

Introduction

Dans la continuité de précédentes publications consacrées à l'enjeu de la gestion des risques et des crises en entreprise, parues aux éditions GERESO, je vous propose aujourd'hui un ouvrage résolument différent.

La démarche de cette nouvelle publication ?

Un support volontairement opérationnel, résolument pratico-pratique, élaboré à partir d'une idée simple: comment sensibiliser les dirigeants, les équipes de direction, les cadres et les acteurs opérationnels des organisations à l'enjeu du risque en entreprise? À sa criticité? À son impérieuse prégnance quotidienne?

Comment, chaque jour, contribuer à renforcer la vigilance de tous sur le sujet de la maîtrise nécessaire des risques en entreprise? Comment proposer une approche résolument innovante et pédagogique sur un sujet *a priori* complexe, voire peu engageant?

Comment, de manière pragmatique, proposer à la réflexion un univers des possibles quasiment infini, mais qui doit nécessairement être considéré sur la base d'enjeux simples, prioritaires et limités?

L'idée m'est alors venue de présenter les principaux risques individuels auxquels toute organisation est potentiellement exposée, de manière simple, opérationnelle et pragmatique, en ne considérant que les risques essentiels, à l'appui de l'expérience que je consolide, année après année, au quotidien, au sein de RISKEAL.

Je me suis attaché à essayer de présenter ces multiples risques de façon simple et ludique, sur la base d'un nombre limité mais symbolique de

risques en présence... Bref, sur la base d'une année... 365 risques en entreprise... en somme, « une année de Risk Management »...!

365 risques, 365 jours... 365 risques à identifier, comprendre et maîtriser au quotidien, 365 enjeux individuels à considérer, chaque jour, jour après jour...

Attention!

Il ne s'agit pas de considérer que les risques ne se concrétisent que certains jours dans l'année! La démarche consiste à rappeler que la gestion des risques en entreprise constitue un travail quotidien, de chaque instant. Chaque jour, à chaque moment, un risque concrétisé peut remettre en cause la pérennité de l'organisation, en fonction de la capacité de l'entreprise à le détecter, de sa sévérité et de son occurrence.

L'idée me semble séduisante, car elle permet surtout de vous sensibiliser à plusieurs idées sous-jacentes, au-delà de l'effet « attractif » de la formule de présentation de 365 jours – pardon ! – 365 risques individuels :

1. La gestion des risques en entreprise nécessite une réflexion constante, permanente, éternellement renouvelée, et surtout quotidienne. Chaque jour, l'entreprise doit interroger ses pratiques et la qualité de ses dispositifs d'identification, de prise, de détection, de gestion et de contrôle des risques. Et de ses coûts d'opportunité associés « à faire » ou « à ne pas faire »...

2. Il existe plusieurs centaines, pour ne pas dire plusieurs milliers de risques qui menacent, au quotidien, les entreprises. Essayons d'en retenir les principaux et de les traiter de la manière la plus pertinente possible, avec lucidité et pragmatisme

3. Chaque jour, du 1er janvier au 31 décembre de chaque année, la pérennité de toute organisation peut être remise en cause suite à la concrétisation d'un ou de plusieurs risques. Et ce, quels que soient sa taille, son activité, son ancienneté, ses points forts et faibles... La nécessaire réflexion préventive du risque s'impose à toutes les entreprises, à tout moment. Sa pérennité en dépend.

Je vous invite désormais à parcourir « une année en Risk Management ». Une année de prise de risque, une année de gestion - et je l'espère - de maîtrise des risques et de leurs coûts associés. Sans prise de risque, il n'y a pas de création de valeur. Mais cette prise de risque doit être maîtrisée.

Raison de plus pour se questionner sur les 365 risques individuels qui nous apparaissent essentiels à considérer !

Vous voici désormais face à une année de gestion des risques en entreprise, en espérant que cet ouvrage contribue, une nouvelle fois, à vous sensibiliser à l'enjeu... pour toutes les années suivantes... et qu'il contribue à renforcer la pérennité de vos structures pour les prochaines décennies !

