



**Management des risques :  
se lancer dans la démarche.**

## Sommaire

**Rencontre Xavier Mary,  
Pilote de l'antenne Rhône-Alpes de  
l'AMRAE.**

p3

**Management des risques, la valeur  
ajoutée de l'audit légal.**

p4

**Loi Sapin II : Les ETI françaises  
contraintes à une démarche  
proactive.**

p5

**La démarche de cartographie : une  
approche rationnelle de la gestion  
des risques de l'entreprise.**

p6-7

**Rencontre avec Eric Contegal  
Responsable Audit, Contrôle interne  
et Risk Management ATMB.**

p8

Connexions est la revue trimestrielle de  
**Crowe Horwath France**  
Comité de rédaction de  
ce numéro : Arnaud Devoucoux,  
Stéphane Coutsoloucas, Julien Benatar  
Conception, création : OneSelf  
Crédits photos : 123RF

Suivez nos actualités sur

 **@CroweHorwath\_fr**

 **crowehorwathfrance.fr**

# Les principaux risques des entreprises en France 2017

Top 10 des risques qui préoccupent les entreprises :

Tendance  
2016-2017



Source : Allianz Global Corporate & Speciality

## Edito

### Les risques : défi ou opportunité ?



Christophe Rocard  
Associé Crowe Horwath Groupe Rocard  
Président de Crowe Horwath France  
Membre du Bureau Directeur de  
Crowe Horwath International

**Le baromètre annuel des risques,  
publié par l'assureur Allianz, offre une  
cartographie des principaux risques que  
redoutent les entreprises.**

**Voici quelques-unes des conclusions  
que nous pouvons en tirer :**  
Plusieurs risques, figurant dans ce  
Top 10, peuvent avoir de sérieuses  
implications en termes d'interruption  
d'activité. Ceci reste le risque n°1 par  
son incidence sur le chiffre d'affaires

mais aussi par l'apparition de nombreux  
facteurs déclencheurs.

Une partie de ces risques n'a d'ailleurs  
pas de solution directe d'assurance.  
Aux risques connus d'incendie ou de  
rappels de produits, viennent s'ajouter  
une multitude de menaces, nouvelles et  
mouvantes (cyberattaque, fluctuations  
de marché, risques politiques etc. avec  
les risques financiers qu'ils engendrent),  
sur lesquels les acteurs économiques  
ont peu de prise.

Leur bonne gestion est donc l'une des  
clés de la réussite et de la pérennité des  
entreprises.

Dans un univers où le risque zéro  
n'existe pas, la cartographie des  
risques, l'audit des process de contrôle  
interne ou l'audit informatique (audit  
de systèmes), sont autant d'outils de  
pilotage devenus indispensables.  
Crowe Horwath est aujourd'hui  
reconnu comme un leader dans  
l'accompagnement des entreprises sur  
ces problématiques. Notre philosophie  
est d'accompagner nos clients au  
quotidien et de les protéger.

Bonne lecture !

## Xavier Mary, Pilote de l'antenne Rhône-Alpes de l'AMRAE<sup>1</sup>.

### "Le management des risques permet de fiabiliser sa stratégie".

#### Qu'est-ce que le management des risques ?

C'est un dispositif qui vise à assurer la pérennité de l'entreprise en identifiant les risques auxquelles elle est exposée et en mettant en place des plans d'actions visant à les réduire et les maîtriser. Le management des risques, ou ERM<sup>2</sup>, s'est développé sous l'impulsion de l'évolution de l'environnement réglementaire et normatif aux plans international, européen et français, qui impose à un nombre croissant d'entreprises de rendre des comptes à leurs parties prenantes, notamment sur leurs procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Parallèlement, les entreprises ont pris conscience que dans un monde hyper médiatisé et connecté, une crise (fraude, accident, malfaçon, contamination alimentaire etc.) pouvait générer un cercle vicieux où s'enchaînent atteinte à la réputation, baisse des ventes, de la rentabilité, du cours de l'action etc. Dans un monde où le risque zéro n'existe pas, fiabiliser sa stratégie, réaliser ses objectifs de performance et de rentabilité, passe aussi par une gestion organisée de ses risques.

