

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Koléa**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**Essai d'élaboration d'une cartographie
thématique des risques
Cas : Atlas Pneus filiale du groupe Cevital**

Présenté par :

M.FELLAH Amine

Encadré par :

Dr. TOUMI Djamila

ANNÉE : 2015/2016

Remerciements

Nous remercions dieu pour nous avoir donné le courage, la patience, et la force de réaliser ce travail.

Je présente ma sincère gratitude à mon encadreur madame TOUMI de m'avoir soutenue, encouragée, orientée, conseillée, et aidée tout au long de la réalisation de mon mémoire.

Je remercie, également, tout le personnel du groupe CEVITAL, et celui de la filiale Atlas Pneus, pour l'écoute, l'aide et le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer.

Je n'oublie pas mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience, mes sœurs et mon frère aussi.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes amis, qui m'ont toujours encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

RÉSUMÉ

Atlas pneus comme toute entreprise, évolue dans un environnement économique instable qui se caractérise par une forte concurrence, ce qui rend cette dernière susceptible aux risques qui menacent sa pérennité et compromettent la réalisation de ses objectifs.

Pour faire face à cette situation, l'entreprise doit mettre en place un dispositif de gestion des risques et de contrôle bien déterminé et efficace, pour ce faire, l'entreprise est à la recherche d'outils les plus appropriés, qui garantissent une gestion des risques efficace ce qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Il s'avère que la cartographie des risques représente un outil de gestion, et de pilotage indispensable aux besoins des responsables, qui leur permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des risques inhérents aux activités de l'entreprise, en outre l'objectif de la cartographie est d'arriver à réduire au maximum l'impact des risques.

Dans ce cadre nous avons essayé d'élaborer une cartographie des risques liés au processus vente pour la filiale Atlas pneus, A travers trois phases principales qui sont : l'identification, l'évaluation et le traitement des risques. Afin de pouvoir proposer des mesures de traitement des risques ainsi que de formuler quelques recommandations pour permettre à l'entreprise de maîtriser ses risques.

Mots clés :

Risques, Cartographie des risques, Gestion des risques

ABSTRACT

Atlas pneus is a company, as many others which progresses in an unstable economic environment characterized by a rough competition, which makes it subject to risks that threaten its durability and compromises its objectives.

To overcome this threat, companies must establish a risks management system and look for a tool to manage and identify the risks, so it can reach its objectives.

A risk mapping is an efficient and essential steering tool for manager's needs, to have an overall view, so they can control and manage risks that are parts of the company activities and by the mean time reduce the impact.

In this case, we are trying to elaborate a risk mapping for Atlas pneus sale activities through three principal phases which are: Identification, Assessment and risk treatment, by giving procedures to follow and recommendation so the company can contain the risks.

Keywords:

Risks, Risks mapping, Risks management

المخلص

أطلس بنو مثل كل المؤسسات تعمل في بيئة اقتصادية غير مستقرة تتسم بالمنافسة القوية، مما يجعلها عرضة لعدة مخاطر تهدد استمراريتها وترهن امكانية تحقيق أهدافها.

ولمواجهة هذا الوضعة يجب على الشركة إنشاء نظام مراقبة وإدارة المخاطر مصمم بشكل جيد وفعال، من اجل ذلك تبحث الشركة عن الأدوات المناسبة التي تضمن فعالية إدارة المخاطر مما يسمح لها بتحقيق أهدافها.

تعتبر خريطة المخاطر أداة تسيير وتوجيه ضرورية لاحتياجات المسيرين والتي تسمح لهم بامتلاك رؤية شاملة لكافة المخاطر المتعلقة بأنشطة المؤسسة علاوة على ذلك تهدف خريطة المخاطر إلى الحد من تأثير المخاطر على أنشطة المؤسسة.

في هذا السياق حاولنا تصميم خريطة المخاطر المتعلقة بدورة المبيعات لشركة أطلس بنو من خلال ثلاث مراحل رئيسية: تحديد، تقييم ومعالجة المخاطر. وهذا من اجل اقتراح تدابير لمعالجة المخاطر وتقديم بعض التوصيات التي تمكن الشركة من السيطرة على المخاطر.

الكلمات المفتاحية

المخاطر، خريطة المخاطر، إدارة المخاطر

	Liste des tableaux et des encadrés	Pages
Tableau 1	Cotation de la fréquence	27
Tableau 2	Echelle Cotation de la gravite	27
Tableau 3	Echelle niveau de criticité	28
Tableau 4	Hiérarchisation des risques selon leur criticité	28
Encadré 1	Guide d’entretien	38
Tableau 5	Liste des entretiens	39
Tableau 6	Fiche signalétique du groupe Cevital	42
Tableau 7	Dates historiques du groupe Cevital	43
Tableau 8	Activités et leurs intervenants	57
Tableau 9	Les risques liés au processus de vente	68
Tableau 10	Evaluation des risques	74
Tableau 11	Hiérarchisation des risques	77
Tableau 12	Degré d’appétence de l’entreprise au risque	81
Tableau 13	Les mesure de traitement des risqués critiques et élevés	88

	Liste des figures	Pages
Figure 1	Du risque brut au risque net	7
Figure 2	Le cube COSO II	11
Figure 3	Processus de gestion des risques	21
Figure 4	Cartographie des risques nets	29
Figure 5	La Triangulation des données	40
Figure 6	Evolution du chiffre d'affaires en Million de dollars	46
Figure 7	Evolution des effectifs du groupe Cevital	47
Figure 8	Organigramme du groupe Cevital	50
Figure 9	Organigramme de la filiale Atlas pneus	52
Figure 10	Organigramme de la direction des ventes	53
Figure 11	Organigramme de la direction Finance et comptabilité	54
Figure 12	Les composantes de la gestion des risques COSO II	56
Figure 13	Approche inductive et déductive	60
Figure 14	Flux de danger model MOSAR	61
Figure 15	Processus S&OP	63
Figure 16	Processus Approvisionnement	64
Figure 17	Processus Vente	66
Figure 18	Echelle de notation des risques	74
Figure 19	Cartographie des risques nets	78

Liste des acronymes	
AMF	Autorité des Marchés financier
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DCP	Direction de la Concurrence et des Prix
DFC	Directeur des finances et de la comptabilité
DG	Directeur Général
IFACI	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
ISO	International Standardization Organization
IIA	Institute of Internal Auditors
MOSAR	Méthode Organisée Systémique d'Analyse des Risques
RCSA	Risk Control Self Assessment
RDV	Responsable Des Ventes
RRR	Rabais Remise Ristourne
S&OP	Sales and Operations Planning

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	4
Section 1 : la gestion des risques.....	5
Section 2 : La cartographie des risques.....	20
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	32
Section 1 : Méthodologie de la recherche.....	33
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	42
CHAPITRE III : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS VENTE D'ATLAS PNEUS.....	55
Section 1 : Identification des risques.....	57
Section 2 : Evaluation des risques.....	73
Section 3 : Traitement des risques.....	83
CONCLUSION	91
BIBLIOGRAPHIE.....	94
ANNEXES.....	97

INTRODUCTION

Les entreprises évoluent dans un environnement économique et concurrentiel qu'est devenu plus en plus une source de risque, aucune entreprise quel que soit sa taille ou sa nature d'activité n'est à l'abri de confronter des risques qui menacent sa pérennité et compromettre la réalisation de ses objectifs.

En effet le risque est inhérent aux activités de l'entreprise, et il n'existe aucun moyen pour éliminer tous les risques, c'est aux managers de l'entreprise de déterminer un niveau de risque acceptable et d'assurer une gestion convenable de ce dernier.

Depuis les années 2000 la gestion des risques a pris une grande importance dans la vie des entreprises, ainsi que dans les préoccupations des dirigeants, notamment après les grandes faillites et scandales qui ont marqué cette période (Enron, Worldcom, Parmalat ...) en 2001 et la crise de subprimes en 2007.

La maîtrise des risques inhérent à l'activité de l'entreprise ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne bien déterminé et efficace.

Pour ce faire et afin de se conformer aux meilleures pratiques utilisées, les dirigeants de l'entreprise sont à la recherche d'outils et moyens les plus appropriés, qui garantissent une gestion des risques efficace, ce qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Par ailleurs La cartographie des risques représente un outil très efficace qui permet à l'entreprise d'identifier les risques qui empêchent l'atteinte des objectifs et d'évaluer leurs impacts sur l'activité de l'entreprise, ainsi que de les classer selon leurs importances ce qui permet d'adopter le traitement le plus adéquat à chaque risque.

En outre la cartographie des risques représente un outil de pilotage qui permet aux managers d'avoir une vision synoptique de l'ensemble des risques inhérents au fonctionnement de l'entreprise, de leurs impacts sur l'activité de cette dernière. Aussi la cartographe permet aux dirigeants de prendre des décisions concernant le traitement des risques.

Notre question principale est donc de savoir **Comment mettre en place une cartographie des risques afin de permettre une meilleure maîtrise de ces derniers ?**

Introduction

Afin de structurer notre travail de recherche nous avons décomposé la question principale en sous questions :

- Quelles sont les différentes phases pour élaborer une cartographie des risques ?
- Quels sont les différents risques auxquels le processus vente de l'entreprise Atlas Pneus est exposé ?
- Quelle est la relation entre la cartographie des risques et le dispositif de contrôle ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « Cadre conceptuel de la recherche » dans lequel nous aborderons les différents concepts théoriques liés à notre recherche et nous donnerons un aperçu sur la notion du risque, la gestion des risques et la cartographie des risques

Le deuxième chapitre sera consacré pour exposer notre méthodologie de recherche, ainsi la présentation de la structure d'accueil et la filiale terrain de recherche.

Le troisième et dernier chapitre sera consacré à l'élaboration de la cartographie des risques liés au processus vente, il inclut trois sections à savoir : l'identification, l'évaluation et le traitement des risques liés au processus vente.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Dans tout travail de recherche il est important de clarifier les concepts théorique liés au thème de recherche.

Nous allons dans ce premier chapitre aborder les concepts de base liés à notre thème de recherche.

En premier lieu nous présenterons les différentes notions de la gestion des risques. Par la suite nous aborderons les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.

SECTION 1 : LA GESTION DES RISQUES

Dans cette section nous allons en premier lieu aborder quelques définitions liées à la gestion des risques, parallèlement nous présenterons les référentiels les plus connus en matière de gestion des risques.

1. Historique et définition du risque

1.1. Historique du risque

Selon CORDEL Frédéric quatre grandes étapes du développement de la gestion des risques peuvent être distinguées¹ :

Avant le XVIIe siècle : lors de cette période la notion du risque existe mais elle a été réduite au danger telle que les risques de catastrophe naturel risque de maladie et des guerres.

Du XVIIe siècle au début des années 1940 : Cette période a connu l'introduction de la notion de gestion du risque dans les entreprises, spécialement dans les banques et les assurances, à travers de nombreux concepts probabilistes et statistiques.

À partir des années 1940 : La gestion du risque a connu une grande progression des méthodes adoptées dans l'évaluation des risques, aussi cette notion elle s'est élargie dans des différents secteurs autres que la banque et assurance, tels que le secteur industriel.

Depuis le début des années 2000 : l'éclatement de la bulle Internet, ainsi que les nombreuses faillites frauduleuses qui ont marqué le début des années 2000(Enron, Worldcom, Parmalat...), et la crise des subprimes de 2007 ont eu un impact majeur sur le développement

¹ CORDEL Frédéric, 2013, p10, Gestion des risques et contrôle interne, Vuibert édition, Paris.

de la gestion des risques en entreprise, ou elle a pris une place primordiale dans la vie de celle-ci.

1.2. Définition du risque

La notion du risque est très ancienne, cette dernière a fait l'objet de recherche de nombreux auteurs, et a donné lieu à des définitions multiples, nous allons citer quelques-unes :

Le risque peut être vue comme une espérance mathématique d'une fonction de probabilité d'évènements (Daniel Bernoulli 1738).

Dans son cadre référentiel publié en 2010, **AMF**¹ a proposé la définition suivante : « Le risque représente la possibilité qu'un évènement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ²».

Le groupe de travail **IIA**³ et **IFACI**⁴ ont défini le risque comme « une possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs⁵».

Une définition de **COSO**⁶ qui est très proche de celle de IFACI : « *la possibilité qu'un évènement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs* ⁷ »

Selon la norme **ISO**⁸ **31000** version 2009 « le risque est un effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs⁹ »

On remarque que toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque suivantes :

- La **gravité**, ou conséquences de l'impact ;
- La **probabilité** qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Ces deux composantes représentent les piliers de mesure du risque

¹AMF : Autorité des marchés financier.

² Autorité des marchés financier (AMF), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne*, cadre de référence 2010, p6.

³ IIA : Institute of Internal Auditors.

⁴ IFACI : Institut français de l'audit et du contrôle interne.

⁵ SCHICK Pierre et autres, 2010, p10, *Audit et référentiels de risques*, édition Dunod, Paris.

⁶ COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

⁷ IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS ,2015, p71, *COSO Référentiel intégré de contrôle interne application au reporting financier externe*, première édition Eyrolles.

⁸ ISO : International Standardization Organization.

⁹ ISO 31000 : Management du risque Principes et lignes directrices, 2009, p1.

Aussi il est important de faire la différence entre un risque inhérent et risque résiduel

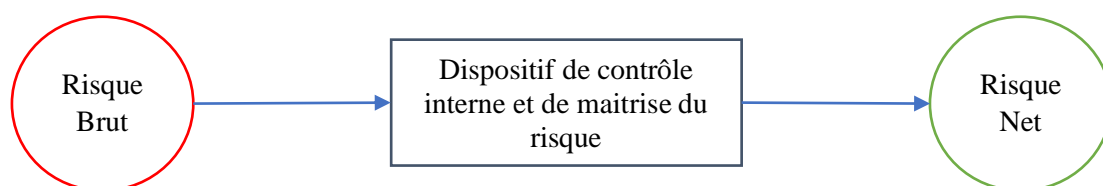
- Risque inhérent (ou risque brut) :

Le risque inhérent est celui auquel une organisation est confrontée en l'absence de toute action du management susceptible d'influencer sa probabilité de survenance ou son impact.

- Risque résiduel :

Le risque résiduel est celui qui reste après avoir pris en considération les mesures prises par la direction pour répondre au risque.

Figure 1 : Du risque brute au risque net



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

-Tolérance au risque :

La tolérance au risque est le niveau de variation acceptable par l'organisation pour atteindre ses objectifs. Elle dépend de l'appétence au risque de l'organisation, mais se réfère directement aux objectifs.

2. Typologie des risques

Il existe plusieurs classifications des risques d'entreprise, nous allons présenter celles qui sont selon nous les plus pertinentes :

2.1. Risques purs et risques spéculatifs

Selon CORDEL ces deux notions sont principalement utilisées en finance. Les risques dits purs sont ceux dont les conséquences ne peuvent être que négatives. À l'inverse, les risques dits spéculatifs sont susceptibles de générer des pertes ou des gains. Ainsi, le risque de taux (de

change ou d'intérêt) rentre dans cette catégorie dans la mesure où des variations de taux sont susceptibles de générer des profits financiers¹.

2.2. Risques idiosyncratiques et risques systémiques

Les risques idiosyncratiques sont les risques spécifiques à une entreprise, et peuvent donc faire l'objet d'une gestion par la diversification. Les risques systémiques, à l'inverse, sont considérés comme « non diversifiables ». Ces deux concepts sont principalement utilisés en finance.

2.3. Risques inhérents et risques résiduels

Ces deux notions sont fondamentales. On parle de "risque inhérent" pour qualifier le niveau de risque avant que toute mesure de gestion soit mise en place "risque brut". Par opposition, le risque résiduel désigne le niveau de risque supporté une fois considéré l'ensemble des stratégies de gestion "risque net". Ainsi : **Risque net = Risque brut- Stratégies de gestion** ²

2.4. La typologie basée sur les fonctions de l'organisation

2.4.1. Risques financiers

Ce sont les risques de perdre de l'argent suite à une opération financière, il existe plusieurs risques financiers qui peuvent affecter, fragiliser ou remettre en cause la pérennité des entreprises, comme :

-Risque marché : C'est le risque qui résulte de la variation des prix des instrument financiers qui composent un portefeuille³.

-Risque de liquidité : selon la réglementation algérienne, c'est le risque qu'une entreprise trouve des difficultés pour faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, pour des raisons liées aux conditions du marché, dans un délai déterminé et un coût raisonnable⁴.

- Risques de pertes financières : il s'agit du risque de concrétisation de pertes financières suite à décisions impropres d'investissement, d'exploitation ou de gestion.

- Risque de taux d'intérêt : il s'agit du risque d'avoir des résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt ⁵.

¹ CORDEL Frédéric, op.cit. p23.

² CORDEL Frédéric, ibid. pp (23-24).

³ DARSA Jean-David, 2013, p 127, la gestion des risques en entreprise, Troisième édition, Gereso.

⁴ Article 2, Règlement n° 11-08. Correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

⁵ BASSI Joël, 1995, p 17, Gestion des risques et gestion actif-passif des banque, Dalloz, Paris.

-Risque de taux de change : C'est le risque de change correspond au risque de variation du résultat induit par des fluctuations de change. Il trouve son origine dans le fait que les sous bilans en devises ne sont pas équilibrés. Son effet est de rendre le résultat sensible aux variations de change¹.

2.4.2. Stratégique

Quelle que soit la taille de l'entreprise (PME, PMI, grand groupe, multinationale...) ; le risque stratégique se constate critique à sa pérennité. Les risques stratégiques constituent les risques primordiaux à maîtriser au sein des entreprises.

Ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine. Par exemple :

- Choc politique ;
- Echec de stratégie : Mauvaise acquisition, ruptures technologiques, ...

2.4.3. Juridique

Ils abordent principalement les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur, les problématiques liés à la contrefaçon, ainsi qu'un approfondissement d'un risque juridique particulier : la responsabilité pénale du dirigeant².

2.4.4. Les risques opérationnels

Selon la réglementation bancaire « Bâle II », il existe sept catégories de risques opérationnels³ :

-Fraude interne : Pertes dues à des actes volontaires visant à frauder, détourner des biens ou contourner les règlements, la législation ou une politique de l'entreprise, qui impliquent au moins une personne interne à l'entreprise ;

- Fraude Externe : Pertes dues à des actes volontaires visant à frauder, détourner un bien ou contourner une règle légale par un tiers ;

¹ Xerion Finance (www.xerion-finance.com/news/10/65/Comment-apprehender-le-risque-de-change-en-ALM.htm).

² DARSA Jean-David, op.cit. p148.

³ MADERS Henri Pierre et MASSELIN Jean Luc, 2014, pp (53-54), Contrôle interne des risques, deuxième édition, Eyrolles, Paris.

- Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : Pertes résultant à des actes non conformes aux lois ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ;
- Clients, produits et pratique des affaires : défaillance non intentionnelle ou négligence entraînant le non-respect d'une obligation vis-à-vis de clients (ceci concerne également les aspects d'abus de confiance), de la nature ou du design d'un produit ;
- Dommage aux actifs corporels : Pertes résultant de la destruction ou d'un dommage à des actifs physiques à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres ;
- Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes : Pertes résultant d'interruption de l'activité ou des défaillances des systèmes ;
- Exécution, livraison et gestion des processus : Pertes provenant de déficience dans le traitement des opérations ou dans la gestion des processus, dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

2.4.5. Risques industriels

Parmi les principaux risques industriels à identifier on trouve ¹:

- Risque de perte de qualité sur processus industriel, risques de sur qualité, de sur-sécurité impactant in fine la performance opérationnelle de l'entreprise ;
- Risque de non-respect des délais de production et ses impacts financiers directs ou indirects;
- Risque de rupture de chaîne de production et ses impacts directs et indirects : chômage technique partiel, perte de productivité, perte de contrat ;
- Risque dû à la rupture de la chaîne logistique en amont ou en aval et ses impacts directe et indirects sur les cycles de production et d'approvisionnement ;

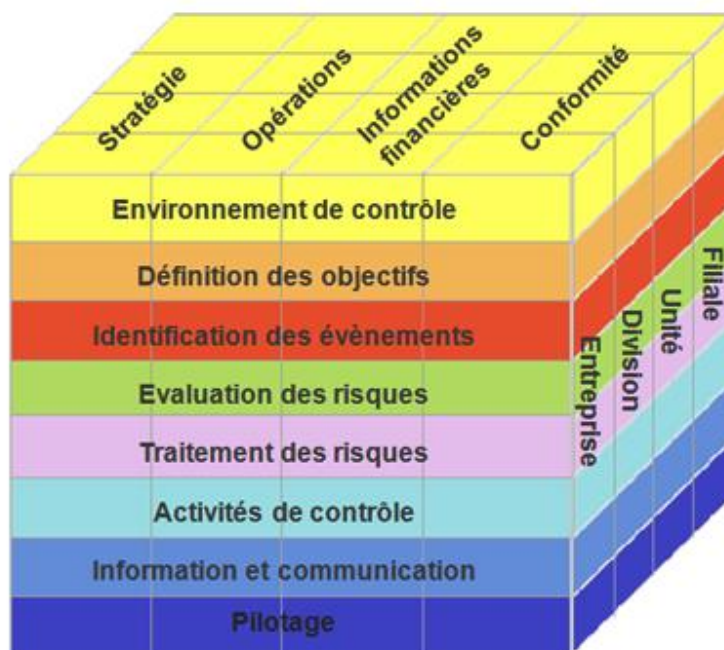
3. Définition de la gestion des risques

La gestion des risques à fait l'objet de multiples définitions, l'une la plus répète au sein des sociétés est celle qu'a été proposée par COSO II :« *Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les*

¹ DARSA Jean-David, op.cit. p146.

limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'attente des objectifs de l'organisation » Ce modèle est traditionnellement représenté sous forme d'un cube (voir figure ci-dessous) :

Figure 2 : Le cube COSO II



Source : référentiel COSO II, 2004

Selon AMF¹ « La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

- La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

- La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société »

¹ Autorité des marchés financier (AMF), Op.cit. p6.

Selon la norme ISO 31000 Management du risque « *Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* ».

Olivier Hassid a défini La gestion des risques comme un processus matriciel itératif de prise de décision et mise en œuvre des instruments qui permettent de réduire à un niveau acceptable l'impact des vulnérabilités pesant sur toute entité¹.

4. Les référentiels de la gestion des risques

Il existe plusieurs référentiels de gestion des risques nous allons aborder dans cette partie les plus connus.

4.1 COSO

Dans les années 1980 la Treadway² commission a initié une importante recherche sur la notion du contrôle interne, en créant un groupe de réflexion réunissant, les spécialistes des cabinets d'audit et d'expertise et les associations professionnelles, ce groupe de travail connu sous le nom de COSO, les travaux de ce dernier ont abouti à la publication du premier référentiel de contrôle interne COSO I en 1992 (mis à jours par la suite en 2013), ainsi que le COSO 2 (référentiel de gestion des risque *Entreprise Risk Management*) en 2004.