Bonne lecture et... bienvenue en année Risk Management !

Jean-David DARSA
Saint-Malo, janvier 2014

Démarche méthodologique retenue

Chaque risque présenté de manière individuelle au cours des pages suivantes est structuré et organisé selon la démarche spécifiquement mise en œuvre au sein de la société RISKEAL.

Fondamentalement, et comme présenté dans mes précédents ouvrages, les risques d'entreprise sont présentés autour de 13 grandes classes distinctes.

Chaque classe de risque proposée comporte un certain nombre de risques individuels qui vous sont présentés ci-après. La distribution du nombre de risques par classe de risques est variable et/ou aléatoire, ne traduisant pas une importance plus ou moins relative de l'enjeu considéré. La diversité des risques sous-jacents traités ne préempte pas l'importance de la classe: elle illustre simplement une fréquence de thèmes plus marquée, en fonction des classes de risques en présence (de 5 à 30).

Les classes de risques sont présentées ci-après selon la démarche dite « de la pyramide », telle que présentée lors des précédentes publications (*La gestion des risques en entreprise*, GERESO Édition, octobre 2013).

Les risques en présence sont en conséquence organisés autour des treize classes suivantes :

- 1. Risques géopolitiques**
- 2. Risques économiques**
- 3. Risques stratégiques**
- 4. Risques financiers**
- 5. Risques opérationnels**
- 6. Risques industriels**
- 7. Risques juridiques**
- 8. Risques informatiques**

9. Risques ressources humaines
 10. Risques d'image et/ou de réputation
 11. Risque de gestion de la connaissance
 12. Autres risques (surqualité, pilotage, gouvernance, environnement...)
 13. Risque d'intégrité

Chaque classe de risque est visuellement différenciée, page après page. Pour chaque risque individuel, plusieurs boîtes de contenus :

- La classe de risque de référence **(1)**
- La référence du risque (numéro) **(2)**
- Le nom du risque, sa description **(3)**
- La définition du risque **(4)**
- Les principales causes de survenance du risque **(5)**
- Les principales conséquences du risque en cas de survenance **(6)**
- Les indications de critérisation de détectabilité, de sévérité, d'occurrence, ainsi que le coût du risque à envisager **(7)**
- Les actions préventives et correctives à envisager, les stratégies de couverture à privilégier **(8)**
- Les démarches de pilotage et de suivi du risque à envisager **(9)**
- Une réflexion essentielle à considérer à la lecture du risque **(10)**
- Suis-je concerné ? **(11)**

365 risques en entreprise		Classe 3 : Risques Stratégiques	
Risque (2)	(3) MODÈLE STRATÉGIQUE	(1) Risques Stratégiques	(2) Risque (21)
	Méconnaissance de la chaîne de valeur de l'entreprise		Absence d'éléments factuels de différenciation, de savoir-faire différenciateurs marqués
Définition Mauvaise maîtrise des composantes de la chaîne de valeur de l'entreprise, empêchant la commercialisation cohérente offre/prix/cible/acceptation client.	Cause(s) Mauvaise identification ou absence de maîtrise des différentes variables constituant les coûts de l'entreprise; dérapage des charges, des consommations ou des achats.	Définition Absence d'identification ou de renforcement des éléments de différenciation de l'offre proposée au client par rapport à la concurrence.	Cause(s) Mauvaise vision des clés de succès de l'offre; compétences marketing ou de communication limitées; absence de vision affirmée des vecteurs de différenciation proposés par l'entreprise à ses clients.
(4)	(5)	(4)	(5)
Conséquence(s) Dégradation des niveaux de seuil de rentabilité de l'entreprise par absence de maîtrise des structures de coûts, due à une mauvaise maîtrise ou structure de la chaîne de valeur.	D.S.O. / Coût du risque D: aisé. S: peut remettre en cause la pérennité. O: à la lumière de la compétence de gestion de l'équipe dirigeante. Coût du risque: majeur.	Conséquence(s) Incapacité de commercialisation de l'offre produite sur les segments clients souhaités, perte de chiffre d'affaires, dégradation des parts de marché; absence d'image.	D.S.O. / Coût du risque D: latence parfois élevée. S: peut impacter la performance globale de l'entreprise. O: à la hauteur de l'absence de qualité commerciale de l'offre proposée.
(6)	(7)	(6)	(7)
Actions / Couverture Maîtrise absolue des composantes de la chaîne de valeur et de leurs impacts. Stratégie de réduction partielle du coût du risque.	Pilotage / Suivi Maîtrise des éléments de structuration de coûts de l'entreprise; analyse des écarts budgétaires, plans de réduction des coûts; pilotage fin des charges d'exploitation.	Actions / Couverture Analyse précise du marché, des clients cibles et des besoins exprimés; formalisation factuelle des éléments de différenciation de l'offre; remise en cause de la qualité des argumentaires commerciaux; validation des éléments de différenciation auprès des clients/prospect.	Pilotage / Suivi Taux de réussite de commercialisation de l'offre par segment stratégique. Analyse des retours Marché; veille concurrentielle, veille économique.
(8)	(9)	(8)	(9)
Mettez en place un système comptable et de gestion robuste permettant de maîtriser au mieux les éléments de la chaîne de valeur. (10)	Suis-je concerné ? Oui, quel que soit le secteur d'activité de la firme. L'approche des segments clients est impérative, compte tenu du risque stratégique encouru. (11)	Cultivez les éléments de différenciation de l'offre: clé de la réussite d'entreprise. (10)	Suis-je concerné ? Toutes les entreprises sont concernées ! (11)