#### Quelles entreprises se sont lancées dans l'ERM ?

Le management des risques est mature dans les grandes entreprises, notamment cotées, qui ont l'obligation de mettre en place un tel système et qui disposent de différentes fonctions de contrôle (gestion des risques, contrôle et audit internes) et niveaux de maîtrise (de l'opérationnel à la gouvernance). Cela se développe dans les entreprises non cotées, conscientes de l'intérêt de cette démarche. Dans les PME, la situation varie selon l'activité. Beaucoup de dirigeants sont préoccupés par leur production et leur développement, n'ont

pas les moyens, en termes de masse salariale, pour dédier quelqu'un à cette fonction, et ont déjà un contrôle interne comme première ligne de défense. Nombre d'entre eux pensent connaître leurs risques. Or cela ne suffit pas à les maîtriser ni à appréhender les risques émergents. Seul un plan structuré autour d'actions opérationnelles, financières et assurancielles pourront les mettre à l'abri car les risques auront été identifiés, hiérarchisés et couverts par des procédures, des assurances et un contrôle interne qui s'assurera que tout fonctionne bien. Le management des risques et le dispositif de contrôle sera en mesure d'aider le dirigeant pour un développement de son entreprise.

#### Comment mettre en place cette démarche ?

La meilleure façon est d'adopter une méthode et de sensibiliser en interne à l'intérêt de la démarche car l'ERM doit être intégré au sein de tous les processus de l'organisation. C'est une démarche nécessairement transverse. Cela peut se faire sans moyens humains supplémentaires ni complexification du reporting ou de l'organisation. La Direction générale, à qui il appartient de concevoir et de piloter le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, peut utilement se faire accompagner par un expert. Celui-ci va



Xavier Mary, pilote de l'antenne Rhône-Alpes de l'AMRAE

discuter avec le dirigeant et les équipes opérationnelles, poser des questions, identifier des risques. Ils seront ensuite hiérarchisés et priorisés avec le CODIR. Les risques et leur niveau de criticité évoluant en permanence, ils pourront faire l'objet de plans d'action, alimentés à intervalles réguliers par des exercices de cartographies, d'auto-évaluation et par d'éventuels incidents affectant l'entreprise et son secteur d'activité.

<sup>1</sup> Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise  
<sup>2</sup> Enterprise Risk Management – Voir sur le site [amrae.fr](http://amrae.fr) les ouvrages de l'AMRAE  
Trajectoire vers une Enterprise Risk Management sur le site [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)  
La cartographie : un outil de gestion des risques  
La communication sur les risques  
Catalogue de formation ; [www.amrae.fr/formation](http://www.amrae.fr/formation)

#### Faut-il embaucher un Risk Manager ?

Tout dépend de l'activité, des moyens et des risques de l'entreprise. Le Risk Manager a la responsabilité de mettre en place et d'animer le dispositif de gestion des risques. Mais c'est à la Direction générale qu'il revient de définir le niveau d'appétence aux risques, la politique de gestion des risques et son cadre organisationnel, et de la faire connaître en interne. Dans cette mission, elle est aidée par un Risk Manager ou un membre du CODIR : directeur financier ou juridique le plus souvent, directeur du contrôle ou de l'audit interne. L'évolution des fonctions de management des risques et de contrôle doivent évoluer en même temps que l'évolution de l'entreprise.

## Management des risques, la valeur ajoutée de l'audit légal.

### Le commissaire aux comptes est l'un des maillons de la maîtrise des risques. Que demander à ce témoin privilégié du fonctionnement des entreprises ?

Par sa connaissance de l'entreprise et le dialogue qu'il entretient avec le dirigeant, le commissaire aux comptes contribue à l'appréciation de la politique de couverture des risques.

#### Diminuer les risques de fraude et d'erreurs comptables

Le commissaire aux comptes fait une analyse de son risque d'audit sur la société. Cette analyse porte principalement sur le risque qu'il y ait des erreurs et des fraudes dans les comptes présentés. Elle passe par une analyse approfondie de la société permettant de prendre en compte le risque d'erreurs dans le reporting et l'analyse de la performance de l'entreprise. Si le risque du commissaire aux comptes est de certifier des comptes faux, son angle est très aligné sur celui des dirigeants, qui attendent comptes reflétant de manière fidèle la performance de l'entreprise.