4.1.1 COSO I

Le référentiel COSO 1 définit le contrôle comme étant « *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants* ³:

- réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- respect des réglementations. »

Selon COSO I un bon contrôle interne est organisé autour de cinq composantes indispensables et interconnectées sous la forme d'une pyramide⁴, et organisées, de la base au sommet, comme suit ⁵ :

¹ HASSID Olivier, 2008, p138, la gestion des risques, deuxième édition Dunod, Paris.

² Le sénateur américain Treadway.

³ SCHICK Pierre et autres, op.cit. p18.

⁴ Pyramide COSO I figurant en annexe n°1.

⁵ IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, op.cit. p71.

- environnement de contrôle : Les individus et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle et le moteur ;
- évaluation des risques : L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Afin de fonctionner de façon harmonieuse. L'entreprise doit fixer des objectifs et les intégrer à ses activités financières, commerciales, de marketing, de production et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants ;
- Activités de contrôle : Les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs ;
- Information et communication : Les systèmes d'information et de communication sont articulés autour de ces activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;
- Pilotage : L'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent y être apportées. Ainsi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte.

Les auteurs de COSO I ont ajouté deux autres dimensions à ces cinq composantes, de manière que la représentation graphique devienne se forme d'un cube¹ :

-Une deuxième dimension qui contient trois catégories d'objectifs (opérations, reporting, conformité) ;

-Une troisième dimension aux différentes entités de l'organisation (Les unités ou activités de l'organisation concernées par le contrôle interne.

Notant que l'année 2013 a connu la publication d'une mise à jour du référentiel COSO I en vue d'adapter le dispositif du contrôle interne aux enjeux et changements actuels.

4.1.2 COSO II (Enterprise Risk Management)

A partir des principaux éléments du COSO I et afin d'approfondir la notion du risque les auteurs du COSO I ont publié un en 2004 COSO II. En fait il s'agit d'un nouveau référentiel dédié à la gestion des risques, qui positionne le contrôle interne comme une composante du dispositif de gestion des risques, alors que le COSO I adoptait une logique inverse, puisque

¹ Cube COSO I figurant en annexe n°2.

l'identification et l'analyse des risques constituaient une composante du dispositif de contrôle interne.

Le COSO II a renforcé les trois dimensions en ajoutant d'autres éléments dans chaque axe sous forme d'un cube¹:

✚ La dimension composante de contrôle interne du COSO I devient celle des composantes de gestion des risques. Le nombre d'éléments passe de cinq à huit :

-L'élément « environnement » n'est plus seulement de contrôle. Il devient environnement interne et porte la notion d'appétence au risque.

- La composante "Evaluation du risque " du COSO I est déclinée dans le COSO II en quatre items qui précisent cette notion² :

- La définition des objectifs : Elle est une condition préalable à l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques. Les objectifs doivent préexister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques susceptibles d'entraver le processus de l'atteinte des objectifs de l'entité afin de mener des actions correctives de ces risques.
- Identification des événements : Susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit aussi bien d'événements pouvant avoir un impact négatif que d'événements pouvant avoir un impact positif, c'est-à-dire des opportunités à saisir que le management doit intégrer dans sa stratégie. Ces événements peuvent être de différentes natures (économiques, environnementaux, politiques, sociaux, technologiques).
- Evaluation des risques : c'est-à-dire une appréciation quantitative ou qualitative de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ces événements.
- Le traitement des risques : C'est-à-dire la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les alternatives possibles on trouve (l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation).

Ces quatre composantes permettent de renforcer le management du risque.

¹ Cube COSO II Figure n°2.

² SCHICK Pierre et autres, op.cit. pp (14-15).

Les trois autres éléments (activités de contrôle, information et communication, pilotage) restent pratiquement inchangés par rapport au COSO I.

- ✚ La dimension objective (opérations, reporting, conformité) a été complétée par un quatrième élément "la stratégie".
- ✚ Pour la dimension liée aux éléments relatifs à la gestion globale des risques, un découpage par destination (niveau entreprise, niveau division, niveau unités de gestion, niveau de filiale).

4.2 Le référentiel ISO 31000 management du risque

En 2009 ISO a émis le référentiel 31000 :2009 " management du risque -principes et lignes directrices " qui propose des principes et lignes directrices du management du risques ainsi que leur mise en œuvre à tous les niveaux.

Aussi on souligne que :

- La norme établit un lien plus clair entre la gestion du risque et le processus de prise de décision.
- ISO 31000 indique clairement l'importance des facteurs "humains et culturel" dans le processus de gestion des risques.

Principes de ISO 31000 :

Selon iso 31000 pour un management des risques efficace, il convient qu'un organisme respecte à tous les niveaux, les principes suivants :

- Le management du risque crée de la valeur et la préserve.
- Le management du risque est intégré aux processus organisationnels.
- Le management du risque est intégré au processus de prise de décision.
- Le management du risque traite explicitement de l'incertitude.
- Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps utile
- Le management du risque s'appuie sur la meilleure information disponible.
- Le management du risque est adapté.
- Le management du risque intègre les facteurs humains et culturels.
- Le management du risque est transparent et participatif.
- Le management du risque est dynamique, itératif et réactif au changement.
- Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme.

5. Les objectifs de la gestion des risques

Parmi les objectifs de gestion des risques on trouve¹ :

- **Assure la pérennité de l'entreprise :**

Une bonne gestion des risques permet à l'entreprise d'éviter d'énormes événements qui peuvent causer un arrêt partiel au totale de l'activité, aussi grâce à une bonne gestion des risques que l'entreprise peut mettre en place un plan d'actions pour faire face à ces événements.

- **Anticiper les risques et réduire leurs effets :**

À partir des outils de gestion des risques tel que la cartographie des risques, l'entreprise peut mettre en place des actions qui permettent soit de pallier les conséquences des événements, soit d'en diminuer les impacts.

- **Satisfaire les exigences des clients :**

Maitriser ses risques permet à l'entreprise d'assurer sa performance, honorer ses engagements et d'éviter de pénaliser les clients. Ces derniers veulent que leurs fournisseurs donnent suffisamment de garanties pour éviter les conséquences des risques.

6. Quelques Méthodes d'analyse des risques

Une méthode d'analyse de risque peut être qualifiée de démarche inductive ou déductive ²:

-Dans une approche inductive, on part des causes pour identifier les effets. A partir des différentes défaillances ou écarts possibles, on cherche à identifier les conséquences de ceux-ci sur le système ou son environnement. La plupart des méthodes (APR, AMDEC, HAZOP, arbre d'événements, MADS, etc. sont inductives.

- Dans une approche déductive, on part des effets pour remonter aux causes. Le système est supposé défaillant et l'analyse vise à identifier les causes susceptibles qui conduire à cet état. L'analyse par arbre de défaillances est une méthode déductive.

En ce qui suit quelque méthode d'analyse des risques :

¹ BACHY Bruno, HARACH Christine,2010, p90, Toute la fonction management, édition Dunod, Paris.

² FLAUS Jean Marie, 2013, p37, Analyse des risques des systèmes de production industriels et de services, édition Lavoisier, paris.

Arbre des défaillances

Selon DARSA¹ l'arbre des défaillances est une méthode qui débute à partir de l'événement final pour remonter vers les causes et les conditions ayant permis sa survenance. Un arbre de défaillances vise à proposer une représentation visuelle des différentes combinaisons susceptibles de produire l'événement final.

APR (Analyse Préliminaire des Risques)

L'analyse préliminaire des risques consiste à évaluer les problèmes à résoudre concernant la maîtrise des risques. Elle va globalement se structurer autour de trois grandes phases² :

- L'identification des dangers à prendre en compte, de manière la plus exhaustive possible ;
- L'évaluation et la classification des risques associés aux dangers identifiés ;
- la proposition des mesures permettant de couvrir les risques.

En outre APR vise à détecter les situations dangereuses susceptibles d'engendrer l'émergence du risque et à déterminer la valorisation individuelle des risques en présence à l'appui de leur gravité et de leur fréquence potentielle d'apparition.

Arbre des conséquences

Comme le souligne BOUNIE³ L'arbre des conséquences permet d'élaborer un diagramme présentant l'ensemble de éventualités résultant de diverses combinaisons d'évènements. Le développement de l'arbre débute par un évènement initiateur et progresse selon une logique binaire : chaque évènement conduit à identifier deux états successifs possibles, l'un acceptable et l'autre non.

Cette démarche fournit ainsi la séquence logique des différents évènements susceptibles de se produire en aval de l'évènement primaire e permet donc leur évaluation.

AMDE et AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de Criticités)

AMDE : consiste à considérer systématiquement, l'un après l'autre, chacun des composants du système étudié et à analyser les causes et les effets de leurs défaillances potentielles.

¹ DARSA Jean-David ,2013, p152, les risques opérationnels de l'entreprise, édition Gereso, Paris.

² DARSA Jean-David, ibid. pp (146-147).

³ BOUNIE Dominique, Polytech'Lille-IAAL, L'usine agro-alimentaire, p7 Versions Pdf des transparents de cours.

AMDEC : équivalent à l'AMDE, en y ajoutant la criticité du mode de défaillance, dont l'estimation nécessite la connaissance des probabilités d'occurrence des défaillances, et les gravités de leurs effets.

Le principe de l'AMDEC repose sur une approche relativement simple dans sa mise en œuvre¹ :

- L'étape 1 consiste à décomposer le système considéré en une multitude de composants qui le constituent.
- L'étape 2 vise à recenser l'intégralité des modes de défaillance, pour chacun des composants identifiés lors de l'étape 1.
- L'étape 3 consiste à identifier les effets et les conséquences des modes de défaillance définis au préalable.
- La dernière étape consiste enfin à traduire en termes de risques les situations décrites précédemment.
- En cas d'AMDEC, la criticité de chacun des risques conclut la démarche, à l'appui de la mesure de la criticité des enjeux et des risques identifiés.

Méthode HAZOP (HAZard and OPerability study)

Selon CORDEL² la méthode HAZOP se base sur l'analyse des dérives potentielles des principaux paramètres liés à l'exploitation d'une installation. En effet elle étudie l'influence de déviations des divers paramètres régissant le procédé analysé par rapport à leurs valeurs nominales de fonctionnement. A l'aide de mots-clefs, les dérives imaginées de chaque paramètre sont examinées systématiquement afin de mettre en évidence leurs causes, leurs conséquences, les moyens de détection et les actions correctrices. Une dérive est constituée de la manière suivante : **Les Dérive = Mots clé + Paramètre.**

La méthode MOSAR

La méthode MOSAR (PERILHON 2003)³, Méthode Organisée Systémique d'Analyse de Risques, est une méthode intégrée qui permet d'analyser les risques sur un site de manière progressive. Cette méthode repose sur le modèle MADS (Méthodologie d'Analyse du

¹ DARSA Jean-David, *ibid.* p150.

² CORDEL Frédéric, *op.cit.* p137.

³ Institut national de l'environnement industriel et des risques, 2006, p 85, OMEGA 7 Méthodes d'analyse des risques générés par une installation industrielle.

Dysfonctionnement des Systèmes). Celui-ci représente le processus de danger, c'est à dire la libération d'un flux de danger par un système source sous l'effet d'un évènement initiateur interne ou externe et l'impact de ce flux sur une cible, qui peut elle-même devenir système source de danger pour un processus équivalent. La méthode MOSAR met particulièrement l'accent sur l'enchaînement des processus de danger entre systèmes composant une installation, elle est donc particulièrement adaptée à l'étude des synergies d'accident ou des effets domino. MOSAR est constituée de deux modules qui peuvent être utilisés de façon plus ou moins indépendante. Le module A correspond à une analyse macroscopique des risques sur un site industriel et s'apparente à une analyse préliminaire des risques. Le module B correspond à une analyse plus détaillée des scénarios identifiés dans le cadre du module A à l'aide des outils de la sûreté de fonctionnement.

SECTION 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Nous aborderons dans cette seconde section quelques généralités sur la cartographie des risques et la démarche à suivre pour l'élaborer sachant qu'il n'existe pas une démarche standard.

1. Définition et types de la cartographie des risques

1.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un processus d'identification, de hiérarchisation et d'évaluation des risques permettant de les positionner sur des échelles afin de les traiter¹.

Selon IFACI la cartographie des risques est le positionnement des risques majeurs selon différents axes tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques. Son objectif est de permettre d'orienter le plan d'audit interne et d'aider le management à prendre en compte la dimension risque dans son pilotage interne.

La cartographie des risques est une représentation visuelle des résultats d'analyse du contexte "risque" d'une organisation, à une période donnée, cette représentation peut être relative à une entreprise, département, processus, ou sous processus².

Selon MOREAU « La cartographie des risques n'est qu'un des produits essentiels du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil de risques qui s'imposent (couverture, acceptation et augmentation du risque) »³

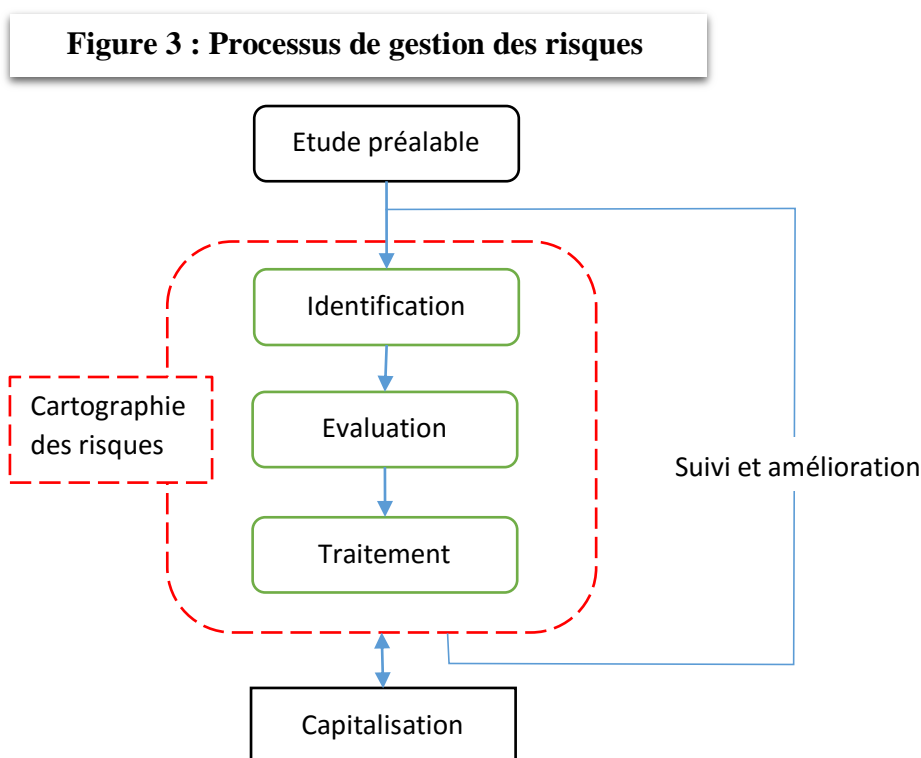
Une cartographie des risques est une façon de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le gestionnaire des risques aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque (DE Marechal 2003).

¹ HASSID Olivier op.cit. p136.

² DARSA Jean-David, op.cit. p235.

³ MOREAU Franck, 2002, p 134, « Comprendre et gérer les risques », édition Organisation Paris.

En rappelant que l'élaboration de la cartographie des risques représente une partie du processus global de gestion des risques :



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

1.2. Les différents types de cartographie des risques

Avant de mettre en place une cartographie de risques il faut distinguer entre deux types de cartographie, à savoir la cartographie globale et la cartographie thématique, la sélection entre ces dernières dépend uniquement du type de risque à étudier.

1.2.1. La cartographie globale

« Cette démarche permet, pour une même entité de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer des risques différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance.¹ »

1.2.2. La cartographie thématique

La cartographie thématique sert à recenser et hiérarchiser les risques spécifiques à un domaine bien particulier ou un thème bien précis (risques liés à un système, un processus, sous

¹ DE MARSHAL Gilbert, 2003, p18, La Cartographie Des Risques, édition Afnor, Paris.

processus...). Elle permet d'avoir une vision précise et fine des risques et constituer un premier pas vers une cartographie des risques globale (De Marechal 2003).

2. Les Objectifs d'une cartographie des risques

Selon Renard Jacques la cartographie des risques représente un véritable inventaire des risques, et permet d'atteindre trois objectifs principaux ¹:

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du gestionnaire des risques d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne, et aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit.

Nous pouvons aussi ajouter les objectifs suivants :

- Une représentation graphique des risques permet de visualiser les zones de fragilité à traiter en priorité. (DARSA 2013)
- Détermine les risques associés aux processus et d'identifier les contrôles associés à ces risques (Deloitte 2016)
- La cartographie permet une vision synthétique des risques pris par l'entreprise sur ses métiers (Deloitte 2016).

3. Les acteurs du projet de cartographie des risques

Les acteurs concernés par le pilotage du projet varient selon l'ampleur de ce dernier, ainsi les acteurs peuvent être internes ou externes à l'organisation² :

3.1. Les acteurs internes

- Le risk manager : il identifie les risques, dessine la cartographie, les mesure, et à partir de là, il propose la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection ;

¹ RENARD Jacques, 2013, p139, Théorie et pratique de l'audit interne, huitième édition, Eyrolles, Paris.

² RENARD Jacques, 2010, p156, Théorie et pratique de l'audit interne, Septième édition, Eyrolles, Paris.

- le manager opérationnel : il applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (par un contrôle interne) ;

- l'auditeur interne : il apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place, il détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin. Il faut signaler que l'auditer n'est pas concerné par l'élaboration et la mise en place d'une gestion globale des risques.

3.2. Les acteurs externes

Cabinets de consultants, experts thématiques. L'organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d'une externalisation des processus ou activités.

4. Approches d'élaboration de cartographie des risques

Les approches d'élaboration de la cartographie sont diverses et varient en fonction de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation, à la cartographie, en ce qui suit les plus connues ¹ :

4.1. Approche top down

Elle consiste à collecter en premier lieu la vision des équipes dirigeantes et des organes de gouvernance, puis à la partager à tous les niveaux de l'organisation.

Cette approche permet une vision macro des risques, elle donne une facilité d'organisation et un périmètre restreint et bien défini, toutefois cette approche a une vision potentiellement déconnectée de la réalité du terrain.

Cette approche permet aussi d'améliorer le processus décisionnel et favorise, par l'impulsion du haut niveau, l'instauration d'une culture des risques dans l'organisation propice à l'amélioration continue des processus.

4.2. Approche bottom-up

Elle donne la priorité aux personnes concernées par la gestion des risques au quotidien qui sont les opérationnels, ce qui permet d'être au plus près du terrain et des risques opérationnels, aussi elle favorise la sensibilisation de tous les employés à la gestion des risques, en revanche il existe une difficulté potentielle de la collecte d'information.

¹ CORDEL Frédéric, op.cit. p131.

4.3. Approche combinée

Cette approche combine les approches bottom-up et top-down. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels ce qui permet d'avoir une base assez complète des risques de l'établissement.

5. Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

Les méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques sont multiples, allant du plus élémentaire au plus complexe (Renard J 2010), et il n'existe pas une méthode idéale et unique.

En générale l'élaboration d'une cartographie des risques comparant les phases suivantes :

5.1. La phase de préparation

Cette phase consiste à prendre connaissance du mode de fonctionnement de l'entreprise, et à l'identification des différents processus.

5.2. La phase d'identification des risques

L'identification des risques constitue la première phase de l'analyse des risques et vise à établir une liste aussi exhaustive que possible de tous les risques menaçant l'atteinte des objectifs en interne et en externe. En autre terme ISO définit l'identification des risques comme « *le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques. L'identification des risques a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs du système ou de l'organisation pourraient ne pas être atteints* »

Comme le spécifie le COSO II les techniques d'identification des risques sont utilisées et appliquées de manière ponctuelle ou permanente, selon les contextes et les besoins. En ci-dessous quelques techniques d'identification des risques :

- Les questionnaires :

Cette méthode consiste à administrer à différents groupes de personnes une liste de questions en relation avec les risques susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise. Selon CORDEL¹, il est préférable que de tels questionnaires soient préparés puis exploités par des professionnels de la gestion du risque, ainsi que Quelles que soient les modalités choisies, il important que les questionnaires soient relativement courts et que leur confidentialité soit assurée tout au long du processus.

¹ CORDEL Frédéric, op.cit. p135.

- Les entretiens individuels :

Selon CORDEL¹ les entretiens individuels constituent sans doute la forme la plus simple de collecte d'information en matière d'identification des risques. Les principaux avantages de cette méthode sont sa simplicité, l'absence d'effets de groupe, ainsi que la gestion de la confidentialité (les informations collectées par cette méthode peuvent être plus percutantes que celles collectées au cours de réunions de groupe). En revanche, pour des raisons logistiques évidentes, un nombre relativement peu important de personnes peuvent être interrogées, ce qui peut mener à une vision relativement étroite des risques. Ces entretiens peuvent être menés de manière plus ou moins structurée, c'est-à-dire que les questions posées et les réponses possibles peuvent être plus ou moins larges.

- Identification basée sur les check-lists :

C'est une méthode par laquelle on est amené à lister l'ensemble des risques éventuels qu'est censée encourir l'entreprise et se demander après sur leurs existences.

- Identification basée sur l'atteinte des objectifs :

Il s'agit d'analyser les processus et les activités de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus (IFACI, 2006 : 19).

-Identification par analyse des activités :

Après une décomposition des processus en activités, une estimation des conséquences potentielles de la bonne ou mauvaise exécution des tâches est requise.

5.3. La phase d'évaluation du risque

Une fois identifiés, les risques doivent faire l'objet d'une évaluation, cette phase a pour objet de classer ces risques et de les différencier selon leurs acceptabilités. L'objectif principal de cette phase n'est donc pas tant l'évaluation des risques, mais l'identification d'un seuil d'acceptabilité.

L'évaluation du risque représente une étape primordiale dans le processus de gestion des risques, en outre cette étape est la plus complexe, et souvent la moins maîtrisée (Frédéric Cordel 2013).

¹ CORDEL Frédéric, op.cit. p136.