Critérisation :

Afin de prioriser et de catégoriser les risques, nous préconisons de qualifier trois critères différents: la détectabilité, la sévérité et l'occurrence du risque individuel.

La multiplication de ces trois critères permet de calculer un facteur risque, sur lequel nous reviendrons dans le cadre d'une prochaine publication, et qui permettra de qualifier et critériser tout risque individuel en présence.

Le facteur Risque $R = D \times S \times O$:

- D pour Détectabilité :

mesure de la capacité d'un système organisationnel à détecter le risque entrant.

- S pour Sévérité :

chiffre de l'impact du risque, en cas d'urgence. Il s'agit du coût du risque à considérer, intégrant tant le coût des dispositifs amont qu'aval.

- O pour Occurrence :

mesure de la probabilité d'apparition du risque identifié dans le système. Cette occurrence statistique est valorisée de manière empirique ou statistique.

La qualification de la détectabilité, de la sévérité et de l'occurrence d'un risque peut être réalisée de multiples manières: statistique, mathématique, empirique, etc. Je laisse à chaque lecteur le soin de s'approprier la méthode qui lui convient le mieux.

Nous indiquons ainsi un ressenti, le fruit d'une expérience en entreprise, une perception personnelle. Les qualificatifs utilisés (souvent, rare, délicat, complexe, fréquent etc.) sont indicatifs et ne présument en rien de la manière dont vous, lecteur, allez qualifier pour votre propre entreprise le degré de sévérité, de gravité et/ou d'occurrence du risque considéré.

Stratégie de couverture :

Face au risque, quel qu'il soit, la posture de l'entreprise s'articule autour de six stratégies que nous avons proposées dans nos ouvrages précédents.

Les risques peuvent donc être acceptés, réduits, évités, contournés, acceptés avec réduction ou transférés vers des tiers (via refinancement, vente ou assurance). Là encore, les indications données ne sont que parcellaires, elles illustrent simplement des idées de stratégies de couverture qui apparaissent les plus appropriées à l'enjeu décrit.

Au final, chaque risque doit être critérisé, et, compte tenu de la rareté et de la pénurie des ressources, des arbitrages seront à mettre en œuvre en permanence afin de ne traiter que les enjeux prioritaires. Le facteur risque constitue un critère factuel de qualification pertinente du risque et de son enjeu à traiter, qu'il vous appartiendra, le cas échéant d'évaluer et de calculer.

