

Gestion pratique des risques pour les PME

Marie Gemma Dequae & Sonja Janicijevic



Gestion pratique des risques pour les PME

BELRIM

BELRIM est l'association professionnelle belge des gestionnaires de risques et d'assurances et compte environ 200 membres, dont les plus grandes entreprises de l'industrie, de la finance et des services. Notre objectif principal est de promouvoir la gestion des risques par une sensibilisation générale et de fournir une plateforme de contact et de mise en réseau pour nos membres.

Nous organisons régulièrement des événements sur divers sujets, tels que la cybersécurité, l'interruption de la chaîne d'approvisionnement, l'appétit pour le risque, la gestion stratégique des risques. Nous nous concentrons également sur des sujets d'actualité, tels que la pandémie du covid et les conséquences du changement climatique.

La pratique nous enseigne que les risques ne tiennent jamais compte de la taille d'une entreprise. Nous sommes donc fermement convaincus que la fertilisation croisée entre les grandes et les moins grandes entreprises est très utile. En mettant nos membres en contact les uns avec les autres, ils trouvent des solutions, apprennent de nouvelles méthodologies et restent au courant de ce qui se passe sur le marché.

BELRIM veut être votre partenaire de choix pour la gestion des risques, quelle que soit l'échelle.

Introduction

- La gestion des risques s'est avérée être une discipline de gestion qui soutient les organisations dans la réalisation de leur stratégie et de leurs objectifs. Cette discipline est appliquée dans tous les secteurs dans le cadre des processus de gestion. Cela vaut également pour les petites et moyennes entreprises. Le degré d'application explicite de la gestion des risques dépend de la culture d'entreprise, de la méthode de gestion, de la réglementation du secteur et de la demande des parties prenantes.
- Dans le code de bonne gouvernance, Unizo et Ucm prêtent attention à l'importance et à l'organisation de la gestion des risques. Le code positionne la gestion des risques comme une tâche du conseil d'administration et la lie aux autres mécanismes de contrôle de gestion, tels que le contrôle interne et l'audit.
- Un défi pour les organisations de petite taille est d'organiser la gestion des risques de manière efficace afin que les risques soient identifiés et contrôlés en temps voulu, en appliquant le processus de manière pragmatique et avec un effort limité.
- Ce guide fournit aux PME des normes génériques de gestion des risques, conçues de manière à pouvoir être mises en œuvre efficacement dans une organisation gérable.

Conditions préalables

- Pour le conseil d'administration et l'équipe de direction
- Une politique claire sur la «prise et la gestion» des risques
- Activation de la gestion des risques par une orientation vers les risques

Engagement

La gestion des risques est une tâche qui incombe au conseil d'administration et à l'équipe de direction. Elle ne peut réussir que si ces derniers diffusent l'importance de la maîtrise des risques et orientent activement la gestion de l'organisation dans ce sens.

Politique de gestion des risques

Points de départ : mission, vision, stratégie et SWOT

Appétit pour le risque : types pertinents de conséquences du risque / quel est notre objectif ?

- Pensez-y : conséquences financières, image, conformité, sécurité, etc.
- Quel risque pouvons-nous supporter pour chacun d'entre elles ?

Direction

Le conseil d'administration et la direction surveillent activement les risques et en discutent.

La probabilité et les conséquences des risques sont réduites à un niveau acceptable dans la mesure du possible.



Conseils

- Introduisez la gestion des risques en tant que directeur ou responsable au sein de l'organisation ;
- Communiquez-en l'importance et indiquez qu'elle sera activement gérée ;
- Indiquez l'appétit de l'organisation pour le risque :
 - Quels types de conséquences sont critiques ? Quel niveau de risque l'organisation peut-elle supporter ?
Par exemple :

Type d'impact Appétit pour le risque	Financier (EUR)	Exemple sur les accidents
Acceptable	<250.000	Accident avec blessure très légère (éraflure, bosse)
Critique	250.000 - 500.000	Accident avec blessures temporaires relativement légères
Inacceptable	>500.000	Accident impliquant une blessure temporaire ou permanente grave

- Réfléchissez à la manière dont les risques seront gérés et communiquer à ce sujet :
 - Point à l'ordre du jour des réunions de travail régulières ?
 - Contrôle pendant les réunions d'une à une personne ?
 - L'orientation fait-elle partie de la description du poste et de la responsabilité ?
- Pilotez activement et fournissez un retour d'information sur les effets de (l'absence de) la gestion des risques.

- Structure du profil de risque
- Estimation de l'ampleur des risques
- Priorités et contrôle

Modèle d'identification des risques

Les catégories de risques indiquent les types de risques pertinents pour l'entreprise et contribuent à l'exhaustivité de l'analyse. Une classification pratique pour une PME suit ci-dessous.

Classification en fonction de l'appétit pour le risque

Fournit des classes pour estimer et prioriser les risques, comme indiqué dans l'appétit pour le risque.

Actions et suivi

Le conseil d'administration et la direction surveillent activement les risques et en discutent.
La probabilité et les conséquences des risques sont réduites à un niveau acceptable dans la mesure du possible.

