

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE (ESC) -KOLEA-

**Mémoire Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master en
sciences de gestion**

Spécialité : CONTROLE DE GESTION

THÈME :

**Processus de gestion des risques opérationnels dans une entreprise non
financière**

Cas : COSIDER GEOTECHNIQUE

Élaboré par :

Zakaria KROURI

Achref M'HAMDI

Encadré par :

Dr. Lamine TARHLISSIA

Lieu de stage : COSIDER Géotechnique Zone industriel – DAR EL BEIDA– Alger

Période de stage : 03/05/2021 au 03/06/2021

Année universitaire : 2020/2021

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE (ESC) -KOLEA-

**Mémoire Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master en
sciences de gestion**

Spécialité : CONTROLE DE GESTION

THÈME :

**Processus de gestion des risques opérationnels dans une entreprise non
financière**

Cas : COSIDER GEOTECHNIQUE

Élaboré par :

Zakaria KROURI

Achref M'HAMDI

Encadré par :

Dr. Lamine TARHLISSIA

Lieu de stage : COSIDER Géotechnique Zone industriel – DAR EL BEIDA– Alger

Période de stage : 03/05/2021 au 03/06/2021

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu DIEU le tout puissant de nous avoir donné la force et la patience nécessaires pour tenir jusqu'au bout de ce travail.

En second lieu nous souhaitons remercier notre encadrant « Dr. LAMINE TARHLISSIA », pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à tout le personnel de « COSIDER géotechnique » et « PWC » notamment le département « OPERATIONAL SOLUTION »

Nos remerciements s'adressent particulièrement à Monsieur « TADJER MOHAMMED », Directeur de l'audit interne, notre tuteur, de nous avoir encadré et pour son aide précieuse et sa disponibilité durant notre stage. Et l'ensemble du personnel de l'entreprise pour leurs accueils et leurs orientations.

Nous voudrions également remercier les membres du jury qui ont accepté de lire et d'évaluer notre travail.

Dédicace

Je dédie ce travail : À mes chers parents qui m'ont encouragé à aller au-devant que
dieu les garde pour moi ;

À mes frères « Adel » et « Sofiane » pour leurs soutiens et leurs encouragements ;

À toute ma famille ;

À Achref, chère ami avant d'être mon binôme ;

À tous mes amis sans exception et surtout mes camarades de la spécialité «
contrôle de gestion » promotion 2020/2021 sans exception ;

À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Zakaria

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

À mes très chers parents, Tarek et Souad, pour tous leurs sacrifices, leurs amours, leurs soutiens et leurs prières tout au long de mes études, rien au monde ne valent les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être ;

À mes chers frères Fouad et Akram ainsi qu'aux petits jumeaux Aymen et Hanane ;

À toute ma famille ;

À tous mes chers amis ;

À mes camarades de l'ESC, notamment groupe contrôle de gestion ;

Et à mon binôme Zakaria pour son aide et son soutien et patience tout au long de ce travail.

Achref

Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des abréviations	V
Résumé	VI
Introduction générale	A
Chapitre I.....	1
Les risques opérationnels dans une entreprise non financière	1
Section 01 : Généralités sur les entreprises non financières	3
Section 02 : Généralité sur les risques opérationnels	9
Section 03 : La gestion des risques	18
Chapitre II.....	26
La démarche de la gestion des risques opérationnels	26
Section 01 : L'identification des risques	28
Section 02 : L'évaluation des risques :	36
Section 03 : La maîtrise des risques	45
Chapitre III.....	52
Le processus de la gestion des risques opérationnels au sein COSIDER géotechnique.....	52
Section 01 : Présentation le groupe COSIDER et la filiale géotechnique :	54

Sommaire

Section 02 : La méthodologie de recherche et présentation de l'étude	62
Section 03 : L'analyse de l'étude	67
Conclusion générale.....	78
Bibliographie.....	81
Table des matières	I

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Avantages et inconvénients des deux approches.....	37
Tableau N° 02 : Matrice des risques.....	42
Tableau N° 03 : les risques de l'entreprise « COSIDER Géotechnique »	76

Liste des figures

FIGURE N° 01 : Menace, Danger et risque.....	12
FIGURE N° 02 : Cube de COSO.....	25
FIGURE N° 03 : Cartographie des risques.....	45
FIGURE N° 04 : L'organigramme du groupe	60
FIGURE N° 05 : L'organigramme de la filiale géotechnique	66
FIGURE N° 06 : La cartographie des risques (COSIDER Géotechnique)	74

Liste des abréviations

APR : Analyse Préliminaire des Risques

COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission

EBE : L'Excédent Brut d'Exploitation

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

GMO: Genetically Modified Organism

IAASB: The International Auditing and Assurance Standards Board

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

IIA : Institute of Internal Auditors

INERIS : l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques

INSEE : L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

ISA : International Standards on Auditing

ISO : International Organisations for Standardization

IT : Technologie de l'Information

NMO : Norme de Mise en Œuvre

PCA : Plan de Continuité d'Activité

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

R.O : Risque Opérationnel

RH : Ressources Humaines

SI : Système d'Information

Résumé

Le défi de toute organisation économique est de réaliser ses objectifs, (avec la présence des risques correspondent à l'incertitude que l'organisation doit affronter lors de la réalisation de ces derniers. Il se peut qu'une organisation soit confrontée à des risques internes, qui découlent des activités courantes d'une entreprise, ainsi qu'à des risques externes, qui proviennent de l'environnement opérationnel plus global. La gestion des risques suppose que l'on prend des décisions éclairées sur les risques devant être maîtrisés au lieu de tenter de gérer l'ensemble des risques. Par ailleurs, cette gestion doit être intégrée à la gouvernance, aux structures et aux programmes de l'organisation pour s'assurer que les risques ne sont pas gérés en isolation. Le présent mémoire a pour objectif de permettre de s'informer sur les risques opérationnels et du processus de la gestion des risques et d'examiner l'ensemble des politiques, sur la base d'une analyse des lacunes et des recommandations.

Notre étude est basée sur l'analyse du processus de l'entreprise (Consider géotechnique) suite aux entretiens menés avec différents cadres de l'organisation chargés de gérer les risques, puis nous avons procédé au rapprochement du processus de la gestion des risques selon les concepts théoriques et celui adopté par l'organisme d'accueil.

Le système de la gestion des risques dans cette entreprise ne prend pas une place importante, bien que les parties prenantes le considère comme un élément de gestion référent dans la prise de décision, et en résultats obtenus on remarque qu'il y'a des risques non identifiés, négligence de la phase d'évaluation et de l'analyse, une standardisation des stratégies de traitement qui ne sont même pas bien définies, davantage l'absence des outils de suivi.

Mot clés : risque opérationnel, processus gestion des risques, Entreprise non financière.

Abstract

The challenge of any economic organization is to achieve its goals, and risk is the uncertainty an organization has to contend with when trying to achieve its goals. An organization may face internal risks, which arise from the day-to-day operations of a company, as well as external risks, which arise from the larger operating environment. Risk management involves making informed decisions about the risks to be managed rather than trying to manage all of the risks. Furthermore, this management must be integrated into the governance, structures and programs of the organization to ensure that risks are not managed in isolation. The purpose of this thesis is to provide information on operational risks, the risk management process and to review all policies, based on a gap analysis and recommendations.

Our study is based on the analysis of the process of the company (COSIDER Géotechnique) following the interviews conducted with different executives of the organization in charge of risk management, and then we proceeded to the reconciliation of the process of risk management according to the theoretical concepts and that adopted by the host organization.

The system of risk management in this company does not take an important place, although the stakeholders consider it as an element of management referent in the decision making, and in the obtained results we notice that there are unidentified risks, negligence of the phase of evaluation and analysis, a standardization of the strategies of treatment which are not even well defined, more the absence of monitoring tools.

Key words: operational risk, Risk management process, non-financial enterprise.

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement instable, où le secteur économique se développe d'une manière rapide, toute entreprise, publique ou privée, grande ou petite, cherche toujours à améliorer sa performance, et pour réaliser cette amélioration, elle doit se fixer des objectifs stratégiques qu'il faut atteindre.

Avec l'existence de la rivalité, l'entreprise est menacée par une multitude de risques qui par la suite vont conduire au dysfonctionnement au sein de l'entreprise et perturber la réalisation des objectifs, à partir de là l'entreprise doit veiller à ce que ces risques soient contrôlés voire même maîtrisés.

Le système de la gestion des risques permet une mise en œuvre de dispositions qui assurent une maîtrise raisonnable des risques auxquels l'organisation doit faire face. Et qui reste inéluctable durant toute la vie de l'entreprise et qui a pour but le développement durable et assurer sa pérennité à long terme.

L'objectif de la gestion des risques est de s'assurer que les activités et les opérations de l'entreprise ne sont pas exposées à des pertes inacceptables, de surveiller et de suivre les risques dans le but de détecter rapidement tout écart et de dépasser les plafonds de risque fixés par la direction supérieure et de réduire les risques qui peuvent être exposés à l'entreprise au niveau le plus bas possible.

L'objectif de thème :

Notre travail est consacré aux risques opérationnels, qui va porter sur la pratique du processus de la gestion des risques au sein COSIDER Géotechnique, et qui a pour objectif d'illustrer le processus de l'entreprise et apporter des améliorations et des recommandations à ce dernier.

La problématique :

Cet objectif peut se concrétiser par la réponse à la problématique suivante :

Quelle est la démarche et les perspectives de la gestion des risques dans une entreprise non financière ?

Introduction générale

Les sous-questions :

Dans le but de pouvoir cerner cette thématique d'une façon efficace, il est convenable de subdiviser notre problématique en sous questions, et qui, à leur tour, se présentent comme suit :

1. Quels sont les risques opérationnels actuels et potentiels que l'entreprise peut affronter ?
2. Quelle est la démarche à suivre pour gérer les risques opérationnels ?
3. Quelles sont les techniques et les outils qui permettent d'apporter des améliorations dans la démarche adoptée par l'entreprise pour assurer la bonne gestion des risques opérationnels ?

Hypothèses :

Pour résoudre notre problématique, on procède à l'examen des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le non-respect des obligations envers des clients, dépassement des budgets et des délais ainsi que le non-respect de confidentialité de l'entreprise par les collaborateurs représentent les majeurs risques auxquels les gestionnaires veillent pour y faire face.

Hypothèse 2 : La démarche de la gestion des risques se résume en trois étapes : identification des risques, évaluation et analyse des risques identifiés et enfin le suivi de leurs évolutions.

Hypothèse 3 : la cartographie et le tableau de bord des risques opérationnels assurent le bon suivi et la maîtrise des risques.

Intérêt du choix de thème :

En orientant notre choix sur ce sujet, nous sommes motivés par le souci de comprendre l'importance de la gestion des risques dans l'entreprise, ce qui nous a incitées à faire des recherches pour mieux assimiler le processus de la gestion des risques.

Méthodologie de la recherche :

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une méthodologie selon deux volets essentiels, d'une part la recherche bibliographique en se basant sur différents ouvrages, les dictionnaires et les sites web, d'autre part nous avons fait une recherche sur le terrain où nous avons réalisé un stage pratique au sein COSIDER Géotechnique pour avoir une vision concrète du sujet de notre étude.

Structure de la recherche :

Notre travail est divisé en trois chapitres. Le premier chapitre porte sur les risques en entreprises non-financière, dans lequel nous aborderons la définition de l'entreprise, l'audit interne et la notion du risque. Le deuxième chapitre est consacré à la démarche de la gestion des risques, concerne l'identification, l'évaluation et le traitement des risques. Le troisième et le dernier chapitre est réservé au cas pratique portant sur la présentation du COSIDER groupe et la filiale COSIDER Géotechnique et le processus de la gestion des risques au sein de l'entreprise.

Chapitre I

Les risques opérationnels dans une entreprise non financière

Introduction du chapitre :

Le risque est au cœur de l'entreprise car celle-ci évolue dans un environnement risqué, le plus souvent complexe, dynamique et en évolution continue. L'efficacité de la gestion des risques de l'entreprise n'est pas de contester les risques et de les transférer à d'autres, mais de les adapter en les reconnaissant et en les maîtrisant.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les risques opérationnels en entreprise. Il est subdivisé en trois sections. La première section consiste à présenter des généralités sur les entreprises non financières. Dans la deuxième section, nous définissons les risques opérationnels selon les référentiels internationaux. La dernière section sera l'occasion de présenter les objectifs et l'importance de la gestion des risques opérationnels.

Section 01 : Généralités sur les entreprises non financières

1. Définitions de l'entreprise

Il est difficile d'enfermer dans une définition unique le sens d'un mot comme entreprise aussi bien à un complexe industriel, qu'à un cabinet de conseil ou bien encore à un petit commerçant.

1.1 L'entreprise selon le Dictionnaire français LAROUSSE :

Action d'entreprendre quelque chose, de commencer une action ; ce que l'on entreprend : Échouer dans son entreprise. Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché ; unité économique de production ; firme : Entreprise industrielle, commerciale. Action par laquelle on essaie de porter atteinte à quelque chose ou à quelqu'un : Une entreprise contre la liberté¹.

1.2 L'entreprise selon l'approche juridique :

En droit, l'entreprise ne fait pas l'objet d'une définition juridique unique. C'est une notion mouvante dont la nature varie en fonction de la branche du droit dans laquelle elle est considérée.

Ainsi, au regard du droit commercial, l'entreprise peut se définir comme une unité économique reposant sur une organisation préétablie et fonctionnant autour de moyens de production ou de distribution. Mais l'entreprise peut être définie autrement par le droit du travail, au regard duquel elle est considérée comme un ensemble de personnes rémunérées exerçant une activité en commun tout en étant sous l'autorité d'un même employeur.

Pour avoir une existence légale, une entreprise doit adopter une des formes prévues par la loi (entreprise individuelle, EURL, etc.).²

1.3 L'entreprise selon l'approche économique :

En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant « une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit ».

¹ Anne-Françoise ROBINSON **LAROUSSE du Collège**, 21, Rue du Montparnasse 75283 Paris Cedex 06, France, édition 2009, p : 590

² Site droit-finance : <https://droit-finances.commentcamarche.com> consulté le 10/04/2021 à 20h07

L'INSEE, quant à elle, définit l'entreprise comme « Toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchands ».¹

2. Les Caractéristiques principales de l'entreprise :

L'entreprise est une organisation complexe qui peut se définir et s'analyser de différentes manières comme nous avons déjà cités, François Perroux² a proposé la plus ramassé et la plus condensée possible de l'entreprise : « l'entreprise est une forme de production apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché un bien ou des services et pour obtenir une revenue monétaire qui résulte de la différence entre deux séries de prix ».

A partir de cette définition, on peut retirer les caractéristiques suivantes³ :

2.1 L'entreprise en tant qu'unité de production :

L'entreprise est un acteur économique qui a pour but la création des postes de travail afin de réduire le taux de chômage, son existence se justifie par sa contribution à la création de richesses produites par la valeur ajoutée, pour aboutir à cela elle doit recourir aux facteurs de production (travail, capital, équipements, matières premières et consommables), et utiliser des éléments incorporels (information, licences de brevets). Le processus de production suppose des ressources aussi une organisation adéquate pour assurer une bonne gestion. Ce qui permet d'envisager l'entreprise comme un centre de décisions capable de se doter d'une stratégie économique autonome.

2.2 L'entreprise en tant qu'unité de distribution :

Les richesses produites (la valeur ajoutée) sont distribuées entre toutes les parties qui contribuent, d'une façon ou d'une autre, à leur création.

3. Entreprise non financière :

Les entreprises non financières sont toutes les organisations (entreprises privées, entreprises publiques, associations à but non lucratif) dont l'activité principale consiste à produire ou distribuer des biens et services marchands non financiers en utilisant et combinant des consommations

¹ <https://www.insee.fr> consulte le 10/04/2021 à 20h20

² M. PERROUX, économie et organisation de l'entreprise, édition Dumont, Paris, 1976, p.6.

³ A. KOUDRI, économie d'entreprise une introduction au management, coll. Economie, éditions ENAG, Alger, 1999, p 14

intermédiaires (biens et services produits par d'autres entreprises et qui sont détruits dans le processus de production qui les utilise), des matières premières et des facteurs de production (machines, travail, outils, bâtiments)¹.

3.1 La nature juridique des entreprises non financières :

La nature juridique des entreprises non financières conduit à distinguer les entreprises privées et les entreprises publiques.

3.1.1 Les entreprises publiques :

Une entreprise publique est un établissement public à caractère industriel et commercial dans lequel le capital appartient entièrement à l'Etat. Cette entreprise cherche le profit qui sera investi. Mais les résultats de l'exploitation servent le but d'intérêt général. Ils contribuent grandement au portefeuille de l'Etat².

3.1.2 Les entreprises privées :

Une entreprise privée est une entreprise qui appartient en totalité ou majoritairement à des personnes physiques ou morales.

On distingue³ :

- Les sociétés des capitaux ;
- Les sociétés des personnes (entre autres les sociétés en nom collectif) ;
- Les coopératives ;
- Les sociétés civiles ;
- Les groupements d'intérêt économique.

4. Les Fondements théoriques de l'audit interne :

L'audit interne joue un rôle important au sein de l'entreprise notamment dans le processus de gestion des risques, dont lequel l'information est renvoyée au conseil d'administration et à la direction de l'entreprise, de ce fait, il a pour finalité d'évaluer la qualité du système de contrôle interne et de recommander des améliorations.

¹https://www.memoireonline.com/11/09/2879/m_Limpact-macroeconomique-dun-consortium-dexploitation-petroliere--le-cas-de-lunite-d2.html , consulté le 27/04/2021, à 17h24

² Tony ALBERTO et Pascal COMBEMALE **Comprendre l'entreprise** , Ed. Nathan, Armand Colin Éditeur • 21, rue du Montparnasse • 75006 Paris, France, 2^e éd., 1999, p.181

³ http://www.toupie.org/Dictionnaire/Entreprise_privée . , consulté le 02/05/2021 à 18h14

4.1 Définition de l'audit interne :

Cette définition est publiée par The Institute of Internal Auditors (IIA), lequel fédère toutes les organisations nationales d'audit interne. La voici en sa traduction française : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».¹

Les éléments clés de cette définition sont répertoriés et analysés successivement ci-après² :

- Aide apportée à l'organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs ;
- Évaluation et amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ;
- Activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation ;
- Indépendance et objectivité ;
- Approche systématique et méthodique (le processus d'audit).

4.2 Les objectifs de l'audit interne :

L'audit interne à, en permanence, deux objectifs³ :

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).