L'objet de cet ouvrage consiste donc à vous proposer une sorte d'inventaire des risques en présence à ne pas négliger, afin d'assurer la pérennité de votre entreprise ou de votre projet. Ainsi que des clés de compréhension pour en critériser les enjeux de priorisation éventuelle. Il manque bien évidemment des centaines, pour ne pas dire des milliers d'autres risques potentiellement en présence. Mais il fallait bien faire des choix, qui furent parfois douloureux !

J'ose espérer que si vous commencez par travailler l'enjeu du Risk Management dans votre entreprise par ceux décrits ci-après, c'est un bon début pour envisager plus sereinement la gestion des risques qui vous restent à découvrir !

Je vous inviterai, dans une publication prochaine, à calculer effectivement le Facteur Risque de votre entreprise. Et de le suivre dans la durée.

Mais avant de le faire, il est temps d'identifier les 365 risques en présence qui menacent, au quotidien, votre pérennité.

Instabilité politique (risque de guerre, de terrorisme, de conflit local, d'attentats...)

<p>Définition</p> <p>Risque de perte d'activité ou de rentabilité réalisée hors frontière naturelle de l'entreprise, suite à instabilité géopolitique de la zone de présence.</p>	<p>Cause(s)</p> <p>Guerre, terrorisme, conflit local, attentat.</p>
<p>Conséquence(s)</p> <p>Remise en cause de la sécurité des personnes et des biens. Perte de C.A., de rentabilité. Pertes économiques et financières. Risque image ; risque de défaillance de l'entreprise.</p>	<p>D.S.O. / Coût du risque</p> <p>D : aisée. S : majeure. O : à la hauteur de l'exposition internationale de l'entreprise et de sa présence géographique internationale en zone sensible.</p> <p>Coût du risque : majeur.</p>
<p>Actions / Couverture</p> <p>Connaissance fine du pays considéré et de ses risques propres associés. Maîtrise des enjeux géopolitiques de la zone géographique d'exposition. Réduction de la présence, repositionnement des processus critiques, sortie de zone. Stratégie d'évitement, de réduction.</p>	<p>Pilotage / Suivi</p> <p>Tous indicateurs géopolitiques disponibles, multisources (Ministères, Banques, Institutions internationales). Suivi de la situation locale et régionale, micromanagement sur site.</p>

Surveiller la présence locale des concurrents et des banques : ce sont de bons indicateurs de stabilité ou d'identification de risques émergents en zone géographique sensible !

? Suis-je concerné ?
Oui, à partir du moment où l'entreprise est présente à l'international, quel que soit l'enjeu : client, prospect, fournisseur, partenaire, sous-traitant, filiale, représentation...



Conjoncture économique défavorable impactant la dynamique d'activité de l'entreprise : inflation, ralentissement, baisse ou régression du PIB, chômage**Définition**

Dégradation des conditions économiques de réalisation des activités de l'entreprise.

Cause(s)

Crise économique d'impact local, régional, national ou mondial ; chômage, baisse du pouvoir d'achat BtB ou BtC, dégradation des comptes publics, surendettement, défaillance économique d'un secteur d'activité (directe ou indirecte).

Conséquence(s)

Perte de C.A., de débouchés commerciaux, de parts de marchés relatives ou absolues, d'opportunité de développement commercial, insolvabilité clients.

D.S.O. / Coût du risque

D : *a priori* aisée.
S : peut remettre en cause la pérennité du modèle économique de l'entreprise.
O : dépend des fréquences de cycles économiques.

Coût du risque : potentiellement majeur.

Actions / Couverture

Adaptabilité et flexibilité du modèle stratégique et de production de l'entreprise : réactivité de l'offre à l'évolution de la demande, adaptation de la structure de production et de coût de l'offre, stratégie de réduction du risque à privilégier.

Pilotage / Suivi

Taux de croissance du C.A.
Taux de rotation de l'offre.
Taux d'échecs sur lancement de nouvelles offres.
Pilotage fin des niveaux d'activité de l'entreprise (cycle de production, de stockage, de consommation).

I Le contexte économique est subi. Par contre, l'agilité de la structure à réagir, la clairvoyance de la vision et l'instinct de l'équipe dirigeante feront la différence.