En termes de méthodes d'évaluations du risque il existe deux grandes catégories (quantitatives et qualitatives), souvent les risque sont évalués sur deux axes : l'impact(gravite) et la probabilité d'occurrence(fréquence)

5.3.1. Méthodes d'évaluations des risques

a) Les méthodes quantitatives

Pour le COSO II, les techniques quantitatives d'évaluation du risque « sont habituellement plus précises et sont utilisées dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives »

Par ailleurs COSO II a précisé que « *la mise en œuvre des techniques d'évaluation quantitatives nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques* »

b) Les méthodes qualitatives

Les techniques d'évaluation qualitatives du risque sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un cout raisonnable

« *La qualité de ces évaluations qualitatives dépend essentiellement des connaissances et du discernement des personnes impliquées, de leur compréhension des événements potentiels et du contexte* » (COSO II 2004)

5.3.2. L'estimation des risques

Souvent les risques sont estimés et classifiés selon leurs Fréquence (probabilité d'occurrence) et la gravité de leurs impacts, sur une échelle.

Exemple d'échelle de Fréquence (probabilité d'occurrence) à quatre niveaux :

Tableau 1 : Cotation de la fréquence

Fréquence	Commentaire
Faible (rare)	Evènement pouvant se produire dans des cas exceptionnels
Moyenne	Evènement pouvant se produire une fois par an
Fréquente	Evènement risque de se produire plusieurs fois par an
Très fréquente	Evènement peut se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois)

Source : séminaire KPMG 2014 sur Cartographie des risques

Exemple d'échelle de Gravité à quatre niveaux :

Tableau 2 : Echelle Cotation de la gravite

Gravite	Commentaire
Faible	Impact négligeable
Modérée	Impact modéré
Majeure	Dommmage important
Catastrophique	Dommmage catastrophique

Source : séminaire KPMG 2014 sur Cartographie des risques

L'échelle de criticité est le résultat de la cotation du risque sur les deux échelles précédentes, ci-dessous un exemple d'une échelle de criticité :

Tableau 3 : Echelle niveau de criticité

Echelle	Niveau de criticité
Mineur	Le risque est insignifiant et se situe très en dessous du seuil d'appétence
Elevé	Le risque a des conséquences qui demeurent tolérables, il faut néanmoins le surveiller
Modéré	Le risque est mal ressenti par l'entreprise, les conséquences sont graves. Le risque doit absolument et rapidement être traité
Critique	Le risque peut mettre jusqu'à la pérennité de l'entreprise en jeu. Dans tous les cas, l'entreprise est affectée durablement.

Source : séminaire de KPMG 2014 sur Cartographie des risques

5.3.3. Hiérarchisation des risques :

La hiérarchisation des risques représente un classement de ces derniers par rapport à leur fréquence ou impact, ou criticité, afin de prendre des mesures pour les traiter, ci-dessus un exemple d'hiérarchisation des risques selon leurs criticités :

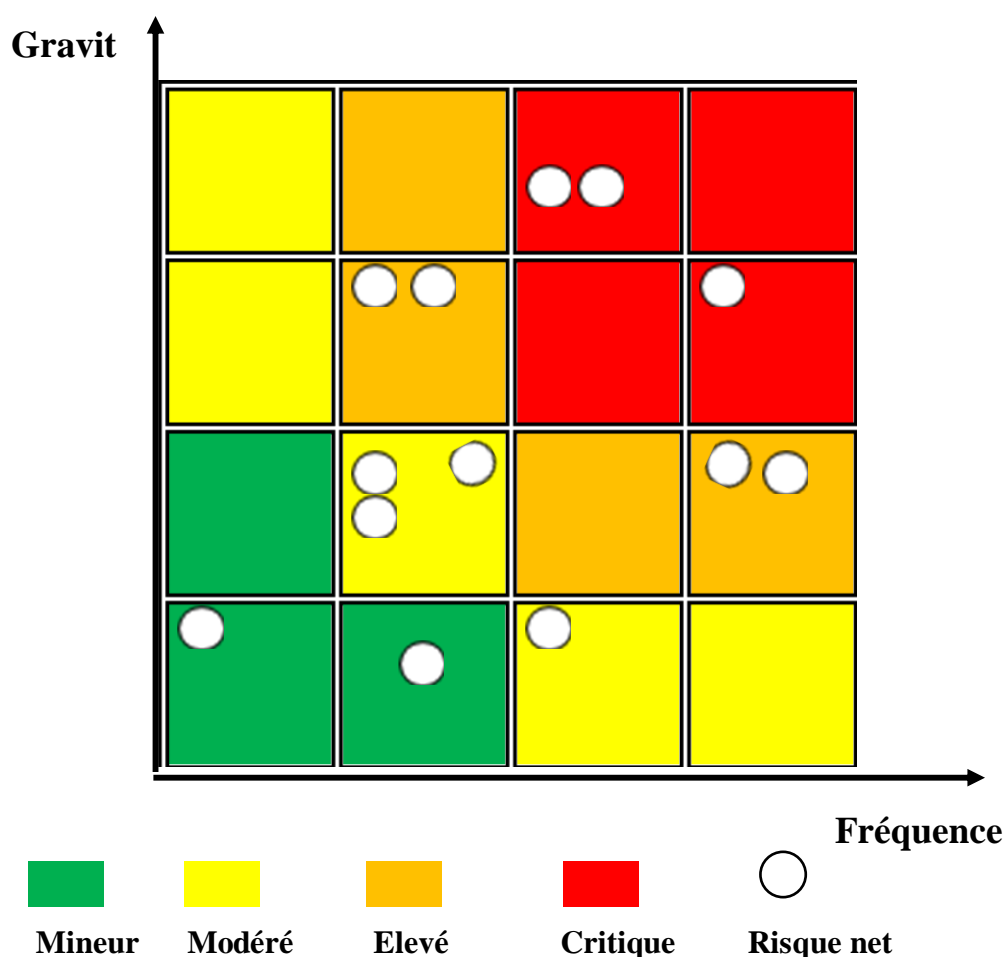
Tableau 4 : hiérarchisation des risques selon leurs criticités

Catégorie du risque	Les risques
Critiques	
Elevés	
Modérés	
Mineurs	

Source : nous-même à partir de la littérature

Ci-dessous un exemple de cartographie des risques :

Figure 4 : Cartographie des risques nets



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

5.4. La phase d'appréciation du contrôle interne

Après avoir identifié et évalué les risques, il est important d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques qui existe.

5.4.1. L'objectif du contrôle interne

L'objectif générale du contrôle interne est d'assurer la pérennité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts. Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs particuliers présentés comme suit ¹:

- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Efficacité et efficacité des opérations ;

¹ RENARD Jacques, op.cit. p126.

- Protection du patrimoine ;
- Respect des lois, règlements et contrats.

L'auditeur doit normalement évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. (Renard J 2010).

Pour atteindre les objectifs du contrôle interne, les auditeurs internes doivent s'assurer que ¹:

- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec la mission et y contribuent ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- leurs modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'entreprise ;
- les informations relatives sont recensées et communiquées.

5.5. La phase du Traitement des risques

Une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques. Les différentes modalités de traitement sont les suivantes² :

-L'évitement : (Cesser les activités à l'origine du risque). L'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique ou de vendre une activité.

-La réduction : Prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence, ou l'impact du risque, ou encore les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement telle la mise en place de contrôles.

-Le partage : Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.

-L'acceptation : Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

Le traitement du risque permet d'une part de prévenir et de réduire les risques inacceptables par la mise en place de mesures de prévention ou de protection afin d'atteindre le niveau de sécurité souhaité. D'autre part, il s'agit de traiter les risques résiduels en élaborant des solutions de couverture pour l'entité considérée³.

¹ RENARD Jacques, op.cit. p126.

² IFACI, IIA,2015, chapitre 4 p11, Manuel d'audit interne, édition Eyrolles, Paris.

³ FUMEY Marc, Méthode d'Évaluation des Risques Agrégés :application au choix des investissements de renouvellement d'installations, thèse de doctorat en SYSTEMES INDUSTRIELS, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2001, p70.

Une fois élaborée, il faut garder à l'esprit que la cartographie est une photographie des risques à un instant donné, un outil statique. Il convient donc de rendre cet outil vivant, en lui donnant une utilité concrète dans l'entreprise et en le réactualisant régulièrement car elle est élaborée à un moment donné et constitue une image du profil de risque à un temps T déterminé.

En général, cela se fait annuellement mais il est clair qu'à chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer, dans ce cas, cela se traduira vraisemblablement par une augmentation de l'évaluation d'un risque. En plus, s'il s'agit du lancement d'un nouveau produit ou la promulgation d'une nouvelle réglementation, les risques qui y sont reliés seront introduits dans la cartographie.

**CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE
RECHERCHE ET PRESENTATION DE
L'ORGANISME D'ACCUEIL**

Dans ce deuxième chapitre nous présenterons en premier lieu la démarche méthodologique adoptée pour diriger notre travail de recherche.

Par ailleurs, nous allons présenter l'entreprise d'accueil et sa filiale qui représente notre terrain de recherche.

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section nous allons nous intéresser à la méthodologie choisie afin de réaliser notre travail de recherche et éclairer certains points qui portent sur notre choix de sujet, l'objectif de l'étude, et d'autres rubriques concernant la démarche méthodologique suivie.

1. Le choix du thème de recherche

Chaque organisation rencontre une multitude de risques qui peuvent empêcher cette dernière d'atteindre ses objectifs, d'assurer sa pérennité, ainsi perturbe le bon fonctionnement de son activité, c'est pourquoi il apparaît primordial que chaque entreprise doit donner une grande importance à la gestion des risques et trouver les outils les plus efficaces pour pouvoir les éviter.

De ce fait nous avons été motivés de faire une recherche sur la gestion des risques, parmi d'autres raisons qui nous ont motivé à choisir ce thème :

- La construction d'une cartographie des risques permet non seulement à l'entreprise d'identifier les risques inhérents à ses activités et de les maîtriser, mais encore d'avoir une vision globale sur tous les risques qui entourent l'entreprise et de déterminer quels traitements appliquer à chacun de ces risques.

- Un Intérêt pour l'entreprise car le groupe Cevital a comme projet¹ l'élaboration de cartographie des risques pour toutes ses filiales.

¹ Ce projet n'a pas encore commencé, il est en cours de préparation

2. Objectif de la recherche

Notre étude a pour objectif de :

Attirer l'attention des managers à l'importance de la gestion des risques, et la nécessité de mettre en place un outil efficace pour bien maîtriser les risques, qui permet aussi d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Elaborer une cartographie des risques liés au processus vente, qui permettra à la filiale Atlas pneus de mieux connaître les risques inhérents aux activités, et leurs impacts sur son processus de vente, afin de les éviter en mettant en place un dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques mieux adapté et plus efficace.

3. Délimitation du champ de recherche

Quoique notre ambition au début de cette recherche été de construire une cartographie des risques pour toutes les processus d'une filiale du groupe CEVITAL (la filiale Atlas Pneus), mais pour des contrainte de temps et la courte durée du stage dû aux difficultés rencontres pour trouver un lieu de stage, nous avons réduit notre champ de recherche à l'élaboration d'une cartographie des risques liés au processus vente au sein de la filiale Atlas Pneus, ce dernier représente le processus le plus important pour cette dernière, vu que c'est une entreprise purement commerciale (vente en état).

4. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche permet de répondre à la question « comment je cherche ». (Raymond-Alain Thiétart et Coll 2007) ont mentionné qu'il existe deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test.

L'exploration représente la démarche par laquelle le cherche a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs, par contre le terme tester se rapporte de la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique c'est-à-dire évaluer des vérités sur des théories.

Dans notre travail de recherche nous avons opté pour une méthodologie "*exploratoire*" qui consiste à « *procéder par allers retours entre les observations et des connaissances* »

théoriques tout au long de la recherche Le chercheur a initialement mobiliser des concepts et intégrer la littérature concernant son objet de recherche¹».

En outre notre recherche n'était pas d'aller au terrain avec des hypothèses en vus de les tester, mais c'est les allers-retours entre la recherche théorique et les observations relevés du terrain (la pratique), qui nous ont permis de construire des questions mieux adaptées à notre étude.

Dans le cadre de notre recherche empirique, nous avons opté pour une approche méthodologique de recherche qualitative descriptive et analytique, cette dernière est devenu fréquemment utilisée dans les sciences de gestion (Garcia et Gluesing 2013), elle représente la démarche la plus adaptée pour répondre à notre problématique de recherche, vue la complexité des données recherchées.

En outre il nous a apparu que le recours à des techniques de recherches qualitatives (entretien, observation, étude documentaires) répond mieux au besoin de notre recherche et permet de fournir des données de contenu.

Pour ce faire, nous avons mobilisé un double mode de raisonnement déductif, inductif.

Dans un raisonnement inductif il s'agit d'une « *généralisation prenant appui sur un raisonnement par le quel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes²*».

Ce raisonnement inductif nous a permis de partir des causes pour pouvoir identifier et modéliser les risques.

Dans le raisonnement déductif il s'agit de partir du général vers le particulier, nous avons mobilisé ce type de raisonnement lors des entretiens que nous avons menés, à travers un guide d'entretien qu'a été élaboré à travers un cadre théorique général et des connaissances sur la gestion des risques.

¹ THIETART Raymond-Alain et COLL,2007, p72, Méthodologie de recherche en management, troisième édition, Dunod, Paris.

² THIETART Raymond-Alain et COLL, op.cit. p61.

5. Techniques de recueil d'information

Pour bien mener une recherche qualitative il est important de diversifier les sources de données, pour notre cas et afin de pouvoir réaliser notre travail de recherche et répondre à la question de notre étude, nous avons préféré l'usage de différentes techniques de collecte d'informations qui sont :

- l'analyse documentaire
- les entretiens semi-directifs
- l'observation non participante

5.1. L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire représente une source importante de données, les documents peuvent être internes ou externes

À cause de la confidentialité, l'accessibilité à certain documents internes a été difficile. Néanmoins l'analyse des documents interne que nous avons pu consulter, nous ont permis de prendre connaissance sur l'activité de l'entreprise, ainsi l'analyse de quelques procédures des ventes qui existe nous a permis de comprendre comment il fonctionne ce processus. Aussi l'exploitation du rapport d'audit nous a aidé à identifier les dysfonctionnements et connaitre les faiblesses des dispositifs du contrôle interne existants.

Pour les documents externes nous avons basé notre recherche en tout premier lieu sur les ouvrages et quelques référentiels, ainsi que des travaux de cabinets de conseil, mémoire et site web.

Tous les documents que nous avons utilisé dans notre recherche sont mentionnés dans la bibliographie du mémoire.

5.2. L'observation non participante

Aussi nous avons utilisé dans notre recherche la technique d'observation qui est « *une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion¹* »

¹ GAVARD P, GOTTELAND D, et al,2009, p139, méthodologie de la recherche, édition Pearson éducation, Paris.

En effet il existe deux types d'observation, peut-être participante ou non, elle dépend de la position du chercheur et son point de vue, s'il est interne on est dans le cas d'observation participante, par contre s'il est externe on est dans le cas d'observation non participante, dans notre cas de recherche nous avons opté pour cette dernière.

5.3. Les entretiens semi-directifs

L'entretien est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* ». (ROMELAER 2005).

Pour bien mener un entretien il est primordial pour le chercheur de préparer un guide d'entretien, afin de bien structurer ses entretiens et d'assurer que les points essentiels ont été abordés, en outre le guide d'entretien est utilisé comme un support pour fixer les thématiques à traiter lors de l'entretien et permettre au chercheur la réalisation des objectifs de l'enquête.

Dans notre cas de recherche et vue la transversalité de la recherche nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs avec les différentes personnes intervenant dans le processus vente, pour ce faire, nous avons élaboré un guide d'entretien qui est présenté à la page suivante :

Encadré 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

- 1-Pouvez-vous me décrire les différentes étapes du processus vente ?
- 2-Quels sont les différents intervenants et le rôle de chacun dans ce processus ?
- 3-Quelles sont les activités et les objectifs liés à votre activité ?
- 4- Est-ce qu'il existe un processus de gestion des risques au niveau de l'entreprise ?
- 5- Quels sont les risques que vous rencontrez dans l'exécution de votre travail par rapport au processus vente ?
 - * Selon vous quelles sont les causes de ces risques ?
 - * Selon vous quel est l'impact de chaque risque ?
 - * Selon vous quelle est la fréquence (probabilité de survenance) de chaque risque ? combien de fois dans l'année ou par opération ?
 - * Selon vous quel est la gravite de l'impact de chaque risque ?
- 6-Quels sont les risques acceptés (une tolérance au risque) ? quels sont les seuils tolérés de ces risques ?
- 7- Existe-t-il un dispositif de traitement des risques ?
- 8-Comment faites-vous pour maitriser et prévenir ces risques ?
- 9-Quelles sont les techniques utilisées ?
- 10-Existe-t-il des dispositifs de contrôles ? Si oui Quels sont ces dispositifs ?

Source : Elaborer par nous-mêmes

Les personnes interviewées ainsi que la durée des entretiens durant notre travail de recherche sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Liste des entretiens

Direction	Personnes	Durée
Direction des ventes	Responsable Bureau des ventes	2 heures
	Commercial	45 min
	Responsable des ventes indirectes	30 min
Direction finance et comptabilité	Directeur des finances et de la comptabilité	2 heures
	Gestionnaire de crédit (client)	1 heure et 30 min
	Responsable comptable	1 heures et 30min
	Comptable (client)	30 min
	Chargé des opérations	30 min
Contrôle de gestion	Responsable contrôle de gestion	2 heures
Direction logistique	Responsable supply	2 heures
Direction marketing	Chef de produit 1	45 min
	Chef de produit 2	30 min
Direction système d'information	Responsable système d'information	30 min

Source : élaboré par nous-mêmes

6. Traitement des données (triangulation)

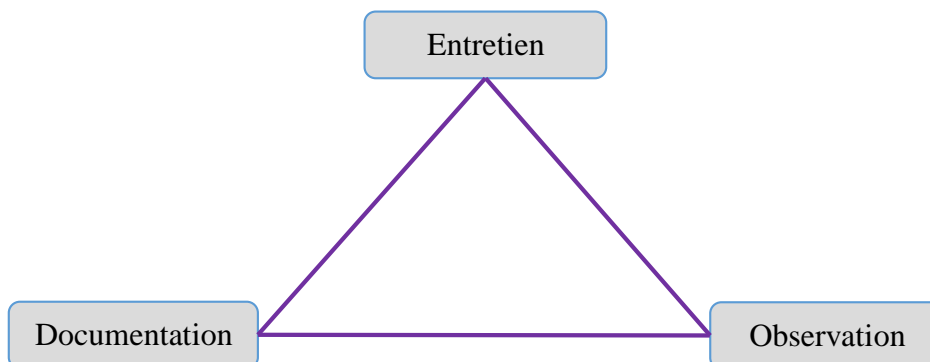
La triangulation consiste à faire un rapprochement entre plusieurs techniques de collecte de données afin de mieux comprendre la problématique de recherche (Morse 1991)

La triangulation entre les trois techniques de collecte de données (entretien, observation, documentation), nous a permis de confronter les données, et nous a permis d'avoir une vision plus large.

D'abord nous avons procédé à un rapprochement entre les données collectées des documents interne et les informations recueillies lors des entretiens, dans le but de vérifier leur exactitude.

Par la suite la comparaison entre les informations recueillies lors des entretiens et la mobilisation de l'observation nous a permis d'identifier les écarts entre ce qui a été dit et ce qui passe réellement.

Figure 5 : Triangulation des données



Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

7. Difficultés rencontrées

Dans le cadre de notre recherche nous avons rencontré plusieurs difficultés liées principalement au terrain :

-La difficulté d'accès à certains documents et rapport d'audit pour des raisons de confidentialité.

- Comme nous avons été au niveau du groupe Cevital, nous avons rencontré au début une difficulté pour se déplacer à la filiale Atlas Pneu qu'est l'objet d'étude, pour des raisons de non disponibilité de temps pour l'auditeur qui nous accompagne (non possibilité de se déplacer seule à la filiale Atlas pneus).

- L'absence d'une culture de processus bien définis au niveau de l'entreprise, ainsi que l'entreprise ne dispose pas de procédures bien formalisées, en autre terme il existe quelques procédures qui sont formalisées.

SECTION 2 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

1. Présentation et historique du groupe Cevital

1.1. Présentation

Leader du marché algérien et neuvième industrie agroalimentaire africaine, le groupe Cevital est un groupe familial qui a été créé en 1998, par Mr "ISSAD REBRAB", avec des fonds privés, elle est la première société algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités, le groupe est présent sur plus de dix métiers tel que l'agroalimentaire, la distribution, la construction, les services et manufactures, l'industrie primaires telles que la production du verre, la production sous serres et d'autre domaine d'activités.

Tableau 6 : Fiche signalétique du groupe Cevital

Dénomination Sociale	CEVITAL
Logo	
Date de création	Mai 1998
Capital social	18 000 000 000 DA
Forme juridique	SPA
Régime	Privé
Siège social	Ilot D, N° 6 ZHUN Garidi II, Kouba 16005 - Alger- Algérie
Domaine d'activité	-Industrie agroalimentaire -Services et manufactures -Construction -Distribution -Industries primaires
Règlementation	Cevital est régie par le code de commerce modifié et complété par le décret législatif n°08/93 du 25 avril 1993 et l'ordonnance °27/96 du décembre 1996 et l'ensemble des textes à caractère législatif et réglementaires ultérieurs.
Effectif	14 500
Site WEB	http://www.cevital.com/index.php/fr/
Téléphone/fax	023 563 802 /023 563 814

Source : Elaboré par nous-mêmes

1.2. Historiques :

Le groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques, pour atteindre la taille et la notoriété d'aujourd'hui, en voici quelques-unes :

Tableau 7 : Dates historiques du groupe Cevital

Année	Investissement
1971	Prise de participation dans SO.CO.MEG : Construction métallique
1975	Création de PROFILOR : Construction métallique
1979	Acquisition de SOTECOM : Construction métallique
1984	Acquisition de SACM : Construction métallique
1985	Création d'ENALUX : Construction métallique
1986	Création de NORD METAL : Fabrication de grillage et toile à tamis
	Création de METALLOR : Fabrication de tubes en acier
1988	Création de METAL SIDER : Sidérurgie
1991	Création de J.B.M. : Reprise des activités d'I.B.M. en Algérie
	Création de Liberté : Quotidien d'information
1992	Création de CBS : Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie
1995	Création de AGRO-GRAIN Importation et distribution de produits agroalimentaires
1997	Création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE : Distribution de véhicules et services après-vente
1998	Création de CEVITAL SPA : Industries agroalimentaires
2000	Création de NOLIS : Transport maritime

2005	Acquisition de Lalla Khedidja : Unité d'eau minérale plate et gazeuse et de sodas
	Création de CEVICO : Fabrication de bâtiment préfabriqué en béton
2006	Acquisition de COJEK, filiale de ENAJUC : Jus et conserves
	Création de Numidis : Grande distribution (UNO) et (Unocity)
2007	Création de MFG : Industrie du verre
	Acquisition de BATICOMPOS : Industrie de fabrication d'éléments de construction préfabriquée
	Création de SAMHA Assemblage et distribution de produits électroniques et électroménagers de marque SAMSUNG Electronics en Algérie
2008	Création de MFG Europe : Commercialisation de verre plat en Europe
	Création de COGETP : Engins de travaux publics VOLVO
	Création de CEVIAGRO : Agriculture
2009	Nouvelle usine SAMHA – Production de produit SAMSUNG
2010	Création de Sodi Automotive
2011	Création de PCA - Création de Sierra Cevital
2013	Acquisition d'OXXO
	Acquisition de Michelin Algérie
2014	Acquisition du Groupe Fagor-Brandt

Source : Documents internes à l'entreprise

2. Les valeurs du groupe Cevital

Quatre valeurs centrales sont partagées par le groupe Cevital :

Initiative : À fin de progresser et aller au-delà des actions planifiées, anticiper les problèmes potentiels, il est primordial pour le groupe Cevital de favoriser une veille proactive.