#### Améliorer le contrôle interne

Dans l'analyse de son client, le commissaire aux comptes fait une analyse du risque inhérent, c'est-à-dire du risque lié à l'activité de l'entreprise et à son environnement réglementaire. Il analyse ensuite les risques liés à la défaillance des contrôles de l'entreprise. S'il détecte des faiblesses dans la remontée des informations, le processus de décision ou le processus de séparation des fonctions, il fait normalement une restitution spécifique sur les risques identifiés au dirigeant.

#### Prévenir et sécuriser

Observateur privilégié des entreprises, le commissaire aux comptes peut comparer la culture et le fonctionnement de

l'entreprise avec d'autres, un rôle de "benchmark" dans l'appréciation des risques.

Et s'il ne peut s'immiscer dans la gestion de l'entreprise, il peut émettre des recommandations. Au-delà du contrôle interne, il peut s'exprimer sur la cartographie des risques élaborée par l'entreprise, éclairer sur les moyens de prévention en cas de risques sur la continuité d'exploitation, sécuriser les aspects financiers des opérations d'acquisition via des missions spéciales d'audit d'acquisitions.



Marc de Prémare  
Associé Crowe HAF  
Audit & Conseil

#### Un rapport d'audit centré sur les risques

Sous l'impulsion de la réglementation européenne, le contenu du rapport d'audit légal évolue. Parmi les novations, l'introduction de la description des principaux risques d'anomalie significative jugés les plus importants par le commissaire aux comptes pour son audit, ainsi qu'une synthèse des réponses apportées au regard de ces risques dans une partie renommée "Justifications des appréciations - Points clés de l'audit". L'expression de l'opinion émise figurera désormais en début de rapport.

En fin de rapport, seront rappelées les responsabilités respectives de la direction et de la gouvernance de la société ainsi que celles du commissaire aux comptes. Ces modifications sont applicables pour les exercices ouverts à compter du 17 juin 2016 (EIP), et les exercices ouverts après le 30 juillet 2016 (non EIP).

## Loi Sapin II : Les ETI françaises contraintes à une démarche proactive. Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017, il est devenu obligatoire pour les ETI de mettre en place un dispositif de prévention de la corruption.



Khaled Sabri,  
Associé Crowe Horwath RSA

A l'heure où trafic d'influence et corruption sont des sujets internationaux majeurs, la France a renforcé son arsenal en matière de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent afin de se "mettre au niveau des meilleurs standards internationaux (...)" ainsi que l'a déclaré l'ancien ministre de l'Économie et des Finances à qui l'on doit cette loi, Michel SAPIN.

### Mettre en place un programme dédié

Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017, les ETI françaises doivent procéder au déploiement d'un processus de détection de la corruption. Les problématiques de compliance ne sont plus l'apanage des grandes entreprises françaises, contraintes de mettre en œuvre ce type de mesures dans le cadre des législations anglo-saxonnes. Pour les entreprises qui y sont soumises, c'est une opportunité de renforcer leur environnement de contrôle interne.

### Quelles sont les entreprises concernées ?

La loi soumet à cette obligation toute société, quelle qu'en soit la forme, dès lors qu'elle dépasse certains seuils : employer au moins 500 salariés ou appartenir à un groupe dont l'effectif comprend au moins 500 salariés et dont la société mère a son siège en France ; réaliser un chiffre d'affaires ou un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 100 millions d'euros.

### Quelles sont les mesures à mettre en œuvre ?

Les entreprises doivent mettre en place des procédures destinées à prévenir et détecter la commission de faits de corruption ou de trafic d'influence, en France ou à l'étranger. Ces dispositifs doivent être adaptés à l'entreprise et à ses risques. Ils s'appuient sur les éléments

suivants :

- une cartographie des risques régulièrement actualisée,
- des procédures d'évaluation des partenaires commerciaux (incluant les intermédiaires) en lien avec la cartographie des risques,
- des contrôles comptables permettant de s'assurer que les comptes ne dissimulent pas des faits de corruption,
- un dispositif de formation destiné aux cadres et personnels les plus exposés aux risques,
- un code de conduite, étroitement lié au règlement intérieur, illustrant les différents types de comportements à proscrire,
- un régime disciplinaire réprimant les salariés en cas de violation du code de conduite,
- un dispositif d'alerte interne permettant de recueillir les signalements relatifs à l'existence de conduites contraires au code de conduite.