On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports et de s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de :

¹ Jaques RENARD, Sophie NUSSBAUMER, Fabienne ORIENT, **Audit interne et contrôle de gestion : Pour une meilleure collaboration - Nouvelle édition, mise à jour et augmentée**, 2^{ème} édition, Eyrolles, 61, bd Saint- Germain 75240 Paris Cedex 05, France, 2018, p04

² IFACI, **Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, Eyrolles, 61, bd Saint-Germain75240 Paris Cedex 05, France, 2015, p1-4

³ HAMICHE DYANA, NEKI MOUNIA, **Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la Gouvernance d'une banque : Cas de l'inspection régionale de la BADR banque**, Mémoire en Master en Sciences Economiques, Banque et Marchés Financiers, Promotion 2015, p24

- Maitriser les risques.
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement.
- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité.
- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

4.3 La mission d'audit interne :

Les missions de l'audit interne apparaissent directement conditionnées par la perception des risques d'entreprise, leurs niveaux souhaitables de prévention et de tolérance, tout en laissant largement ouvert le vaste champ des risques non identifiables a priori. Aussi le plan d'action de l'audit en coordination avec l'audit externe et les objectifs du comité d'audit repose-t-il prioritairement sur une hiérarchie spécifique de risques telle qu'elle est perçue par les entreprises dans chacune de leurs activités en tous les points du globe.

Les champs d'intervention ne sont donc pas limités a priori, mais plutôt conditionnés par la définition même de la fonction supposant, il faut le rappeler :

- Indépendance des auditeurs internes par rapport aux responsabilités opérationnelles ;
- Existence de référentiels préétablis propres à l'entreprise ;
- Compétences professionnelles diversifiées des auditeurs internes.

Concernant ce dernier point, l'évolution générale des technologies conduit à confier à l'audit interne l'appréciation de périodes transitoires, où les risques nouveaux apparaissent du fait d'une appropriation insuffisante (ou mal partagée) des outils de management. C'est ainsi que les classifications internes reposent sur deux types d'approches professionnelles¹ :

- Le premier fait référence au contenu même de l'audit : régularité (ou conformité), efficacité, ou de management (opérationnel ou stratégique). L'audit interne participe à toutes ces catégories de travaux, à titre complémentaire (régularité) ou principal (efficacité, management), en fonction de leur lettre de mission.
- La seconde classification prend en considération la spécialisation de l'audit : informatique, social, qualité, environnemental. Elle met en exergue la nécessité de recourir à des experts, qui

¹ Gérard VALIN, Jean-François GAVANOU, Catherine GUTTMANN, **Controlor et auditor**, Dunod, 20, Rue des grands augustins Paris, France 2006, p78

ne feront sans doute pas toute leur carrière en audit interne, en raison même de leur spécialisation, mais qui apporte des compétences indispensables à la bonne fin de l'audit interne.

4.4 Principes fondamentaux :

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants¹ :

4.4.1 Intégrité :

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

4.4.2 Objectivité :

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

4.4.3 Confidentialité :

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

4.4.4 Compétence :

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

¹ IIA, code de déontologie, Altamonte Springs, Floride, États-Unis 1er janvier 2009, p1-2

Section 02 : Généralité sur les risques opérationnels

La question du risque en entreprise devient aujourd'hui un enjeu essentiel beaucoup plus présent dans les organisations. L'évolution sociétale, le rapport du monde aux risques y contribue fortement.

Fondamentalement, il existe une extrême diversité des risques en entreprise, pouvant remettre en cause sa pérennité au quotidien, dont le risque opérationnel qui est extrêmement large, qui figure immédiatement après les risques financiers, résultant du « cœur opérationnel » de l'entreprise.

1. Notion et typologies de risques opérationnels :

Définir précisément les termes de risque, de menace et de danger apparaît judicieux dans notre démarche de la notion de risques opérationnels.

1.1 Risque :

La notion du risque est très vaste, plusieurs définitions ont été attribuées en vue de constituer une définition claire et bien précise, nous citons les suivantes :

Selon LAROUSSE la notion « risque » et d'origine italien « risco » qu'il signifie « possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage. » ou d'un autre sens « Préjudice, sinistre éventuel que les compagnies d'assurance garantissent moyennant le paiement d'une prime »¹.

L'IFACI définit la notion de risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer sa maîtrise² ».

« Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès³».

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

¹ Anne-Françoise ROBINSON, Op. Cit, édition 2009, p1475

² Jacques RENARD, L'audit interne : Ce qui fait débat, Maxima, 192, boulevard Saint-Germain, 75007 Paris, France, 2003, p99

³ Dominique VINCENTI, Dresser une cartographie des risques, in revue audit, n° 144, P19.

Chapitre I : Les risques dans une entreprise non financière

- La gravité ou conséquences de l'impact ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

1.2 Danger :

Le terme «danger» vient, quant à lui et toujours selon le Petit Larousse, du mot latin Dominus, qui signifie seigneur. Un danger sera défini par ce qui constitue une menace, un risque, qui compromet l'existence de quelqu'un, de quelque chose.

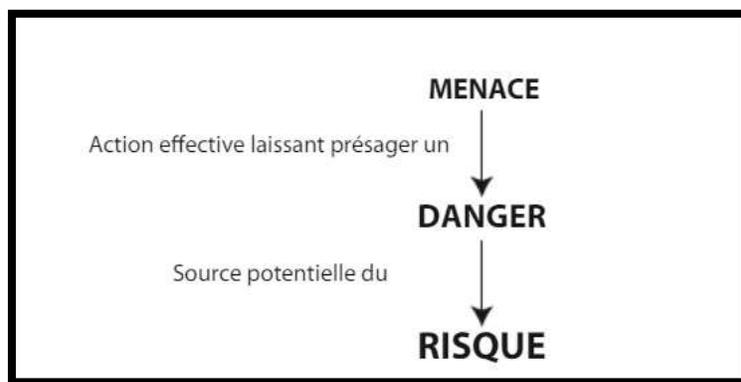
La notion de danger introduit la notion de menace, que nous définirons peu après. Notons au passage que cette notion évoque la remise en cause de l'intégrité de quelqu'un ou de quelque chose, l'usage populaire ayant depuis longtemps adopté la faculté de mettre en danger la vie d'autrui¹.

1.3 Menace :

Enfin, le terme « menace » provient du latin populaire minacia, de minae, menaces. Il s'agit « d'une parole, d'un geste, d'un acte par lesquels on exprime la volonté de faire du mal, de manifester sa colère ».

La notion de menace participe donc à la factualisation effective d'une action laissant présager un danger, source potentielle de risque.²

Figure N° 01 : **Menace, Danger et Risque**



¹ Jean-David DARSA, **LA GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE**, GERESO, 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 4^{ème} édition, 2016, p36

² Jean-David DARSA, **LA GESTION DE CRISE EN ENTREPRISE**, GERESO, 26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 2^{ème} édition, 2013, p43

Source : « LA GESTION DE CRISE EN ENTREPRISE »

1.4 Risques opérationnels :

Un risque opérationnel est un risque susceptible d'engendrer un dommage, une perte ou un coût pour l'organisation lors de la réalisation de ses cycles d'exploitation, de manière directe ou indirecte, subie ou causée, à court ou long terme, ou dont le client ressentira les effets induits à plus ou moins longue échéance¹.

Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image².

Selon la nouvelle loi réglementaire, l'article n°20 de la loi n°14-01 du 16 février 2014 portant, coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers, stipule que : « on entend par risque opérationnel, le risque de perte résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique³ ».

Vanini définit le risque opérationnel comme « le risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale. Le R.O. correspond à l'écart enregistré, positif ou négatif, par rapport au profit attendu. La gestion du risque opérationnel doit être basée sur trois facteurs : le gain, les coûts et le risque de production des services⁴ »

Le champ des définitions imaginables est donc très vaste et dépendra de la nature de l'activité de l'organisation et du dispositif qu'elle souhaite mettre en place.

¹ Jean-DAVID DARSA, **Les risques opérationnels de l'entreprise**, 26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 1^{ère} édition, 2013, p58

² C.JIMENEZ & P.MERLIER, « **Prévention et Gestion des risques opérationnels** », Éd. Revue Banque, Paris, France, 2004, P18.

³ <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>, consulté le 26/10/2016 à 14h30

⁴ Mohamed JEZZINI, **Revue de la littérature : Risque Opérationnel**, Université d'Avignon des Pays de Vaucluse, Janvier 2005, Page 3

2. Catégorie de risque opérationnel :

Le comité de Bâle II adopte une classification assez précise des différents types de risque opérationnel et des lignes d'activités qui peuvent le générer. Ces événements constituent la catégorisation centrale des causes de pertes opérationnelles. Les sept catégories principales d'événements sont les suivants¹ :

2.1 Fraude interne :

Activités de trading non autorisées, dissimulation de profits/pertes de trading, falsification des positions, accord de crédit indu, usurpation d'identité, utilisation du profil d'un autre employé... ;

2.2 Fraude externe :

Détournement de fonds, vol ou usage délictueux de biens ou données appartenant à la banque, intrusion non autorisée dans les systèmes, défaillance de la sécurité

2.3 Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail :

Irrégularité liée au contrat de travail, discrimination ou harcèlement, dommages aux tiers

2.4 Clients, produits et pratiques commerciales :

Communication de fausses informations, tarification client inappropriée, défaillance d'un produit vendu à un client, non-respect du secret professionnel...

2.5 Dommages occasionnés aux actifs physiques :

Incendies, inondations, dommages dus à la guerre, troubles politiques, actes terroristes...

2.6 Interruptions de l'activité et dysfonctionnements des systèmes :

Indisponibilité des systèmes, bugs, panne de courant, retard dans des projets informatiques essentiels.

2.7 Exécution, livraison et gestion des processus :

Erreur dans le traitement d'une transaction, défaillance dans l'exécution d'une transaction, paiements mal exécutés, litiges avec un tiers...

¹ Marc SALVAT, L'essentiel de Postmarché, Eyrolles, Rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, 1ère édition, 2013, p167

3. Les parties prenantes aux risques opérationnels :

Les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine. Même les risques dits naturels peuvent avoir pour germe l'action de l'homme sur son écosystème. Par conséquent, l'être humain est certainement le premier danger pour lui-même et en même temps celui qui peut mieux se prémunir contre ses propres actions.

Or, pour combattre le risque, il s'agit non seulement de définir les risques, mais aussi évaluer quels en sont les producteurs et les gestionnaires de l'autre. Ainsi nous avons :

3.1 Les producteurs de risques :

3.1.1 Leur profil :

Les producteurs de risques peuvent avoir trois profils différents. Ils peuvent être délinquants avérés, spéculateurs ou encore être négligents. A cet effet¹ :

3.1.1.1 Le délinquant :

Est délinquant, celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale. Par exemple, avec le développement informatique, trois profils de délinquance sont identifiés : les hackers, corsaires et les phreakers.

3.1.1.2 Le spéculateur :

Celui-ci est un amoureux du risque. Son comportement est à l'opposé de celui du gestionnaire du risque. Il n'agit pas forcément de manière illégale, mais il peut agir au détriment de l'entreprise. Ainsi, les décideurs d'une firme peuvent par exemple être tentés d'investir de manière massive dans les domaines d'activités, alors que le potentiel de ces activités est mal connu et mal estimé, en espérant que leur stratégie soit payante à long terme, cela peut entraîner des pertes à l'entreprise.

3.1.1.3 Le négligent :

Est celui qui met d'autres personnes en danger sans en avoir eu l'intention. C'est le cas par exemple d'un fumeur qui laisse tomber son mégot à proximité d'une Station-service et qui crée un incendie.

¹ Olivier HASSID, La gestion des risques, DUNOD, 20, Rue des grandes-Augustines, 75006 paris, France 2ème édition, 2008, p30

3.1.2 Leur provenance :

Connaître la provenance du risque permet de définir le management des risques qu'il faut entreprendre. Or la provenance du risque est double. Ce risque peut venir des membres de l'organisation. Dans ce cadre, tout salarié d'une entreprise est potentiellement un risque pour celle-ci. Le risque peut également résulter d'agissements extérieurs à l'entreprise et dans ce cas il peut être le produit d'un individu isolé ou d'organisations concurrentes.

3.1.2.1 Les producteurs internes de l'organisation :

En 1932, deux gestionnaires Berle et Means, cités par Olivier HASSID dans : « le management des risques et des crises » ont constaté que les objectifs de partenaires précédemment cités sont vraiment diversifiés : car les premiers privilégient la maximisation des profits tandis que les seconds cherchent à maximiser les ventes globales de la firme afin d'augmenter leur propre revenu et leur prestige. De même, il existe une différence d'objectifs entre les dirigeants et les actionnaires. Les uns essaient d'obtenir un meilleur rendement de leurs salariés à partir d'un système d'incitations et de contrôles, les autres essaient d'optimiser leur effort en fonction de leur espoir d'avancement¹.

3.1.2.2 Les producteurs de risques externes à l'entreprise :

Les opérations de malveillance ne sont pas évidemment pas le seul fait des membres de l'entreprise. Du consommateur qui vole à l'étalage, à l'agent de renseignement qui vole un secret au profit d'une autre entreprise ; des producteurs des risques multiples et variés.

Signalons les catégories d'acteurs n'appartenant pas à l'entreprise et pouvant lui causer du tort² :

- Les consommateurs ;
- Les médias ;
- Les administrations ;
- Les citoyens ;
- Les agences de notation ;
- La concurrence ;
- Les fournisseurs ;

¹ A.A. BERLE, G.C. MEANS, The Modern Corporation and Private Property , New York, Mac Millain, 1932 p29

² A.A. BERLE, G.C. MEANS, Op cit, 1932, p30

- Les sous-traitantes ;
- Les clients.

3.2 Les gestionnaires du risque :

Face à cette diversité de producteurs des risques, se constitue depuis une trentaine d'années un système de réseau d'acteurs de la prévention des risques. Pour que le risque ne se réalise, ni ne se traduise en crise, il est nécessaire que le réseau d'acteurs s'organise.

Mais avant même que la question de l'efficacité de l'organisation de ce réseau ne se pose, il est nécessaire de connaître les différentes catégories d'acteurs en mesure de participer à lutter contre le risque. C'est dans cette perspective que nous sommes en train d'évoquer cinq types d'acteurs en mesure de participer à la prévention des risques : les entreprises elles-mêmes, les experts du risque, le secteur de la sécurité privée et d'assurance, les institutions de contrôle et les citoyens¹.

3.2.1 Les entreprises :

Dans le cadre d'une enquête européenne réalisée par la société Marsh & McLennan Companies, auprès de 600 chefs d'entreprise, l'importance du risque est unanimement reconnue par les sondés et un nombre croissant d'entre eux le considère comme un sujet de préoccupation prioritaire.

Certaines entreprises considèrent la notion de risque comme suffisamment importante pour créer un « poste de risk management » à plein temps, avec des responsabilités étendues et une équipe de quelques gens ; Ce sont surtout des firmes de grande taille, de dimension internationale (elles gèrent des risques massifs, fréquents et graves).

D'autres entreprises disposent d'une division « gestion de risques », susceptible d'être rattachée à la division chargée des problèmes d'assurances sans qu'elle soit mise particulièrement en avant. Dans d'autres cas encore, le risque peut être géré par la division, qui a plus à gérer le risque au quotidien.

Enfin, certaines entreprises se sentent peu concernées par rapport à cette question. Celles-ci n'ont généralement pas la taille, suffisante pour employer un gestionnaire de risques à temps

¹ Olivier HASSID, Le Management des risques et des crises, DUNOD , 20, Rue des grandes-Augustines, 75006 paris, 3ème édition, 2011, p47

complet. C'est le cas notamment des nombreuses PME-PMI. Dans ce cadre, elles privilégient la sous-traitance. Et c'est le directeur administratif et financier qui reste le principal interlocuteur avec lequel la gestion de risques est abordée.

3.2.2 Le secteur de la sécurité privée et de l'assurance :

Il existe à ce jour deux catégories d'entreprises qui assurent des activités de gestion de risques : d'un côté, des entreprises qui garantissent la sécurité des actifs physiques (locaux, ordinateurs, etc.), humains et immatériels (logiciel, brevet, base de données) et de l'autre côté, des entreprises qui proposent des couvertures d'assurance.

Pour le premier type d'entreprises, il s'agit essentiellement d'assurer des missions de maintenance, de surveillance et de protection auprès des clients privés ou publics. Dans ce cadre, l'entreprise est guidée par une philosophie de la prévention des risques de perte ou de dommage.

Pour le second type d'entreprises, il s'agit de courir les risques d'entreprises : risques commerciaux, responsabilité civile, assurance biens. Dans ce contexte, les entreprises d'assurance obligent depuis une dizaine d'années leurs clients, à intégrer la nécessité de se protéger, ce qui profite aux entreprises de sécurité privée. Pour les mêmes raisons historiques, les assureurs participent depuis le début des années 1980 à un effort de certification des équipements de sécurité. Si le marché de la sécurité est encore jeune, le marché d'assurance est quant à lui arriver à sa maturité.

3.2.3 L'Etat :

Dans ce contexte, l'Etat est plus que jamais le principal gestionnaire de risques, comme l'on démontré Guilhem Bentoglio et Jean-Paul Betbéze (l'Etat et l'assurance des risques nouveaux, la documentation française, 2005).

A cet effet, l'Etat a quatre fonctions principales dans ce domaine :

- Sa première fonction est d'être un « éclairer des risques ». Dans cette perspective, l'Etat détient un rôle de producteur, centralisateur et diffuseur des informations. L'enjeu est d'identifier les espaces qui sont particulièrement concerné par les risques graves ou le développement des nouveaux risques ;
- Sa deuxième fonction est celle de « veilleur ». Face à ces risques prévisibles, vigilance et anticipation sont nécessaires. Si l'on ne peut prévoir l'avenir, une façon de se préparer à des à

des crises nouvelles consiste à tirer les leçons des crises originales qui ont eu lieu dans le passé, par l'exercice du retour d'expériences ;

- Sa troisième fonction est d'être un Etat « Superviseur ». Qu'il s'agisse de la crise des « subprimes » ou d'autres crises, la coopération internationale en matière de contrôle est devenue cruciale. Les Etats ont un rôle très important afin de s'assurer de l'absence d'irrégularités ;
- Sa dernière fonction est une fonction de sanction. Afin d'éviter que les producteurs de risques ne réitèrent, il convient de mettre en place des institutions de sanction. Ces institutions que sont les institutions policières et judiciaires n'ont cessé de croître en fonction du caractère de plus en plus multidimensionnel du risque.