Intégrité : l'intégrité est le maître mot des valeurs du groupe Cevital, elle se fonde sur une communication transparente dans tous les sens (ascendante, descendante et transversale). Être intégré c'est rejeter toute forme de corruption.

Le respect : le respect des personnes est fermement ancré dans la culture du groupe Cevital, par l'écoute.

Solidarité : Cevital valorise la réussite collective et la recherche permanente des synergies cette réussite solidaire implique de prendre des décisions nécessaires au succès de l'équipe et à la réalisation des objectifs collectifs.

3. Les facteurs clés de succès du groupe Cevital

- La veille stratégique et l'analyse permanente de la réalité des marchés et de leur évolution.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire et technologies les plus évolués.
- La jeunesse des salariés (moyenne d'âge 35 ans) encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise.
- Le réinvestissement systémique des gains dans des secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée.
- Le choix d'investissement de taille mondiale (taille critique) et le choix de leur implantation.
- La transparence de l'information financière permettant l'accès à des modes de financement diversifiés.
- L'attention accordée au choix des femmes et hommes, à leur formation et à transmission des compétences.
- Un réseau de distribution qui couvre tout le territoire et qui continue de croître.
- La capacité à manager des projets, dans la production et la distribution des grandes envergures.

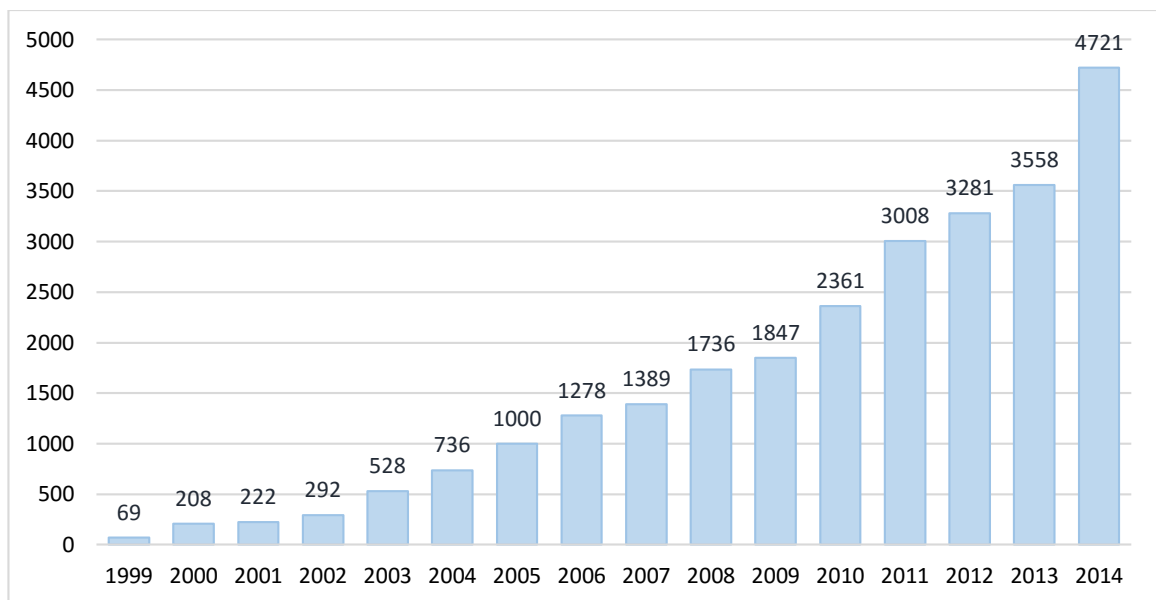
4. Le groupe Cevital en chiffre

Evolution du chiffre d'affaires

Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui la croissance de Cevital ne fait qu'accroître, et cela est nettement visible sur le chiffre d'affaires

Le graphique ci-dessous, démontre l'évolution du chiffre d'affaires durant les quinze dernières années (1999-2014) en million de dollars :

Figure 6 : Evolution du chiffre d'affaires en Million de dollars



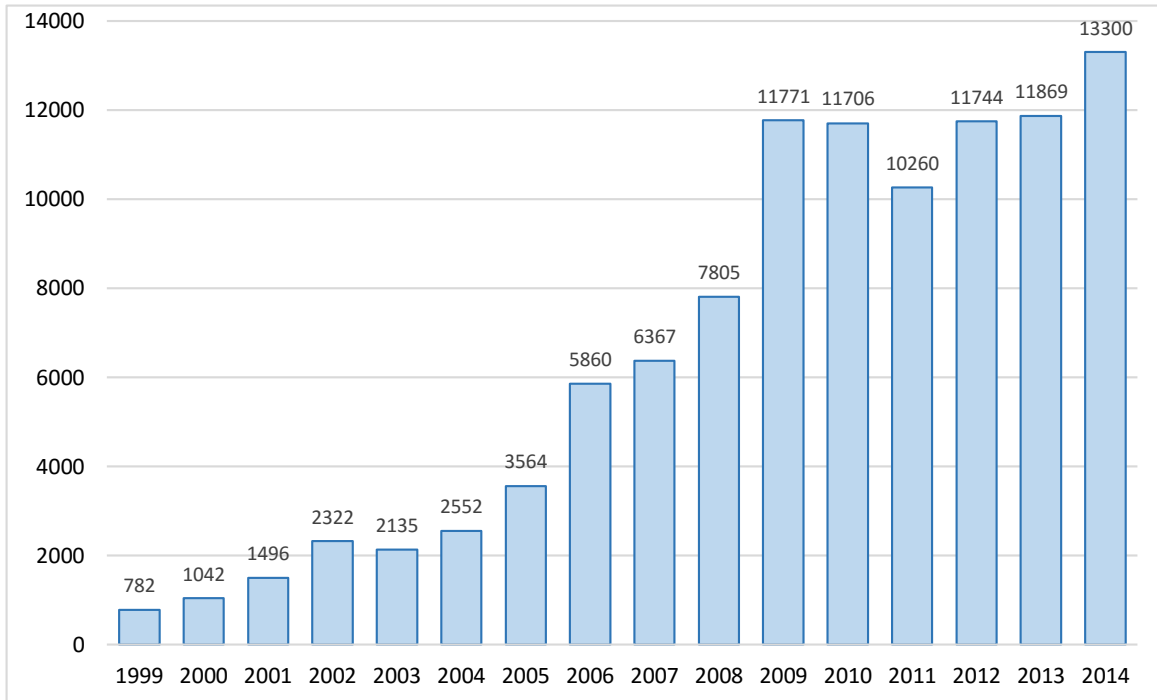
Source : Document interne

Les effectifs du groupe Cevital

L'évolution des employés au sein du groupe évolue d'année en année.

Le graphique ci-dessous, démontre l'évolution de l'effectifs des quinze dernières années (1999-2014) :

Figure 7 : Evolution d'effectifs du groupe Cevital



Source : Document interne

Une entreprise leader dans l'industrie agroalimentaire :

Huiles végétales :

- 570 000 Tonnes/an, soit 140 % des besoins nationaux ;
- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient.

Sucre blanc :

- 02 Millions Tonnes/an, soit 180 % des besoins nationaux ;
- 2,7 Millions Tonnes/an en 2014 ;
- Exportations vers le Maghreb, le Moyen-Orient et zone MENA.

Margarines et graisses végétales :

- 180 000 Tonnes/an, soit 120 % des besoins nationaux, sur plusieurs gammes de produits ;

- Exportations vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

Eaux minérales et boissons gazeuses : 3 Millions de bouteilles/jour.

Jus de fruits et conserves : (jus, soda, confitures, tomates en conserve...).

Logistique : Silos portuaires et un terminal de déchargement de 2 000 Tonnes/heure.

En projet : unité de trituration de graines oléagineuses de 3 Millions Tonnes/an.

Source : document interne

5. Les objectifs du groupe CEVITAL à long terme :

Le plan de développement de ce groupe industriel algérien s'articule sur un programme d'investissement, pour l'an « **2025** » destiné à :

- Atteinte d'un chiffre d'affaires de 25 milliard de dollars.
- La création de plus que 100 000 postes d'emplois directs.
- Le développement d'une industrie locale, une participation à l'épanouissement de l'économie, et l'augmentation de la croissance économique.
- Renforcer la position du groupe sur le marché, par une politique de réinvestissement et inauguration de nouveaux projets.
- La mise en place d'une veille technologique, et renforce la politique de recherche et de développement.
- La pénétration des marchés internationaux, et augmenter les exportations.
- Augmenter les parts de marchés au niveau national.
- Accroissement des performances économiques et financiers de toutes les filiales du groupe.

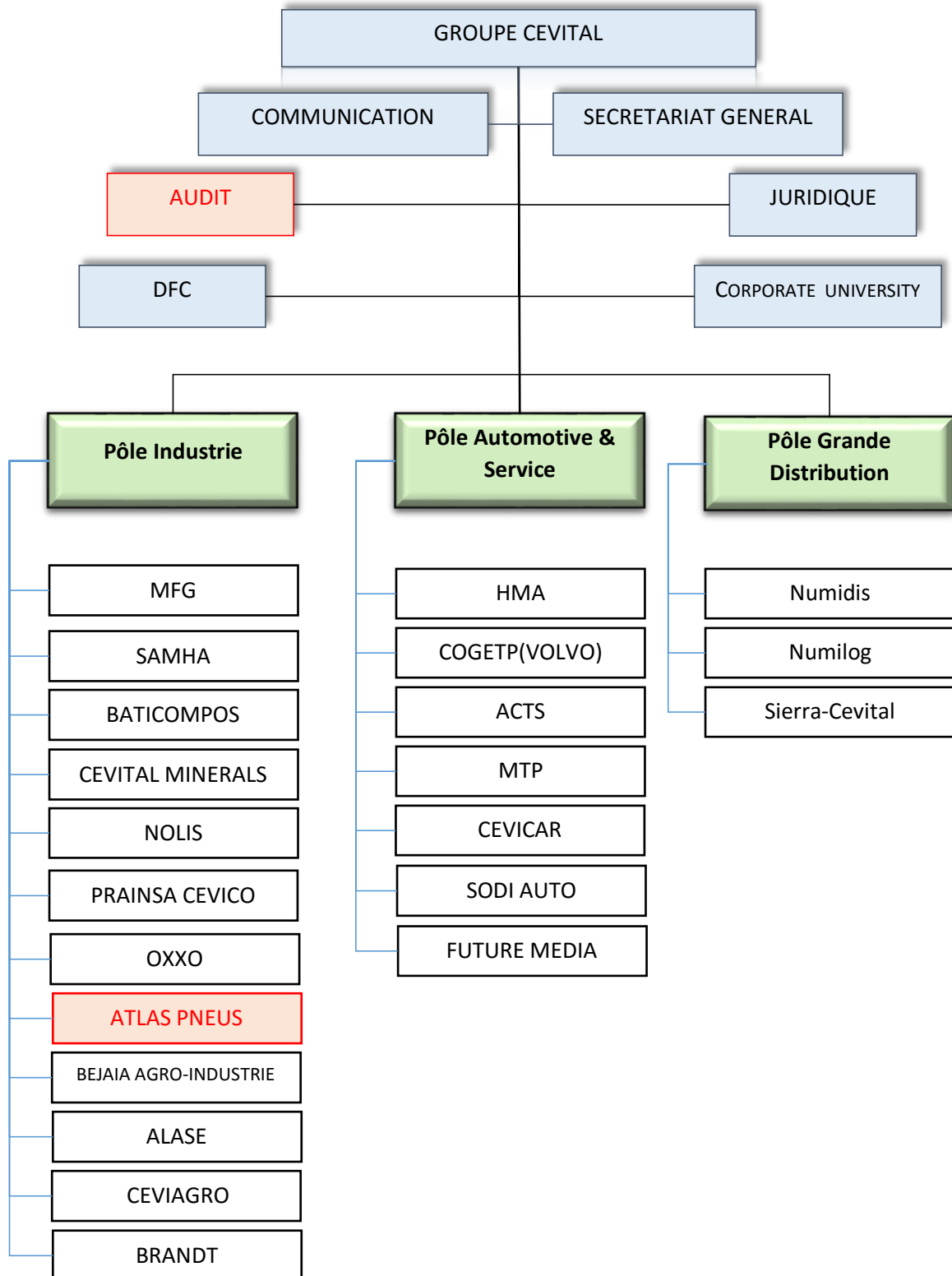
Source : Document interne

6. Organisation du groupe Cevital

Le groupe cevital se compose de plus de 20 filiales réparties sur trois pôles :

- Pôle Automotive et Immobilier ;
- Pôle Grande Distribution ;
- Pôle Industries.

Figure 8 : Organigramme du groupe Cevital



Source : Réalisé à partir des documents interne à l'entreprise

7. Présentation de la filiale Atlas pneus :

Atlas Pneus est une filiale 100% du groupe CEVITAL au capital de 1 000 000 000 DA, sous la forme juridique d'une SPA.

En 2013, le groupe CEVITAL prend la succession de la commercialisation des pneumatiques du groupe MICHELIN, par la création d'une nouvelle filiale sous le nom d'ATLAS PNEUS, en sa qualité de distributeur officiel en Algérie.

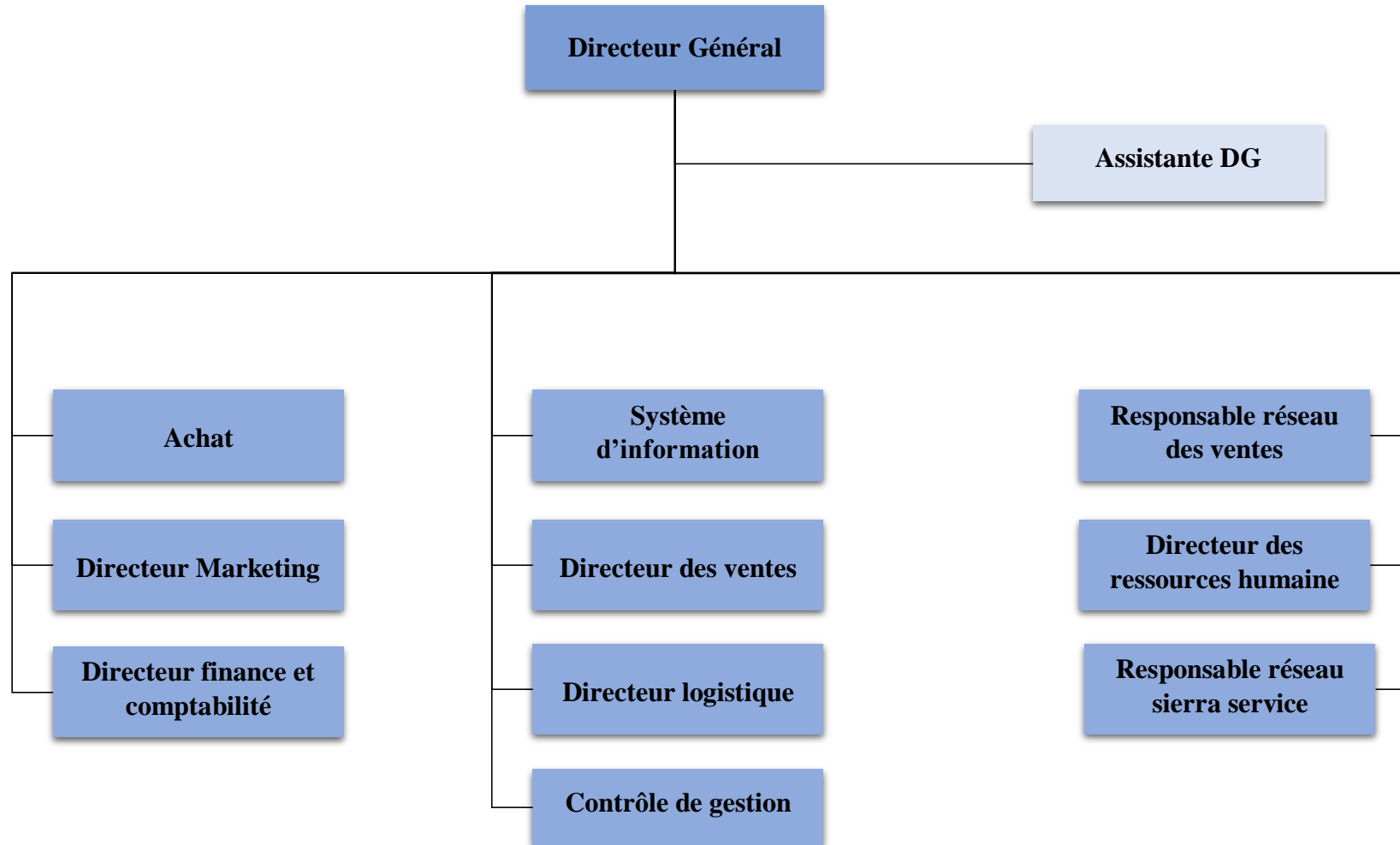
En Février 2014, ATLAS PNEUS lance officiellement son activité d'exploitation, qui n'a cessé de se développer pour l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise et le maintien de place de leader sur le marché Algérien, pour atteindre les 115 collaborateurs de nos jours.

Disposant d'un siège social composant la Direction Générale et les différentes structures de l'entreprise, elle dispose également d'un centre de distribution qui s'étend sur une surface de stockage globale de 12.000 M² se situant à Blida.

Avec un large réseau de distribution de plus de 200 points de vente et services de la marque MICHELIN répartis à travers le territoire national, l'entreprise compte actuellement à son actif un personnel doté d'une large expérience, d'une grande technicité et d'un professionnalisme sans faille, dévoués pleinement à leurs tâches et missions respectifs, pour accomplir les objectifs communs à la filiale ATLAS PNEUS et au groupe CEVITAL.

Aussi, l'entreprise ATLAS PNEUS est en phase de lancement de son réseau de service après-vente, sous l'emblème SIYARRA SERVICES au niveau de 05 Wilayas, à savoir Alger, Sétif, Tizi Ouzou, Bejaia et Mostaganem. Elle compte se développer à travers les 48 Wilayas à court et à moyen terme, pour assurer une présence permanente à nos fidèles clients.

Figure 9 : Organigramme de la filiale Atlas pneus



Source : Document interne à l'entreprise

7.1. Présentation de la direction des ventes

La direction des ventes a pour finalité de promouvoir les produits proposés par Atlas pneus au prêt d'une clientèle variée répartie comme suit :

CU : Client Utilisateurs ;

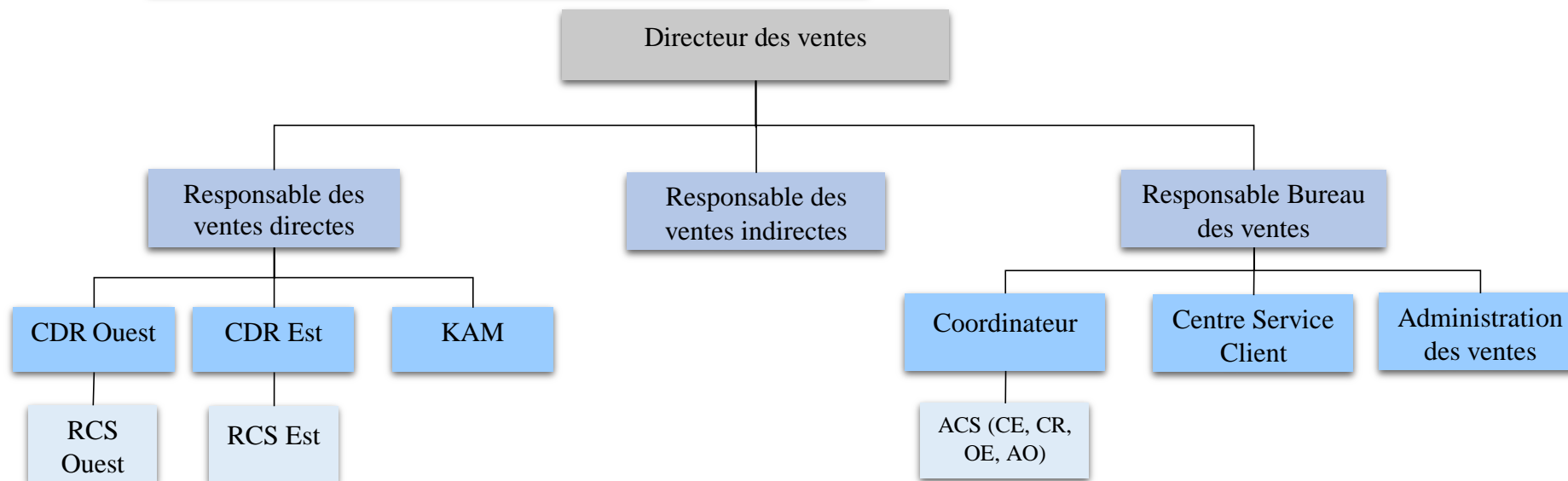
CR : Client Revendeurs ;

OE : Clients destinés à la première monte (industriels automobiles) ;

AO : Appels d'Offres.

la direction des ventes est composée d'un directeur des ventes, un responsable des ventes indirectes, un responsable des ventes indirectes et un responsable bureau des ventes.