En cas d'établissement de comptes consolidés, les mesures s'appliquent à l'ensemble des filiales ou des sociétés contrôlées.

### L' Agence Française Anticorruption

Une Agence Française Anticorruption (AFA), remplaçant le SCPC (Service Central de Prévention de la Corruption) est créée. Elle pourra vérifier que les entreprises satisfont à l'obligation de mise en place de dispositifs anti-corruption et sanctionner les entreprises défailtantes par la voie d'amendes. La responsabilité pénale des dirigeants pourra être engagée. En cas de poursuites de l'entreprise pour faits de corruption, la possibilité de signer des accords transactionnels est désormais ouverte.

## La démarche de cartographie : une approche rationnelle de la gestion des risques de l'entreprise.

**La cartographie est l'un des principaux outils de référence en matière de gestion des risques et un outil de pilotage intéressant pour le chef d'entreprise. Document interne à l'entreprise, elle est le résultat d'une démarche globale ainsi qu'un outil permettant de visualiser les risques majeurs de l'entreprise.**



Stéphane Coutsoloucas,  
Associé Crowe Horwath RSA

La maîtrise des risques est aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises, quelle que soit leur taille. La notion de risque est large et recoupe différents domaines tels que les risques métiers, environnementaux, informatiques, financiers. Introduite dans la loi ou les règlements (loi Sapin, Bâles, réglementation AMF, MIFID, Solvency...), cette notion conduit les entreprises à s'organiser pour répondre à ce besoin d'identification et de prévention des risques.

### La cartographie des risques, un outil de pilotage et de performance pour l'entreprise

Quelle définition donner de la cartographie des risques ? C'est une analyse et une présentation des risques considérés comme majeurs au sein

d'une organisation. Elle est généralement intégrée dans la démarche de gestion des risques de l'entreprise. Elle se présente sous différentes formes telles que listes de risques, tableaux et schémas. L'objectif est d'identifier les risques par niveaux et occurrences afin de limiter leurs potentiels impacts et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

### L'intérêt de la cartographie des risques est multiple :

- S'assurer du respect des règles légales par son entreprise.
- Mettre en place au sein de l'entreprise un référentiel commun.
- S'assurer d'un reporting de qualité conforme aux intérêts de l'entreprise et disposer d'outils de pilotage du management.
- Améliorer les performances de l'entreprise.
- S'assurer de la bonne image de l'organisation.
- Déployer un contrôle interne en parallèle.

Les entreprises ont tout intérêt à s'intéresser au déploiement le plus efficace possible de cette approche des risques, qui peut devenir un outil de pilotage interne efficace.

### Adopter une démarche en mode projet

Quelle démarche appliquer pour mettre en œuvre une cartographie ? Il faut procéder en plusieurs étapes :

- **Constituer des équipes en charge du projet.**

La rédaction de la cartographie des risques doit être perçue comme un projet en soit. Il doit recevoir le soutien de la direction générale et se structurer autour d'un comité de pilotage et d'une équipe projet. Généralement, les entreprises se font assister de conseils spécialisés dans cette démarche, surtout source de l'assurance d'avancer le projet. Cette démarche pourra s'appuyer sur les travaux de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), du référentiel COSO et de la normalisation ISO.

- **Identifier les risques.**

L'identification des risques se fait par une approche de "balayage" systématique de l'environnement externe et interne de l'organisation : environnement économique, réglementaire, industriel, politique, niveau des infrastructures, qualité du management, système d'information, incendie, homme clé, accès au financement, rapport avec les pouvoirs politiques, spécificités propres au secteur d'activité. Il convient dans un deuxième temps de décliner l'ensemble des processus concernés par la cartographie : processus métiers (production, distribution, recherche...), processus support (RH, finances, informatiques...).

- **Évaluer, hiérarchiser les risques.**

Il faut, pour chaque risque identifié, qualifier et mesurer sa probabilité de survenance (occurrence).

Cette qualification est, habituellement, synthétisée dans un tableau dans lequel on trouve en colonnes, la nature du risque (politique, organisationnel, relations fournisseurs...), l'événement qui est le risque (perte d'un contrat client majeur, fin d'un sourcing fournisseurs, inondation d'une usine ... ) et la probabilité d'occurrence (nulle, faible, moyenne, élevée, très élevée). Le niveau de risque est généralement matérialisé par une note de 1 à 5 (1 étant nul/très faible et 5 très élevé). Ce travail de qualification se fait généralement à partir et des statistiques de l'entreprise et de l'expérience propre des équipes de l'entité.