3.2.4 Les experts :

Derrière les experts de la sécurité se cachent différents profils et différents univers. On trouve le commissaire de police, détaché auprès du ministère de l'Intérieur, pour faire de l'ingénierie publique, le chercheur en biologie qui fait de l'audit interne pour un grand groupe, et enfin le consultant en gestion des risques.

Section 03 : La gestion des risques

La notion du risque étant liée à la vie de l'entreprise, l'importance de sa maîtrise a longtemps suscité l'intérêt des professionnels et des chercheurs.

1. La gestion des risques opérationnels selon les référentiels internationaux :

1.1 La gestion des risques selon la norme ISO 31000 :

La gestion des risques est un des instruments de la gestion des organismes pour en optimiser le résultat en intégrant les incertitudes, les risques, les menaces et les opportunités. Tout organisme s'organise autour d'objectifs définis : profit, croissance, service public, fonctions politiques, gouvernementale. Pour atteindre ces différents objectifs, il doit garder à l'esprit un préalable incontournable.

La tâche spécifique de la gestion des risques au sein de la direction est de veiller à ce que tous les opérationnels soient armés pour agir et optimiser l'impact des points de rupture internes ou externes sur la vie de l'organisme, c'est-à-dire contenir les menaces tout en saisissant les opportunités : transformer les ruptures en « ruptures créatrices »¹.

1.2 La gestion des risques selon les normes pour la pratique professionnels d'audit interne :

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et ceci relève du jugement professionnel des auditeurs internes.

Le GMO 2120 précise que dans l'évaluation des risques, l'auditeur interne doit prendre en compte la taille de l'organisation, sa complexité et son environnement.

NMO 2120.A1. Évaluer les risques au regard de² :

- L'atteinte des objectifs stratégiques ;
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- La protection des actifs ;
- Le respect des lois, règlements et contrats.

¹ Jean-Paul LOUISOT, **Risk Management et stratégie selon la norme ISO 31000**, AFNOR, 11, rue Francis de Pressens, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, France, 2016, p29

² Jaques RENARD **Théorie et pratique de L'AUDIT INTERNE**, Eyrolles, 10ème édition, 61, bd Saint-Germain75240 Paris Cedex 05, Paris, France, 2017, P 107

1.3 La gestion des risques selon les normes d'audit internationales :

Les normes ayant trait à la gestion des risques d'entreprise sont principalement les suivantes :

1.3.1 La norme ISA 315 « Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement » :

Cette norme traite de la responsabilité qui incombe à l'auditeur d'acquiescer une compréhension de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne, afin d'identifier et d'évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers¹.

En juillet 2018, l'IAASB a publié un exposé-sondage afin de recueillir les commentaires du public sur les modifications qu'il projette d'apporter, en vue d'améliorer la qualité de l'audit, à la norme ISA 315 (révisée), Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives. L'IAASB propose d'établir des exigences plus strictes et des indications améliorées qui² :

- Favoriseront la mise en place de méthodes efficaces et uniformes pour l'évaluation et l'identification des risques d'anomalies significatives ;
- Arrimeront la norme ISA 315 aux nouveaux besoins des entreprises, notamment en ce qui concerne les technologies de l'information, et à l'utilisation de méthodes et d'outils automatisés, tels que l'analytique de données, dans la mise en œuvre de procédures d'audit
- Permettront d'appliquer la norme à des entités de circonstances et de complexités plus diverses ;
- Aideront les auditeurs à faire preuve d'esprit critique à chaque étape de l'identification et de l'évaluation des risques.

1.3.2 La norme ISA 330 « Réponses de l'auditeur aux risques évalués » :

Cette norme définit les procédures et les principes fondamentaux et de préciser leurs modalités d'application relatifs à la définition de réponses globales et de procédures d'audit complémentaires à mettre en œuvre en fonction de l'évaluation du risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers et des assertions dans le cadre de l'audit des états financiers.

¹ <https://www.iasplus.com> , consulté le 28/04/2021 à 17h37

² Ibid

Cette Norme ISA est applicable aux audits d'états financiers pour les périodes ouvertes à compter du 15 décembre 2009.

L'objectif de l'auditeur est de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés concernant les risques évalués d'anomalies significatives, en définissant et en mettant en œuvre des réponses appropriées à ces risques.

1.3.3 La norme ISA 500 « Éléments probants » :

La présente Norme Internationale d'Audit (International Standard on Auditing, ISA) explicite la notion d'éléments probants dans le cadre d'un audit d'états financiers, et traite des obligations de l'auditeur concernant la conception et la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés pour pouvoir tirer des conclusions raisonnables sur lesquelles fonder son opinion d'audit.

1.4 La gestion des risques selon les référentielles de COSO :

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au risque d'appétit, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité »¹.

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

- Environnement interne :

L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.

- Fixation des objectifs :

¹ Mohamed HAMZAOUI **audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne**, Pearson France, Paris 2005, page 79

Chapitre I : Les risques dans une entreprise non financière

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

- **Identification des événements :**

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.

- **Evaluation des risques :**

Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.

- **Traitement des risques :**

Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

- **Activités de contrôle :**

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques.

- **Information et communication :**

Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.

- **Pilotage :**

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

Chapitre I : Les risques dans une entreprise non financière

Il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de management des risques qui représentent ce qui est nécessaire à leur réalisation. La relation est illustrée par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube.

- Les quatre grandes catégories d'objectifs stratégiques, opérationnels, reporting et conformité sont représentées par les colonnes
- Les huit éléments du management des risques par les lignes
- Et les unités de l'organisation par la troisième dimension.

Cette représentation illustre la façon d'appréhender le management des risques dans sa globalité ou bien par catégorie d'objectifs, par élément, par unité ou en les combinant¹.

FIGURE N° 02 : Cube de COSO



Source : « Gestion des risques et contrôle interne »

1.5 La gestion des risques opérationnels selon les accords de Bale :

1.5.1 Contenu de l'accord de Bale II :

Les risques opérationnels correspondent aux risques de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements

¹ Frédéric CORDEL, Daniel LEBEGUE, Gestion des risques et contrôle interne, De la conformité à l'analyse décisionnelle, édition Vuibert, 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris, France, 2013, p59

apparences. Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

1.5.2 Les composantes du risque opérationnel :

Selon la définition communément admise par Bâle II, le risque opérationnel se décompose en cinq sous-ensembles¹ :

- **Risque lié au système d'information** : lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité, soit provisoire soit prolongée, des moyens nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité. Pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance.
- **Risque lié aux processus** : dû au non-respect des procédures, aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations : double encaissement de chèque, crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc.
- **Risque lié aux personnes** : né du fait que les exigences attendues des moyens humains (compétence, disponibilité, déontologie, ...) ne sont pas satisfaites. Peut-être lié à l'absentéisme, à la fraude, ou encore à l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés.
- **Risque lié aux événements extérieurs** : peut avoir à l'origine des risques politiques, environnementaux et réglementaires, ou encore une catastrophe naturelle.
- **Risque juridique** : risque de perte, résultant de l'application imprévisible d'une loi ou d'une réglementation, voire de l'impossibilité d'exécuter un contrat.

2. L'objectif de la gestion des risques :

Pour une entreprise, la gestion de ses risques internes et externes est un levier de management qui contribue à² :

¹ <http://www.primofrance.org/2014/07/le-risque-operationnel-le-definir-pour-le-prevenir/>, consulté le 28/04/2021 à 18h10

² Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA **Les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent**, Eyrolles, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, France, 2014, p06

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation : la gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir et, ainsi, à préserver la valeur, les actifs et la réputation.
- Sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs : la gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs.
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs fondatrices : de nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions
- Mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

3. Gestionnaire des risques opérationnels :

Le responsable risques opérationnels « Risquologue » a pour mission principale d'analyser, de mesurer et de limiter l'impact des risques auxquels l'entreprise fait face de façon permanente. Ainsi, pour mener à bien ses missions le responsable risques opérationnels doit agir sur quatre volets principaux.

Dans un premier temps, il doit collecter et analyser les données relatives aux incidents opérationnels induits par des développements nouveaux ou dans le cadre de revue de processus métiers. . Pour ensuite faire le Reporting de son analyse qualitative et quantitative accompagnée d'une proposition de recommandation et de plans d'actions adaptés.

Par la suite, il doit réaliser la cartographie des risques opérationnels après leur qualification (fréquence, niveau de criticité...). Et finalement, il est chargé de la gestion de la relation avec les opérationnels. Ceci se fait à travers la sensibilisation et l'information des salariés sur le risque opérationnel¹.

¹ <https://www.guide-metiers.ma/metier/responsable-risques-operationnels/> , consulté le 29/04/2021 à 03h29

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre on a vu que les entreprises non financières sont des unités institutionnelles résidentes dont la fonction économique principale est « la production de biens et services marchands non financiers », et qui sont exposées à divers risques, et qui sont gérées par la fonction de l'audit interne, parmi ces risques nous allons aborder le risque opérationnel.

Dans le chapitre suivant, nous essayerons de définir le processus de la gestion des risques opérationnels et d'évoquer les outils nécessaires de chaque étape.

Chapitre II

La démarche de la gestion des risques opérationnels

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

Introduction du chapitre :

Selon le référentiel COSO (2004), la gestion des risques d'une entreprise est définie comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration d'une entité, par ses dirigeants et par d'autres employés, utilisé pour la mise en œuvre de la stratégie et conçu pour identifier des événements potentiels qui pourraient affecter l'entité, pour gérer le risque dans les limites fixées, et pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs ». Ce qui signifie qu'une fois le risque identifié et mesuré, il est nécessaire de prendre des dispositions permettant de limiter l'incertitude, en réduisant la probabilité de la survenance du risque ainsi que de financer les conséquences résiduelles de ce dernier.

Section 01 : L'identification des risques

L'identification du risque est primordiale pour développer un contrôle et un suivi viable du risque opérationnel.

Pour pouvoir mettre en place un système viable de gestion du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire, d'identifier les facteurs du risque opérationnel que ce soit des facteurs interne (la structure de l'entreprise, nature de ses activités, la qualité de ses ressources humaines, les modifications de l'organisation et le taux de rotation du personnel) ou externes et qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

En fait l'identification des événements de risque suit une démarche structurée, basée sur la compréhension et l'analyse des processus opérationnels de l'entreprise, de ces produits et de ses systèmes. A l'issue d'une bonne évaluation, l'entreprise disposera pour l'ensemble de ses processus et de ses produits d'un inventaire des événements de risque, ainsi que d'une bonne compréhension des facteurs de risques associés¹.

1. Les risques opérationnels auxquels l'entreprise peut confronter :

La notion de risques opérationnels est extrêmement large : elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise : infrastructures, cycles de production, de distribution, processus logistique, gestion documentaire, etc. En résumé, les risques opérationnels matérialiseront tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne.

Quelques exemples de risques, en dehors de missions traditionnelles, qui peuvent toucher un service ou une direction² :

- Tous les risques environnementaux (tempête, inondation, pollution, catastrophe, etc.).
- Non approvisionnement en matières premières (carburant, électricité, papier, etc.) que ce soit de par une carence du fournisseur ou à cause d'une rupture globale.
- Faillite d'une entreprise.

¹https://www.memoireonline.com/01/09/1920/m_le-processus-de-gestion-et-de-mesure-du-risque-operationnel-selon--les-exigences-de-comite-de-Bale4.html, consulté le 8 mai 2021 à 15h06

² Martial PREVALET, **La gestion des risques dans la Fonction publique : Gestion de crise dans une direction ou un service** Ed. 2, Gereso, 38, rue de la Teillaie – CS 81826- 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 2020

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

- Grève générale.
- Mouvements sociaux.
- Contentieux avec une entreprise, une association, des usagers.
- Lourd durcissement de la réglementation.
- Possibilités de déplacement réduites (pollution, manque de carburant, réglementation, catastrophe impactant le réseau routier).
- Perte d'une part de vos ressources humaines (accident, épidémie, catastrophe, départs imprévus, etc.).
- Fraude avérée.
- Agent impliqué (scandale, sexe, extrémisme, viol, etc.).
- Modification brutale de l'économie.
- Utilisation de logiciels, d'illustrations, d'outils, de textes sans autorisation et sans versement des droits prévus.
- Incendie dans vos locaux.
- Incendie dans des locaux de partenaires (entreprises, associations, etc.).
- Défaillance d'un logiciel phare.
- Inadaptation d'un logiciel phare.
- Défaillance de l'ensemble des outils informatiques (virus, cybercriminalité).
- Suicide sur le lieu de travail.
- Défaillance physique généralisée et inexplicables (malaises, vomissements, etc.)

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

1.1 Les risques opérationnels spécifiques :

Trois types de risques opérationnels spécifiques, particulièrement importants seront à considérer de manière dédiée et à traiter de façon particulière dans l'entreprise : les risques juridiques, les risques informatiques, et les risques ressources humaines¹

1.1.1 Les risques juridiques :

Le risque juridique peut être défini comme un aléa ou l'éventualité d'un événement qui est lié au droit, à son éventuelle mauvaise conception, à la difficulté de son interprétation, à l'instabilité législative et à l'insécurité judiciaire.

Le risque juridique fait également de plus en plus référence à la survenance de tout événement, lié à l'activité normale de l'entreprise, pouvant entraîner des conséquences pécuniaires et/ou pénales mettant bien souvent en jeu aussi bien la responsabilité du dirigeant que celle de l'entreprise².

1.1.2 Les risques informatiques :

Les risques informatiques sont une source permanente, récurrente et coûteuse de risques critiques pour les entreprises de nos jours, compte tenu de l'usage intensif, permanent et structurel des outils informatiques (matériels, logiciels, applications, infrastructures réseaux, etc.) et de la multitude des risques associés au périmètre informatique.

Vulnérabilité, sécurité physique et logique, qualité des couvertures applicatives, gestion des coûts associés, pertes de données, disponibilité des outils et des réseaux, fiabilité/confidentialité/intégrité/disponibilité des données, performance des applications et des traitements, maîtrise des projets initiés, autant de risques informatiques à traiter et à maîtriser impérativement, compte tenu de la permanence et de la prégnance de l'outil IT dans le monde de l'entreprise aujourd'hui³.

1.1.3 Les risques ressources humaines :

Les risques liés aux ressources humaines (risques RH) représentent un des enjeux majeurs des entreprises et des organisations. Leurs conséquences peuvent en effet impacter directement leur

¹ Jean-david DARSA, **Risques stratégiques et financiers de l'entreprise : Des enjeux majeurs pour l'entreprise**, édition Gereso, 2^{ème} édition, 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 2015, p43

² Joachim BILE-AKA, **LIBRES PROPOS SUR LA GESTION DU RISQUE JURIDIQUE EN ENTREPRISE**, Cote d'Ivoire, 2010, p2

³ Jean-david DARSA, op Cit, 2015, p45

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

bon fonctionnement, leur développement, leur image et leur compte de résultat. Le départ non prévu de collaborateurs est tout aussi préjudiciable que d'autres risques de type financier, opérationnels, économiques, etc...¹

1.2 Les catégories des risques opérationnels :

Le risque opérationnel peut également être subdivisé en deux catégories² :

1.2.1 Risques maîtrisables :

Ce sont les pertes provenant de défaillances des processus, des erreurs humaines, de défaillances informatiques... Ce type de risques peut être atténué par anticipation notamment grâce à des contrôles préventifs.

1.2.2 Risques non maîtrisables :

Ce sont les pertes causées par des événements extérieurs non maîtrisables comme des catastrophes naturelles ou d'autres facteurs non contrôlables par les compagnies d'assurances. C'est un type de risques non négligeable mais non maîtrisé par les assureurs. Par exemple, la crue de la Seine n'est pas maîtrisée par les assureurs, il faut prévoir des plans de replis pour continuer l'activité en cas d'inondation des bureaux. Les compagnies auront souvent recours à des couvertures d'assurances et des plans de continuité d'activité pour prendre en compte ce type de risques.

2. Les étapes d'identification les risques opérationnels :

Le travail d'identification des risques a lieu en plusieurs temps³ :

- Il faut, en premier lieu, se baser sur les historiques d'incidents survenus dans l'entreprise étudiée : collecte des pertes opérationnelles, réclamations sensibles, dysfonctionnements SI, alertes réalisées par le data privacy officer, l'audit interne, le Risk Manager, la fonction conformité, etc.
- Il convient en deuxième lieu de solliciter les fonctions opérationnelles, managers, directeurs, afin d'obtenir leur ressenti sur les risques actuels et futurs pouvant mettre en difficulté l'entreprise. Ce

¹ Abdel BENCHEIKH, Nicolas DUFOUR, « **Comprendre les risques Ressources Humaines : Véritable enjeu et création de valeur pour l'entreprise** », 2ème édition, 2019, édition Gereso, 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 – France p16

²<http://centre-de-formation-financiere.over-blog.com/2016/03/solvabilite-ii-risque-operationnel-exemples-et-classification-du-risque-operationnel.html> , consulté le 08/05/2021 à 18h06

³ Caroline AUBRY, Nicolas DUFOUR, « **La Fonction Risk manager : Organisation, méthodes et positionnement** » Ed. 1 Gereso, 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 2019, P130

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

travail, très transverse par nature, suppose de mettre en perspective les nouvelles activités de l'entreprise, les facteurs de risques inhérents à chaque activité, ce qui s'est amélioré en matière de couverture des risques mais aussi ce qui s'est aggravé en la matière.

- Il est également essentiel de bien prendre en compte l'existant en matière de couverture des risques (revue du programme d'assurances, contrôles réalisés, plans d'action menés pour maîtriser les risques, formations de prévention des risques) mais aussi l'ensemble des projets, plans d'action et réorganisation prévus ou à venir devant permettre de sécuriser une activité ou a contrario pouvant engendrer de nouveaux risques.

3. Les techniques d'identification des risques opérationnels :

Les techniques d'identifications des risques sont comme Suits¹ :

3.1 Les approches bottom up et top down

L'approche dite top down (littéralement, de haut en bas). Elle consiste à collecter en premier lieu la vision des équipes dirigeantes et des organes de gouvernance, puis à la partager à tous les niveaux de l'organisation.