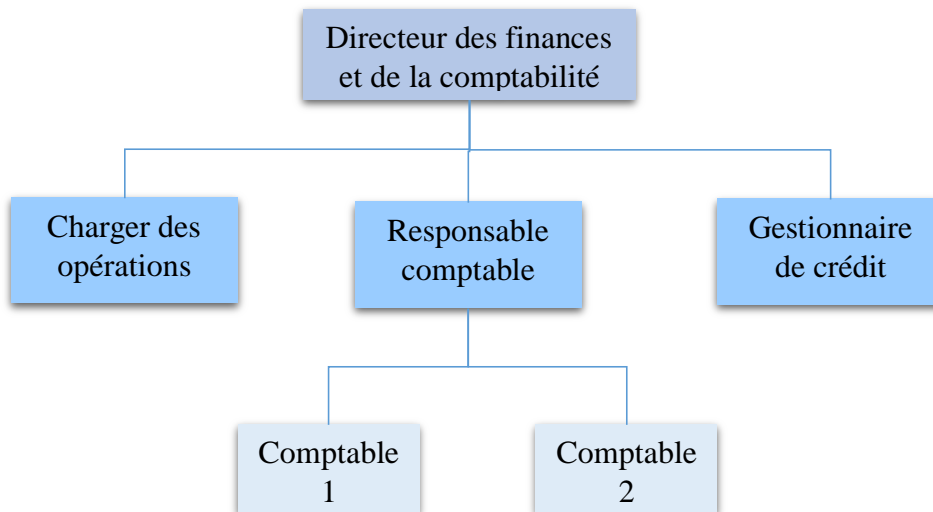
Figure 10 : Organigramme de la direction des ventes



Source : Elaboré à partir des Documents internes à l'entreprise

7.2. Présentation de la direction finance et comptabilité

Figure 11 : Organigramme de la direction Finance et comptabilité



Source : Elaboré à partir des Documents internes à l'entreprise

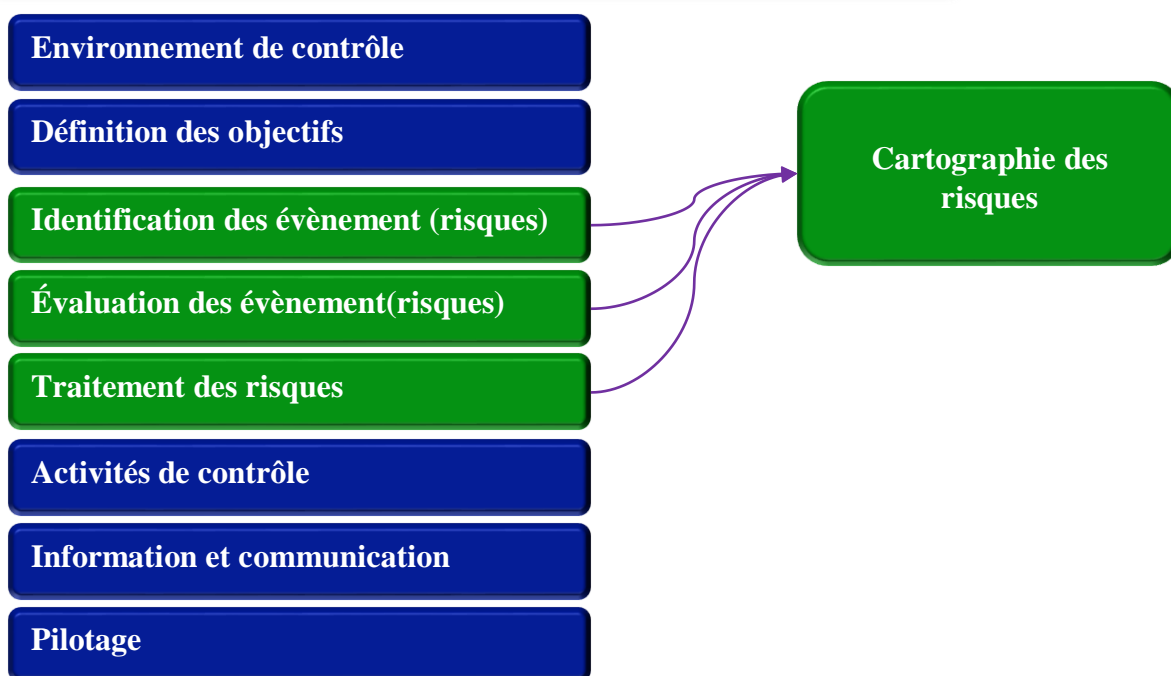
**CHAPITRE III : ELABORATION DE LA
CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES
AU PROCESSUS VENTE D'ATLAS
PNEUS**

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

Dans ce troisième chapitre nous présenterons notre travail de recherche qui consiste à l'élaboration d'une cartographie des risques pour la filiale Atlas Pneus, pour des contraintes de temps nous ne pouvons pas réaliser une cartographie des risques pour toutes les processus de l'entreprise. Compte tenu de la nature de l'activité de l'entreprise qu'est purement commerciale (vente en état). Nous avons jugé pertinent de choisir le processus vente.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la méthodologie d'analyse des risques utilisée par les plus grands cabinets de conseil et d'audit tel que KPMG et DELOITTE. Et du référentiel de gestion des risque COSO II « ENTERPRISE RISK MANAGEMENT », Notamment pour les grandes étapes à suivre pour construire une cartographie des risques qui sont présentés à la figure ci-dessous :

Figure 12 : les composantes de la gestion des risques COSO II



Source : séminaire sur la gestion des risques Deloitte 2016

Nous allons donc commencer dans la première section par l'identification des risques liés au processus vente ensuite en deuxième section à leurs évaluations, et à la fin de chapitre nous passerons à aux orientations possibles de traitement des risques.

SECTION 1 : IDENTIFICATION DES RISQUES

Avant de procéder à l'identification des risques liés au processus vente, il y a lieu d'abord de présenter ce processus et les différentes activités qui le compose (Renard J 2013). Ainsi que tous les acteurs qui intervient dans ce dernier. Selon la norme ISO 9001 version 2000 « *le processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ».

En effet la présentation et l'analyse des processus permet de connaitre l'enchaînement des activités, le rôle de chaque acteur, la relation et les interactions qui existent entre les différentes activités qui le composent, ce qui nous permettra par la suite l'identification les causes potentielles du risque, et le flux du danger.

1. Présentation des activités et leurs intervenants

D'abord Nous allons présenter les différentes activités et intervenants qui composent le processus vente, ainsi que d'autres activités qui peuvent influencer sur le bon déroulement de ce processus. Ci-dessous un tableau qui synthétise ces différentes activités :

Tableau 8 : Activités et leurs intervenants

Activités	Intervenants
Préparer les prévisions des ventes	Direction des ventes/ Direction marketing
Calculer les quantités à commander	Responsable Supply
Valoriser la commande	Contrôleur de gestion
Etudier la capacité de financier (paiement de la commande)	DFC
Lancer la commande fournisseur /enregistrer la commande sur portail fournisseur	Responsable Supply
Domicilier et récupérer les documents de la banque	DFC /Chargé des opérations
Transporter la marchandise du fournisseur vers le port de Bejaia	Compagne maritime

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

Dédouanement de la marchandise	Transitaire
Transporter la marchandise vers le magasin de Atlas pneus	Transitaire
Elaborer le programme de réception de la marchandise	Responsable Supply
Réceptionner et vérifier la marchandise	Responsable magasin
Constater les écarts et les avariés	Responsable magasin
Enregistre une réclamation sur portail fournisseur en cas d'avariables ou des écarts constatés sur la marchandise	Responsable Supply
Enregistrer les entrées en stock et valoriser la marchandise sur système JDE ¹	Responsable Supply
Réceptionner les commandes des clients	Service commercial
Vérifier la disponibilité de la commande en stock	Service commercial
Suivi et analyser les ventes	Direction marketing
Traiter les demandes de déblocages clients qui ont dépassé le plafond de crédit ou échéance	DFC (Gestionnaire de crédit CM)
Accepter ou refuser le déblocage des clients bloqués sur système	Gestionnaire de crédit / DFC / DG
Valider la commande clients sur système	Service commercial
Imprimer la facture à partir de JDE et élaborer le bon de livraison	Responsable magasin
Livrer la marchandise	Responsable magasin
Relancer les clients qui sont en retard de paiement	Service Commercial
Valider les factures sur système	Service Comptabilité

¹ JDE : JD Edwards Enterprise c'est un ERP.

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

Comptabiliser les encaissements des clients	Responsable Comptabilité
Comptabiliser la sortie de stock	Responsable Comptabilité
Transporter les produits livrer au client	Compagnie de transport
Suivi les paiements des clients	La DFC/ Service commercial
Dépôt des chèques à la banque pour encaissement	Chargé des opérations

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des entretiens

2. Présentation de la méthodologie d'identification des risques

L'identification des risques représente l'étape la plus importante dans l'élaboration d'une cartographie des risques, car elle conditionne la fiabilité des étapes qui la suivent.

Il faut admettre aussi que chaque entreprise a ses caractéristiques et son propre mode de fonctionnement, en conséquence les risques ne sont pas les mêmes dans toutes les entreprises chacune a ses propres risques, ce qui donne lieu à une cartographie des risques propre à elle.

Afin de pouvoir identifier les principaux risques d'une entreprise il est nécessaire de comprendre d'abord ses processus et son mode de fonctionnement. Donc nous avons jugé nécessaire de procéder à la description des processus. En effet il existe plusieurs raisons qui pousse une entreprise à décrire et répertorier ses processus, la plus importante raison est de garantir une bonne gestion des risques.

En absence de processus et de procédures décrites et formalisés au niveau de l'entreprise Atlas Pneus, nous avons essayé de décrire et de schématiser le processus vente et les processus qui ont une influence directe sur le bon fonctionnement du processus vente, pour ce faire, nous avons conduit plusieurs entretiens avec les différents intervenants dans ces processus.

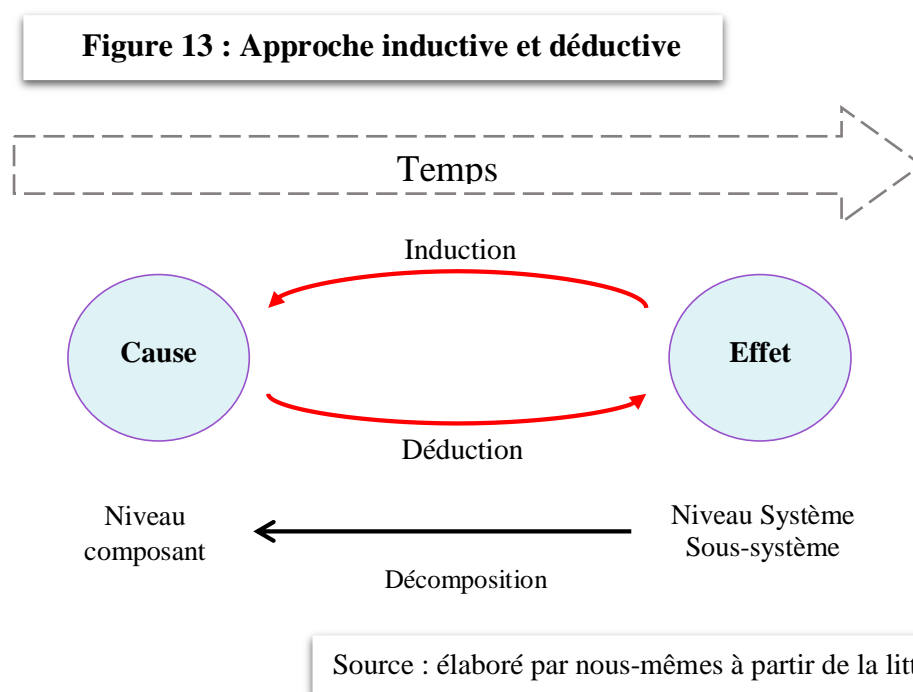
Afin de bien décrire et analyser les processus nous avons utilisé les logigrammes de circulation "Flow Chart", qui représentent selon Pierre Schick une bonne technique pour

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

bien comprendre le fonctionnement d'une organisation et pouvoir identifier les risques inhérents à ses activités.

Par ailleurs il faut admettre que « *l'identification des risques représente un travail difficile et cruciale, et les risques ne seront jamais mis tous en évidence, donc il ne faut pas se priver d'aucune méthode. Aucune d'entre elles n'est exclusive bien au contraire, elles sont toutes complémentaires* ¹ ». Donc seul la combinaison entre plusieurs méthodes peut aider à une meilleure identification des risques.

Afin de s'étaler à l'identification des risques, nous avons mobiliser un double raisonnement inductif et déductif comme le montre le schéma ci-dessous :



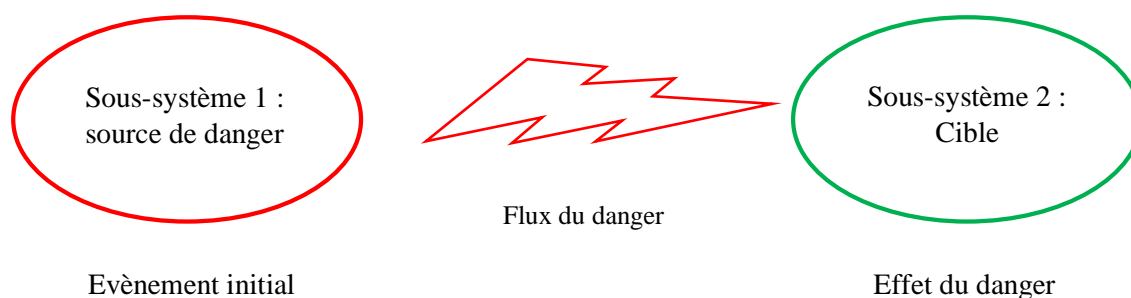
Pour ce faire, nous nous sommes inspirés des méthodes d'analyses des risques² (inductive et déductive), principalement la méthode MOSAR, selon cette méthode il est nécessaire de décomposer le système étudié en plusieurs sous-système afin de pouvoir identifier les sources de danger, et identifier les dysfonctionnements d'un sous-système

¹ LE RAY Jean, 2006, p 95, Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ? édition Afnor,

² Voir chapitre 1, section 1

considère et dont l'enchaînement peut conduire à un évènement non souhaité pour un autre sous-système, comme présenté dans le schéma ci-dessous :

Figure 14 : Flux de danger model MOSAR



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la littérature

En outre les entretiens individuels menés avec les opérationnels nous ont aidés à identifier les risques liés à leurs tâches et qui empêchent la réalisation des objectifs assignés.

Aussi la mobilisation de l'observation pendant notre présence au niveau de l'entreprise nous a permis de comparer entre les informations recueillies lors des entretiens et ce qui se passe réellement. Cette comparaison nous a permis d'identifier quelques risques qui découlent de la mauvaise exécution des tâches assignés aux opérationnels.

3. Présentation des processus

Avant de décrire le processus vente nous avons jugé que la description et l'analyse des processus approvisionnement et S&OP¹ est nécessaire et importante, afin de s'étaler à l'identification des risques liés au processus vente, car ces deux processus peuvent être une source de danger qui pourra par la suite influencer sur le processus vente et sa performance

¹ S&OP: Sales and Operations Planning.

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

(comme préconisé par la méthode MOSAR), autrement dit ils peuvent être les causes des risques qui empêche la réalisation des objectifs.

- Le processus S&OP

L'entreprise Atlas Pneus organise chaque début du mois une réunion S&OP (Planification des ventes et des opérations), afin d'adapter les ventes avec les approvisionnements en respectant un minimum de stock (méthode des flux tendues), en fait le processus S&OP permet de déterminer la commande à approvisionner, en se basant sur les prévisions des ventes fournies par la direction des ventes et approuvées par la direction marketing, pour les mois à venir.

De là si la commande fournisseur est mal identifiée (sous-estimer ou surestimer), elle pourra être une source de danger (une cause de risque), qui va impacter le processus vente et empêche la réalisation des objectifs commerciaux. De ce fait il nous a apparu nécessaire de décrire et d'analyser ce processus afin d'identifier les causes des risques.

- Le processus approvisionnement

Après l'identification de la commande lors de la réunion S&OP, l'entreprise procède à s'approvisionner

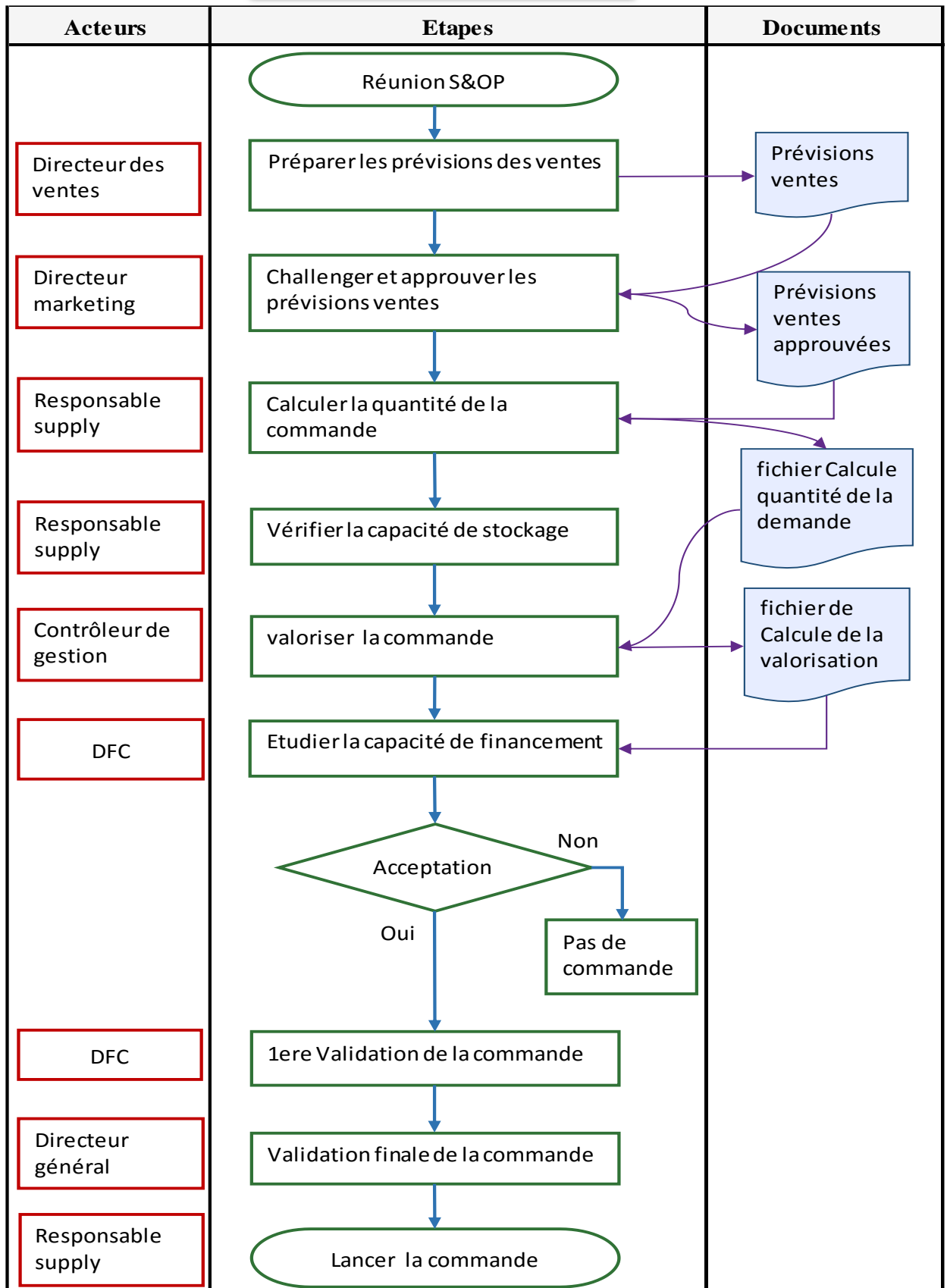
Le processus d'approvisionnement comporte les étapes principales suivantes :

- Enregistrer la commande d'approvisionnement sur le portail fournisseur (Michelin).
- Attribution de la commande et envoyer les documents (facture ...) de la part de fournisseur.
- Domiciliation de la marchandise
- le dédouanement de la marchandise
- Elaborer un programme de réception de la marchandise
- Vérification de la marchandise et entre en stock

Il faut préciser que n'importe quel retard ou problème dans les étapes citer ci-dessus peut causer de perturbation et retard dans tous le processus vents ce qui génère plusieurs risques à l'entreprise.