Modèle d'identification des risques basé sur la classification de Kaplan

Les risques externes sur lesquels il n'y a pas d'influence directe, mais que l'organisation peut anticiper. En voici quelques exemples :

- Nouvelles législations et réglementations ;
- Changements géopolitiques ;
- Des changements majeurs sur le marché dus à de nouveaux modèles commerciaux révolutionnaires ;
- Situation économique générale ;
- Pandémie.



Risques opérationnels sur lesquels une organisation a une influence directe. Il s'agit notamment de :

- Risques liés au personnel tels que : maladie et accidents, perte de compétences et/ou de capacités, intégrité ;
- Les risques matériels tels que : incendie, perte, bris de machines, vol, transport ;
- Risques liés aux cyber et TIC ;
- Autres pertes financières et temps d'arrêt ;
- Risques de responsabilité en raison de dommages causés à des tiers : produits, environnement, cyber, etc.;
- Les dommages contractuels tels que les pénalités ;
- Risques financiers tels que : risques liés aux débiteurs, risques de taux d'intérêt, risques de change, etc.

Risques stratégiques que l'organisation assume consciemment pour atteindre ses objectifs. En voici quelques exemples :

- Incertitudes liées au modèle d'entreprise : entrée sur un nouveau marché, lancement d'un nouveau produit ;
- Réagir aux changements démographiques prévus, etc.

Classification de l'évaluation des risques : probabilité x impact

- En estimant la taille des risques, votre organisation a une meilleure idée de l'impact d'un risque potentiel et de la taille totale du risque (probabilité x impact). Ces estimations peuvent aider à fixer des priorités pour la gestion des risques. Nous avons déjà créé une classification simple pour l'impact. Elle peut être adaptée à votre organisation (situation financière) et à votre goût du risque.

Type d'impact pour le risque	Appétit Financier (EUR)	Exemple sur les accidents	Probabilité
Acceptable	<250.000	Accident avec blessure très légère (éraflure, bosse)	Petite
Critique	250.000 - 500.000	Accident avec blessures temporaires relativement légères	Moyenne
Inacceptable	>500.000	Accident impliquant une blessure temporaire ou permanente grave	Grande



Conseils

- Définissez le risque, ses causes et ses conséquences de manière aussi concrète que possible. Faites appel à des experts dans le domaine du risque lors de l'analyse du risque. Consultez des sources internes et externes ;
- Faites participer toutes les disciplines concernées par le risque à l'interprétation des risques et à leur hiérarchisation (principaux risques, priorités d'action) ;
- Identifiez les actions qui éliminent les causes des risques et atténuent leurs effets ;
- Formulez les actions de la manière la plus concrète possible et déléguez-les au sein de l'organisation ;
- Communiquez régulièrement l'importance de la prévention au sein de l'organisation ;
- Contrôlez la mise en œuvre et l'efficacité des actions dans le cadre des rapports de gestion habituels (par exemple, trimestriellement).
- Si nécessaire, ajoutez le suivi des actions au plan d'audit.

- Répartition efficace des rôles et des responsabilités pour la gestion et la coordination des risques
- Cycle annuel d'identification et de suivi des risques

Rôles et responsabilités

Déléguer et communiquer clairement la responsabilité de la gestion des risques et du contrôle des risques spécifiques, tant au niveau du conseil d'administration/de la direction qu'au niveau opérationnel :

- Qui assure la mise à jour du profil de risque ?
- Qui prend quelles mesures ?
- Qui est responsable en dernier ressort d'un risque ?

Processus de gestion des risques

Quand le profil de risque est-il mis à jour ?

Qui participe à l'évaluation des risques ?

Comment cela se fait-il ?

Comment les risques sont-ils enregistrés ?

Qui rend compte de l'état des risques ?

À qui les risques sont-ils signalés ?



Conseils

- Désignez une personne ayant la responsabilité finale au niveau du conseil d'administration ou de la direction ;
- Nommez un coordinateur qui facilite le processus de gestion des risques et veillez à ce que l'enregistrement et le compte rendu se fassent de manière uniforme.
- Concevez une fréquence et une méthode de travail pour la mise à jour du profil de risque qui soient adaptées à l'organisation. Par exemple, des mises à jour annuelles et des rapports d'avancement trimestriels ;
- Enregistrez des informations suffisantes pour suivre la gestion du risque, par exemple :

Identification			Analyse et évaluation			Traitement		
Risque	Cause	Impact	Impact	Probabilité	Score (pxi)	Contrôle existant	Complément d'action	Propriétaire du risque



En conclusion

Cette approche permet une organisation claire de la gestion des risques dans l'ensemble de l'entreprise.
En conséquence, l'entreprise sera mieux à même de

- augmenter ses revenus, car la connaissance des risques permet de prendre plus de risques maîtrisés ;
- faire un usage positif des opportunités, car les développements futurs deviennent plus clairs plus rapidement ;
- prévenir ou minimiser les pertes et les mauvaises surprises ;
- répondre plus facilement aux exigences d'une législation et d'une réglementation en constante évolution.

De cette manière, les objectifs poursuivis par l'entreprise peuvent être atteints de manière plus efficace et durable, en créant de la valeur pour toutes ses parties prenantes.