#### Apprécier l'impact du risque

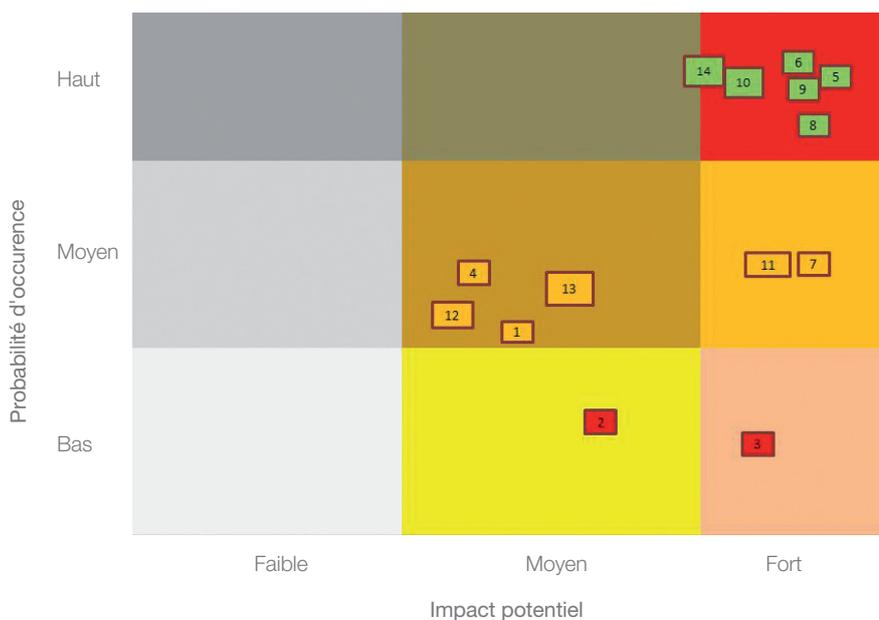
Vient ensuite la phase d'appréciation de l'impact du risque sur les différentes composantes de l'entité (départements, ressources humaines, finance, usine, achats, fournisseurs, clients...).

À partir des risques identifiés précédemment, on établit un tableau composé de différentes colonnes :

- Nature du risque.
- Évènement concerné.
- Processus/ départements impactés.

On note ainsi pour chaque risque de 1 à 5 le niveau des conséquences attendues. On finit l'approche par un dernier tableau de calcul du niveau de criticité. Ce niveau de criticité se calcule en multipliant la probabilité d'occurrence par le niveau d'impact. Ce tableau reprend chaque risque identifié. Cette démarche se concrétise souvent par une représentation graphique dans laquelle on trouve en abscisse, le niveau de gravité / d'impact et en ordonné, le niveau d'occurrence.

Exemple de cartographie



- Process à risque insuffisamment maîtrisé
- Process à risque moyennement maîtrisé
- Process à risque maîtrisé

### 3 questions à Olivier Peyrat, Directeur général de l'AFNOR



#### Quels sont les référentiels disponibles pour structurer une démarche de gestion des risques ?

L'ISO 31000 (Management du Risque) est actuellement en cours de révision (publication attendue fin 2017). Les PME peuvent également s'appuyer l'ISO TR 31004, le Guide ISO 73 et l'ISO 31010. L'AFNOR a publié plusieurs Fascicules de Documentation (FD) très opérationnels, relatifs à la continuité d'activité ou au management global du risque en entreprise.

#### Que propose le guide élaboré par les membres de la commission "Management du risque" ?

Le FD X50-260 propose une démarche structurée et largement illustrée de management global du risque autour d'un questionnement opérationnel : Suis-je assuré pour tous mes risques ? Ai-je besoin de l'être ? Quels risques pour la fiabilité de mes outils de production ?...

#### Quels conseils donneriez-vous à une PME qui se lance ?

Dépassez les peurs et les appréhensions (lourdeur, contrainte, administratif). La démarche est plus simple que l'on ne pourrait le croire. S'appuyer sur les illustrations et les outils méthodologiques pour déployer une culture collective orientée risque, véritable opportunité pour installer un pilotage prédictif de la performance de son activité.