Processus S&OP :

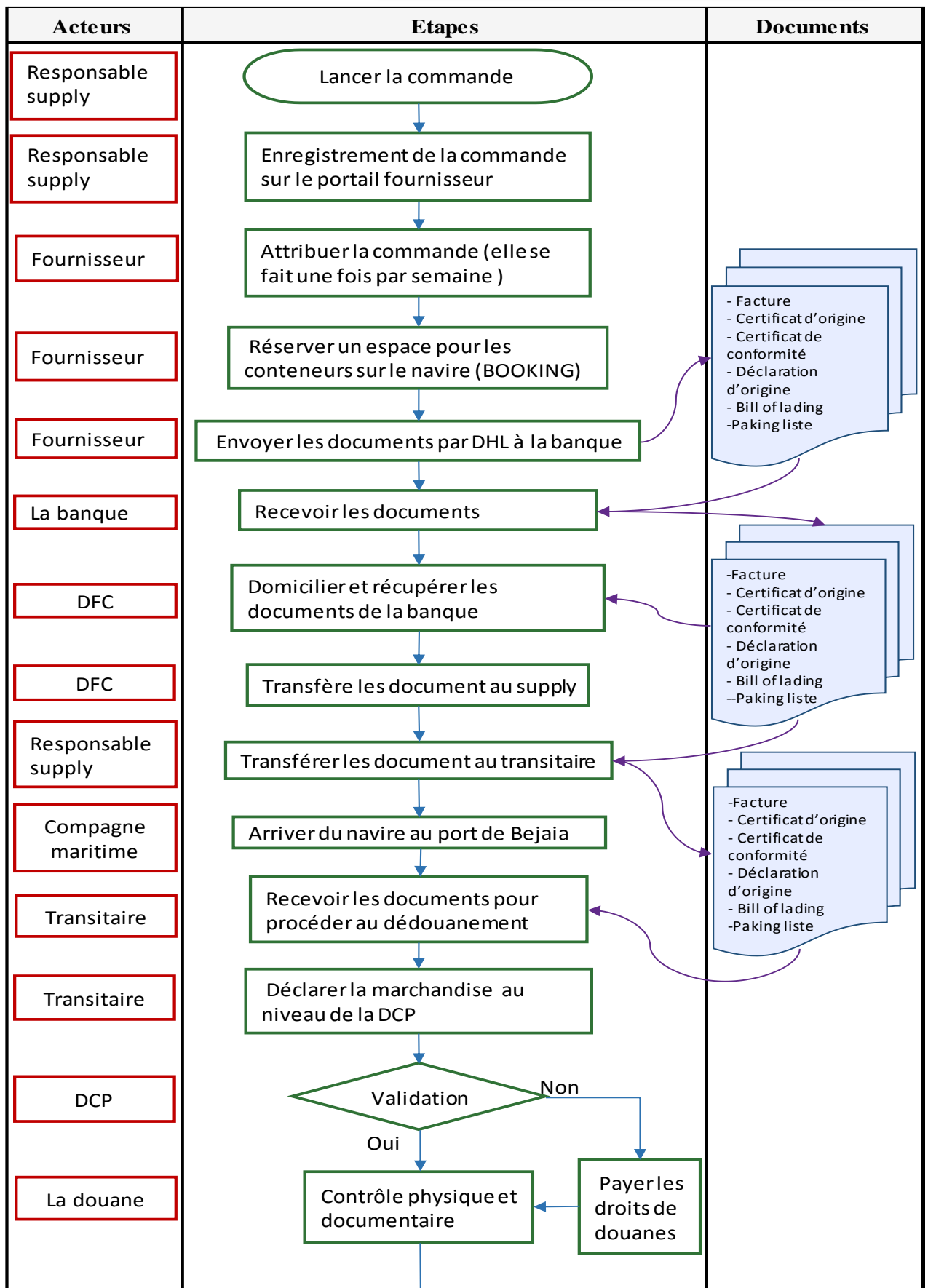
Figure 15 : Processus S&OP



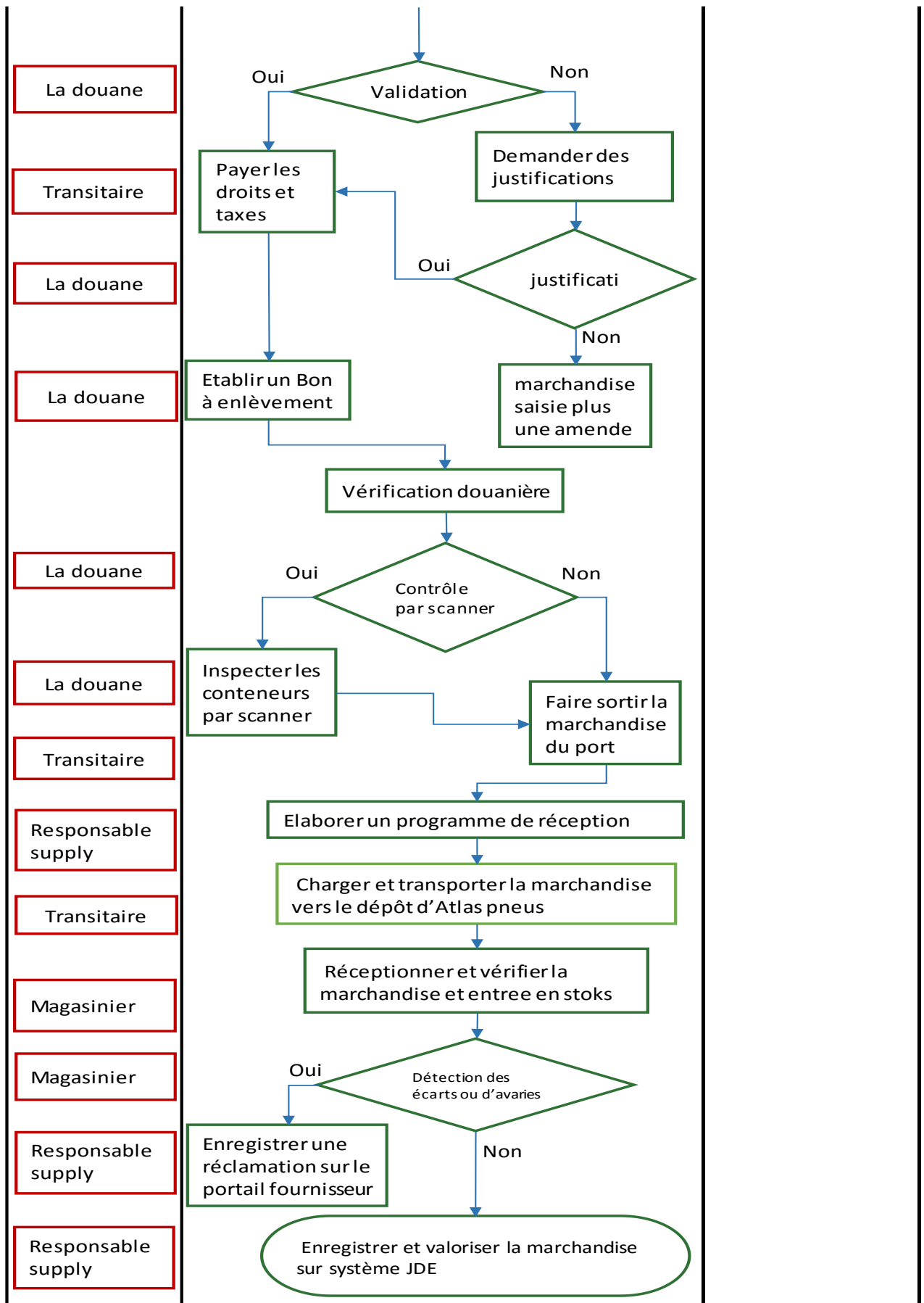
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des entretiens

Processus Approvisionnement :

Figure 16 : Processus Approvisionnement



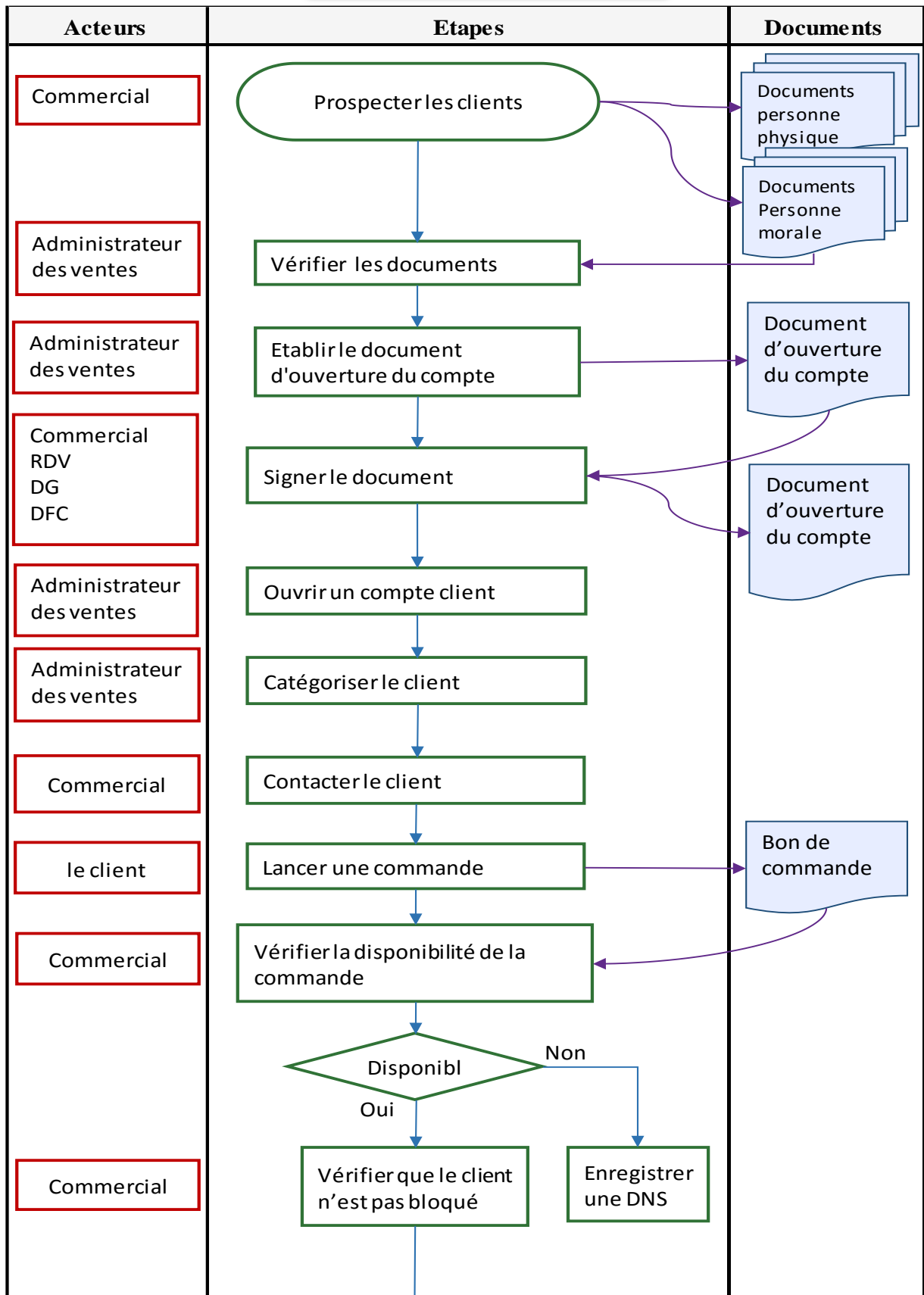
Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus



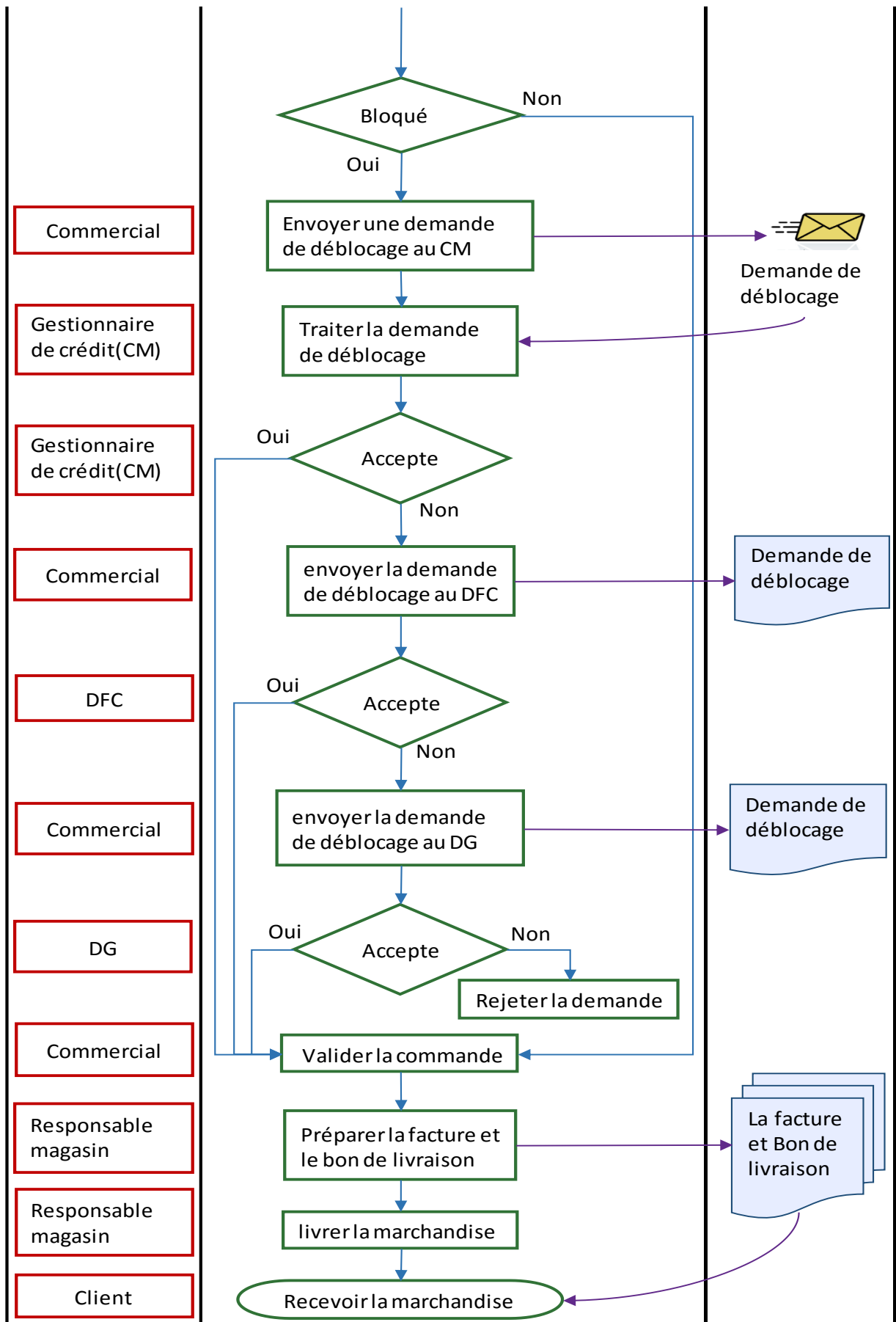
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des entretiens

Processus Vente :

Figure 17 : Processus Vente



Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des entretiens

4. Le recensement des risques

En mobilisant la méthodologie décrite plus haut, et à travers l'analyse des processus cités ci-dessus et en mobilisant la question « Quels sont les éléments ou les opérations qui pourraient générer des risques pour l'entreprise ? » nous avons pu identifier les risques inhérents au processus vente ainsi que leurs impacts et causes probables :

Tableau 9 : les risques liés au processus de vente

Risque	Impact	Cause
Mauvaise Prévision de ventes	-Surestimées : un surstock de marchandise /argent gelé -sous-estimées : perdre une part de marché/ rupture de stock	Mauvais challenge de la part des (chef de produit marketing) lors de la réunion S&OP / Les prévisions de ventes des commerciaux sont souvent exagérées
Oublie de vérifier la capacité de stockage	Louer un autre magasin ce qui engendre des frais en plus / augmentation du coût de revient de la marchandise / dépassement de la capacité de stockage	Une Négligence de la part de l'employé
Erreur dans le calcul de la valeur de la marchandise commandée	Un faux coût de revient de la marchandise	Manque de vigilance lors du calcul /oublie des données
Erreur lors de l'enregistrement de la commande dans le portail fournisseur	Non-conformité de la commande avec les besoins de l'entreprise qui provoque un retard de livraison	Manque de vigilance lors de la saisie de la commande
Erreur dans les informations des documents envoyés par le fournisseur	Retard dans la réception de la commande et tous le processus vente / non-respect de l'engagement avec le client (délai de livraison)	

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

Retard dans le traitement des opérations (domiciliation/dédouanement)	Un retard dans tous le processus vente /Perte de part de marche	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de documents. - Problème lors de la validation au niveau de la banque. - Les Produits importés par Atlas pneus passent par le circuit rouge de la douane, c'est à dire un contrôle physique de la marchandise, la durée de ce contrôle pourra être longue.
Erreur dans l'enregistrement de la marchandise entrée en stock	Des informations sur la situation des stocks non fiables /vente des marchandises qui n'existe pas réellement en stock	Manque de vigilance
Accepter d'ouvrir un compte client avec des documents qui manque	Perte de ressource financière en cas de litige avec le client /	Une négligence
Oublier d'enregistrer la commande client sur JDE	Retard de livraison de la marchandise /perte de client / perte de chiffre d'affaires	C'est à cause de la négligence du commercial qui enregistre la commande
Erreur dans la prise de la commande ou dans la saisi sur JDE	Livraison non conforme au besoin(demande) du client/refuser de réceptionner la marchandise en double /chiffre d'affaire fictif	Négligence lors de la saisi de la commande sur système
Non contrôle des commande acceptées par rapport à la disponibilité des produits en stock	Retard de livraison /perte de client	Négligence ou oublie à cause la charge
Traiter une seule commande en double	Chiffre d'affaires fictif /Le Client n'accepte pas de recevoir la marchandise en double (retour de la marchandise double)	En fin du mois il existe une charge au niveau du service commercial afin de réaliser l'objectif le commercial ne vérifie pas l'existence du client sur système

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

Accepter des conditions de vente désavantageuses pour l'entreprise	Dégradation de la situation financière de l'entreprise	En fin du mois les commerciaux accordent des réductions importantes pour atteindre l'objective du mois
Accepter des commandes clients non solvables	Non recouvrement des créance/perte financière	Mauvaise analyse de la situation de clients
Accepte de débloquer un client sans étudier son historique	Retard de paiement / perte de créance	La Pression des commerciaux pour débloquer les clients surtout à la fin du mois
Octroyer un crédit pour un nouveau client	Perte financière /cliente non solvable	Négligence /erreur Lors de l'étude client
La non-conformité entre produits livrés et bon de commande	Perte du client / Retour de la marchandise /Stock faussé	Erreur lors du chargement des produits, une fausse étiquette colle au produit
Risque de ne pas enregistrer les sorties de stocks	Non fiabilité des informations sur le stock disponible/vendre une marchandise qui n'existe pas réellement au stock	Négligence ou oublie de saisir la sortie du stock
Risque de perdre le bon de livraison signé par le client	Absence de justificatif en cas de litige avec client	Mauvaise gestion des documents
Catastrophe naturelle	Perte financière /Perte de la marchandise	Naturel
Retard de transmission des chèques par le service commercial	Retard de recouvrement des créance / dégradation de la situation de la trésorerie	La grande distance entre les régions et la direction générale/ oublier de remettre les chèques à la DFC
Relance non effectuer pour retard de paiement des clients	Retard de recouvrement des créances/dégradation de la situation de la trésorerie	Mauvaise gestion de suivi des dossiers client / Absence de coordination entre le service commercial et la DFC

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

Oublie de comptabilisation des encaissement ou comptabilisation en double	Information financière et comptable non fiable	Négligence Lors de la comptabilisation des encaissements
Erreur dans la comptabilisation des encaissements (report des montants)	Etat financière non fiable	Manque de vigilance lors de l'enregistrement
Erreur dans l'écriture comptable (compte client)	Etat financière non fiable	Manque de vigilance
Une panne (Défaillance) dans le système JDE	Retard (Arrêt) dans les activités de l'entreprise / non possibilité de vendre	
Erreur de valorisation de la marchandise par le système	Les états financiers non fiables /résultat incorrecte /non fiabilité des données	
Risque de change	Impacte sur le cout de revient	Les importations se font en devise, la marchandise est valorisée sur la base du taux de change (plus le taux augmente plus le coût augmente + les taxes douanières augmentent)
Pratiques commerciales incorrectes	Perdre le client /image de l'entreprise	Vouloir attendre l'objectifs
Risque qu'un client contacte directement le fournisseur pour acheter les pneus	Perdre une part du marché (CA)	Cout de revient moins chère pour le client
Risque de saturation du marché après une action marketing	Un surstock de marchandise pour les mois à venir/ difficulté de vendre la marchandise pour les mois à venir	Mauvaise étude de la situation du marché actuel et future
Risque de manque de liquidité	Impact sur la capacité de payer les engagements	Retard de paiement clients

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

Risque législatif (nouvelle réglementation défavorisant l'activité)	Augmentation du cout de revient/Limitation de la part de marché/.....	Changement de lois nouvelle politique économique pour l'état
---	---	--

Source : Elaboré par nous-mêmes

Le plus important dans la gestion des risques ce n'est pas seulement de pouvoir identifier les risques inhérents aux activités de l'entreprise, mais c'est de les classer par rapport à leur criticité c'est-à-dire déterminer les risques prioritaires, et aussi de trouver le traitement le plus adéquat pour les éviter et limiter leur conséquence.

Afin de connaitre quels sont les risques que devrait l'entreprise prendre en charge en priorité et déterminer le traitement approprié à chaque risque identifié, il est essentiel en premier lieu de procéder à leur évaluation. Cette étape s'articule autour de deux informations principales : la fréquence du risque et la gravité de l'évènement en cas de survenance.

Aussi avant de procéder au traitement des risques les managers de l'entreprise doivent définir leurs appétences au risque. L'ensembles des mesures de traitements doivent être en adéquation avec l'appétence au risque.

SECTION 2 : ÉVALUATION DES RISQUES

Une fois que la phase d'identification des risques est achevée et les différents risques liés aux processus vente sont identifiés, nous pouvons maintenant procéder à leurs évaluations.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la démarche d'évaluation qui est utilisée par le cabinet d'audit et de conseil KPMG, ainsi que celle qui est décrite par les différents auteurs¹. Ces derniers décomposent cette phase en quatre étapes :

- Estimation des risques
- Hiérarchisation des risques
- Elaboration de grille de criticité (la cartographie de risque)
- Déterminer l'appétence de l'entreprise au risque.

On précise aussi que pour élaborer notre cartographie des risques nous avons pris en compte dans notre évaluation l'ensemble des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques mise en place par l'entreprise, ce qui fait que les risques seront en nets.

1. Estimation des risques

L'estimation consiste à déterminer une notation pour la probabilité de survenance et la gravité de l'impact de tous les risques identifiés.

Pour pouvoir donner une notation (cotation) aux risques, nous avons opté pour une méthode qualitative, le choix de cette méthode est dû d'une part à la difficulté d'avoir suffisamment de données pour effectuer une évaluation quantitative, et d'autre part à la difficulté de quantifier les données.

Dans une méthodologie d'évaluation qualitative les risques sont généralement estimés à travers deux variables la gravité de leurs impacts sur l'activité de l'entreprise, et leurs fréquences (probabilité d'occurrence), sur une échelle de notation.

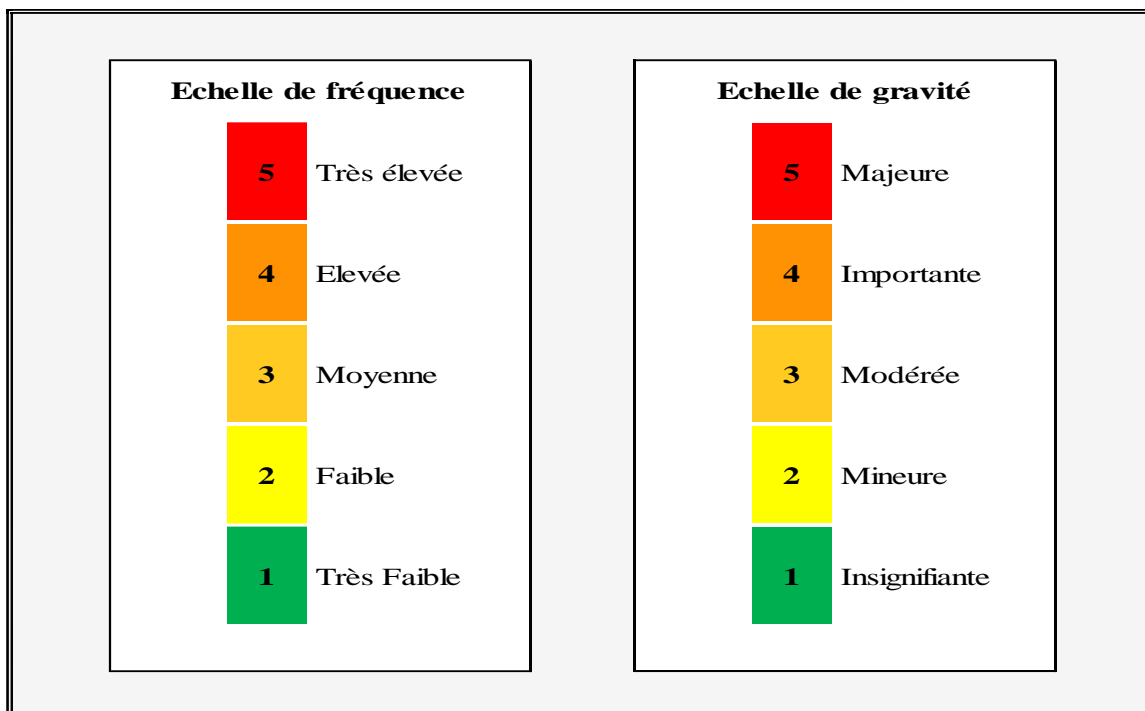
Pour construire une échelle de notation qui convient à l'ensemble des risques identifiés dans la première phase, et que cette dernière soit plus objective et cohérente, nous avons jugé utile d'arrêter cette échelle en collaboration avec tous les employés concernés par le

¹ Philippe Noirod et Jacques Walter.

