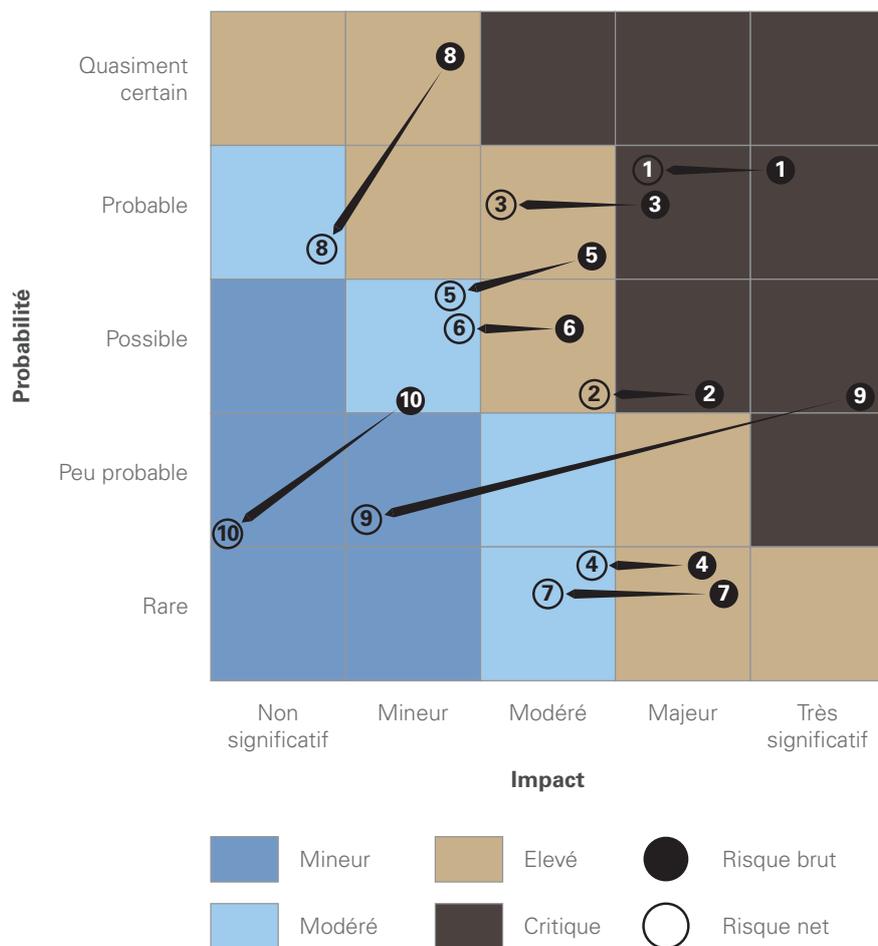


Outil 7 : Exemple de cartographie des risques

Les 10 premiers risques majeurs

- 1) Stratégie d'acquisition inappropriée
- 2) Perte de confiance des investisseurs du fait de critiques médiatisées
- 3) Incapacité à satisfaire aux exigences réglementaires et légales
- 4) Défaillances des systèmes informatiques
- 5) Incapacité de disposer du temps suffisant pour valoriser la stratégie commerciale
- 6) Incapacité à gérer l'incertitude économique et d'y réagir correctement
- 7) Plans de continuité et anti-sinistre inadéquats, ne permettant pas de faire face à une défaillance majeure du réseau informatique
- 8) Incapacité de protéger la marque
- 9) Division internationale incapable d'appliquer la stratégie de croissance escomptée
- 10) Départs de collaborateurs clés et planification inadéquate de leur remplacement



Remarques : la longueur des flèches est proportionnelle à l'efficacité des contrôles actuellement en place.

Critères de quantification de la probabilité d'occurrence et de l'impact

PROBABILITÉ	Description de l'événement	Fréquence	Niveau de probabilité	Score	Impact				
					1	2	3	4	5
	Événement attendu dans la plupart des cas	>90%	Quasiment certain	5					
	Événement probable dans la plupart des cas	50-90%	Probable	4					
	Événement devant se produire à un moment donné	30-50%	Possible	3					
	Événement risquant de se produire à un moment donné	10-30%	Peu probable	2					
	Événement risquant de se produire uniquement dans des cas exceptionnels	<10%	Rare	1					
					Non significatif	Mineur	Modéré	Majeur	Très significatif
					Temps Résolution qui devrait être finalisée	Résolution nécessitant l'intervention de l'équipe de direction régionale	Résolution nécessitant l'intervention de l'équipe de direction générale	Résolution nécessitant l'intervention de l'équipe de projet dédiée	Résolution nécessitant l'intervention du conseil
					Profit Impact inférieur à 1% ou nul	Impact de 1 à 3%	Impact de 3 à 10%	Impact de 10 à 25%	Impact supérieur à 25%
					Chiffre d'affaires Impact faible ou nul	Impact de 1 à 3%	Impact de 3 à 10%	Impact de 10 à 25%	Impact supérieur à 25%
					Environnement Risques pour l'environnement sur site maîtrisés immédiatement	Risques pour l'environnement sur site maîtrisés moyennant des efforts soutenus	Risques pour l'environnement sur site maîtrisés en recourant à une assistance externe	Risques pour l'environnement hors site maîtrisés en recourant à une assistance externe	Risques pour l'environnement hors site se traduisant par des effets dommageables
					Réputation Lettres à la presse locale/spécialisée du secteur	Série d'articles dans la presse locale/spécialisée du secteur	Couverture négative de grande ampleur par les médias locaux/spécialisés du secteur	Couverture négative limitée dans le temps par les médias nationaux	Couverture négative de grande ampleur par les médias nationaux
					Réglementation Manquements mineurs de la part de personnel isolé	Absence d'amende et d'interruption des services programmés	Amende, mais absence d'interruption des services programmés	Amende et interruption des services programmés	Interruption importante et prolongée des services programmés
					Degré d'implication de la direction Événement dont l'impact peut être absorbé par l'activité normale	Événement dont les conséquences peuvent être absorbées mais impliquant l'intervention de la direction pour en minimiser l'impact	Événement majeur pouvant être géré dans des circonstances normales	Événement critique supportable moyennant une gestion correcte	Désastre susceptible de provoquer l'effondrement de l'entreprise