**Suis-je concerné ?**

Oui, quel que soit le secteur d'activité : le contexte économique aura sans nul doute un impact, direct ou indirect, à plus ou moins longue échéance, sur le niveau d'activité donc de performance de l'entreprise.

Identification ou mauvaise définition des segments stratégiques constitutifs du modèle stratégique de l'entreprise

<p>Définition Détermination erronée des segments composant le modèle stratégique de l'entreprise vers lesquels est déployée l'offre commerciale.</p>	<p>Cause(s) Mauvaise connaissance du marché, segmentation erronée des bases clients/prospect, inadéquation de l'offre au(x) segment(s) stratégique(s).</p>
<p>Conséquence(s) Incapacité de commercialisation de l'offre produite sur les segments clients souhaités, perte de chiffre d'affaires, dégradation des conditions économiques de l'entreprise.</p>	<p>D.S.O. / Coût du risque D : <i>a priori</i> aisée. S : peut remettre en cause la pérennité. O : à la hauteur des segments clients/prospects considérés. Coût du risque : majeur.</p>
<p>Actions / Couverture Analyse précise du marché visé, des segments anticipés et des profils clients composant chaque segment stratégique. Identification précise des besoins spécifiques de chaque client, et mise en cohérence de l'offre à leur destination. Stratégie de contournement ou de réduction.</p>	<p>Pilotage / Suivi Taux de réussite de commercialisation de l'offre par segment stratégique. Nombre de segments stratégiques. Dimensionnement et cohérence validée du modèle stratégique de l'entreprise.</p>

Découper l'entreprise en segments stratégiques par typologie client/prospect cohérente.

? Suis-je concerné ?
Oui, quel que soit le secteur d'activité ou le métier. L'approche des segments Clients est impérative, compte tenu du risque stratégique encouru.



Rupture de trésorerie courante de l'entreprise

Définition

Incapacité de l'entreprise à faire face à l'échéance qui se présente, par déficit de liquidité.

Cause(s)

Mauvaise maîtrise du BFR ; insuffisance structurelle du haut de bilan ; absence de prévisionnel de trésorerie approprié ; rupture significative d'une échéance client ; indisponibilité de solutions de financement court terme adaptées.

Conséquence(s)

Impayés, tensions de trésorerie, pouvant conduire à une situation de cessation des paiements engendrant l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire.

D.S.O. / Coût du risque

D : aisée et immédiate.
S : majeure.
O : en fonction de la situation structurelle courante de trésorerie de l'entreprise.

Coût du risque : majeur.

Actions / Couverture

Élaboration d'un prévisionnel précis de trésorerie ; maîtrise absolue du besoin en fonds de roulement ; mise en place des solutions de financement CT (découvert, affacturage, escompte) ; renforcement des fonds propres ; mise en place d'un endettement approprié de financement long terme ; apports en comptes courants.

Pilotage / Suivi

Situation quotidienne de la situation de trésorerie courante ; prévisionnels de trésorerie ; nombre de jours et montants des dépassements anticipés éventuels ; taux et degré d'usage des dispositifs de financement court terme.

Il s'agit du risque financier essentiel de chaque entreprise. À maîtriser au mieux et en permanence !



Suis-je concerné ?

Toutes les entreprises sont concernées !

**Accès - Sécurisation des approvisionnements -
Sécurité énergie : électricité, eau, chauffage
(accès - inondation - sismique - cf. environnement)**

<p>Définition Insécurité ou indisponibilité des approvisionnements en énergie de l'entreprise.</p>	<p>Cause(s) Indisponibilité des ressources en énergie de l'entreprise : électricité, chauffage, eau, énergies autres.</p>
<p>Conséquence(s) Rupture d'approvisionnement des sources en énergie : événements naturels (inondation, séismes...), rupture de prestation fournisseur (direct ou indirect).</p>	<p>D.S.O. / Coût du risque D : immédiat. S : peut être majeure. O : à hauteur de la fréquence des événements. Coût de risque : peut être non négligeable.</p>
<p>Actions / Couverture Identification des énergies critiques, mise en place des dispositifs alternatifs et des mécanismes de processus dégradés (plan de continuité, plan de reprise d'activité). Stratégie de contournement ou de réduction.</p>	<p>Pilotage / Suivi Fréquence et durée des indisponibilités en énergie, par type de ressource.</p>

! Définir les enjeux opérationnels prioritaires à préserver en cas de non-accès à une ressource critique.