#### En savoir + sur les services de l'AFNOR :

[www.afnor.org](http://www.afnor.org)

## Eric Contegal, Responsable Audit, Contrôle interne et Risk Management ATMB.

**“Une démarche de management des risques rassure les opérationnels et les dirigeants et permet à tout le monde de travailler plus sereinement”.**



Eric Contegal, Responsable Audit, Contrôle interne et Risk Management ATMB

### Depuis quand avez-vous initié une démarche de management des risques ?

En 2015, ATMB a souhaité renforcer encore sa politique de management des risques et l'élargir à tous les risques de l'entreprise (risques métiers mais aussi opérationnels, RH, financiers...). J'ai été recruté pour impulser une nouvelle démarche, en qualité de Responsable Audit, Contrôle interne et Risk Management. Ces 3 fonctions de maîtrise sont assez proches et permettent d'avoir une vision globale de l'entreprise et de ses différents risques.

### Quelles sont les grandes lignes de la démarche mise en oeuvre ?

C'est une démarche assez classique de management des risques. Nous sommes partis d'un constat, matérialisé par une cartographie des risques. Cet outil offre au dirigeant une vision des différents risques que l'entreprise doit gérer et permet d'évaluer les risques acceptables, les risques à transférer via un programme

d'assurance et les risques à réduire ou supprimer grâce à des plans d'action que nous mettons en œuvre sur l'année. Lorsque certains risques sont considérés comme maîtrisés, nous conduisons des missions d'audit pour nous en assurer. Pour les risques dont le niveau de maîtrise doit être optimisé, nous mettons en place un accompagnement en contrôle interne pour sécuriser plus fortement l'activité.

### Les risques évoluant, une démarche de management des risques doit être dynamique pour être efficace.

#### Comment la faites-vous vivre ?

La cartographie est actualisée tous les ans. Nous adressons régulièrement un questionnaire aux directeurs, qu'ils remplissent eux-mêmes afin de connaître le niveau de sécurisation de leur risques. Nous avons créé une "base incident" afin de collecter tous les incidents de l'entreprise et bénéficier d'un maximum d'information sur chaque risque identifié. Le reporting risque est intégré dans le reporting global.

### Quels sont les apports de cette démarche ?

Elle offre une vision indépendante, sans filtre et proche du terrain, aux dirigeants. Ils jouissent d'une meilleure visibilité dans leur prise de décision. Elle permet également aux opérationnels de travailler de manière sereine, de montrer à la direction que le travail est bien fait, que les risques sont traités/maîtrisés grâce aux plans d'actions. Les dirigeants comme les opérationnels sont au cœur de cette démarche. Ensuite, cela s'inscrit dans le cadre de nos obligations de compliance mais aussi nos objectifs de qualité.

### Quels sont les obstacles à éviter ?

Une démarche de management des risques doit être portée et validée par le dirigeant pour être efficace. In fine, c'est à lui de rassurer son Conseil d'Administration. Il faut aussi communiquer en interne pour la faire comprendre et accepter. Si personne n'y adhère, cela ne fonctionnera pas. La culture du risque n'est pas innée, elle se développe avec la maturité de l'entreprise sur ces sujets. Je rentre dans une phase où je n'ai plus besoin de justifier pourquoi je fais les choses. Le facteur humain est fondamental. Pour le reste, cette démarche n'est pas compliquée techniquement. On peut commencer avec une feuille excel !

### Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc (ATMB)

La mission d'Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc (ATMB) est de faciliter les déplacements au cœur de la Haute-Savoie, entre la Suisse et l'Italie, tout en contribuant au développement durable des territoires.

Sur le réseau, ce sont 354 collaborateurs d'ATMB pour l'Autoroute et la Route Blanches et 251 collaborateurs du GEIE-TMB pour le Tunnel du Mont-Blanc (dont 70 pompiers) qui travaillent chaque jour.

ATMB est une société anonyme détenue à 91,3 % par l'État et les collectivités territoriales. Elle est concessionnaire du Tunnel du Mont-Blanc avec son homologue italien SITMB, ainsi que de l'Autoroute Blanche (A40) et de la Route Blanche (RN205).