L'approche bottom up (de bas en haut) d'identification des risques. Elle donne la priorité aux personnes concernées par la gestion du risque au quotidien : les opérationnels. Ces deux approches n'étant pas exclusives l'une de l'autre, elles sont souvent combinées

¹ Frédéric CORDEL, Daniel LEBEGUE, Op. Cit, 2013, p 130

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

Tableau N° 1 : **Avantages et inconvénients des deux approches**

Approche	Avantages	Inconvénients
Bottom up	<ul style="list-style-type: none">- Permet d'être au plus près du « terrain » et des risques opérationnels.- Favorise la sensibilisation de tous les salariés à la gestion du risque.- Peut aboutir à des solutions originales .	<ul style="list-style-type: none">- Difficulté potentielle de la collecte d'information.- Vision macro des risques rendu difficile.- Investissement significatif nécessaire.
Top down	<ul style="list-style-type: none">- Vision macro des risques- Facilite d'organisation périmètre bien défini et restreint	<ul style="list-style-type: none">- Biais potentiel lorsque les risques sont descendus au niveau opérationnel.- Vision potentiellement déconnectée de la réalité du terrain.- Groupe thinking plus probable

Source : « **Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle** »

3.2 L'approche inductive et l'approche déductive :

Cette distinction est moins courante que la précédente pour les risk managers opérant dans le secteur des services. Si, dans une démarche inductive, on part des causes pour identifier les effets (cas le plus fréquent), on part à l'inverse des effets pour remonter aux causes dans la démarche déductive

3.3 Préalables au processus d'identification des risques :

Comme le rappelle à très juste titre l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (INERIS), toute démarche d'identification des risques devrait, afin de s'inscrire dans un cadre clair compris par l'ensemble des personnes participant à cet exercice, se décomposer de la manière suivante

Une définition du système/processus sur lequel porte la phase d'identification ainsi qu'une définition des objectifs poursuivis (identification d'incidents de portée opérationnelle, liés à des

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

risques spécifiques, ou bien focalisation sur des risques de portée catastrophique) devraient être établies. Trop souvent, les analyses de risque en font l'impasse, générant ainsi des listes interminables et/ou sans rapport avec les attentes.

Un recueil des informations nécessaires à l'analyse doit être effectué. Il comprend notamment une description fonctionnelle et technique du système/processus étudié (À quoi sert-il ? Comment fonctionne-t-il dans des conditions « normales » ? Quels en sont les éléments les plus critiques ? Où sont-ils localisés ? Comment interagissent-ils entre eux ? Quels sont les éléments de contrôle ? Etc.), une description de son environnement (personnes et biens qui pourraient être affectés par un dysfonctionnement du système/processus, causes environnementales qui pourraient impacter négativement le fonctionnement du système...) et une analyse des incidents antérieurs. Cette étape, sans aucun doute la plus longue est également trop souvent négligée.

Une définition claire de la démarche à adopter, sur la base des deux étapes précédentes.

3.4 Les groupes de travail :

« Les accidents majeurs sont généralement des sinistres rares résultant d'enchaînements et de combinaisons d'événements parfois difficiles à prédire. Une réflexion menée en commun par plusieurs personnes de sensibilités et compétences différentes favorise un examen plus riche des circonstances pouvant conduire à un accident majeur.» (Source : INERIS).

Une des méthodes les plus fréquemment utilisées pour identifier les risques susceptibles d'influer sur l'organisation consiste à réunir, à intervalles réguliers, des collaborateurs afin de recueillir leur vision des risques.

3.5 Les questionnaires :

Cette méthode consiste à administrer à différents groupes de personnes une liste de questions en relation avec les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise. Ici encore, il est préférable que de tels questionnaires soient préparés puis exploités par des professionnels de la gestion du risque. Un tel exercice devrait toutefois être effectué en partenariat avec des professionnels du marketing, afin d'obtenir l'assurance que certains écueils seront évités, notamment les erreurs et les biais d'échantillonnage, le mauvais ordonnancement des questions (susceptibles d'entraîner des biais dans les réponses) et les mauvaises formulations de ces dernières.

3.6 Les entretiens individuels :

Ils constituent sans doute la forme la plus simple de collecte d'information en matière d'identification des risques. Les principaux avantages de cette méthode sont sa simplicité, l'absence d'effets de groupe, ainsi que la gestion de la confidentialité (les informations requises par cette méthode peuvent être plus percutantes que celles collectées au cours de réunions de groupe). En revanche, pour des raisons logistiques évidentes, un nombre relativement peu important de personnes peuvent être interrogées, ce qui peut mener à une vision relativement étroite de l'univers des risques. Ces entretiens peuvent être menés de manière plus ou moins structurée, c'est-à-dire que les questions posées et les réponses possibles peuvent être plus ou moins larges. L'ISO rappelle par ailleurs qu'«il convient que les questions posées soient évolutives, simples, exprimées dans la langue de la personne interrogée».

3.7 La méthode d'Analyse préliminaire des risques (APR) :

D'après l'INERIS, cette méthode a été développée dans les années 1960 au sein des secteurs aéronautique et militaire, avant d'être adoptée massivement par l'industrie chimique. Elle consiste à structurer le processus d'identification des risques de la manière suivante :

- Identification des éléments dangereux d'une installation (éléments matériels, opérations, zones...);
- Identification des situations spécifiques de danger pour chaque élément dangereux ;
- Détermination des causes et conséquences de chacune des situations de danger et inventaire des contrôles existants.

Section 02 : L'évaluation des risques :

L'évaluation du risque selon son niveau de réalisation et son impact, permet de donner une classification du risque. Le niveau du risque permet de connaître ceux qui sont les plus importants et susceptibles d'impacter les objectifs. A partir de ce classement, le manager doit connaître les risques significatifs et ceux qui ne nécessitent pas une analyse approfondie et de pouvoir les classer au niveau d'acceptation du risque en fonction de son coût et de sa fréquence.¹

1. Les critères d'évaluation des risques :

Trois éléments sont généralement à prendre en considération pour évaluer les risques² :

- L'impact correspond à la valorisation des conséquences de la survenance d'un risque sur l'atteinte d'un objectif. Il est généralement estimé, mais lorsque cela est faisable, il est légitime d'exploiter les données statistiques pour procéder à cette valorisation. La valorisation financière est préférable, mais il n'est pas toujours possible de traduire financièrement toutes les formes de préjudices (notamment en ce qui concerne le patrimoine immatériel, même si les dispositifs de mesure de ces données ne cessent de s'améliorer).
- La fréquence ou la probabilité de survenance est une information qui peut être estimée, ou calculée de manière statistique.
- Le degré de maîtrise nécessite une évaluation de ce que l'on appelle le risque résiduel. Cette notion est généralement peu aisée à quantifier. Il nous semble préférable d'exploiter les informations dont dispose le contrôle interne pour mesurer le degré de maîtrise. Pour ce faire, il suffit de considérer le niveau de maturité des dispositifs de protection mis en œuvre (contrôle opérationnel, environnement de contrôle, gouvernance, séparation des fonctions...) et d'en déduire le degré de maîtrise de chaque risque. Pour des commodités d'utilisation, chacun de ces éléments est positionné sur une échelle à 2, 3, 4 ou 5 niveaux. Ceci n'est pas une obligation, mais correspond aux pratiques en vigueur.

Les niveaux correspondent à des seuils à définir selon le contexte. Trois principaux types de représentation sont universellement utilisés :

- Matrice de criticité d'un risque selon les axes impact/fréquence.

¹ Rabea BOUKHENNOUFA, Malika TEZKRATT, « **Audit et Gestion des Risques du Contrôle Interne au sein d'une Entreprise** », diplôme de master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, Algérie, Promotion : 2015-2016, p36

² Philippe NOIROT, Jacques WALTER, « **Le contrôle interne** », AFNOR, 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, France, 2009, p53

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

- Cartographie globale des risques selon les axes impact/fréquence
- Cartographie globale des risques selon les axes criticité/niveau de maîtrise

2. La mesure des risques :

Les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, appelé également fréquence et du montant du sinistre potentiel (gravité). Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision. Suivant la fréquence, les lois de probabilités permettent de développer des « estimations » de fréquence et de gravité pour une période de temps donnée qui les enserment dans des intervalles de vraisemblance plus ou moins larges. (George L. Head et Stephen Horn, traduit et adapté par Jean-Paul Louisot, Les fondements de la gestion des risques, Paris, Carm Institute, 2004, p. 89). Une approche qualitative de cette notion de poids du risque en deux paramètres est l'approche dite de Prouty. C'est une matrice à deux entrées avec la fréquence en ordonnée et la gravité en abscisse¹.

2.1 Première catégorie : les risques de fréquence et de gravité faibles

Dans ce cas, ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent. Ils n'ont qu'une incidence ©faible sur le budget de l'entreprise. L'entreprise peut donc vivre avec ses risques sans trop s'en soucier. Nous parlerons de « **risques mineurs** ».

2.2 Deuxième catégorie : les risques de fréquence faible et de gravité élevée

Ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence, il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La réalisation du risque entraîne des conséquences catastrophiques pour l'entreprise et le redémarrage de l'activité n'est pas toujours possible et nécessite dans tous les cas une injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée « **risques catastrophiques** ».

2.3 Troisième catégorie : les risques de fréquence élevée et de gravité faible

Ces événements se produisent assez régulièrement mais les conséquences de chacun sont relativement limitées. Étant facilement probabilisable, le risque peut être prévu. Cette troisième catégorie est dénommée « **risque opérationnel** ». Ce nom reflète le fait que les risques peuvent

¹ Olivier Hassid, Op. Cit, 2008, p54

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

être relativement bien prévus et parfois maîtrisés. Par exemple, dans le domaine du transport, c'est le nombre d'accidents de la route sans gravité que rencontrent les routiers d'une entreprise de transport.

2.4 Quatrième catégorie : les risques de fréquence et de gravité élevée

Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. L'évaluation n'a que peu d'intérêt. Dans la majorité des cas, le décideur abandonne le projet à moins qu'il considère le projet comme une chance inestimable pour le développement de son entreprise. Cette quatrième catégorie est dénommée « évitement ».

Tableau N° 03 : **Matrice des risques**

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité aigue	Risques catastrophiques (2)	Evitement (4)

Source : « **La gestion des risques** »

La règle générale est qu'une entreprise doit focaliser son attention sur les risques des catégories 2 et 3. Les gestionnaires s'efforcent de réduire les risques de catégorie 2 (par la prévention, la protection et autres modes de contrôle). L'évitement s'applique surtout à la catégorie 4. Les risques de catégorie 3 sont de bons candidats pour la mutualisation, soit directe au travers de pools ou de mutuelles, soit indirecte par transfert à un spécialiste, en particulier par l'achat de couvertures d'assurances.

3. Les instruments de mesure du risque :

Les instruments de mesure du risque se résument dans les moyens et sources d'informations qui peuvent être utiles dans la demande d'identification, d'analyse et de mesure du risque, qui sont développés et définies par O. HASSID dans son ouvrage « gestion des risques », comme suit¹ :

¹ Rabea BOUKHENNOUFA Malika TEZKRATT, Op. cit, 2015/2016, p37

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

3.1 Visite et observatoire :

L'estimation et la mesure du risque se fait par la réalisation des entretiens en se déplaçant sur site. Grâce à de nouvelles techniques et au développement des outils informatiques et logiciels et les observatoires, les responsables ne sont plus obligés de se déplacer sur le site pour repérer les anomalies, mais par une simple consultation de l'ordinateur, l'anomalie va être identifiée.

3.2 Sondages et enquêtes (le recensement) :

L'évaluation des risques peut être effectuée à l'aide des sondages et enquêtes individuelles auprès des personnels. De plus, le fait d'aller chercher l'information auprès de l'ensemble des employés garantit une meilleure implication de tous et une meilleure identification et estimation des risques, surtout la personne exposée aux risques apprécie mieux ces derniers.

3.3 L'analyse historique :

Le retour d'expériences et la traçabilité (historicité) Le retour aux événements passés et leur étude est riche d'enseignements. L'existence de sinistres passés permet de mieux prévenir les risques. C'est pour cette raison qu'un bon management des risques valorise le retour d'expérience et qu'en logistique la traçabilité est privilégiée. Traçabilité est le processus qui consiste à retrouver les objets dangereux une fois qu'ils ont été commercialisés. Si les retrouver est primordial, c'est évidemment en vue d'agir sur ces produits afin de les rendre négligeable.

3.4 Audit et expertise :

Pour que les risques soient gérés et maîtriser, l'entreprise doit mettre en œuvre des démarches d'expertise et d'évaluation. Ces dernières visent à sanctionner les gestions des risques. L'évaluation va permettre à ce titre de se demander si des actions au départ censées être rationnelles ont entraîné les effets recherchés. Les méthodes d'évaluation et d'expertise sont nombreuses, retenons que l'évaluation peut être arrêtée de six manière :

- L'évaluation prospective A trait à la praticabilité et aux effets potentiels des actions que souhaite mener l'entreprise ;
- La possibilité d'évaluation Cherche à savoir si une action peut être évaluée et à quelles conditions ;
- L'évaluation des conditions Cherche à savoir les liens entre activités, comportements et résultats, ce qui signifie par apport aux méthodes précédentes qu'elle s'effectue à posteriori ;
- L'évaluation des effets S'attache aux résultats des actions menées ;

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

- L'évaluation de suivi Recherche à savoir en cours d'exécution comment se dessinent les effets et résultats d'une action pour pouvoir corriger et redresser le cours de l'action dans le sens recherché ;
- Le méta évaluation Recherche à faire le bilan du processus d'évaluation.

4. La cartographie des risques :

4.1 Définition :

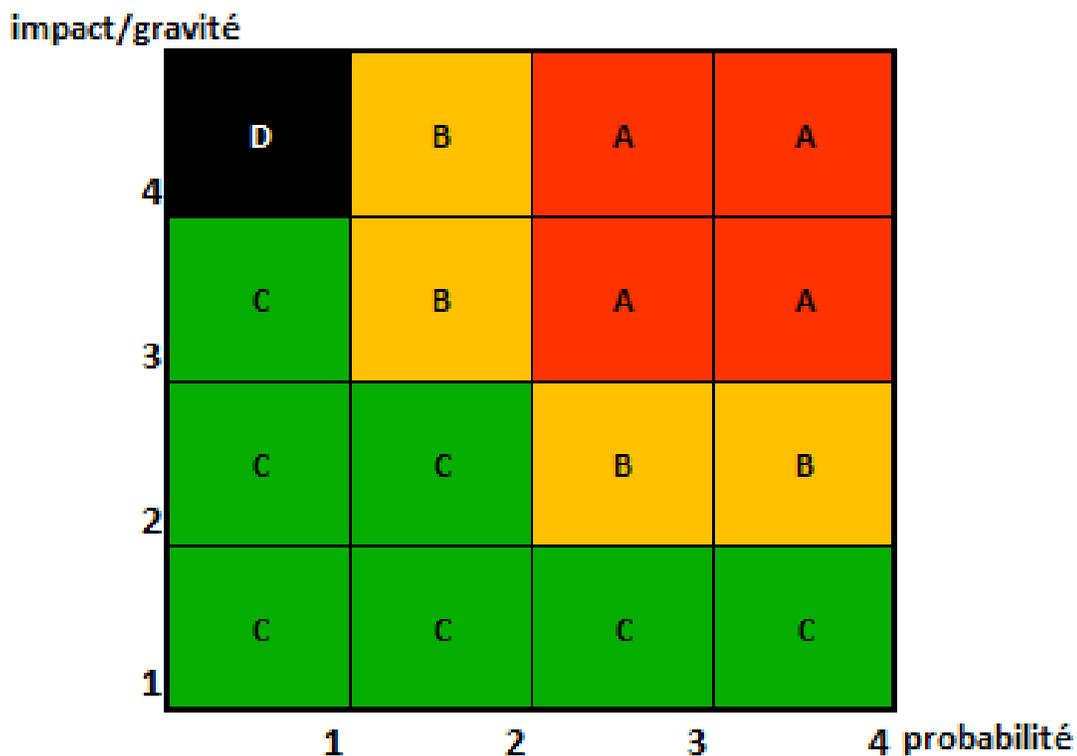
La cartographie des risques est un outil fondamental pour le responsable du management du risque, elle présente l'avantage d'illustrer, à un instant donné, les résultats des analyses menées.

La cartographie des risques est un visuel qui permet de comparer les risques (voir Figure 03). Généralement représenté sous un format de matrice, chacun des risques analysés y est positionné en fonction de sa vraisemblance (ou probabilité) – impact (ou gravité). La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs dites aussi « zones de températures », représentatives du niveau de criticité des risques¹ :

- Rouge (A) pour les risques critiques ;
- Orange (B) pour les risques à mettre sous vigilance ;
- Vert (C) pour les risques maîtrisés ;
- Noir (D) pour les risques rares mais d'une exceptionnelle gravité.

¹ Géraldine SUTRA, « **Management du risque : une approche stratégique : Cartographie des risques : prenez de la hauteur !** », AFNOR, 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, France, 2018, p9

FIGURE N° 03 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES



Source : « **Management du risque : une approche stratégique : Cartographie des risques : prenez de la hauteur !** »

La cartographie est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques¹.

¹ Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA, Op. Cit, 2014, p16

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

4.2 Objectif de la cartographie :

La cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation, elle permet d'atteindre plusieurs objectifs¹ :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assurance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risques qui va s'imposer à tous ;
- Responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
- Auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

4.3 Les méthodes de construction une cartographie des risques :

Il existe plusieurs méthodes pour réaliser une cartographie des risques. Nous proposons dans cet ouvrage de suivre une méthode qui peut être scindée en trois phases distinctes, disposant chacune d'objectifs et de contraintes différentes² :

- Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation des opérationnels ;
- Construction de la cartographie des risques ;
- Renforcement de la culture « risques » et partage des bonnes pratiques.

4.3.1 Phase 1 : Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation des opérationnels

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la réalisation d'une cartographie des risques est un exercice complexe à bien des égards. En effet, par nature l'être humain n'a pas une appétence à évoquer les problèmes et les risques liés à son périmètre d'activité opérationnelle. L'objectif de la cartographie des risques est d'identifier les risques. Par conséquent, la plus grande difficulté lors de la réalisation d'une cartographie est d'obtenir un ensemble exhaustif d'informations conduisant à prendre des mesures pertinentes. La conduite du changement et l'accompagnement auprès des opérationnels et des décideurs lors de la cartographie des risques est un facteur clés de succès décisif.

¹ Jacques RENARD, Op. Cit, 2010, p157

² Frédéric BERNARD, Rémi GAYRAUD, Laurent ROUSSEAU, « **Contrôle interne** », 4ème édition, Maxima, 8, rue Pasquier, 75008 Paris, France 2013, p85

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

Au cours de cette première phase, dont l'objectif principal est de construire le cadre de référence, de sensibiliser les opérationnels, il est essentiel de réaliser les actions suivantes :

- Définir le périmètre exact de la cartographie des risques ;
- Analyser la documentation disponible en interne sur le périmètre ciblé (exercice similaire déjà réalisé, description des processus et des entités juridiques et/ou opérationnelles, etc.) ;
- Réaliser une conférence de lancement, présentant les objectifs de la démarche, la méthodologie retenue pour, les référentiels, les jalons de la démarche

4.3.2 Phase 2 : Construction de la cartographie des risques

La construction de la cartographie des risques est réalisée de manière itérative. Elle peut être décomposée en quatre étapes :

- L'identification ;
- Le recensement des dispositifs de maîtrise ;
- L'évaluation ;
- Le reporting.