? **Suis-je concerné ?**
Toutes les entreprises sont concernées !

Risque de perte de qualité sur processus industriel**Définition**

Dégradation qualitative d'un processus industriel.

Cause(s)

Défaillance de formation ou de compétence des acteurs en charge de la réalisation industrielle ; défaillance technique ; contrôle interne et/ou qualité inopérant.

Conséquence(s)

Perte de qualité des éléments de sortie du processus industriel, remettant en cause les niveaux d'exigence qualitative requis ; perte de confiance, mise en insécurité des produits ; pertes économiques et financières (traitement des non-conformités, perte de qualité).

D.S.O. / Coût du risque

D : parfois délicate.
S : peut être majeure.
O : relativement fréquente.

Coût du risque : peut devenir significatif.

Actions / Couverture

Stabilisation des pratiques opérationnelles et renforcement des dispositifs de contrôle qualité et de mesure de l'exigence ; formation et sensibilisation aux enjeux qualité ; refonte des processus inopérants.
Stratégie de réduction.

Pilotage / Suivi

Mesure des taux de défaut qualité ; volumétrie et typologie des non-conformités qualité rencontrées, par processus et sous-processus industriels ; mise en œuvre des démarches méthodologiques appropriées de maîtrise qualité (ISO, Six Sigma, Lean Sigma).

La perte de qualité d'un processus industriel doit être identifiée et maîtrisée au plus vite : la pérennité de l'entreprise en dépend.

**Suis-je concerné ?**

Toutes les entreprises sont concernées !

Qualité des contrats commerciaux/CLIENTS

<p>Définition Qualité intrinsèque défailante des contrats commerciaux.</p>	<p>Cause(s) Inutilité des contrats commerciaux signés, par absence de clauses nécessaires, par présence de clauses léonines, par défaillance d'applicabilité réglementaire, par défaut de signataire éligible...</p>
<p>Conséquence(s) Pertes financières et économiques, risque d'image, risques juridiques.</p>	<p>D.S.O. / Coût du risque D : parfois complexe. S : rarement significative. O : relativement fréquente. Coût du risque : parfois élevé.</p>
<p>Actions / Couverture Relecture des conditions générales contractuelles proposées aux clients. Limitation du nombre des versions contractuelles existantes. Vérification fréquente de l'éligibilité et de la légalité des clauses contractuelles signées. Stratégie de réduction.</p>	<p>Pilotage / Suivi Nombre de litiges commerciaux ou juridiques sur contrats clients.</p>

! Ne négligez pas les conditions générales de vos contrats clients !

? **Suis-je concerné ?**
Toutes les entreprises sont concernées !

Arrêt de maintenance des logiciels, par disparition de la SSII/du Fournisseur concepteur de la solution

Définition

Incapacité temporaire ou permanente d'évolutivité ou de tierce maintenance applicatives des solutions déployées par défaillance du fournisseur ou du prestataire en charge.

Cause(s)

Indisponibilité ou déficit de compétences ou de connaissances du mainteneur ; défaillance financière du prestataire ; technologie ou langage hybride ou atypique non maintenu ; spécificités techniques ou logicielles non repliables ou non évolutives ; gestion de la connaissance ou de la documentation applicative (technique ou fonctionnelle) inappropriée.

Conséquence(s)

Impossibilité d'évolution, de développement ou de maintenance corrective des applications et solutions logicielles de l'entreprise ; stagnation et/ou régression des outils utilisés ; risques opérationnels, économiques, informatiques et financiers ; risque d'image (absence de développement, régression ou dimension fonctionnelle inopérante).

D.S.O. / Coût du risque

D : parfois délicate ou brutale.
S : peut être majeure.
O : à la hauteur du nombre de prestataires et d'applications informatiques.

