

Table des matières

Remerciement
 Dédicaces
 Table des matières
 Liste des tableaux
 Liste des figures
 Liste des annexes

Introduction Générale	I
Chapitre I : L'approche globale d'Entreprise Risk management : Le carde conceptuel et méthodologique	
Introduction.....	1
Section 1 : La complexité du risque dans l'entreprise.....	2
1. La notion du Risque: état des lieux des définitions.....	2
2. Typologies du risque d'entreprise.....	6
2.1.Les risques différenciés par origine.....	7
2.2.Les risques différenciés par nature.....	11
2.3.Les risques différenciés par domaine d'activité.....	12
3. L'acceptabilité du risque d'entreprise.....	13
3.1.Perception et attitude face au risque.....	13
3.2.La criticité des risques.....	15
Section 2 : Les fondements d'Entreprise Risk Management: une approche globale intégrée.....	16
1. Entreprise Risk Management: le contexte général.....	16
1.1.L'histoire de la pensée et la pratique du risk-management.....	16
1.2.Grille de lecture des approches et vocabulaire autour le risk management....	18
2. Les finalités et les objectifs du risk-management d'entreprise.....	21
3. Entreprise Risk Management: le cadre normatif et référentiel.....	24
3.1.Le Référentiel COSO et l'Entreprise Risk Management.....	26
3.2.La nouvelle norme d'ERM: Aperçu sur les lignes directrice de l'ISO 31000 ...	32
3.3.Comparatifs des principaux standards en matière du «ERM».....	37
Section 3 : L'implantation et le développement d'une approche globale de risk management au sein de la structure de gouvernance d'entreprise.....	44
1. Le modèle conceptuel du cadre organisationnel d'ERM.....	44
1.1.Engagement et conception du cadre organisationnel de management du risque.....	45
1.2.Mise en œuvre du management des risques «implementing risk management».....	52
1.3.Surveillance, revue et amélioration continue du cadre organisationnel d'ERM.....	53
2. Gouvernance et responsabilités en matière d'ERM.....	54
2.1.Préalable à corporate gouvernance d'entreprise en matière d'ERM.....	55
2.2.Rôles et responsabilités du conseil d'administration et ses comités dans l'ERM.....	59
2.3.Rôle et responsabilités des acteurs du management en matière d'ERM.....	64

3. La fonction de Risk management.....	71
3.1.Définitions et focus sur la fonction de Risk Manager.....	71
3.2.L'organisation de la fonction Risk Manager.....	73
3.3.Description de fiche de poste de Risk manager.....	76
Conclusion.....	81
Chapitre II : Le déploiement du Risk management et l'évaluation de son efficacité	
Introduction	83
Section 1 : La cartographie des risques comme base du processus <i>risk management</i>..	84
1. Préalable à l'élaboration de la cartographie des risques: Etablissement du contexte.....	85
1.1.L'établissement du contexte interne et externe.....	86
1.2.Etablissement du contexte du processus Risk management et définitions des critères de risque.....	87
1.3.L'approche Top-Down «descendante» et Bottom-Up «ascendante».....	88
2. L'appréciation des risques d'entreprise: Risk Assessment.....	91
2.1.L'identification des risques.....	91
2.2.L'analyse des risques.....	95
2.3.L'évaluation et hiérarchisation des risques.....	98
3. Traitement des risques, surveillance et revue du processus Risk management...	106
3.1.Traitement des risques.....	106
3.1.1. Evaluation des traitements possibles.....	107
a) Evaluation des conséquences sur la probabilité et l'impact des risques.....	107
b) Evaluation des coûts/bénéfices.....	107
c) Opportunités identifiés lors du traitement des risques.....	108
3.1.2. Traitements sélectionnés	108
3.1.3. Portefeuille des risques.....	108
3.2.Surveillance et revue de processus d'évaluation des risques.....	110
3.3.Synthèse	112
Section 2 : Les méthodes et les techniques d'analyse et d'évaluation des risques.....	116
1. Sélection et classification des méthodes d'évaluation des risques.....	116
1.1.Critères du choix d'une méthode d'analyse de risque.....	116
1.2.Facteurs influençant le choix.....	117
1.2.1. Disponibilité des ressources.....	117
1.2.2. Nature et degré d'incertitude.....	117
1.2.3. Complexité.....	117
1.2.4. Application de l'évaluation des risques au cours du cycle de vie.....	118
1.3.Classification des méthodes d'analyse de risque.....	118
1.3.1. Approches déterministe et probabiliste.....	118
a) Approche déterministe	119
b) Approche probabiliste.....	119
1.3.2. Méthodes qualitatives vs méthodes quantitatives.....	120
a) Méthodes quantitatives.....	120
b) Méthodes qualitatives.....	121
2. Panorama des méthodes.....	122