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

processus vente. En conséquence nous avons obtenu une échelle de notation à cinq niveaux pour les deux variables présenter comme suit :

Figure 18 : Echelle de notation des risques



Source : Elaboré par nous-mêmes

$$\text{Criticité du Risque} = \text{Probabilité d'occurrence} \times \text{Gravité de l'impact}$$

À travers les entretiens menés avec les différents responsables de l'entreprise Atlas Pneus nous avons pu obtenir les résultats d'évaluation suivants :

Tableau 10 : Evaluation des risques

N°	Risques	Fréquence	Gravité	Criticité
1	Mauvaise Prévision de ventes	Élevée 4	Importante 4	16
2	Oublie de vérifier la capacité de stockage	Très faible 1	Importante 4	4
3	Erreur dans le calcul de la valeur de la marchandise commandée	Très faible 1	Importante 4	4

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

4	Erreur lors de l'enregistrement de la commande dans le portail fournisseur	Très faible 1	Modérée 3	3
5	Erreur dans les informations des documents envoyés par le fournisseur	Faible 2	Modérée 3	6
6	Retard dans le traitement des opérations (domiciliation/dédouanement)	Moyenne 3	Importante 4	12
7	Erreur dans l'enregistrement de la marchandise entrée en stock	Faible 2	Importante 4	8
8	Accepter d'ouvrir un compte client avec des documents qui manque	Très faible 1	Importante 4	4
9	Oublier d'enregistrer la commande client sur JDE	Moyenne 3	Modérée 3	9
10	Erreur dans la prise de la commande ou dans la saisi sur JDE	Moyenne 3	Modérée 3	9
11	Non contrôle des commande acceptées par rapport à la disponibilité des produits en stock	Faible 2	Mineure 2	4
12	Traiter une seule commande en double	Faible 2	Mineure 2	4
13	Accepter des conditions de vente désavantageuses pour l'entreprise	Moyenne 3	Importante 4	12
14	Accepter des commandes clients non solvables	Moyenne 3	Importante 4	12
15	Accepter de débloque un client sans étudier son historique	Très faible 1	Importante 4	4
16	Octroyer un crédit pour un nouveau client	Faible 2	Importante 4	8
17	La non-conformité entre produits livrés et bon de commande	Faible 2	Importante 4	8
18	Risque de ne pas enregistrer les sorties de stocks	Très faible 1	Majeure 5	5
19	Risque de perdre le bon de livraison signé par le client	Moyenne 3	Importante 4	12
20	Catastrophe naturelle	Très faible 1	Importante 4	4
21	Retard de transmission des chèques par le service commercial	Elevée 4	Importante 4	16

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

22	Relance non effectuer pour retard de paiement des clients	Elevée 4	Importante 4	16
23	Oublie de comptabilisation des encaissement ou comptabilisation en double	Faible 2	Modérée 3	6
24	Erreur dans la comptabilisation des encaissements (report des montants)	Faible 2	Modérée 3	6
25	Erreur dans l'écriture comptable (compte client)	Très faible 1	Importante 4	4
26	Une panne (Défaillance) dans le système JDE	Très faible 1	Majeure 5	5
27	Erreur de valorisation de la marchandise par le système	Faible 2	Importante 4	8
28	Risque de change	Moyenne 3	Importante 4	12
29	Pratiques commerciales incorrectes	Elevée 4	Importante 4	16
30	Risque qu'un client contacte directement le fournisseur pour acheter les pneus	Très faible 1	Majeure 5	5
31	Risque de saturation du marché après une action marketing	Faible 2	Critique 4	8
32	Risque de manque de liquidité	Très faible 1	Importante 4	4
33	Risque législatif (nouvelle réglementation défavorisant l'activité)	Très faible 1	Importante 4	4

Source : Elaboré par nous-mêmes

2. Hiérarchisation des risques

Maintenant que les risques sont identifiés et évalués, nous pouvons procéder à leurs hiérarchisés selon leurs criticités, du plus critique au moins critique, afin de faciliter leurs gérances, et pouvoir déterminer la priorité de traitement des risques.

Tableau 11 : Hiérarchisation des risques

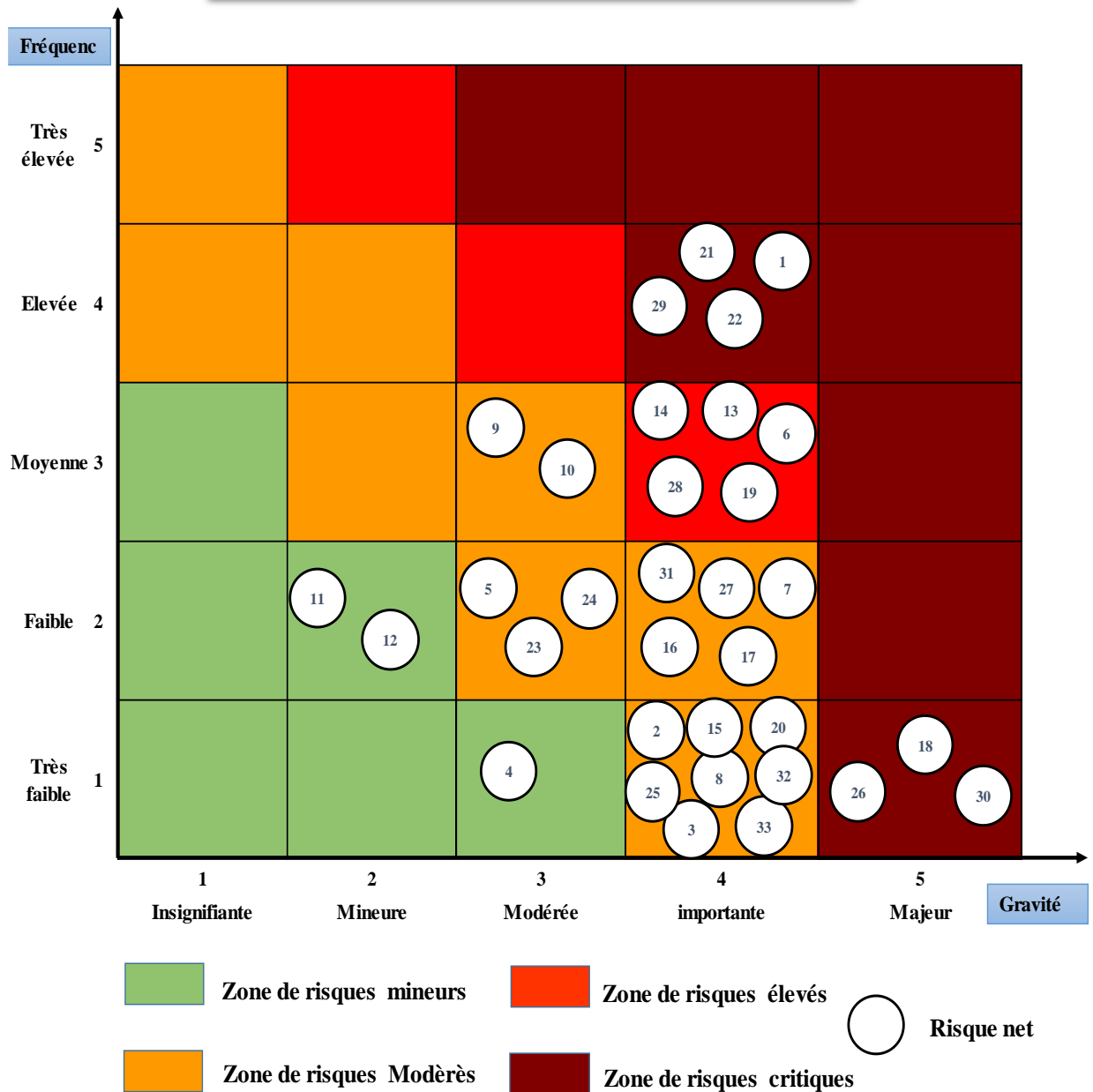
Catégorie du risque	N° Du risque
Critiques	1, 18, 21, 22, 26, 29, 30
Elevés	6, 13, 14, 19, 28
Modérés	2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 20, 23, 24, 25, 27, 31, 32, 33
Mineurs	4, 11, 12

Source : Elaboré par nous-mêmes

3. La modélisation de la cartographie des risques

À partir des résultats obtenus de l'évaluation des risques nous réalisons la cartographie des risques comme suit :

Figure 19 : Cartographie des risque nets



Source : Elaboré par nous-mêmes

Analyse de la cartographie des risques :

Les risques liés au processus vente pour l'entreprise Atlas pneus sont réparties selon leurs criticités en quatre zones :

La zone des risques qui ont une criticité mineure : ces risques sont acceptés en état ils n'ont pas un grand impact sur l'activité de l'entrepris, une simple procédure suffira pour les gère.

La zone des risques à criticité modérée : la plupart de ces risques ont un impact important sur l'activité de l'entreprise mais leurs fréquences de survenance plus au moins faibles, il nécessite un contrôle de deuxième niveau et une automatisation des processus.

La zone des risques à criticité élevée : ces risques ont une probabilité d'occurrence moyenne et un impact important sur l'activité de l'entreprise, ces risques nécessitent un contrôle de troisième niveau, c'est-à-dire une mission d'audit doit être planifiée.

La zone des risques critiques pour l'entreprise : ces risques sont inacceptables et ils ont besoin d'un traitement particulier, et des actions rapides doivent être menées, en vue de les ramener à un niveau de criticité plus au moins acceptable.

Nous devons noter que ce serait une erreur, trop souvent rencontrée, que de placer les deux composantes (fréquence et gravité) sur le même plan. *« Un risque avec un impact important est toujours à prendre en considération même si sa fréquence est minime. Si je risque de rencontrer un événement aux conséquences catastrophiques, mais susceptible de ne se produire qu'une fois par siècle, je dois le prendre en compte très attentivement car j'ignore si ce n'est pas demain.¹ »*

4. Déterminer l'appétence de l'entreprise au risque

Le risque est inhérent à toute entreprise, d'ailleurs le fait de créer une entreprise c'est déjà prendre un risque, de là il est nécessaire de connaître quel est le niveau d'appétence au risque pour l'entreprise, afin de prendre des décisions concernant le traitement à choisir pour ces risques.

« L'appétence peut être définie comme le niveau de risque globale qu'une organisation est prête à accepter en vue de la réalisation de ses objectifs. L'appétence pour le risque tient compte du niveau de risque que le management accepte consciemment après avoir évalué les coûts et les avantages des contrôles. ²»

L'appétence au risque est le *« niveau de risque qu'une organisation est globalement prête à accepter lorsqu'elle cherche à atteindre ses objectifs³ »*, c'est-à-dire :

¹ RENARD Jacques, op.cit. p 143.

² IFACI, IIA, op.cit. chapitre 13 p 33.

³ RENARD Jacques, ibid. p135.

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

- l'entreprise augmente son niveau d'appétence au risque pour maximiser sa rentabilité ;
- ou de minimiser son appétence au risque pour une rentabilité donnée.

L'appétence de l'entreprise au risque peut-se manifester à travers deux alternatives :

a) Acceptable :

Afin de bien piloter l'appétence au risque, l'entreprise définit un seuil de tolérance qui représente la limite de risque à ne pas dépasser.

- Acceptable sans aucun seuil de tolérance : le risque est admis sans fixation de seuil de tolérance, mais il est tout de même surveillé.
- Acceptable avec un seuil de tolérance : le risque est admis par l'entreprise, mais il existe un seuil de tolérance à ne pas dépasser.

b) Inacceptable : risque inadmissible ou dont la survenance pourrait affecter la mission même de l'organisation, le niveau de tolérance se confond à zéro.

Après l'évaluation des risques, nous avons procédé à la détermination de l'appétence de l'entreprise au risque, pour ce faire, nous avons présenté cette évaluation aux dirigeants de l'entreprise pour pouvoir collecter des informations qui vont nous aider à déterminer leurs appétences aux risques, afin d'attribuer un traitement adéquat à chaque risque.

Selon les managers de l'entreprise, Tandis que l'entreprise Atlas pneus est une nouvelle acquisition pour le groupe CEVITAL, la détermination d'une appétence et d'un seuil de tolérance est très difficile, car pour déterminer ces derniers il faut avoir une bonne connaissance du secteur de l'activités et ses risques, et l'environnement concurrentiel de l'entreprise, ainsi que le recourt aux données historiques de l'activité de l'entreprise, ce n'est pas le cas avec Atlas pneus. En conséquence l'appétence aux risques est considérée comme nulle, autrement dit presque tous les risques sont inacceptable (cette appétence sera révisée après quelque années d'activité).

Les résultats obtenus sont illustrés dans le tableau présenté ci-dessous :

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

Tableau 12 : Degré d'appétence de l'entreprise au risque

N°	Risques	Appétence
1	Mauvaise Prévision de ventes	Inacceptable
2	Oublie de vérifier la capacité de stockage	Inacceptable
3	Erreur dans le calcul de la valeur de la marchandise commandée	Inacceptable
4	Erreur lors de l'enregistrement de la commande dans le portail fournisseur	Acceptable avec seuil de tolérance
5	Erreur dans les informations des documents envoyés par le fournisseur	Acceptable sans seuil de tolérance
6	Retard dans le traitement des opérations (domiciliation/dédouanement)	Acceptable sans seuil de tolérance
7	Erreur dans l'enregistrement de la marchandise entrée en stock	Inacceptable
8	Accepter d'ouvrir un compte client avec des documents qui manque	Inacceptable
9	Oublier d'enregistrer la commande client sur JDE	Inacceptable
10	Erreur dans la prise de la commande ou dans la saisi sur JDE	Inacceptable
11	Non contrôle des commande acceptées par rapport à la disponibilité des produits en stock	Acceptable avec seuil de tolérance
12	Traiter une seule commande en double	Acceptable avec seuil de tolérance
13	Accepter des conditions de vente désavantageuses pour l'entreprise	Inacceptable
14	Accepter des commandes clients non solvables	Inacceptable
15	Accepter de débloque un client sans étudier son historique	Inacceptable
16	Octroyer un crédit pour un nouveau client	Inacceptable

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

17	La non-conformité entre produits livrés et bon de commande	Inacceptable
18	Risque de ne pas enregistrer les sorties de stocks	Inacceptable
19	Risque de perdre le bon de livraison signé par le client	Inacceptable
20	Catastrophe naturelle	Acceptable sans seuil de tolérance
21	Retard de transmission des chèques par le service commercial	Inacceptable
22	Relance non effectuer pour retard de paiement des clients	Inacceptable
23	Oublie de comptabilisation des encaissement ou comptabilisation en double	Inacceptable
24	Erreur dans la comptabilisation des encaissements (report des montants)	Inacceptable
25	Erreur dans l'écriture comptable (compte client)	Inacceptable
26	Une panne (Défaillance) dans le système JDE	Inacceptable
27	Erreur de valorisation de la marchandise par le système	Inacceptable
28	Risque de change	Acceptable sans seuil de tolérance
29	Pratiques commerciales incorrectes	Inacceptable
30	Risque qu'un client contacte directement le fournisseur pour acheter les pneus	Acceptable sans seuil de tolérance
31	Risque de saturation du marché après une action marketing	Inacceptable
32	Risque de manque de liquidité	Inacceptable
33	Risque législatif (nouvelle réglementation défavorisant l'activité)	Acceptable sans seuil de tolérance

Source : Elaboré par nous-mêmes

SECTION 3 : TRAITEMENT DES RISQUES

La cartographie des risques et le niveau d'appétence de l'entreprise au risque représentent des indicateurs très importantes et un point de départ pour le processus de traitement des risques, ce dernier vise à mettre en place les dispositions les plus appropriées pour les ramener à un niveau acceptable.

Le risque s'exprime par la combinaison de deux variables, il n'existe que deux typologies de solutions pour le réduire. Tout type d'action pourra donc être assimilé soit à de la protection, soit à de la prévention.

- La prévention désigne les dispositions prises pour éviter et diminuer la probabilité de survenance, c'est-à-dire agir avant que le risque n'arrive.

- La protection : elle consiste à diminuer la gravité de l'impact du risque, c'est-à-dire agir pour réduire les conséquences.

La décision de traitement de risques peut prendre quatre solutions possibles, à savoir : la réduction, l'acceptation, le partage et l'évitement.

1. Les mesures actuelles de traitement et de contrôle des risques

La plus part des entreprises algériennes hors banques et assurances ne dispose pas d'une structure dédiée au management des risques, « *Mais, bien ou mal, le risques est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...)* ¹ »

Il n'existe pas un processus de gestion des risques proprement dit au niveau de l'entreprise, mais le risque est géré à travers plusieurs acteurs ou fonctions.

En outre au niveau de l'entreprise il existe des structures qui aide à éviter les risques et à les réduire comme :

¹ RENARD Jacques, op.cit. p85.

1.1. Une direction d'audit au niveau du groupe :

À travers des missions d'audit périodique (chaque année), et aussi à la demande de la direction générale du groupe un audit inopiné est réalisé pour tous évènements jugés porteurs du risque.

Les audits réalisés par cette direction permettent de détecter les évènements qui représentent une source de risque pour l'entreprise, et d'apprécier le dispositif de contrôle que dispose l'entreprise et détecter leurs faiblesses afin de l'améliorer, ainsi que d'apprécier la qualité des procédures mises en place par la société.

1.2. Une structure de gestion des stocks :

Cette structure veille de la bonne gestion des flux physique des stocks et les bonnes conditions de stockage des produits, et d'assurer les normes de sécurité pour éviter tous évènements qui peuvent nuire à la marchandise et provoquer des pertes financières à l'entreprise.

1.3. Système d'information :

L'entreprise dispose d'un ERP (JDE) qui constitue un dispositif de contrôle et de maîtrise de risque, car il assure une séparation des tâches et de fonctions, en voici certaines mesures qui sont mise en place par cet ERP :

- Chaque employeur possède son propre identifiant et un mot de passe qui lui permet d'accéder au système et aux informations auxquels ses tâches et son poste de travail lui ouvrent droit.

- Il permet d'opérer des actions automatiques : si un client dépasse son plafond de crédit autorisé ou son échéance de paiement, il sera bloqué automatiquement sur le système, en conséquence les commerciaux ne pourront pas lui valider d'autre commande, il doit être débloqué, seul le gestionnaire de crédit et le DFC sont habilités à le débloquent sur système.

1.4. Les réunions de pilotage de l'activité :

Pour bien piloter l'activité de l'entreprise et de maîtriser les risques, il est organisé chaque mois cinq réunions qui sont :

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

- Réunion revue mensuelle : au début du chaque mois les directeurs de l'entreprise se réunissent pour analyser les résultats du mois précédant et discuter sur les causes qui ont empêché l'atteinte des objectifs.
- Réunion de crédit : cette réunion a pour objectif :
 - Analyser combien de crédits client ont été octroyé et identifier les clients qui sont en retard de paiement.
 - Essayer de trouver des solutions pour récupérer les crédits (recouvrement de créances).
 - Analyser les risques du retard de paiement et leurs l'impacts sur la situation financière de l'entreprise.
- Réunion d'atterrissage : organisée au milieu du chaque mois et animé par le directeur des ventes, le but de cette réunion est de voir ce que l'entreprise peut attendre ses objectifs du mois (par rapport à la période qui reste du mois) et d'identifier les causes qui empêchent la réalisation des objectifs de vente, ainsi que mettre des actions correctives.
- Réunions marketing : elle est animée par les chefs de produits, elle vise à trouver des solution marketing pour augmenter la part du marché.
- Réunion du comité exécutif : cette réunion a pour vocation de prendre des décisions stratégiques qui ont des effets à long terme et des actions qui ont des effets immédiats.

2. Constat par rapport aux mesures de traitement et de contrôle existants

Nous avons constaté que les différents dispositifs de traitement et de maîtrise des risques, qui existent au niveau de l'entreprise sont généralement des contrôles et des méthodes d'organisation du travail.

Malgré ces dispositifs mobilisés par l'entreprise, les risques nets demeurent encore dans la zones des risques critique, aussi plus que la moitié des risques ont un impact important sur l'activité de l'entreprise. Ce qui nous amène à juger que le dispositif de traitement et de contrôle existant présente des insuffisances et une inefficacité.

3. Les mesures de traitement à prendre et Recommandations

3.1. Les recommandations :

Absence des processus formalisés

Nous avons constaté qu'il n'existe aucun processus formalisé au niveau de l'entreprise Atlas pneus, pour cela nous suggérons aux dirigeants de l'entreprise de procéder à la modélisation des processus.

En effet pour que la maîtrise et le pilotage des risques soient efficaces, il est indispensable pour l'entreprise de procéder à une description suffisante des processus (métiers, support, management), la connaissance de ces derniers est essentielle pour assurer un déploiement adéquat des mesures de traitements des risques.

En outre la cartographie des risques associée à la cartographie des processus constitue un puissant outil de gestion et de pilotage.

Une démarche RCSA¹ (Auto Evaluation des Risques et des Contrôles)

Pour une gestion des risques plus efficace et un système de contrôle plus adéquat nous recommandons à l'entreprise d'introduire une démarche RCSA qui permet une diffusion de la culture de gestion des risques vers tous les opérationnels de l'entreprise.

En outre la RCSA permet à l'entreprise de s'assurer que les objectifs sont connus par les opérationnels à tous les niveaux, et que tous les risques qui empêchent l'attente des objectifs sont identifiés et évalués, ainsi que les contrôles pour les maîtrisés sont adéquats et efficaces.