Coût du risque : peut être élevé si nécessité de changement ou de migration d'application nécessaire.

Actions / Couverture

Identification précise de la technologie à utiliser pour le développement d'applications. Choix sélectif des fournisseurs et des prestataires (solidité financière, notoriété, réputation, historique, fiabilité). Acquisition de solutions sur étagères, en langage de programmation courant. Documentation fine de la connaissance (codes sources). Stratégie d'évitement, de réduction ou de contournement.

Pilotage / Suivi

Nombre de fournisseurs, de prestataires, de langages informatiques, d'applications et de structuration des solutions IT déployées dans l'entreprise. Degré de mobilité, d'agilité et de flexibilité des systèmes et des langages. Nombre, fréquence et facilité des opérations de maintenance corrective ou de développement. Veille technologique.

I Le choix d'un langage de programmation d'une application n'est pas anodin, ni pure affaire de spécialistes : comprenez l'environnement de développement et la pérennité des applications informatiques de l'entreprise.



Suis-je concerné ?

Oui, à partir du moment où l'entreprise utilise des applications informatiques autres que bureautiques standard.

Risques potentiels du climat social : grèves

<p>Définition Déclenchement d'une grève dans l'entreprise.</p>	<p>Cause(s) Climat social délétère, absence de dialogue social, déficit de communication, conflits latents ou déclarés entre acteurs, enjeux politiques, financiers ou organisationnels sous-jacents.</p>
<p>Conséquence(s) Déstabilisation partielle ou globale, temporaire ou longue de l'activité de l'entreprise ; dégradation des conditions d'exécution d'un processus opérationnel critique ; risque d'image interne/externe ; risques sociaux et psychosociaux.</p>	<p>D.S.O. / Coût du risque D : logiquement aisée. S : peut être majeure. O : relativement rare. Coût du risque : majeur.</p>
<p>Actions / Couverture Mise en place, animation et pilotage des dispositifs adaptés de communication et de veille sociale ; maintien du dialogue et de la qualité des échanges avec les salariés et les instances de représentation ; écoute salariés, accompagnement externe préventif ou curatif. Stratégie de réduction par défaut.</p>	<p>Pilotage / Suivi Nombre, typologie, fréquence et nature des grèves subies et/ou évitées. Volumétrie, typologie et résolution des alertes sociales rencontrées ; qualité des indicateurs sociaux disponibles (absentéisme, absence maladie, conflits internes...).</p>

! Le dirigeant qui découvre avec surprise un mouvement social dans son entreprise est un mauvais dirigeant !

? **Suis-je concerné ?**
Toutes les entreprises sont concernées !

Fonctionnement de la gouvernance et du rôle des mandataires - CA - AG - Corporate Governance

<p>Définition Défaillance du rôle et des responsabilités entre les acteurs décisionnaires et de gouvernance de l'entreprise.</p>	<p>Cause(s) Divergence de vues stratégiques ; incompatibilité d'humeur entre mandataires ; articulation défaillante des missions, des périmètres d'actions et de responsabilité au sein des dispositifs de gouvernance.</p>
<p>Conséquence(s) Inefficacité opérationnelle, managériale, stratégique ou financière de l'entreprise ; climat social perfectible au sein de la Direction de l'entreprise ; risques économiques et financiers.</p>	<p>D.S.O. / Coût du risque D : <i>a priori</i> aisée mais complexe. S : majeure. O : relativement limitée. Coût du risque : peut être majeur.</p>
<p>Actions / Couverture Élaboration et adhésion de la vision de l'entreprise par l'ensemble des composantes de la gouvernance ; réévaluation fréquente des pratiques de gouvernance ; définition précise des règles de prise de décision et d'actions ; mise en œuvre d'une gouvernance proactive de l'entreprise.</p>	<p>Pilotage / Suivi Cas de blocage ou de friction au titre d'une défaillance des mécanismes de gouvernance de l'entreprise.</p>

! De la qualité de la gouvernance repose bien souvent la performance de l'entreprise.

? **Suis-je concerné ?**
Toutes les entreprises sont concernées !