Chaque étape possède ses contraintes, ses objectifs et ses livrables. À chaque étape, il est nécessaire de construire et de mettre à jour les éléments de reporting permettant la vision synthétique et détaillée des travaux réalisés, ainsi que leur traçabilité.

4.3.3 Phase 3 : renforcement de la culture et partage des bonnes pratiques

La construction de la cartographie des risques ne constitue pas la finalité de ce type de démarche. Il s'agit comme il l'a été mentionné par ailleurs, d'une démarche itérative, récurrente dont l'entreprise doit impérativement se servir pour renforcer la culture du risque et le partage des bonnes pratiques au sein de son établissement.

L'organisation doit réaliser un certain nombre d'actions postérieurement à la réalisation de la cartographie des risques :

- Tirer les leçons du diagnostic organisationnel (cf. moyens, procédures, processus, etc.) ;
- Formaliser les dispositifs décidés, les suivre et les ajuster de manière itérative ;
- Former les collaborateurs ;
- Communiquer en interne et en externe sur les vulnérabilités de l'entreprise. Il est préférable de privilégier une approche à 360 degrés en s'attachant à analyser la totalité du périmètre ;

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

- Tout d'abord, pour bien cerner l'ensemble des facteurs de risques de l'entreprise ;
- Ensuite, pour apprécier l'adéquation des démarches de réduction des risques (cf. dispositif de prévention, de protection, PCA, etc.).
- Enfin, pour adapter des dispositifs pertinents de financement des risques par l'assurance (programmes dommages aux biens et aux personnes, clauses contractuelles, ...etc.)

Plus l'entreprise aura acquis de l'expérience en matière de cartographie de ses risques, plus le phénomène d'apprentissage permettra d'affiner les évaluations, du qualitatif au quantitatif, de la mesure simple de type occurrence versus gravité à la modélisation des risques d'une activité et de leurs liens de causalité.

Section 03 : La maîtrise des risques

1. Les activités de la gestion des risques :

Il s'agit ici de gérer le risque, c'est-à-dire de suivre, surveiller et contrôler le risque et toutes actions associées, cela consiste essentiellement à¹ :

- Améliorer le processus de maîtrise de risques. Cela se traduit entre autres par :
 - a. Surveiller et revoir les risques et leur maîtrise
 - b. Organiser le suivi des actions de traitement (mise à jour des tableaux de bord, des fiches de risques, etc.) et veiller à leur cohérence,
 - c. S'assurer de l'exhaustivité des risques (par exemple en tenant compte de la dimension « risque » lors des audits ou autres actions de surveillance, lors des contrôles et mesures, via les procédures, via les dysfonctionnements)
 - d. S'assurer de l'exhaustivité des actions de maîtrise (par exemple via les propriétaires de processus, les audits des contrats d'assurance, les matrices de compétence)
 - e. Réduire l'incertitude ;
- 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, rapports 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, défaillance d'un moyen de maîtrise, etc.
- Développer une culture de responsabilisation, de respect et de confiance.

Seule une implication de tous les acteurs concernés permet de mener à bien toutes les activités évoquées jusqu'ici. De plus, pour l'aspect plus spécifique de gestion de crise, cette culture est fondamentale (seule une équipe de cadres en confiance avec leurs pairs, leurs supérieurs et leurs subordonnés est à même d'affronter la tempête, d'accepter la fragilité des décisions et des erreurs).

¹ Vincent IACOLARE, Christophe BURIN, « **Optimiser les risques de l'entreprise** », AFNOR, 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, France, 2010, P73

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

Surveiller et revoir les risques et leur maîtrise (chaque étape du processus est concernée), c'est :

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

2. Traitement des risques :

Un traitement des risques, c'est à dire la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les alternatives possibles, on choisira entre l'évitement (supprimer le risque en cessant l'activité à l'origine du risque), la réduction (mettre en œuvre des dispositions pour réduire la probabilité et/ou l'impact du risque), le partage (recours à l'assurance, à des opérations de couvertures ou à l'externalisation de l'activité concernée) ou enfin l'acceptation (compte tenu du coût des dispositions à mettre en œuvre, l'organisation préfère accepter le risque en l'état)¹.

2.1 Stratégie de traitement des risques :

Les stratégies de traitement des risques sont comme Suits² :

2.1.1 Stratégie d'évitement :

À partir du moment où l'entreprise juge le risque identifié trop élevé, d'un niveau insurmontable ou inacceptable pour elle, la première stratégie à retenir consiste à ne pas accepter le risque par nature et à l'éviter par défaut. Le risque identifié peut par essence remettre en cause l'entreprise, sa pérennité, ou la fragiliser de manière trop sensible pour que le risque soit pris ou même envisagé d'en accepter l'éventuelle occurrence.

Exemple : Abandon pur et simple d'un projet, d'une évolution informatique majeure, d'une migration, d'un lancement de nouveau produit, de la commercialisation d'un nouveau service, d'une activité.

¹ Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE « **Audit interne et référentiels de risques : vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit Ed. 3** », Dunod, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff, France, 2021, p14

² Jean-David DARSA, Op. Cit, 2016 p 241

2.1.2 Stratégie de contournement :

Seconde stratégie de couverture des risques, la stratégie de contournement consiste, comme son nom l'indique, à rechercher les moyens de contourner le risque nominal identifié. Cette démarche signifie que l'entreprise va s'attacher à contourner le risque identifié, mais qu'elle sera susceptible d'en créer d'autres, si possible moins sévères ou qu'elle sera en mesure de mieux maîtriser.

Les stratégies de contournement sont à mettre en œuvre lorsque l'entreprise souhaite prendre un risque connexe à celui qu'elle a identifié, mais dont elle rejette les impacts directs initiaux.

2.1.3 Stratégie d'acceptation :

Face à un risque que l'entreprise identifie précisément et dont elle pense pouvoir maîtriser les coûts associés en cas de survenance, il peut apparaître opportun d'accepter la prise de risque, sans autre état d'âme et sans mise en œuvre de stratégie particulière de réduction de coût. Cette stratégie consiste donc à prendre tel quel le risque identifié (et valorisé). L'entreprise prend le parti de l'accepter en son âme et conscience, de ne pas consacrer de ressources à sa couverture, sans autre procès ou autre débat.

Exemple : acceptation de pertes commerciales lors du lancement d'un produit jugé stratégique pour l'image de l'entreprise, au risque de déséquilibrer certains fondamentaux financiers (création de pertes additionnelles)

2.1.4 Stratégie de réduction des risques :

Confrontée à un risque identifié, cerné avec précision et dont les impacts sont mesurés de manière précise, l'entreprise peut souhaiter mettre en œuvre une stratégie de réduction des risques. Cette démarche consiste à réduire à néant le coût du risque identifié, en mettant en œuvre les moyens, les outils ou les démarches réduisant à zéro le coût du risque en cas de survenance.

Exemple : surmobilisation permanente d'équipes permettant de couvrir tout risque de suractivité (dédoublage de postes, externalisation complémentaire de processus doublés, sureffectifs...)

2.1.5 Stratégie d'acceptation avec réduction

Consiste à mettre en œuvre des outils de réduction partielle du risque nominal identifié, afin de limiter l'impact du risque en cas de survenance, mais sans l'annihiler totalement.

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

L'acceptation partielle du risque nominal permet donc de déployer une démarche pragmatique et mesurée, soucieuse de maintenir la volonté et la capacité de l'entreprise à prendre des risques, mais sans toutefois en accepter les incidences complètes le cas échéant. La mise en place de solutions de réduction limitée autorise l'entreprise à maîtriser l'impact des risques identifiés, sans les réduire à néant.

2.1.6 Stratégie de transfert des risques :

Cette stratégie consiste à externaliser le risque identifié et le «sortir» physiquement de l'entreprise. Fondamentalement, le risque nominal identifié va être cédé à un tiers (de confiance), qui acceptera de porter le risque et ses conséquences en cas de survenance, en échange d'une rémunération pour la prestation rendue.

2.2 Le financement des pertes :

La problématique est ici de se focaliser sur la gestion des conséquences financières du risque. Une distinction est en général introduite, selon que le risque soit financé avant et/ou après sa survenance, ainsi que sur l'origine des fonds (assureurs, marchés, etc.). Rentrent dans cette stratégie les instruments de couverture, les assurances ainsi que le financement du risque au moyen des cash-flows courants de l'entreprise (acceptation dans le COSO)¹.

2.3 Élaboration et mise en œuvre des plans de traitement du risque :

Les plans de traitement du risque ont pour but de préciser la manière dont les options de traitement choisies seront mises en œuvre de sorte que les dispositions soient comprises par les personnes concernées et que les progrès par rapport au plan puissent faire l'objet d'un suivi. Il convient que le plan de traitement identifie clairement l'ordre de mise en œuvre du traitement du risque².

Il convient que les plans de traitement soient intégrés aux plans et processus de management de l'organisme, en concertation avec les parties prenantes appropriées.

Il convient que les informations fournies dans le plan de traitement comportent :

- La justification du choix des options de traitement, y compris les avantages attendus ;
- Les personnes responsables de l'approbation et de la mise en œuvre du plan ;

¹ Frédéric Cordel, Daniel Lebègue, Op. Cit, 2013, p155

² <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr> consulté le 15/05/2021 à 18h24

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

- Les actions proposées ;
- Les ressources nécessaires, en tenant compte des impondérables ;
- Les mesures des performances ;
- Les contraintes ;
- Les rapports et le suivi requis ;
- Le moment où les actions sont censées être entreprises et achevées.

3. Suivre et piloter les risques :

Pour qu'un dispositif donne vraiment lieu à pilotage des risques, il suppose¹ :

- De donner lieu à une vraie politique et procédures de remontée d'informations de la gouvernance des risques (comité des risques, comité d'audit) à la direction générale et au conseil d'administration ;
- De disposer d'une batterie d'indicateurs de suivi des risques, des incidents, des résultats de contrôle permanent et périodique ;
- D'être composé de membres variés représentant les principales fonctions et directions de l'entreprise ;
- De donner lieu à de vraies prises de décision dans un univers de risque avec un suivi des décisions et plan d'action de maîtrise des risques proposés.

4. Les vecteurs de maîtrise des risques :

Les vecteurs de maîtrise des risques sont les suivants² :

4.1 Premier vecteur essentiel de maîtrise proactive des risques :

La formation et la sensibilisation des équipes. Chaque salarié, chaque acteur opérationnel de l'organisation doit être sensibilisé aux enjeux de la gestion des risques et se sentir tout simplement concerné par la démarche. Nous reviendrons ultérieurement sur ces dimensions relatives à la formation des équipes et à l'animation des dispositifs de prévention.

¹ Caroline AUBRY, Nicolas DUFOR, Op. Cit, 2019, p 151

² Jean-David Darsa, Op. Cit, 2016, p 239

Chapitre II : La démarche de la gestion des risques opérationnels

4.2 Deuxième vecteur clé de la démarche risque :

Le traitement effectif des risques entrants. Chaque dysfonctionnement ou risque entrant doit être collecté, traité, analysé dans ses causes de survenance et faire l'objet de plans de correction, de suivi de traitement effectif et de veille.

4.3 Troisième vecteur de pérennisation :

La mise en place d'indicateurs et de dispositifs de pilotage et de suivi des risques. La factualisation des occurrences des risques subis, la mesure des coûts engendrés par les risques et la validation a posteriori - ou non - des options stratégiques prises consolident la démarche, la compréhension et l'acuité des actions prises.

4.4 Quatrième vecteur d'efficacité :

La définition, la mise en œuvre et le maintien opérationnel des dispositifs de gestion de crise et de continuité permettant de limiter les impacts sous-jacents des risques, en cas de survenance.

Conclusion du chapitre :

Après avoir évalué les risques, la hiérarchie déterminera le traitement approprié pour chacun de ces risques en fonction de son niveau (élevé, moyen ou faible). Si le risque est trop élevé et qu'aucune réponse n'est trouvée pour réduire l'impact et la possibilité à un niveau acceptable, l'entreprise décidera d'éviter ce dernier, mais si la situation est modérée, l'entreprise peut choisir entre les deux possibilités, ou transférer le risque, ou en prenant des mesures spécifiques et des mesures de contrôle pour limiter le risque, de manière à réduire la possibilité d'occurrence ou celle-ci ou l'impact du risque à un niveau acceptable, deux à la fois. Lorsque le risque est faible, l'entreprise décide de l'accepter.

Le processus de traitement des risques comprend la sélection et la mise en œuvre de mesures pour modifier le risque. Mesurer ensuite l'efficacité du système de contrôle interne en éliminant ou en réduisant le degré de risque.

Chapitre III

**Le processus de la gestion des
risques opérationnels au sein
COSIDER géotechnique**

Introduction du chapitre :

Après avoir présenté le processus de la gestion des risques opérationnels, nous avons consacré ce chapitre au cas pratique de la démarche précédemment présentée, notre stage pratique a été effectué au sein COSIDER géotechnique d'une durée d'un mois, ce stage va compléter notre partie théorique.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections :

La première section portera sur la présentation de la structure d'accueil, à savoir le groupe COSIDER et la filiale géotechnique.

La seconde section sera dédiée à la présentation de la méthodologie de recherche, sur le choix de la méthode de recherche ainsi que sur la présentation de l'enquête de recherche et ses caractéristiques.

Dans la dernière section nous évoquerons la démarche de la gestion des risques opérationnels au sein de Cosider géotechnique, puis nous discutons les lacunes de chaque étape, et enfin nous apporterons les recommandations nécessaires.

Section 01 : Présentation le groupe COSIDER et la filiale géotechnique :

Cette première section va faire l'objet d'une présentation de l'entreprise COSIDER, là où nous avons effectué notre stage pratique, brièvement nous allons présenter plusieurs points qui vont donner une idée claire sur ce leader tel que l'historique, l'organisation et les activités.

1. Présentation COSIDER groupe :

1.1 Historique :

Sous forme de société d'économie mixte, COSIDER a été créé le 1er Janvier 1979 par la S.N.S et le groupe danois CHRISTIAN et NIELSON.

En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S Suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise national placée sous tutelle du Ministère de l'industrie lourde.

A la faveur de l'application des lois et des reformes économique, dont notamment celles relatives à l'autonomie publiques en 1988, COSIDER fut transformée en SPA en Octobre 1989.

Elle se lance dès lors dans toutes sortes de grands travaux, surtout dans les secteurs d'hydraulique, du transport des hydrocarbures (par pipeline) ainsi que dans la construction de logements.

COSIDER a pu saisir les opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics. En 1996, le groupe COSIDER est né suite à la diversification de ses taches ainsi que celle de ses domaines d'intervention. A partir de cette année, COSIDER devient un groupe constitué de plusieurs parties dites « filiales » indépendantes les unes des autres et spécialisée dans des différents d'activités.

La filialisation du groupe COSIDER nécessite un capital social assez important, pour cela la B.E.A a participé de plus de 55% dans le capital social du groupe en 1998.

En 2010, COSIDER est transformé en groupe industriel non affilié dont le capital social est détenu par le fond national d'investissement.

Une évaluation continue, par croissance interne, a fait de Cosider le plus grand Groupe Algérien de B.T.P.H. Aujourd'hui, Cosider Groupe SPA au capital social de 17 800 000 000 DA, est organisé en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de dix (10) filiales.

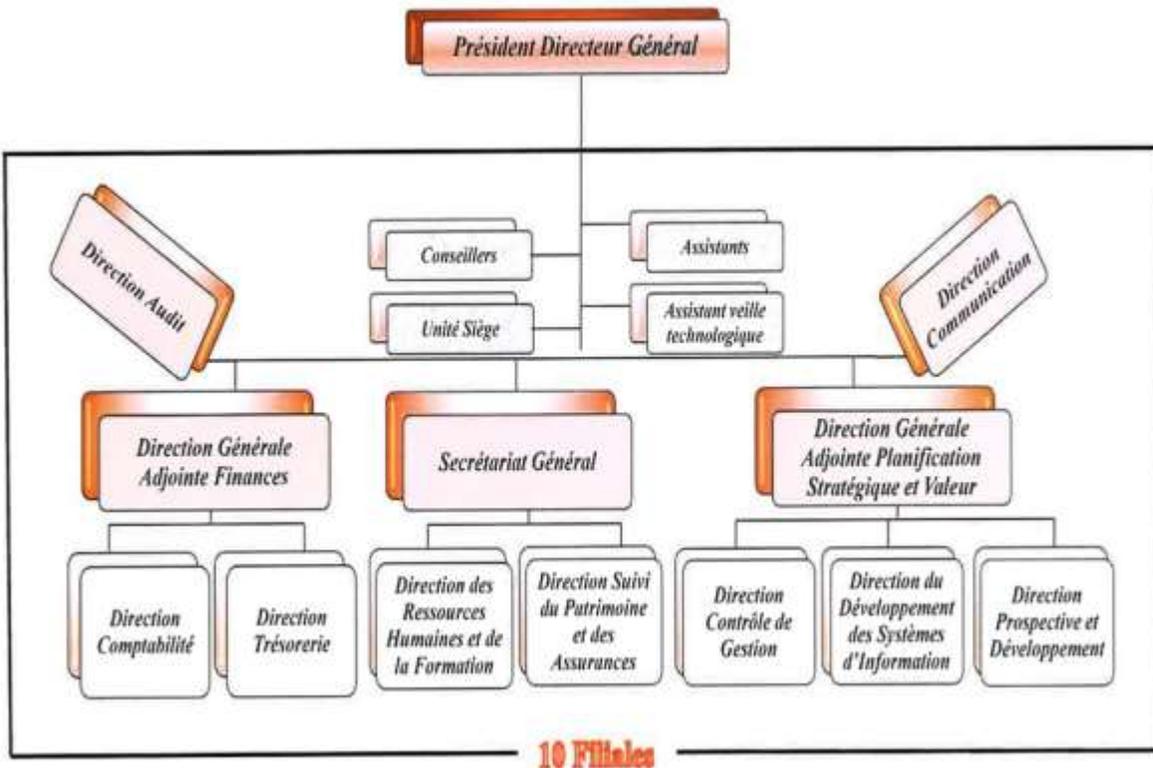
Le Groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et la onzième en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est aussi une activité de 87 milliards de dinars et plus de 28 500 collaborateurs jusqu'à la fin de l'exercice 2013.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur, c'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivés.