2.1. Les méthodes quantitatives.....	122
2.1.1. Analyse de Markov.....	123
2.1.2. Benchmarking	126
2.1.3. Simulation de Monte-Carlo.....	127
2.2. Les méthodes qualitatives.....	128
2.2.1. L'Analyse Préliminaire de Risque APR.....	129
2.2.2. L'arbre des défaillances.....	129
2.2.3. L'arbre des causes.....	132
2.2.4. L'arbre des événements.....	133
2.2.5. Méthodes AMDE/AMDEC.....	135
2.2.6. La méthode HAZOP.....	139
2.2.7. La méthode de MOSAR.....	140
2.3. Autres méthodes pour le management des risques au sein de l'entreprise.....	141
2.3.1. Brainstorming.....	141
2.3.2. Analyse de Fiabilité Humaine AFH.....	142
2.3.3. L'amélioration des processus.....	144
2.3.4. La qualité totale.....	144
2.3.5. Le regroupement par lots.....	145
2.3.6. La méthode de flexibilité.....	145
2.3.7. Le principe de précaution	145
3. Comparaison des méthodes et techniques d'analyse de risques.....	146
3.1. Applicabilité des méthodes d'évaluation des risques.....	146
3.2. Les critères de la qualité des méthodes d'évaluation des risques.....	148
3.2.1. Cohérence	148
3.2.2. Complétude	148
3.2.3. Exhaustivité	148
3.2.4. Intégrité	148
3.2.5. Traçabilité	148
3.3. Facteurs influençant le choix des techniques d'évaluation des risques.....	149
Section 3 : Auditer l'efficacité de management du risque.....	154
1. Les objectifs de l'Audit du management des risques et les caractéristiques pour un système efficace de gestion des risques.....	154
1.1. Les objectifs de l'Audit du management des risques.....	154
1.2. Les caractéristiques pour un système efficace de contrôle interne et de risk management.....	155
2. La revue du management des risques par l'audit interne.....	157
2.1. Les activités d'assurance relatives au processus de management des risques...	157
2.2. Les activités d'assurance relatives aux risques significatifs et aux affirmations du management.....	158
2.3. Le suivi du plan de traitement des risques.....	159
2.4. Obtenir des preuves d'audit.....	159
3. Assurance sur le processus de management de risque.....	161
3.1. Approche par les éléments du processus.....	162
3.2. Approche par les principes clés.....	163
3.3. Approche par le modèle de maturité.....	163
3.4. Evaluer la qualité de la documentation portant sur le management des risques.....	165
Conclusion.....	166

Chapitre III : L'efficacité et la maturité de management du risque au sein d'OTA	
Introduction	169
Section 1 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie.....	170
1. L'importance du secteur de la téléphonie mobile en Algérie.....	170
2. Présentation de l'entreprise « Orascom Télécom Algérie ».....	171
2.1.Présentation de Djezzy.....	172
2.2.L'organisation du Djezzy.....	176
3. Les concurrents de Djezzy.....	179
3.1.ATM Mobilis.....	179
3.2.Wataniya télécom Algérie.....	180
Section 2 : Méthodologie d'évaluation d'efficacité du dispositif de management du risque.....	181
1. L'objectif de l'étude et la méthodologie de l'enquête	181
1.1. L'objectif de l'étude	181
1.2. La méthodologie de l'enquête : Une approche descriptive et comparative	182
1.3. Le recueil des données et l'examen d'adéquation de la méthodologie retenue	182
2. L'étude descriptive : Les indicateurs d'adéquation et d'efficacité de management du risque	183
3. L'étude comparative « le benchmarking » : L'enquête d'opinion sur l'efficacité et la maturité de management du risque.....	186
Section 3 : Appréciation de l'efficacité du dispositif de management du risque et son degré de maturité.....	
1. Diagnostic du dispositif de management du risque au sein d'OTA.....	188
2. Appréciation du degré de maturité des pratiques de management du risque au sein d'OTA.....	193
3. Observation et synthèse des résultats.....	203
Conclusion.....	205
Conclusion Générale.....	207

Bibliographie

Annexes

Résumé

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Différentes définitions du risque	03
02	Grille des définitions du risk management	19
03	Les différents objectifs de management du risque d'entreprise en fonction du secteur d'activité	23
04	Comparatif des principaux référentiels et normes du ERM	38
05	La responsabilité des acteurs d'entreprise en matière de management du risque	64
06	Les critères qualitatifs et quantitatifs de la performance du Risk Manager catégorie « AP & ERM »	79
07	Les qualités techniques et personnelles du Risk Manager catégorie « ERM »	79
08	Les critères qualitatifs et quantitatifs de la performance du Risk Manager catégorie « AP »	80
09	Comparaison des différents cycles de processus Risk Management	84
10	Exemple d'échelles de probabilité	101
11	Exemple d'échelles de gravité	101
12	Exemple d'échelles de criticité	102
13	Matrice de Markov	124
14	Matrice de Markov finale	125
15	Applicabilité des outils utilisés pour l'évaluation des risques	147
16	Attributs d'un choix d'outils d'évaluation des risques	149
17	Modèle de maturité de management du risque	164
18	Indicateurs sur volumétrie d'OTA	175
19	Tableau de référence des meilleures pratiques	184
20	Éléments du check liste sur le management du risque	185
21	Les critères d'analyse Le reporting sur le dispositif de management du risque aux instances dirigeantes	196
22	Les critères d'évaluation indépendante des processus de management du risque	197
23	Les critères d'analyse de l'exercice de la cartographie des risques	199
24	Les critères d'analyse : Relation entre les fonctions de management du risque et audit interne	201
25	Les critères d'analyse de la politique/charte de management du risque	201
26	Les critères d'analyse de la communication externe sur les risques	202
27	Synthèse des résultats du benchmark ERM « OTA Vs FERMA 2012 »	203