Inventaire des risques

Risque	RISQUE BRUT		Responsabilité du conseil	Description des contrôles	Efficacité des contrôles	RISQUE NET/RÉSIDUEL		Action	Responsabilité	Date de l'examen
	IMPACT	PROBABILITÉ				IMPACT	PROBABILITÉ			
1 Stratégie d'acquisition inappropriée.	5	4	Directeur financier	Recours à des conseillers externes pour les audits préalables.	Faible	4	4	Élaboration d'un cadre de référence pour les fusions/acquisitions en phase avec la stratégie métier. Élargissement de la fonction recherche d'acquisitions.	Directeur financier	Sept. 200X
2 Perte de confiance des investisseurs du fait des critiques des médias.	4	3	Directeur général	Réunion annuelle avec les investisseurs clés.	Médiocre	3	3	Formation aux médias pour l'ensemble des dirigeants. Journées portes ouvertes. Programme de contacts formels et informels.	Directeur de la communication	Juin 200X
3 Incapacité à satisfaire aux exigences réglementaires et légales (c.-à-d. cartels).	4	4	Ensemble du conseil	Auto-évaluation annuelle. Supervision par le département juridique.	Médiocre	3	3	Bilan de l'ensemble des procédures afférentes à l'observation des dispositions réglementaires et légales.	Directeur juridique	Juin 200X
4 Défaillances des systèmes informatiques après mise en œuvre.	4	2	Directeur financier	Procédures de gestion de projet. Application de la liste de vérification de l'adéquation aux besoins pour tous les projets.	Bonne	3	2	Gestion appropriée des sites externes de sauvegarde.	Directeur informatique	Juin 200X
5 Incapacité de disposer du temps suffisant pour valoriser la stratégie commerciale.	3	4	Ensemble du conseil	Examen permanent, par le conseil, de la stratégie du groupe.	Bonne	2	3	Choix de KPI étayant solidement la stratégie commerciale et de dates réalistes pour leur examen.	Directeur général	Juin 200X
6 Incapacité de gérer l'incertitude économique et d'y réagir correctement.	3	3	Directeur général, directeur financier, directeurs de divisions	Examen mensuel, par la direction, des prévisions économiques et comparaison avec la position financière prévisionnelle du groupe.	Bonne	2	3	Création de modèles financiers en vue de modéliser des scénarios.	Conseil	Sept. 200X

Risque	RISQUE BRUT		Responsabilité du conseil	Description des contrôles	Efficacité des contrôles	RISQUE NET/RÉSIDUEL		Action	Responsabilité	Date de l'examen
	IMPACT	PROBABILITÉ				IMPACT	PROBABILITÉ			
7 Plans de continuité et anti-sinistre inadéquats, ne permettant pas de faire face à une défaillance majeure du réseau informatique.	4	1	Directeur financier	Examen semestriel (et au besoin actualisation) des plans de continuité et anti-sinistre, et tests correspondants	Élevée	3	1	Sauvegarde hors site des systèmes.	Directeur informatique	Sept. 200X
8 Incapacité à protéger la marque.	2	5	Directeur général, directeur financier	Procédures afférentes au copyright en place. Examen trimestriel, par la direction, en vue de s'assurer de l'observation de la législation sur le copyright. Étude juridique de tous les copyrights.	Bonne	1	4	Examen (et au besoin mise à jour) des procédures de respect des copyrights.	Directeur juridique	Sept. 200X
9 Division internationale incapable d'appliquer la stratégie de croissance escomptée.	5	3	Directeur général, directeur international	Stratégie de croissance définie après consultation des dirigeants au plan régional. Cadre de référence ad hoc des KPI et contrôle régulier. Communication à grande échelle sur la stratégie.	Bonne	2	2	Examen régulier de la stratégie et des performances par rapport aux KPI lors des réunions de direction.	Directeur international	Juin 200X
10 Départ de collaborateurs clés et planification inadéquate de leur remplacement.	2	3	Directeur général, directeurs de divisions	Revue des salaires. Planification bien définie du remplacement des postes clés. Procédures de recrutement bien définies. Procédures de recrutement performantes.	Élevée	1	2	Comparaison annuelle des salaires avec ceux des salariés de groupes analogues du secteur.	Directeur des ressources humaines	Sept. 200X