1.2 L'organisation générale :

L'organisation générale du groupe Cosider se résume dans l'organigramme suivant :

Figure N° 04 : L'organigramme du groupe



Source : <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-organisation>

1.3 Filiales du groupe :

C'est la naissance du groupe COSIDER actuel, qui est constitué des sociétés suivantes :

1.3.1 Cosider Travaux Publics :

Cosider Travaux Publics, est une entreprise de réalisation des grands travaux. Grâce à l'ampleur et la qualité de ses réalisations, Cosider Travaux Publics s'est imposée comme leader incontesté du BTPH sur le marché Algérien en capitalisant une expérience de plus de 35 années

1.3.2 Cosider Canalisation :

Cosider Canalisation, entreprise publique à aspect économique et la filiale la plus importante du Groupe Cosider Spa de par son activité. Issue de la scission de la filiale Cosider Travaux Publics, elle a été créée en janvier 2004.

Depuis, la filiale Cosider Canalisation s'est spécialisée et a développé son savoir-faire jusqu'à devenir leader national et rivalisant avec les entreprises internationales dans la pose de canalisations.

1.3.3 Cosider Construction :

Elaborer une stratégie gagnante, chercher un idéal supérieur et aspirer à un modèle d'entreprise qui soit durable : telle est la devise de Cosider Construction.

1.3.4 Cosider Ouvrages d'art :

La société Cosider Ouvrage d'Art est née avec peu de moyen et peu de charges mais avec un challenge lourd à assumer : celui d'appartenir à un grand groupe industriel dont l'ascension et la réputation ne font que prospérer, C'est une nouvelle filiale, spécialisée dans les ponts et les fondations spéciales.

1.3.5 Cosider Carrières :

Cette filiale a bâti sa stratégie autour de deux principaux axes complémentaires : la croissance et la rigueur.

Une croissance organique soutenue par des acquisitions visant à consolider et à renforcer son positionnement dans le secteur, par le développement d'activités nouvelles et la diversification de ses produits destinés à d'autres usages dans le BTP, en contribution à l'amélioration de la qualité de l'environnement, ainsi que la constitution de partenariats , sources d'innovation et de diversification, avec des opérateurs économiques de renom.

1.3.6 Cosider Promotion :

Cosider Promotion propose un large éventail de produits immobiliers allant de ceux relevant des ouvrages classiques tels que les :

- Logements individuels.
- Logements Collectifs.
- Logements semi collectifs, ou d'autres plus complexes comme les : Espaces d'affaires et centres commerciaux, immeubles à usage de bureaux, parkings avec immeubles multifonctionnels.

1.3.7 Cosider Alrem :

L'activité de la filiale COSIDER Alrem est totalement dédiée à l'accompagnement et au soutien des autres entreprises du Groupe COSIDER. Elle active principalement dans le domaine de la maintenance des véhicules et engins roulants.

1.3.8 Cosider Engineering :

COSIDER Engineering occupe une position parmi les meilleurs concepteurs de projets dans les multiples domaines et en s'assignant cet objectif : celui de s'imposer et de se positionner avec un niveau de performances appréciable, au même titre que les filiales consœurs dans leurs spécialités respectives.

« L'ingénierie clés en main »

« Conception –Etudes et Réalisation »

1.3.9 Cosider Géotechnique :

En effet la nature géologique de certains terrains de mauvaise qualité nécessite des traitements minutieux de forage, d'injection et de soutènement par tirants d'ancrage, entre autres. De même, la construction en sous œuvre ainsi que la réalisation de parkings en souterrains, la protection d'ouvrages contre les inondations et autres phénomènes naturels, exigent des travaux de fondations spéciales appelant des techniques de construction adaptées. Ces travaux requièrent au préalable l'élaboration d'études géotechniques poussées.

2. Présentation de la filiale COSIDER Géotechnique :

L'Entreprise COSIDER Géotechnique Spa est issue du partenariat créé en 2006 entre le Groupe Cosider et TEIXEIRA DUARTE SA. Elle est devenue filiale à 100% du Groupe COSIDER

suite au rachat de ses actions en juillet 2015, son capital social est estimé aujourd'hui à six cents millions de Dinars.

Elle emploie un effectif avoisinant les 380 collaborateurs et ingénieurs jouissant d'une expertise confirmée, répartis sur ses différents chantiers, et d'une flotte de foreuses, sondeuses, vibreurs fonceurs, ainsi d'un large équipement de forage et de matériels d'injection moderne, lui permettant d'assurer la qualité de ses ouvrages,

L'expérience, le savoir-faire dans la géotechnique et à l'apport en ingénierie permet à COSIDER géotechnique la réalisation de qualité dans :

- La reconnaissance géotechnique et auscultation ;
- Les fondations spéciales pour BTPH ;
- Les forages et Injections ;
- Les forages d'eau.

2.1 Activité et réalisations :

2.1.1 Activité :

2.1.1.1 Reconnaissance géotechnique et auscultation :

- Sondage et reconnaissance
- Sondages carottés et sondages destructifs
- Essais in Situ « SPT » ;
- Essais pressiométriques ;
- Essais Lugeons ;
- Installations et mesures de piézomètres ;
- Installations et mesures d'inclinomètres ;
- Installations et mesures d'extensomètres.

2.1.1.2 Fondations spéciales pour BTPH :

- Pieux de diamètre 500 à 1500mm ;
- Micropieux ;
- Parois Berlinoise ;
- Parois lutéciennes ;
- Parois Moulées ;

- Battage de palplanches.

2.1.1.3 Forages et Injections :

- Jet Grouting ;
- Tirants d'ancrage ;
- Béton projeté.

2.1.2 Réalisations :

- Réalisation des travaux de confortement des 03 sections (MLN-05 ; TALUS OP-1 ; TALUS DE BATNA ET MUR M6). L'objet de projet c'est travaux de forage et injections ;
- Travaux de réalisations des trois de la ligne ferroviaire BENI MESSOUS-BÉJAIA. L'objet de projet c'est travaux de forage ;
- Réalisation des micropieux métro d'Alger. Pour un objet de réalisation des micropieux
- Travaux de blindage. L'objet de projet c'est blindage en palplanche
- Travaux de réparation de collecteur OUED KNISS. Pour un objet de travaux de blindage
- Travaux des gros œuvres lignes et station tronçon EL HARRACH-CENTRE BAB EZZOUAR-AEROPORT. Objet de projet c'est réalisation de pieux de l'accès nord situation USTHB et au niveau de la situation HACEN BADI
- Réalisation de 35 forages d'eau au niveau de la wilaya d'Alger.

2.2 Structure Organisationnelle du COSIDER Géotechnique :

La structure organisationnelle de COSIDER Géotechnique repose sur :

2.2.1 Direction générale :

Le PDG est assisté par quatre (04) cellules à savoir :

- Cellule chargée de contrôle de gestion ;
- Cellule chargée du système management intégré ;
- Cellule chargée de l'Hygiène de l'entreprise ;
- Cellule chargée du système informatique.

2.2.2 Structure et direction centrales :

Un niveau fonctionnel central constitué par deux divisions et quatre directions centrales fonctionnelles qui sont :

- Division Forage et injection ;

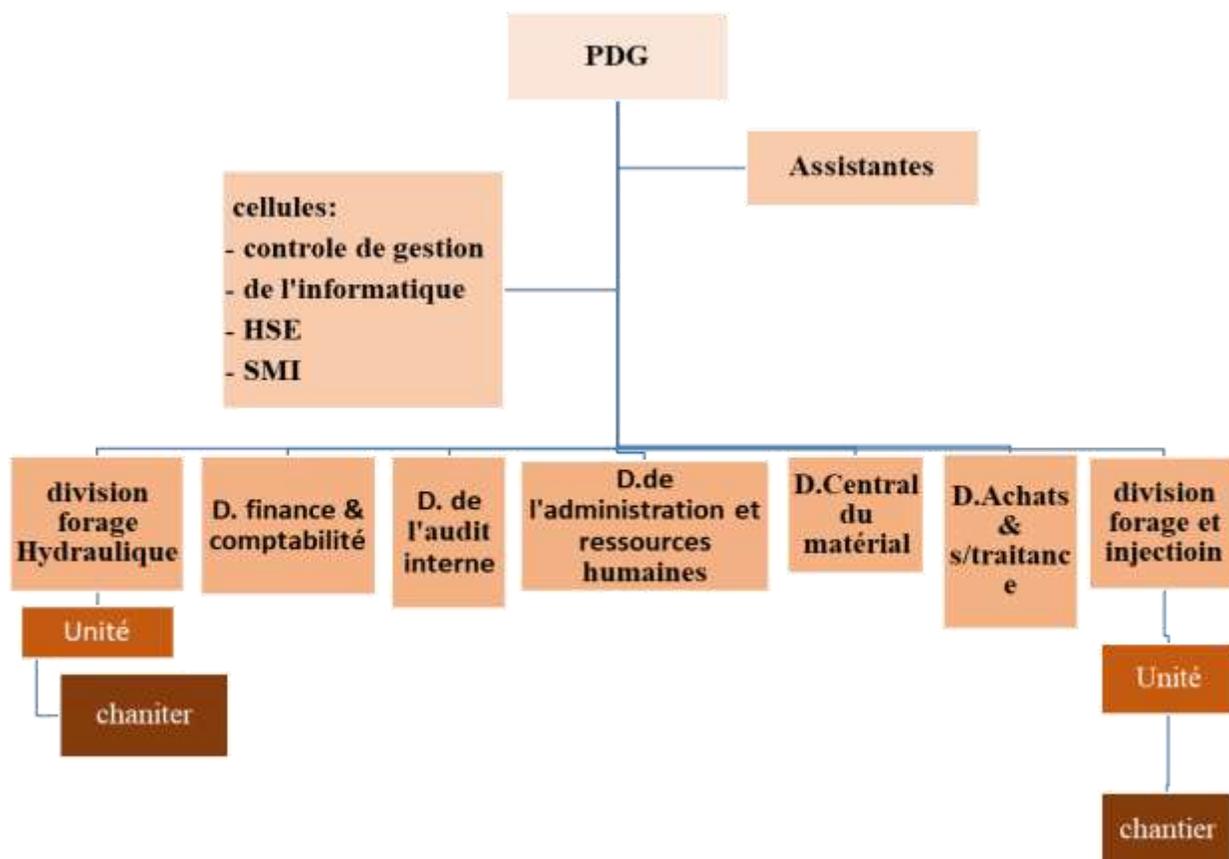
- Division Forage Hydraulique ;
- La Direction de l'Administration & des Ressources humaines
- La Direction des Finances & de la comptabilité
- La Direction Centrale du Matériel ;
- La Direction Des Achat et de la sous traitance
- La Direction de l'Audit Interne

2.2.3 Structures opérationnelles :

- Unité travaux
- Chantier

2.3 L'organigramme de la filiale :

Figure N°05 : l'organigramme de l'entreprise



Source : fais par nous même

3. La direction de l'audit interne :

L'audit interne est appliqué sur les procédures établies et propres à l'entreprise COSIDER Géotechnique. Le travail d'audit est subdivisé en fonction des différents départements opérationnels selon lesquels l'entreprise est organisée.

Les interventions de l'audit s'appliquent à l'ensemble des fonctions, des structures et des chantiers de l'entreprise.

3.1 Mission de l'auditeur interne :

- Assister le PDG dans l'accomplissement de ses responsabilités en lui fournissant des analyses, des évaluations, des recommandations et commentaires sur l'ensemble des activités auditées de l'entreprise ;
- Elaborer le programme d'audit annuel et le mettre à la disposition du comité d'audit pour approbation conformément à la charte d'audit du comité d'audit ;
- Réaliser les missions d'audit conformément au programme validé selon les règles et méthodes établies en la matière ;
- S'assurer de la régularité et de la sincérité des informations recueillies (comptable, financières, de gestion....) ;
- Assister les organes de contrôle externes dans leurs missions au sein de l'entreprise
- Rédiger le rapport d'activité de la structure et le mettre à la disposition du comité d'audit pour approbation
- Identifier et évaluer les risques significatifs inhérents à l'activité, aux procédures et à l'organisation
- L'identification des risques pour améliorer les performances de l'entreprise, contribuer à la mise en place d'un processus de management des risques ; ceci contribue à prévenir et à maîtriser les risques susceptibles de remettre en cause les objectifs que s'est fixés la société.

Section 02 : La méthodologie de recherche et présentation de l'étude

Cette section sera consacrée à la présentation des différents aspects méthodologiques ainsi que les différents outils utilisés pour la constitution de la présente étude et la perception des différents membres de la structure du service chargé de la gestion des risques au sein COSIDER Géotechnique.

Elle portera sur un aspect théorique relatif à la méthodologie de recherche et en seconde partie l'aspect pratique relatif à la présentation de notre étude.

1. Aspect théorique : la méthodologie de recherche :

Afin de pouvoir réaliser cette étude et de répondre à la problématique de recherche, une étude de cas s'avère utile pour mener notre travail de recherche dans notre mémoire sur le processus de la gestion des risques au sein COSIDER Géotechnique.

De ce fait, la méthode la plus adaptée à notre étude est bien l'analyse qualitative.

1.1 Présentation de l'étude qualitative :

« Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995, p. 43).

Une étude qualitative a pour but de comprendre ou d'expliquer un phénomène (comportement de groupe, un phénomène, un fait ou un sujet).

Il s'agit d'une méthode de recherche plus descriptive et qui se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification.

Ce type d'étude s'appuie sur une collecte de données obtenues grâce à deux méthodes principales :

- Observations.
- Entretiens.

Ces données, qui ne sont pas mesurables statistiquement, doivent être ensuite interprétées de façon subjective.

Les résultats d'une étude qualitative se concentrent sur des interprétations et leur signification. Ils sont en général exprimés avec des mots.

Dans notre cas nous avons utilisé l'une des méthodes de l'étude qualitative, qui est « l'entretien » pour la collecte des données nécessaires.

1.1.1 L'entretien :

Pour mener une étude qualitative, la méthode de l'entretien de recherche est la souvent plébiscitée.

1.1.1.1 Définition :

L'entretien de recherche est une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée.

À l'inverse du questionnaire, l'entretien de recherche établit une relation particulière entre le chercheur et l'individu interrogé. Il sert à vérifier des hypothèses et à en faire émerger de nouvelles.

1.1.1.2 Les statuts de l'entretien :

L'entretien de recherche se décline en trois types d'utilisation en fonction de la phase de recherche :

- L'entretien exploratoire : En début de recherche, il permet de prendre ses marques. Comme un entretien informel, il prépare pour un entretien plus approfondi.
- L'entretien principal : Avec un questionnement plus poussé, cet entretien sert à confirmer ou infirmer des hypothèses de départ. Il est utile pour faire naître de nouvelles hypothèses, son but est de récolter le maximum d'information.
- L'entretien de contrôle : À la fin d'un travail de recherche, l'entretien de contrôle permet de vérifier de façon systématique, les hypothèses et les analyses réalisées.

1.1.1.3 Les types d'entretien de recherche :

Il existe trois types d'entretiens de recherche : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif (ou libre). Le degré de liberté du chercheur varie d'un type d'entretien à l'autre.

1.1.1.3.1 L'entretien directif :

Ce premier type d'entretien, aussi appelé "entrevue normalisée", a une structure bien définie et plutôt stricte par rapport aux autres types.

Il faut respecter : l'ordre des questions, la formulation des questions, la durée de l'entretien.

Cette rigueur scientifique permet de garantir que tous les individus interrogés sur le plan de l'entretien, le seront dans les mêmes circonstances. Les résultats seront donc facilement comparables.

Les questions de l'entretien directif sont souvent spécifiques et fermées : réponses avec oui ou non ou bien un QCM.

Également utilisé pour des études quantitatives, ce type d'entretien permet de réaliser une analyse statistique des réponses obtenues.

1.1.1.3.2 L'entretien semi-directif :

Ce second type d'entretien, aussi appelé "entretien qualitatif ou approfondi", se base sur des interrogations assez généralement formulées et ouvertes. Il est possible de poser de nouvelles questions si la personne interviewée soulève un aspect encore inconnu.

Pour réaliser ce type d'entretien il faut : préparer en amont vos questions, les classer dans un ordre logique et par thème, poser de nouvelles questions pendant l'entretien.

1.1.1.3.3 L'entretien non directif :

Ce dernier type d'entretien, aussi appelé « entretien libre », ne comporte pas de questions pré-écrites ou de structure. L'étudiant propose un thème général et n'intervient que pour relancer la conversation et encourager la personne interrogée à aller plus loin dans l'explication de sa pensée.

L'enquêteur adopte une attitude d'écoute, de compréhension et de neutralité.

1.1.1.4 La préparation d'un entretien de recherche :

Pour réaliser un entretien de recherche, plusieurs règles méthodologiques doivent être respectées, il faut s'assurer que l'entretien à mener apporte une plus-value à la recherche.

- **Il faut définir le statut et le type d'entretien à mener :**

Pour réaliser un entretien d'une façon professionnelle, il faut répondre à plusieurs questions structurantes : le but, le temps, les informations à recueillir, le type d'étude, le statut et le type d'entretien et les personnes à entretenir.

- **Définir un guide d'entretien :**

C'est-à-dire préparer une liste de questions/thèmes sur une feuille à emmener le jour de l'entretien. Les questions peuvent être hiérarchisées selon les thèmes abordés, Le but est d'avoir un mémento afin de mener au mieux l'entretien, en limitant le stress. Le guide d'entretien est le filet de sécurité, dans un entretien de recherche, il est important de respecter une méthodologie de travail découpée en plusieurs étapes.

- **L'analyse des données :**

La seconde partie de notre étude de cas sera consacrée à l'analyse des données recueillies suite au traitement des réponses de l'entretien, plus précisément nous rapprocherons le processus de la gestion des risques selon les concepts théoriques et celui adopté par l'organisme d'accueil (Cosider géotechnique).

2. L'aspect pratique : La présentation de l'étude

2.1 L'objectif du choix de la méthode :

Dans cette étude, le mieux adapté est de procéder à la collecte des données pour notre étude en utilisant des entretiens semi-directifs avec le personnel chargé de la gestion des risques à savoir l'auditeur interne, le contrôleur de gestion et le Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information. De telle sorte que les données obtenues serviront de base d'analyse pour en tirer les résultats attendus à fin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique et apporter par la suite une valeur ajoutée à notre recherche.