Liste des figures

N°	Titre des Figures	Page
1	Le modèle général du risque selon Gourc	06
2	Les facteurs des risques internes et externes de l'entreprise selon FIRM	08
3	Modèle externe de l'entreprise	09
4	Modèle interne de l'entreprise	10
5	Risques purs versus risques spéculatifs	11
6	La pyramide et le cube du COSO-I «Internal Control–Integrated Framework»	27
7	Le cube du COSO-II « ERM–Integrated Framework »	32
8	La structure de la norme Risk Management, ISO 31000:2009	35
9	Les principaux termes de l'ISO 3100 et le Guide 73 :2009	37
10	Le cadre organisationnel d'Enterprise Risk Management selon l'ISO 31000	45
11	Enterprise Risk Management et la gouvernance d'entreprise	57
12	Lien entre surveillance, pilotage et gestion des risques	59
13	Description du comité des risques	63
14	La charte du comité du management du risque	66
15	Les principaux contributeurs au management du risque d'entreprise	68
16	Rôle des parties prenantes dans l'évaluation formelle des risques	70
17	Focus sur les titres de Risk Manager	71
18	L'univers des risques gérés par le Risk Manager	72
19	L'implication de Risk Manager dans la stratégie de l'entreprise	73
20	L'organisation globale d'Enterprise Risk Management	74
21	L'organisation centrale réduite d'Enterprise Risk Management	75
22	Le périmètre d'intervention du Risk Manager	77
23	Le processus Risk Management selon ISO 31000	85
24	L'approche Top-Down « descendante » et Bottom-Up « ascendante »	89
25	Comparaison des approches « Top-Down Versus Bottom-Up »	90
26	Identification des risques par la méthode des centres	92
27	Le triangle d'Or	93
28	Le modèle d'excellence de l'EFQM	93
29	La cartographie des risques selon le couple Gravité / Probabilité	99
30	La cartographie des risques selon le couple qualité et gestion / Importance par rapport aux objectifs	100
31	Exemple de superposition de cartographie des risques nets et bruts	103
32	Actions à prendre lors de l'analyse du risque résiduel	104

33	Exemples de la cartographie des risques globale et des risques d'achats	104
34	Exemples de la cartographie des risques en mode rosace	105
35	Le processus de management du risque selon le modèle SADT/IDEFO	113
36	Le processus de management du risque selon le modèle fonctionnel BPMN	114
37	l'intégration du processus de management du risque aux processus d'organisation	115
38	Approches d'analyse de risque	119
39	Typologie des méthodes d'analyse de risque	120
40	Classification des principales méthodes d'analyse de risque qualitative	122
41	Exemple de diagramme de Markov du système	124
42	Exemple de diagramme de transition d'état	125
43	Représentation graphique d'un arbre de défaillance	130
44	Représentation graphique d'un arbre des causes	132
45	Arbre d'ishikawa	133
46	Exemple d'arbre d'événement	133
47	Système de contrôle interne et de management du risque	155
48	Rôle de l'audit interne dans l'ERM	157
49	Résultats d'analyse d'adéquation du dispositif de management du risque	189
50	Les principaux facteurs/éléments déclencheurs de la mise en œuvre de management du risque	193
51	Les attentes du Top management concernant les objectifs de management du risque	194
52	Le rôle de l'audit interne dans le développement de l'approche des risques	195
53	Le reporting sur le dispositif de management du risque aux instances dirigeantes	196
54	Évaluation indépendantes des processus de management du risque	197
55	Domaines d'intervention de management du risque	198
56	L'exercice de cartographie des risques	198
57	Évaluation et quantification des risques	199
58	Le management du risque et le processus de prise de décision	200
59	Relation entre les fonctions de management du risque et audit interne	200
60	La politique/charte de management du risque	201
61	Communication externe sur les risques	202

Liste des annexes

No	Titre
01	Les organismes officiels du Risk Management
02	Fiche métier Risk Manager (gestionnaires des risques)
03	L'organigramme d'OTA
04	Le guide d'évaluation de dispositif du Risk Management au sein d'OTA
05	Top 10 des risques affectant le secteur de télécoms en 2012