Risque lié à la documentation des procédures et processus dans l'entreprise : homogénéisation des supports

Définition

Hétérogénéité des supports documentaires décrivant les pratiques opérationnelles de l'entreprise.

Cause(s)

Absence de définition de dispositifs consolidés et pertinents de documentation et de gestion de la connaissance ; multitude de pratiques spécifiques ; absence de traçabilité des actions réelles réalisées au titre de la gestion documentaire.

Conséquence(s)

Incapacité d'exploitation rapide et opérationnelle de procédures, de processus ou de modes opératoires ; impossibilité de déploiement de la connaissance documentée ; gestion impossible des supports documentés (indexation, lisibilité, intelligibilité).

D.S.O. / Coût du risque

D : aisée.
S : secondaire.
O : très fréquente en entreprise.

Coût du risque : pas si marginal que cela !

Actions / Couverture

Définition précise des cadres de référence de documentation de la connaissance (indexation, formalisme, processus de définition, validation, déploiement, réactualisation...) ; mise en œuvre d'un point central de gestion de la connaissance et d'une véritable politique de capitalisation, de gestion et de maintien de la connaissance formalisée dans l'entreprise.
Stratégie de réduction.

Pilotage / Suivi

Mesure de la performance qualitative et quantitative de la connaissance documentée à l'appui d'un formalisme stabilisé.

Assurez la cohérence des supports de documentation de la connaissance de l'entreprise.

Pensez à l'indexation, au libellé des supports avec grand soin !



Suis-je concerné ?
Et comment !

Risque de surqualité (inadéquation produit/coût/VA/besoin) => Coût d'opportunité

Définition

Risque de coûts d'opportunité à produire ou commercialiser une offre de surqualité par rapport au besoin client réel.

Cause(s)

Mauvaise qualification des besoins explicites, implicites et latents des prospects/clients ; incohérence entre l'offre et le besoin ; surqualité de l'offre ; surdimensionnement des moyens de mise en œuvre.

Conséquence(s)

Pertes économiques et financières suite à incohérence entre besoin, offre et moyens mis en œuvre ; risque d'image ; insatisfaction client ; risques stratégiques ; risques opérationnels.

D.S.O. / Coût du risque

D : parfois très difficile.
S : majeure.
O : très fréquente.

Coût du risque : élevé... Aller au-delà du besoin latent coûte TRÈS cher pour l'entreprise.

Actions / Couverture

Validation fine de la cohérence et des composantes du modèle, des segments stratégiques.

Définition de la surqualité associée à l'offre.

Validation du niveau de besoin latent maximal à proposer au client/prospect. Stratégie de réduction.

Pilotage / Suivi

Indicateurs de performance économique de l'entreprise : maîtrise de la chaîne de valeur, performance commerciale.

Calcul du coût de la qualité et de la surqualité, et mesure des évolutions.

! Questionnez votre modèle stratégique : mon client a-t-il réellement besoin de ce niveau de performance, de sécurité, de qualité etc. ?



Suis-je concerné ?

Toutes les entreprises sont concernées !

Risque de défaillance de l'entreprise : procédure de sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire

<p>Définition Défaillance de l'entreprise : déclaration de cessation des paiements, redressement judiciaire, liquidation, cessation d'activité.</p>	<p>Cause(s) Concrétisation d'un ou de plusieurs des 364 risques décrits précédemment !</p>
<p>Conséquence(s) Fin de la belle histoire de l'entreprise...</p>	<p>D.S.O. / Coût du risque D : complexe. S : majeure. O : toujours trop élevée. Coût du risque : est-il utile de le valoriser ?</p>
<p>Actions / Couverture Identifier, comprendre et maîtriser les multiples risques qui, tous les jours, concernent l'entreprise avec humilité, lucidité et pragmatisme !</p>	<p>Pilotage / Suivi L'ancienneté et la pérennité de l'entreprise !</p>

! Sans prise de risque, il n'y a pas de création de valeur.

? **Suis-je concerné ?**
Toute entreprise est concernée, quelle qu'elle soit !