2.2 L'élaboration de l'étude :

L'élaboration de notre étude est basée sur un axe, qui est l'entretien semi directif pour la récolte des données et informations nécessaires, puis l'application d'une approche basée sur l'évaluation, l'analyse et l'interprétation des données collectées auprès des personnels chargés de la gestion des risques.

2.3 Guide d'entretien :

Des questions ouvertes ont été posées lors des entretiens menés avec les différents gestionnaires de l'entreprise, ce présentent comme suit :

- Quels sont les risques opérationnels actuels et potentiels que votre entreprise peut confronter ?
- Quels sont les méthodes utilisées pour identifier les risques ?
- Sur quelle base COSIDER évalue-t-elle (estime) les risques ? Et comment les prioriser ?
- Quels sont les stratégies adoptées par l'entreprise pour faire face à ses risques ?
- Quels sont les outils que vous utilisez pour contrôler et suivre les risques ?
- Quel est le degré de gravité et la probabilité de chaque risque identifié sur une échelle de « un » à « quatre » ?
- La politique de la GR est-elle communiquée au sein de l'entreprise ?
- Est-ce-que tous les collaborateurs sont impliqués dans la GR ?
- Est-ce-que les producteurs des risques sont clairement identifiés ? Si oui, qui sont-ils ?
- Estimez-vous que votre système de la gestion des risques est efficace ?
- Considérez-vous que la gestion des risques est un outil d'aide à la décision ?
- Considérez-vous que la culture du risque est présente au sein de votre activité ?

Section 03 : L'analyse de l'étude

Dans cette section, nous allons présenter notre étude de cas qui portera sur le processus de la gestion des risques opérationnels au sein cosider géotechnique. Et pour bien mener cette étude, nous l'avons soutenue par un entretien avec les membres du service de la réalisation et techniques, le chef de département de l'informatique, l'assistant PDG et le directeur de l'audit interne.

1. La méthode qualitative :

Grace aux entretiens qu'on a mené, et à travers nos observations, nous nous sommes rendus compte qu'il n'y a pas de département ou un responsable de la fonction de gestion des risques dans l'entreprise COSIDER Géotechnique, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de telle fonction dans la structure organisationnelle de l'institution. Mais le traitement et le contrôle des risques opérationnels sont répartis entre les directions, c'est-à-dire selon la nature des risques auxquels ils sont confrontés, par exemple les risques informatiques sont gérés et contrôlé par le chef de département d'informatique, ainsi pour les risques techniques et les autres directions, et chaque direction est responsable de la gestion des risques auxquels ils appartient. Ainsi que le rôle de directeur de l'audit interne dans le suivi de l'ensemble des risques à travers le processus de la fonction de l'audit interne.

2. Processus de la gestion des risques opérationnels au sein COSIDER géotechnique :

2.1 Analyse des réponses de l'entretien :

La gestion des risques dans l'entreprise n'est pas basée sur un plan clair ou sur une méthode organisée et systématique ou suivant des étapes séquentielles préparées à l'avance comme nous l'avons traité dans l'aspect théorique, Mais cela dépend des efforts de chaque service au sein de l'organisation et des moyens qu'il juge les plus efficaces pour faire face aux risques. L'entreprise s'appuie fortement sur l'audit interne pour déterminer les risques, et selon les informations que nous avons pu obtenir à travers les entretiens, on a déduit que les étapes de la gestion des risques dans cette entreprise se limitent en deux phases :

2.1.1 L'identification des risques :

La première phase consiste à collecter diverses données et informations concernant les menaces qui entourent l'entreprise, sur la base desquelles le type et la nature du risque sont déterminés, en suivant des méthodes simples : Le risque dans la firme est déterminé en fonction des expériences antérieures auxquelles l'organisation a été confrontée et dans lesquelles des risques similaires ont été exposés. Le risque sera déterminé sur la base des derniers développements dans l'environnement dans lequel l'organisation opère qui peuvent fournir des informations sur les risques qui pourraient menacer l'organisation.

2.1.1.1 Les risques identifiés par l'entreprise :

Les principaux risques opérationnels identifiés par les gestionnaires au sein de COSIDER :

TABLEAU N° 03 : les risques de l'entreprise « COSIDER Géotechnique »

Le type du risque	L'origine du risque
Risques liées aux processus	R1 : Le non-respect de la date limite des travaux ; R2 : Dépassement des budgets ; R3 : Le non-respect des engagements envers les clients ;
Client	R4 : Risque de recouvrement « clients infidèles » ; R5 : Manque de plan de charge ;
Catastrophe naturel	R6 : Risque liée aux intempéries ; R7 : Les tremblements de terre ;
Main d'œuvre	R8 : Manque des compétences ;
Fournisseurs	R9 : Risque non disponibilité de la matière première ; R10 : L'augmentation des prix de la matière première (pouvoir négociations des fournisseurs)
Respect des procédures	R11 : Risque liée au non-respect du dispositif de Contrôle interne - Exemple : Risque liée au non-respect de la grille de séparation des tâches ;
Risques liées aux systèmes d'informations	R12 : Piratage ; R13 : Dysfonctionnement des matériels ; R14 : Perte des donnés.

Source : Fais par nous même

2.1.1.2 Analyse des conséquences :

Ci-après nous discuterons les conséquences des risques en cas de survenance :

- La violation des lois et règlements applicables où les comportements des collaborateurs du Groupe contraires à l'éthique sont susceptibles d'exposer « Cosider » à des sanctions pénales et civiles et peuvent porter atteinte à sa réputation ;
- Le non-respect des engagements peut engendrer une mauvaise perception sur l'image de marque de l'entreprise, autrement dit une Bouche-à-Oreille négatif ce qui par la suite diminue son portefeuille client ;
- Dans le cas d'un Dépassement des délais, l'entreprise doit indemniser son client et lui verser des dommages et intérêts selon les clauses des contrats ;
- Lorsque la réception de marchandises est effectuée plus tard que prévu, cela augmente les risques de retards de livraison des clients et ralentira l'ensemble de la chaîne de production
- Le risque pouvoir négociation des fournisseurs influence le niveau des couts et de la marge dégagée ;
- Le risque de non disponibilité de la matière première peut conduire à la fermeture temporaire plusieurs unités et de chantiers ce qui par la suite entraine des retards ;
- La perte de données peut entraîner une réduction des activités de l'entreprise ou même un arrêt complet, selon le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses données.

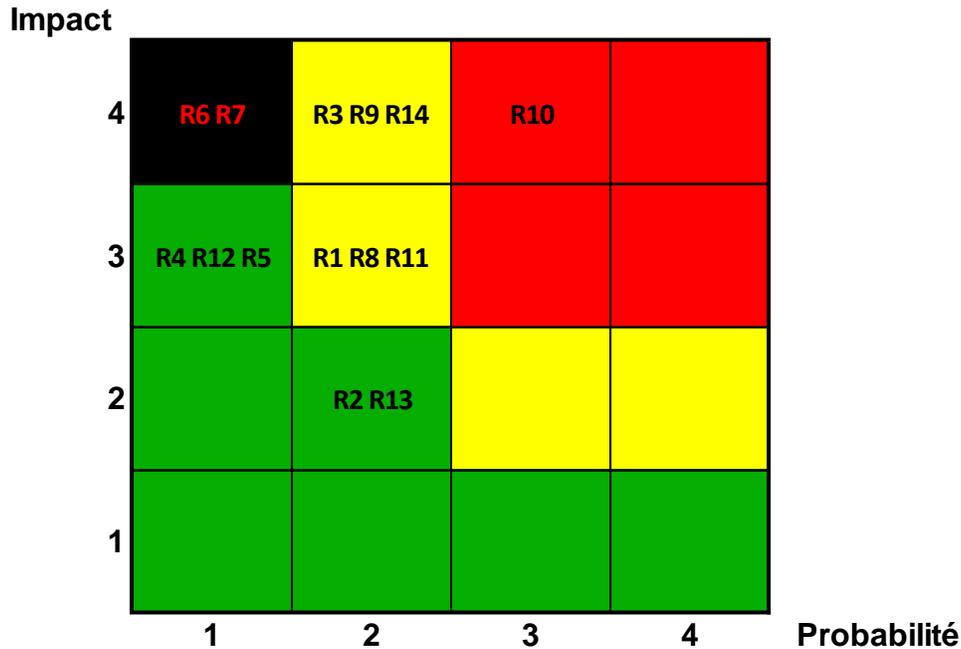
2.1.1.3 La cartographie des risques :

L'identification des risques se résume en deux questions : celle de leur inventaire et celle de leur classification.

Afin d'apprécier les risques de cette entreprise et de les classer, nous proposons une cartographie, en privilégiant les risques jugés les plus essentiels (selon le degré de criticité) Cette cartographie intègre l'estimation de la fréquence et la gravité de chaque risque.

Cet outil permet aux gestionnaires d'avoir une vue récapitulatif sur les risques majeurs ainsi que la capacité de surveiller leurs évolutions et d'élaborer la politique adéquate de traitement.

Figure N° 06 : cartographie des risques opérationnels



Source : fait par nous même

- Zone rouge pour les risques critiques ;
- Zone orange pour les risques à mettre sous vigilance ;
- Zone verte pour les risques maîtrisés ;
- Zone noire pour les risques rares mais d'une exceptionnelle gravité.

Cette cartographie est basée sur les estimations des gestionnaires de l'entreprise principalement l'auditeur interne à travers des entretiens (sachant que Cet outil n'est pas présent dans leurs système de gestion des risques)

2.1.2 Traitement des risques :

La phase de traitement des risques au sein de l'entreprise est présentée comme suit :

- Chaque risque entraîne une gestion particulière, les risques sont acceptés quand ils font partie du processus pour atteindre les objectifs, certains sont partagés (par exemple les assurances)

- Après avoir identifié les risques et les classés, des mesures de préventions sont mis en œuvre afin de supprimer ou de limiter les risques liés préjudices du personnel ;
- Veiller à la réduction ou à la suppression du niveau de probabilité (p) de la survenance d'un évènement dangereux ;
- Réduire ou au moins maintenir le niveau de gravité initial ;
- Contrôler périodiquement les équipements auxquels sont exposés les employés afin de réduire voire anéantir les risques opérationnels, multiplier les mesures de prévention et, ou, de protection.

Et dans le cadre que les risques identifiés soient bien maîtriser, l'entreprise adopte les techniques suivantes :

- Des réunions de coordination sont organisées dans le but de discuté méticuleusement sur les risques liés aux clients pour mettre en place les politiques adéquates ;
- Renforcer la structure de recouvrement, car l'impayé constitue l'un des plus importants risques de trésorerie ;
- Former le personnel en vue d'améliorer leurs compétences ;
- Fidéliser les clients en respectant les engagements cités dans les contrats.

2.2 Résultats de l'analyse :

Après avoir analysé le processus de cosider géotechnique on a obtenu les résultats suivants :

- L'absence d'une culture de la gestion des risques pour la plupart des employés de l'entreprise ;
- L'absence des formations dans le domaine de la gestion des risques, malgré l'intérêt de l'institution à offrir des formations à ses employés ;
- Les étapes de la gestion des risques ne sont pas appliquées systématiquement dans l'entreprise, ce qui a entraîné une gestion aléatoire des risques,
- Dans L'étape de l'identification des risques on a observé qu'elle est basée seulement sur les expériences passées, bien qu'il existe d'autres techniques par lesquelles on peut détecter des risques qui peuvent être engendré dans l'avenir, on peut citer :
 - a. Recueillir la vision de l'équipe de direction, de l'organe de gouvernance et des experts, puis la partager à tous les niveaux de l'organisation ;
 - b. Extraire des risques des entreprises qui exercent leurs activités dans le même secteur ;

- c. Formuler des questionnaires liés aux risques pour les différents employés de l'entreprise afin de déduire les risques inhérents ou latents ;
- d. Simulation et analyse des scénarios.
 - Voir le nombre réduit des risques identifiés par COSIDER Géotechnique, cela nous a incités à se projeter sur les risques qui peuvent être liés à son activité, on peut citer :
 - a. Erreur de conception ;
 - b. Erreur de chiffrage et sous dimensionnement des budgets ;
 - c. Mauvaise appréciation de l'environnement local ;
 - d. Défaut d'analyse contractuelle ;
 - e. Défaillance technique qui entraîne un arrêt des travaux ;
 - f. Défauts d'exécution ayant des répercussions sur les coûts ;
 - g. Non-conformité des qualités, des quantités et des délais de commande spécifiés aux fournisseurs.
 - Les domaines d'impact des risques ne sont pas identifiés ;
 - L'absence totale des phases d'évaluation et d'analyse malgré leurs importances dans le processus ;
 - Pas de représentation hiérarchique des risques, donc pas de priorité dans le traitement ;
 - Un manque d'indicateurs et de dispositifs de pilotage et de suivi des risques identifiés (tableau de bord des risques, cartographie des risques...) ;
 - En ce qui concerne la dernière phase, l'entreprise adopte un nombre très réduit de stratégies pour faire face aux risques, qui sont limités dans la suppression et le partage ;
 - Il n'y a pas d'évaluation ou une assurance de l'efficacité des traitements mis en œuvre
 - Les politiques choisies ne sont ni étudiées ni bien définies ;
 - Une standardisation des décisions lors du choix de stratégie ;
 - L'excès d'adoption de la stratégie de suppression, expose l'entreprise à perdre des parts de marché importantes ;
 - L'absence de la justification du choix des options de traitement ;
 - Aucun rapport n'a été élaboré à propos de la gestion des risques.

2.3 Recommandations :

- Créer une fonction, voire même un département de la gestion des risques ;
- La nécessité d'établir un système d'information efficace entre les cadres chargés de la gestion des risques et les différents départements fonctionnels de l'organisation «en particulier le poste d'audit interne pour assurer l'échange d'informations «la communication des propositions et des préoccupations des ressources humaines liées à tout risque et à tous les niveaux de l'organisation ;
- Il est nécessaire de sensibiliser la direction générale de l'importance de la gestion des risques et son rôle dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ;
- Elaborer un plan précis de la gestion des risques qui s'inscrit dans la politique de l'entreprise dans le but de mieux maîtriser les risques rencontrés ;
- IL est préférable que le processus de la gestion des risques de l'entreprise soit muni d'une cartographie des risques qui, à son rôle, aidera dans l'identification et l'évaluation de ces derniers ;
- L'institution devrait activer le rôle de formation dans le domaine de la gestion des risques afin que les individus soient mieux préparés et capables de faire face à toutes les circonstances comportant divers risques pouvant affecter la stabilité de l'institution ;
- Impliquer tous les employés dans le système de gestion des risques en encourageant l'initiative à partager leurs idées ;
- Les risques dans une entreprise doivent être anticipés et non pas affrontés les événements non désirés en cas de survenance ;
- Intégrer dans le processus la phase d'évaluation qui sert à catégoriser les risques selon leurs degrés de gravité et leurs probabilités d'occurrences et les prioriser en fonction avantage/couts ;
- Mettre en place un tableau de bord consacré seulement pour le suivi des risques ;
- Un contrôle continu et l'analyse des couts en se référant d'un tableau de bord, permet de respecter les budgets assignés ;
- Développer des programmes spécifiques à l'entreprise en vue de protéger les données confidentielles et pour être immunisé contre tout type de piratage ;
- Afin de respecter les délais, chaque projet doit être affecté à un chef de projet possédant les compétences nécessaires et maîtrisant les techniques de management de projet ;

- Adopter d'autres stratégies lors le traitement des risques.
- Évaluer, selon une échelle qualitative, la criticité des risques en prenant en compte leur impact potentiel, la probabilité d'occurrence et le degré de maîtrise ;
- Recenser les principales sources de risques identifiables, internes ou externes, qui constituent des obstacles à l'atteinte des objectifs ;
- Il est important d'avoir un plan d'urgence prêt à être mis en œuvre en cas de concrétisation d'un risque ;
- Accentuer la communication sur les grands risques et assurez-vous qu'aucune partie prenante ne sera surprise en cas de survenance d'un risque ;
- Capitalisez les connaissances acquises sur chaque risque identifié.

Conclusion du chapitre

Aujourd'hui, le Groupe COSIDER est l'un des entreprises économiques les plus importantes dans le secteur BTPH, en particulièrement, la filiale COSIDER Géotechnique a toutes les potentialités matérielles et humaines pour être l'axe de développement sur le territoire national, cela passe par un développement basé sur une grande cohérence et une meilleure visibilité dans la politique du secteur des travaux publics de façon à éviter l'instabilité politique, juridique et sociale.

Grace à l'étude appliquée, il est constaté que l'audit interne occupe une place sensible dans l'organisation, il est considéré comme une nécessité absolue pour protéger les actifs et les fonds de l'entreprise, car il garantit l'existence d'un système du contrôle interne efficace.

Et à propos la gestion des risques, l'institution COSIDER géotechnique ne contient pas un service spécialisé dont la fonction principale est la gestion des risques, les risques sont traités en deux étapes, dans chaque département selon leurs natures auxquels ils sont confrontés, en premier lieu il s'agit d'identifier la nature et l'origine des risques, puis les traiter à l'aide de différentes méthodes, en négligeant des étapes d'une importance capitale.

Conclusion générale



Conclusion générale

Conclusion générale

Ce travail a pour but de démontrer que la gestion des risques doit faire partie intégrante de l'activité de l'entreprise et par laquelle elle s'assure que les menaces sont correctement affrontées et de saisir les opportunités existantes afin de renforcer son avantage concurrentiel.

Dans notre recherche nous avons essayé de comprendre la manière dont les entreprises non financières font face aux risques opérationnels, étant donné que ces derniers sont la préoccupation de toutes les entreprises depuis toujours.

Les entreprises économiques opérantes dans le secteur BTPH occupent une place importante dans toutes les économies du monde à travers la contribution dans la création de la richesse et la création d'emplois. Mais, elles rencontrent plusieurs problèmes quant à la réalisation des objectifs.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons opté pour le processus de la gestion des risques opérationnels comme sujet de notre étude et afin d'atteindre l'objectif de la recherche, la problématique suivante constitue la base de la recherche de cette étude : « Quelle est la démarche et les perspectives de la gestion des risques dans une entreprise non financière ? ». La réponse à notre problématique qui s'articule autour de trois chapitres, nous a permis de tester les hypothèses posées au début de ce mémoire.

Dans le premier chapitre nous avons évoqué les entreprises non financières puis les risques opérationnels et enfin la gestion des risques selon les référentiels internationaux et ses objectifs.

Dans le deuxième chapitre nous avons décortiqué le processus de la gestion des risques en des phases à savoir : l'identification, l'évaluation et le traitement et nous avons communiqué les outils utilisés dans chacune de ces étapes.

Dans le troisième et dernier chapitre nous avons projeté le processus de la gestion des risques selon les concepts théoriques sur celui adopté par l'organisme d'accueil (Cosider géotechnique) afin de déceler les défaillances du système et proposer des améliorations pour le processus.

Conclusion générale

Le client est la raison d'être de l'entreprise et il contribue directement à sa prospérité, la satisfaction de cet agent est une priorité absolue qui ne se réalise qu'avec le respect des obligations et des engagements.

Le non-respect de la confidentialité peut conduire à la perte des clients de l'entreprise, et en interne à la perte de confiance et de la loyauté des salariés qui induisent une perte de productivité ainsi que le dépassement budgétaire qui peut entraîner des pertes et des difficultés à l'entreprise et rendre la boîte moins rentable.

Les risques cités ci-avant forment les enjeux les plus décisifs que l'entreprise doit suivre méticuleusement, ce qui permet de confirmer la première hypothèse.

Bien qu'il existe trois phases essentielles dans le processus de la gestion des risques, cependant l'organisme d'accueil se contente par deux étapes seulement, qui sont l'identification et le traitement des risques, ce qui infirme la deuxième hypothèse de recherche.

L'absence d'une cartographie et d'un tableau de bord des risques dans l'entreprise reflète véritablement l'absence d'une bonne maîtrise des risques et que le système reste toujours inefficace, ce qui affirme l'importance de ces outils, d'où la troisième hypothèse est confirmée.

Les difficultés rencontrées lors de l'étude sur le terrain, c'est principalement dans la collecte des données et l'indisponibilité totale de l'auditeur interne (tout le temps sur des missions hors wilaya) qui est chargé de la gestion de la plupart des risques opérationnels et avec qui nous voudrions animer plus de rencontres et d'entretiens plus de ça l'obtention que des réponses superficielles sous prétexte de la confidentialité des données.

Vue la taille de l'entreprise, il est indispensable de créer une fonction spécialisée dans la gestion des risques, ces derniers doivent être anticipés et ne pas attendre leurs survenances pour les affronter, en second lieu la nécessité d'élaborer un plan bien précis pour chaque étape, et l'intégration de la phase d'évaluation et de l'analyse qui est considérée comme passage clé qui aide à hiérarchiser les risques selon leurs degrés de gravité et leurs probabilités d'occurrence, aussi de mieux clarifier leurs conséquences. Enfin, il est conseillé d'établir des rapports annuels indiquant les principaux risques que l'entreprise veille à gérer ainsi que les politiques de traitement pour chaque risque

Conclusion générale

En conclusion, afin d'inciter les entreprises non financières d'intégrer le système de la gestion des risques dans leurs gouvernance, il est indispensable qu'une étude soit menée qui montre l'apport de la gestion des risques opérationnels sur l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie :

1) Ouvrage :

- ALBERTO Tony et COMBEMALE Pascal « Comprendre l'entreprise », Ed. Nathan, Armand Colin Éditeur • 21, rue du Montparnasse • 75006 Paris, France, 2^e éd., 1999.
- AUBRY Caroline, DUFOUR Nicolas, « **La Fonction Risk manager : Organisation, méthodes et positionnement** » Ed. 1 Gereso, 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 2019.
- BENCHEIKH Abdel, DUFOUR Nicolas, « **Comprendre les risques Ressources Humaines : Véritable enjeu et création de valeur pour l'entreprise** », 2^eème édition, 2019, édition Gereso, 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 – France.
- BERLE. A. A, MEANS. G.C, « **The Modern Corporation and Private Property** », New York, Mac Millain, 1932.
- BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent, « **Contrôle interne** », 4^eème édition, Maxima, 8, rue Pasquier, 75008 Paris, France 2013.
- BOURROUILH-PAREGE Olivier, SCHICK Pierre, VERA Jacques, « **Audit interne et référentiels de risques : vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit Ed. 3** », Dunod, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff, France, 2021.
- BURIN Christophe, IACOLARE Vincent, « **Optimiser les risques de l'entreprise** », AFNOR, 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, France, 2010
- CORDEL Frédéric, LEBEGUE Daniel, « **Gestion des risques et contrôle interne, De la conformité à l'analyse décisionnelle** », édition Vuibert, 20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris, France, 2013.
- DARSA Jean-david, **Les risques opérationnels de l'entreprise**, 26, rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 1^{ère} édition, 2013.
- DARSA Jean-David, **LA GESTION DE CRISE EN ENTREPRISE** GERESO, 26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 2^{ème} édition, 2013.
- DARSA Jean-David, **LA GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE**, GERESO, 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 4^{ème} édition, 2016

Bibliographie

- DARSA Jean-David, **Risques stratégiques et financiers de l'entreprise : Des enjeux majeurs pour l'entreprise** édition Gereso, 2^{ème} édition, 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 – France, 2015.
- FRATTA Hervé, MADERS Henri-Pierre, MASSELIN Jean-Luc, **Les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent**, Eyrolles, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, France, 2014.
- GAVANOU Jean-François, GUTTMANN Catherine, VALIN Gérard, **Controlor et auditor**, Dunod, 20, Rue des grands augustins Paris, France 2006.
- HAMZAOUI Mohamed **audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne**, Pearson France, Paris 2005.
- HASSID Olivier, **La gestion des risques**, DUNOD, 20, Rue des grandes-Augustines, 75006 Paris, France 2^{ème} édition, 2008.
- HASSID Olivier, **Le Management des risques et des crises**, DUNOD, 20, Rue des grandes-Augustines, 75006 Paris, 3^{ème} édition, 2011.
- IFACI, **Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, Eyrolles, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, France, 2015.
- LOUISOT Jean-Paul, **Risk Management et stratégie selon la norme ISO 31000**, AFNOR, 11, rue Francis de Pressens, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, France, 2016
- NOIROT Philippe, WALTER Jacques, **Le contrôle interne**, AFNOR, 11, rue Francis de Pressens, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, France, 2009.
- NUSSBAUMER Sophie, ORIOT Fabienne, RENARD Jacques, **Audit interne et contrôle de gestion : Pour une meilleure collaboration - Nouvelle édition, mise à jour et augmentée**, 2^{ème} édition, Eyrolles, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, France, 2018.
- PERROUX M., **économie et organisation de l'entreprise**, édition Dumont, Paris, 1976
- KOUDRI A, **économie d'entreprise une introduction au management** », coll. Economie, éditions ENAG, Alger, 1999.
- PREVALET Martial, **La gestion des risques dans la Fonction publique : Gestion de crise dans une direction ou un service** Ed. 2, Gereso, 38, rue de la Teillaie – CS 81826-72018 Le Mans Cedex 2 – France, 2020,

Bibliographie

- RENARD Jacques, **L'audit interne : Ce qui fait débat**, Maxima, 192, boulevard Saint-Germain, 75007 Paris, France, 2003.
- RENARD Jaques Théorie **et pratique de L'AUDIT INTERNE**, Eyrolles, 10ème édition, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, Paris, France, 2017.
- ROBINSON Anne-Françoise **LAROUSSE du Collège**, 21, Rue du Montparnasse 75283 Paris Cedex 06, France, édition 2009.
- SALVAT Marc, **L'essentiel de Postmarché**, Eyrolles, Rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, 1ère édition, 2013.
- SUTRA Géraldine **Management du risque : une approche stratégique : Cartographie des risques : prenez de la hauteur !**, AFNOR, 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, France, 2018.

2) **Articles et Revues :**

- BILE-AKA Joachim **LIBRES PROPOS SUR LA GESTION DU RISQUE JURIDIQUE EN ENTREPRISE**, Cote d'Ivoire, 2010.
- DIONNE. G, MOREAU. R, **la gouvernance de la gestion des risques : quoi de neuf ?**, revue gestion, vol 40, 2015/1.
- JIMENEZ. C & MERLIER. P, **Prévention et Gestion des risques opérationnels**, Éd. Revue Banque, Paris, France, 2004.
- VINCENTI Dominique, **Dresser une cartographie des risques**, in revue audit, n° 144,

3) **Textes et Règlement :**

- **Handbook of International Standards on Auditing and Quality Control**, 2016-2017 Edition - ISBN number: 978-1-60815-318-3. P6.
- IIA, **code de déontologie**, Altamonte Springs, Floride, États-Unis 1er janvier 2009, p1-2.

4) **Œuvres universitaires :**

- BOUKHENNOUFA Rabea, TEZKRATT Malika, **Audit et Gestion des Risques du Contrôle Interne au sein d'une Entreprise**, diplôme de master, UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU, Algérie, Promotion : 2015-2016.
- DYANA HAMICHE, NEKI MOUNIA, **Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la Gouvernance d'une banque : Cas de l'inspection régionale de la BADR banque**, Mémoire en Master en Sciences Economiques, Banque et Marchés Financiers, Promotion 2015.

Bibliographie

- MOR Abdellah **La gouvernance comme un mode de gestion dans les PME Algériennes**, diplôme de Magistère, université Oran 2, Algérie, 2016.

5) Sites internet :

- <http://www.bank-of-algeria.dz> .
- <http://centre-de-formation-financiere.over-blog.com>.
- <https://www.droit-finances.commentcamarche.com>.
- <https://www.guide-metiers.ma>.
- <https://www.iasplus.com>.
- <https://www.insee.fr>.
- <https://www.iso.org>.
- <https://www.memoireonline.com>.
- <http://www.toupie.org>.
- <http://www.ressources-actuarielles>.

Table de matières

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Sommaire.....	I
Liste des figures.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Résumé.....	VI
Introduction Générale.....	A
Chapitre I.....	1
Les risques opérationnels dans une entreprise non financière	1
Section 01 : Généralités sur les entreprises non financières	3
1.Définitions de l'entreprise.....	3
1.1L'entreprise selon le Dictionnaire français LAROUSSE :.....	3
1.2L'entreprise selon l'approche juridique :	3
1.3L'entreprise selon l'approche économique :	3
2.Les Caractéristiques principales de l'entreprise :	4
2.1L'entreprise en tant qu'unité de production :	4
2.2L'entreprise en tant qu'unité de distribution :	4
3.Entreprise non financière :	4
3.1La nature juridique des entreprises non financières :.....	5
3.1.1Les entreprises publiques :	5

Table des matières

3.1.2 Les entreprises privées :	5
4. Les Fondements théoriques de l'audit interne :	5
4.1 Définition de l'audit interne :	6
4.2 Les objectifs de l'audit interne :	6
4.3 La mission d'audit interne :	7
4.4 Principes fondamentaux :	8
4.4.1 Intégrité :	8
4.4.2 Objectivité :	8
4.4.3 Confidentialité :	8
Section 02 : Généralité sur les risques opérationnels	9
1. Notion et typologies de risques opérationnels :	9
1.1 Risque :	9
1.2 Danger :	10
1.3 Menace :	10
1.4 Risques opérationnels :	11
2. Catégorie de risque opérationnel :	12
2.1 Fraude interne :	12
2.2 Fraude externe :	12
2.3 Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail :	12
2.4 Clients, produits et pratiques commerciales :	12
2.5 Dommages occasionnés aux actifs physiques :	12
2.6 Interruptions de l'activité et dysfonctionnements des systèmes :	12
2.7 Exécution, livraison et gestion des processus :	12
3. Les parties prenantes aux risques opérationnels :	13
3.1 Les producteurs de risques :	13

Table des matières

3.1.1 Leur profil :	13
3.1.1.1 Le délinquant :	13
3.1.1.2 Le spéculateur :	13
3.1.1.3 Le négligent :	13
3.1.2 Leur provenance :	14
3.1.2.1 Les producteurs internes de l'organisation :	14
3.1.2.2 Les producteurs de risques externes à l'entreprise :	14
3.2 Les gestionnaires du risque :	15
3.2.1 Les entreprises :	15
3.2.2 Le secteur de la sécurité privée et de l'assurance :	16
3.2.3 L'Etat :	16
3.2.4 Les experts :	17
Section 03 : La gestion des risques	18
1. La gestion des risques opérationnels selon les référentiels internationaux :	18
1.1 La gestion des risques selon la norme ISO 31000 :	18
1.2 La gestion des risques selon les normes pour la pratique professionnels d'audit interne :	18
1.3 La gestion des risques selon les normes d'audit internationales :	19
1.3.1 La norme ISA 315 « Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement » :	19
1.3.2 La norme ISA 330 « Réponses de l'auditeur aux risques évalués » :	19
1.3.3 La norme ISA 500 « Éléments probants » :	20
1.4 La gestion des risques selon les référentielles de COSO :	20
1.5 La gestion des risques opérationnels selon les accords de Bale :	22
1.5.1 Contenu de l'accord de Bale II :	22
1.5.2 Les composantes du risque opérationnel :	23

Table des matières

2.L'objectif de la gestion des risques :	23
3.Gestionnaire des risques opérationnels :	24
Chapitre II.....	26
La démarche de la gestion des risques opérationnels	26
Section 01 : L'identification des risques	28
1.Les risques opérationnels auxquels l'entreprise peut confronter :	28
1.1Les risques opérationnels spécifiques :	30
1.1.1Les risques juridiques :	30
1.1.2Les risques informatiques :	30
1.1.3Les risques ressources humaines :	30
1.2Les catégories des risques opérationnels :	31
1.2.1Risques maîtrisables :	31
1.2.2Risques non maîtrisables :	31
2.Les étapes d'identification les risques opérationnels :	31
3.Les techniques d'identification des risques opérationnels :	32
3.1Les approches bottom up et top down.....	32
3.2L'approche inductive et l'approche déductive :	33
3.3Préalables au processus d'identification des risques :	33
3.4Les groupes de travail :	34
3.5Les questionnaires :	34
3.6Les entretiens individuels :	35
3.7La méthode d'Analyse préliminaire des risques (APR) :	35
Section 02 : L'évaluation des risques :	36
1. Les critères d'évaluation des risques :	36
2.La mesure des risques :	37

Table des matières

2.1 Première catégorie : les risques de fréquence et de gravité faibles	37
2.2 Deuxième catégorie : les risques de fréquence faible et de gravité élevée	37
2.3 Troisième catégorie : les risques de fréquence élevée et de gravité faible	37
2.4 Quatrième catégorie : les risques de fréquence et de gravité élevée	38
3. Les instruments de mesure du risque :	38
3.1 Visite et observatoire :	39
3.2 Sondages et enquêtes (le recensement) :	39
3.3 L'analyse historique :	39
3.4 Audit et expertise :	39
4. La cartographie des risques :	40
4.1 Définition :	40
4.2 Objectif de la cartographie :	42
4.3 Les méthodes de construction une cartographie des risques :	42
4.3.1 Phase 1 : Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation des opérationnels.....	42
4.3.2 Phase 2 : Construction de la cartographie des risques	43
4.3.3 Phase 3 : renforcement de la culture et partage des bonnes pratiques	43
Section 03 : La maîtrise des risques	45
1. Les activités de la gestion des risques :	45
2. Traitement des risques :	46
2.1 Stratégie de traitement des risques :	46
2.1.1 Stratégie d'évitement :	46
2.1.2 Stratégie de contournement :	47
2.1.3 Stratégie d'acceptation :	47
2.1.4 Stratégie de réduction des risques :	47

Table des matières

2.1.5 Stratégie d'acceptation avec réduction.....	47
2.1.6 Stratégie de transfert des risques :.....	48
2.2 Le financement des pertes :.....	48
2.3 Élaboration et mise en œuvre des plans de traitement du risque :.....	48
3. Suivre et piloter les risques :.....	49
4. Les vecteurs de maîtrise des risques :.....	49
4.1 Premier vecteur essentiel de maîtrise proactive des risques :.....	49
4.2 Deuxième vecteur clé de la démarche risque :.....	50
4.3 Troisième vecteur de pérennisation :.....	50
4.4 Quatrième vecteur d'efficacité :.....	50
Chapitre III.....	52
Le processus de la gestion des risques opérationnels au sein COSIDER géotechnique.....	52
Section 01 : Présentation le groupe COSIDER et la filiale géotechnique :.....	54
1. Présentation COSIDER groupe :.....	54
1.1 Historique :.....	54
1.2 L'organisation générale :.....	55
1.3 Filiales du groupe :.....	56
1.3.1 Cosider Travaux Publics :.....	56
1.3.2 Cosider Canalisation :.....	56
1.3.3 Cosider Construction :.....	56
1.3.4 Cosider Ouvrages d'art :.....	56
1.3.5 Cosider Carrières :.....	56
1.3.6 Cosider Promotion :.....	57
1.3.7 Cosider Alrem :.....	57

Table des matières

1.3.8Cosider Engineering :.....	57
1.3.9Cosider Géotechnique :.....	57
2.Présentation de la filiale COSIDER Géotechnique :.....	57
2.1Activité et réalisations :.....	58
2.1.1Activité :	58
2.1.1.1Reconnaissance géotechnique et auscultation :.....	58
2.1.1.2Fondations spéciales pour BTPH :.....	58
2.1.1.3Forages et Injections :	59
2.1.2Réalizations :	59
2.2Structure Organisationnelle du COSIDER Géotechnique :	59
2.2.1Direction générale :.....	59
2.2.2Structure et direction centrales :.....	59
2.2.3Structures opérationnelles :.....	60
2.3L’organigramme de la filiale :.....	60
3.La direction de l’audit interne :.....	61
3.1Mission de l’auditeur interne :	61
Section 02 : La méthodologie de recherche et présentation de l’étude.....	62
1.Aspect théorique : la méthodologie de recherche :	62
1.1Présentation de l’étude qualitative :	62
1.1.1L’entretien :	63
1.1.1.1Définition :	63
1.1.1.2Les statuts de l’entretien :.....	63
1.1.1.3Les types d’entretien de recherche :.....	63
2.L’aspect pratique : La présentation de l’étude	65
2.1L’objectif du choix de la méthode :	65

Table des matières

2.2L'élaboration de l'étude :	65
2.3Guide d'entretien :	66
Section 03 : L'analyse de l'étude	67
1. La méthode qualitative :	67
2.Processus de la gestion des risques opérationnels au sein COSIDER géotechnique :	67
2.1 Analyse des réponses de l'entretien :	67
2.1.1 L'identification des risques :	68
2.1.1.1Les risques identifiés par l'entreprise :	68
2.1.1.2Analyse des conséquences :	69
2.1.1.3La cartographie des risques :	69
2.1.2Traitement des risques :	70
2.2Résultats de l'analyse :	71
2.3Recommandations :	73
Conclusion Générale.....	78
Bibliographie.....	81
Annexe	
Table des Matières	I