Cette démarche est basée sur l'auto-évaluation. Donc chaque employé est responsable de vérifier que les risques inhérents à ses activités sont identifiés et maîtrisés.

Pour réussir la mise en place de la démarche RCSA, il est nécessaire d'une coopération à tous les niveaux de l'entreprise, étant donné que la démarche RCSA est un processus initié par la haute direction, supportée par la hiérarchie et mise en œuvre par les opérationnels.

Les procédures

Nous recommandons à l'entreprise de procéder à la formalisation des procédures pour toute l'entreprise, et de construire le manuel des procédures.

¹ RCSA : Risk Control Self Assessment

3.2. Les mesures de traitement à prendre :

Il s'agit de déterminer les mesures à prendre pour certains risques qui doivent être traités en priorité, à savoir les zones des risques critiques et élevés, ou le contrôle actuel mis en place représente des insuffisances, ou il est carrément inexistant. Pour le reste des risques qui représentent une criticité mineure et modérée leurs mesures de traitement seront présentées en annexe¹.

Aussi il faut noter qu'il est primordial pour l'entreprise de procéder à une comparaison entre le coût du risque et le coût de son traitement avant de prendre la décision de choisir une mesure de traitement, afin d'éviter des décisions de traitement inutilement coûteuses pour l'entreprise.

¹ Les mesures de traitement des risques Annexe N°3

Tableau 13 : les mesures de traitement des risques critiques et élevés

N	Risques	Impact	Criticité	Appétence	Traitement Possible	Les mesures à prendre	Indicateur de contrôle et de suivi
1	Mauvaise Prévision de ventes	Surestimées : un surstock de marchandise /argent gelé sous-estimées : perdre une part de marché/ rupture de stock	Critique	Inacceptable	Réduction	La mesure de traitement la plus adéquat est de réduire ce risque à travers l'amélioration du processus de challenge / les chefs de produit doivent fournir plus d'information sur la situation du marché	$\frac{\text{La marchandise commandée}}{\text{le besoin real de la clientèle(vente)}}$ -taux d'écart ente la prévision et la réalité
6	Retard dans le traitement des opérations (domiciliation/dédouanement)	Un retard dans tous le processus vente /Perte de part de marche	Élevée	Acceptable sans seuil de tolérance	Acceptation/ Réduction	Si le retard est accusé par le processus douanier l'entreprise n'a pas le choix le risque sort de la juridiction de cette dernière Si le retard est dû de la banque l'entreprise peut formaliser le processus en collaboration avec la banque pour réduire les délais de traitement et évité les retards	- Nombre de jours de retard $\frac{\text{Nombre de cas}}{\text{Total des cas}}$
13	Accepter des conditions de vente désavantageuses pour l'entreprise	Dégradation de la situation financière de l'entreprise	Élevée	Inacceptable	Réduction	Limiter les réductions de prix (RRR ¹) à travers l'introduction des contrôles de premier niveau c'est-à-dire contrôle par le responsable hiérarchique	Taux total des (RRR)

¹ RRR : Rabais Remise Ristourne

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

14	Accepter des commandes clients non solvables	Non recouvrement des créance/perte financière	Élevée	Inacceptable	Réduction	Contrôler l'historique du client avant de l'accepte	$\frac{\text{Nombre clients insolubles}}{\text{Nombre totale des clients}}$
18	Risque de ne pas enregistrer les sorties de stocks	Non fiabilité des informations sur le stock disponible/vendre une marchandise qui n'existe pas réellement au stock	Critique	Inacceptable	Réduction	Contrôler chaque fin de journée les bons de livraison par rapport aux opérations enregistre sur système	$\frac{\text{Nombre d'opération non enregistre}}{\text{total des opération}}$
19	Risque de perdre le bon de livraison signé par le client	Absence de justificatif en cas de litige avec client	Élevée	Inacceptable	Réduction	La réduction de ce risque passe par la réalisation des contrôles périodique de l'état des documents archivés	$\frac{\text{Nombre des bons qui manque}}{\text{total des bons}}$
21	Retard de transmission des chèques par le service commercial	Retard de recouvrement des créance / dégradation de la situation de la trésorerie	Critique	Inacceptable	Réduction	Ce risque est dû au manque d'organisation / formaliser le processus	Nombre des chèques transmis en retard
22	Relance non effectuer pour retard de paiement des clients	Retard de recouvrement des créances/dégradation de la situation de la trésorerie	Critique	Inacceptable	Réduction	Ce risque est dû à un manque d'organisation et de coordination, la mesure la plus adaptée et de formaliser un processus et de mettre un agenda de relance des clients	Lettrage et analyse compte client Nombre de client non relancer à temps

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques liés au processus vente d'Atlas Pneus

26	Une panne (Défaillance) dans le système JDE	Retard (Arrêt) dans les activités de l'entreprise / non possibilité de vendre	Critique	Inacceptable	Réduction	Un suivie permanent de la performance du système et mettre un plan d'action avant que le risque survienne.	Nombre de panne
28	Risque de change	Impacte sur le cout de revient	Élevée	Acceptable sans seuil de tolérance	Acceptation	Ce risque est imposé et il sort de la juridiction de l'entreprise, cette dernière n'a pas d'autre choix que de l'accepter malgré qu'il représente une criticité élevée	
29	Pratiques commerciales incorrectes	Perdre le client /image de l'entreprise	Critique	Inacceptable	Réduction	Sensibiliser les commerciaux de l'impact négatif sur l'image de l'entreprise d'une telle pratique e -Mettre des contrôles par les responsables pour diminue sa fréquence	Nombre de réclamations des clients (par mois)
30	Risque qu'un client contacte directement le fournisseur pour acheter les pneus	Perdre une part du marché (CA)	Critique	Acceptable sans seuil de tolérance	Acceptation	Les quantités Achetés par ce type de client ne sont pas importantes / pas une grande influence sur la réalisation des objectifs	Nombre de cas enregistrer

Source : Elaboré par nous-mêmes

CONCLUSION

CONCLUSION

Rappelons que le but de notre travail de recherche est d'essayer d'élaborer une cartographie des risques liée au processus vente au sein de la filiale Atlas Pneus, afin d'optimiser la gestion des risques.

Pour construire notre cartographie des risques nous nous sommes inspirés de l'analyse des risques utilisée par les plus grands cabinets de conseil et d'audit tel que KPMG et Deloitte, et essentiellement du référentiel de gestion des risques COSO II qui préconise trois phases essentielles pour construire une cartographie et qui sont : L'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

Dans un premier temps nous avons commencé par la description et la modélisation des processus, pour ce faire, nous avons mené plusieurs entretiens avec les responsables et les opérationnels de l'entreprise. Ce qui nous a permis d'identifier les risques liés au processus vente.

Dans un second temps nous avons procédé à l'évaluation des risques identifiés pour ce faire, nous avons opté pour une méthode qualitative qui nous a permis de construire une échelle de notation et de classer les risques selon leur criticité.

En dernier nous avons effectué une description des dispositifs de traitement et de contrôle existants et de les apprécier, ce qui nous a permis de proposer les recommandations et les mesures de traitement des risques les plus opportunes à adopter.

En outre à travers l'analyse de la cartographie des risques que nous avons construit et les dispositifs de contrôle et de maîtrise du risque existants, nous avons pu constater que ces dispositifs présentent des insuffisances occasionnant des risques nets très élevés. Ce résultat nous a poussé à proposer des mesures de traitement des risques ainsi de formuler quelques recommandations afin de permettre à l'entreprise de maîtriser les risques.

Par ailleurs, nous constatons qu'il existe des activités qui sont hors processus vente mais elles influent sur la performance de ce dernier.

Parallèlement la mise en place d'une cartographie des risques permet d'améliorer le dispositif de contrôle et permet de planifier les missions d'audits.

Aussi nous retiendrons que la maîtrise des risques doit être l'affaire de tous, en conséquence l'entreprise doit diffuser une culture de gestion des risques à tous les niveaux de l'entreprise.

CONCLUSION

En outre la réussite d'une gestion des risques au sein d'une entreprise nécessite l'implication de tous les employés à tous les niveaux.

Notons enfin que ce travail reste comme tous travail de recherche peut présenter des lacunes et des limites et reste perfectible

Enfin nous espérons que notre recherche soit d'une grande utilité pour l'entreprise et tous ceux qui auront à le consulter, ainsi que nous avons ouvert la voie pour d'autres travaux

BIBLIOGRAPHIE

1. Les ouvrages

- BACHY Bruno, HARACH Christine, 2010, Toute la fonction management, édition Dunod, Paris.
- BASSI Joël, 1995, Gestion des risques et gestion actif-passif des banque, Dalloz, Paris
- CORDEL Frédéric, 2013, Gestion des risques et contrôle interne, Vuibert édition, Paris.
- DARSA Jean-David, 2013, la gestion des risques en entreprise, Troisième édition, Gereso, Paris.
- DARSA Jean-David ,2013, les risques opérationnels de l'entreprise, édition Gereso, Paris.
- DE MARSHAL Gilbert, 2003, La Cartographie Des Risques, édition Afnor, Paris.
- FLAUS Jean Marie, 2013, Analyse des risques des systèmes de production industriels et de services, édition Lavoisier, paris
- GAVARD P, GOTTELAND D, et al, 2009, méthodologie de la recherche, édition Pearson éducation, Paris.
- HASSID Olivier, 2008, la gestion des risques, deuxième édition Dunod, Paris.
- IFACI, IIA, 2015, Manuel d'audit interne, édition Eyrolles, Paris.
- IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS ,2015, COSO Référentiel intégré de contrôle interne application au reporting financier externe, première édition Eyrolles
- LE RAY Jean, 2006, Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ? édition Afnor.
- MADERS Henri Pierre et MASSELIN Jean Luc, 2014, Contrôle interne des risques, deuxième édition, Eyrolles, Paris.
- MOREAU Franck, 2002, « Comprendre et gérer les risques », édition Organisation Paris.
- RENARD Jacques, 2013, Théorie et pratique de l'audit interne, huitième édition, Eyrolles, Paris.

- RENARD Jacques, 2010, Théorie et pratique de l'audit interne, Septième édition, Eyrolles, Paris.
- SCHICK Pierre et autres, 2010, Audit et référentiels de risques, édition Dunod, Paris
- THIETART Raymond-Alain et COLL, 2007, Méthodologie de recherche en management, troisième édition, Dunod, Paris.

2. Thèses

- FUMEY Marc, Méthode d'Evaluation des Risques Agrégés : application au choix des investissements de renouvellement d'installations, thèse de doctorat en SYSTEMES INDUSTRIELS, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2001.

3. Les travaux de cabinets de conseil

- Autorité des marchés financier (AMF) : Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.
- Institut national de l'environnement industriel et des risques, 2006, OMEGA 7 Méthodes d'analyse des risques générés par une installation industrielle.

4. Les référentiels

- ISO 31000 :2009, Management du risque Principes et lignes directrices.
- Référentiel du Criteria on Control Committee, 1995.

5. Les textes officiels

- Article 2 du Règlement n° 11-08 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne dans les banques et établissements financiers.

6. Webographie

- BOUNIE Dominique, Polytech'Lille-IAAL, L'usine agro-alimentaire, versions PDF des transparents de cours. « http://bounie.polytech-lille.net/rie/methodes_risques_vp.pdf » (consulter le 20/03/2016 à 16 h).
- Xerion Finance http://www.xerion-finance.com/news/10/65/Comment_apprehender-le-risque-de-change-en-ALM.htm (consulter le 04/05/2016 à 19 h).
- <http://www.cevital.com> (consulter le 08/05/2016 à 20 h).

ANNEXES

Annexe 1 : Pyramide COSO I



Source : référentiel COSO I, 1992

Annexe 2 : Le cube COSO I



Source : référentiel COSO I

Annexe 3 : les mesures de traitement des risqués

N	Risques	Impact	Criticité	Appétence	Traitement Possible	Les mesures à prendre	Indicateur de contrôle /moyen de suivi
1	Mauvaise Prévision de ventes	Surestimées : un surstock de marchandise /argent gelé sous-estimées : perdre une part de marché/ rupture de stock	Critique	Inacceptable	Réduction	La mesure de traitement la plus adéquat est de réduire ce risque à travers l'amélioration du le processus de challenge / les chefs de produit doivent fournir plus d'information sur la situation du marché /	La marchandise commandée le besoin real de la clientèle(vente) -taux d'écart ente la prévision et la réalité
2	Oublie de vérifier la capacité de stockage	Louer un autre magasin ce qui engendre des frais en plus / augmentation du cout de revient de la marchandise / dépassement de la capacité de stockage	Modérée	Inacceptable	Réduction	Un contrôle de premier niveau avant la validation finale de la commande permet de maitriser se risque	Nombre de cas par année
3	Erreur dans le calcul de la valeur de la marchandise commandée	Un faux cout de revient de la marchandise	Modérée	Inacceptable	Réduction	Faire Un double contrôle	Nombre de cas enregistre

4	Erreur lors de l'enregistrement de la commande dans le portail fournisseur	Non-conformité de la commande avec les besoins de l'entreprise qui provoque un retard de livraison	Mineure	Acceptable avec seuil de tolérance	Réduction	Revérifier la commande saisie lors du suivi de l'attribution de la marchandise	$\frac{\text{Nombre de cas}}{\text{Nombre total des cas}}$
5	Erreur dans les informations des documents envoyés par le fournisseur	Retard dans la réception de la commande et tous le processus vente / non-respect de l'engagement avec le client (délai de livraison)	Modérée	Acceptable sans seuil de tolérance	Acceptation	L'entreprise n'a pas le choix que de subir ce risque	Nombre de cas
6	Retard dans le traitement des opérations (domiciliation/dédouanement)	Un retard dans tous le processus vente. /Perte de part de marche	Élevée	Acceptable sans seuil de tolérance	Acceptation/ Réduction	Si le retard est accusé par le processus douanier l'entreprise n'a pas le choix le risque sort de la juridiction de cette dernière Si le retard est dû de la banque l'entreprise peut formaliser le processus en collaboration avec la banque pour réduire les délais de traitement et évité les retards	$\frac{\text{Nombre de cas}}{\text{Total des cas}}$
7	Erreur dans l'enregistrement de la marchandise entrée en stock	Des informations sur la situation des stocks non fiables / Vente des marchandises qui n'existe pas réellement en stock	Modérée	Inacceptable	Réduction	Pour réduire ce risque l'entreprise l'option envisageable et de mettre un double contrôle	Nombre d'erreurs par mois

8	Accepter d'ouvrir un compte client avec des documents qui manque	Perte de ressource financière en cas de litige avec le client	Modérée	Inacceptable	Réduction	-Mettre un double contrôle -Formaliser le processus	Nombre des cas client avec manque de document
9	Oublier d'enregistrer la commande client sur JDE	Retard de livraison de la marchandise /perte de client / Perte de chiffre d'affaires	Modérée	Inacceptable	Réduction	L'action envisageable et d'introduire un double contrôle pour diminuer la probabilité de survenance de ce risque	Ndr de commande non enregistrée
10	Erreur dans la prise de la commande ou dans la saisi sur JDE	Livraison non conforme au besoin(demande) du client/refuser de réceptionner la marchandise en double. -Chiffre d'affaire fictif	Modérée	Inacceptable	Réduction	Introduire un double contrôle pour diminuer la probabilité de survenance de ce risque	$\frac{\text{Nombre des commandes Erronées}}{\text{Total commandes}}$
11	Non contrôle des commande acceptées par rapport à la disponibilité des produits en stock	Retard de livraison	Mineur	Acceptable avec seuil de tolérance	Réduction	Ce risque a un impact et fréquence faible et tolérer par l'entreprise jusqu'à un seuil. la solution est de le garder en dessous du seuil de tolérance, pour de faire la solution est de mettre une simple procédure	Nombre de cas dans le mois

12	Traiter une seule commande en double	Chiffre d'affaires fictif /Le Client n'accepte pas de recevoir la marchandise en double (retour de la marchandise double)	Mineur	Acceptable avec seuil de tolérance	Réduction	Ce risque a un impact et fréquence faible et tolérer par l'entreprise jusqu'à un seuil, une simple vérification de l'existence de client sur système avant de le créer permet de réduire la fréquence du risque, la meilleure solution est d'introduction une procédure	Nombre commande en double par mois
13	Accepter des conditions de vente désavantageuses pour l'entreprise	Dégradation de la situation financière de l'entreprise	Élevée	Inacceptable	Réduction	Limiter les réductions de prix (RRR) à travers l'introduction des contrôles de premier niveau c'est-à-dire contrôle par le responsable hiérarchique	Taux total des (RRR)
14	Accepter des commandes clients non solvables	Non recouvrement des créance/perte financière	Élevée	Inacceptable	Réduction	Contrôler l'historique du client avant de l'accepte	$\frac{\text{Nombre clients insolubles}}{\text{Nombre totale des clients}}$
15	Accepter de déblocage un client sans étudier son historique	Retard de paiement / perte de créance	Modérée	Inacceptable	Réduction	Tout déblocage de client doit être Précéder par une étude de son historique, mettre une procédure	$\frac{\text{Nombre des clients débloquent sans être étudiés}}{\text{Nombre total des clients débloquent}}$
16	Octroyer un crédit pour un nouveau client	Perte financière /cliente non solvable	Modérée	Inacceptable	Réduction	Bloquer automatiquement sur système l'octroi de crédit pour les clients qui ont moins de 6 mois	Nombre de clients moins 6 mois qui ont octroyer un crédit

17	La non-conformité entre produits livrés et bon de commande	Perte du client / Retour de la marchandise/stock faussé	Modérée	Inacceptable	Réduction	Une double vérification de la marchandise avant la livre au client	$\frac{\text{Nombre de livraison non conforme}}{\text{Total des livraison}}$ -Ecart enregistrer
18	Risque de ne pas enregistrer les sorties de stocks	Non fiabilité des informations sur le stock disponible/vendre une marchandise qui n'existe pas réellement au stock	Critique	Inacceptable	Réduction	Contrôler chaque fin de journée les bons de livraison par rapport aux opérations enregistre sur système	$\frac{\text{Nombre d'opération non enregistre}}{\text{total des opération}}$
19	Risque de perdre le bon de livraison signé par le client	Absence de justificatif en cas de litige avec client	Élevé	Inacceptable	Réduction	La réduction de ce risque passe par la réalisation des contrôles périodique de l'état des documents archivés	$\frac{\text{Nombre des bons qui manque}}{\text{total des bons}}$
20	Catastrophe naturelle	Perte financière /Perte de la marchandise	Modérée	Acceptable sans seuil de tolérance	Réduction/partage	Partager le risque par la souscription d'une assurance, aussi la réduction de l'impact du risque par l'utilisation des méthodes de gestion des stock flux tendu c'est-à-dire travail avec un minimum de stock	

21	Retard de transmission des chèques par le service commercial	Retard de recouvrement des créances / dégradation de la situation de la trésorerie	Critique	Inacceptable	Réduction	Ce risque est dû au manque d'organisation / formaliser le processus	Nombre des chèques transmis en retard
22	Relance non effectuée pour retard de paiement des clients	Retard de recouvrement des créances/dégradation de la situation de la trésorerie	Critique	Inacceptable	Réduction	Ce risque est dû à un manque d'organisation et de coordination, la mesure la plus adaptée et de formaliser un processus et de mettre un agenda de relance des clients	Lettrage et analyse compte client
23	Oublie de comptabilisation des encaissements ou comptabilisation en double	Information financière et comptable non fiable	Modérée	Inacceptable	Réduction	Mettre un contrôle de premier niveau avec une formalisation du processus	Nombre de fois
24	Erreur dans la comptabilisation des encaissements (report des montants)	Etat financière non fiable	Modérée	Inacceptable	Réduction	Mettre un double contrôle et formaliser le processus	Nombre d'erreurs
25	Erreur dans l'écriture comptable (compte client)	Etat financière non fiable	Modérée	Inacceptable	Réduction	Faire un double contrôle	Nombre de cas registrar

26	Une panne (Défaillance) dans le système JDE	Retard (Arrêt) dans les activités de l'entreprise / non possibilité de vendre	Critique	Inacceptable	Réduction	Un suivie permanent de la performance du système mettre un plan d'action avant que le risque survienne	Nombre de panne
27	Erreur de valorisation de la marchandise par le système	Les états financiers non fiables /résultat incorrecte /non fiabilité des données	Modérée	Inacceptable	Réduction	Vérifier le calcul de valeur manuellement chaque période	Nombre de cas enregistrer
28	Risque de change	Impacte sur le cout de revient	Élevée	Acceptable sans seuil de tolérance	Acceptation	Ce risque est imposé et il sort de la juridiction de l'entreprise, cette dernière n'a pas d'autre choix que de l'accepter malgré qu'il représente une criticité élevée	
29	Pratiques commerciales incorrectes	Perdre le client / Image de l'entreprise	Critique	Inacceptable	Réduction	Sensibiliser les commerciaux de l'impact négatif sur l'image de l'entreprise d'une telle pratique et mettre des contrôles par les responsables pour diminuer sa fréquence	Nombre de réclamations des clients (Par mois)

30	Risque qu'un client contacte directement le fournisseur pour acheter les pneus	Perdre une part du marché (CA)	Critique	Acceptable sans seuil de tolérance	Acceptation	Les quantités Achetés par ce type de client ne sont pas importantes/ pas une grande influence sur la réalisation des objectifs	Nombre de cas enregistrer
31	Risque de saturation du marché après une action marketing	Un surstock de marchandise pour les mois à venir/ difficulté de vendre la marchandise pour les mois à venir	Modérée	Inacceptable	Réduction	Faire une étude de la situation (actuelle et futur) du marché avant de lancer une action Marketing	Nombre du cas où il y a eu de saturation de marché après une action marketing
32	Risque de manque de liquidité	La capacité de payer les engagements	Modérée	Inacceptable	Réduction	Pour réduire ce risque la mesure envisageable est d'essayer d'augmenter les délais fournisseurs et de diminuer les délais clients	Nombre de jours en manque de liquidité par année
33	Risque législatif (nouvelle réglementation défavorisant l'activité)	Augmentation du cout de revient/limitation de part de marché/.....	Modérée	Acceptable sans seuil de tolérance	Acceptation	Ce risque est imposé à l'entreprise qui n'a pas le choix, la mesure et d'accepter le risque car il sort de la juridiction de l'entreprise	

Source : Elaboré par nous-mêmes

TABLE DES MATIERES

RESUME

ABSTRACT

الملخص

LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRES

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ACRONYMES

SOMMAIRE

INTRODUCTION1

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....4

Section 1 : la gestion des risques.....5

1. Historique et définition du risque.....5

2. Typologie des risques.....7

3. Définition de la gestion des risques.....10

4. Les référentiels de la gestion des risques.....12

5. Les objectifs de la gestion des risques.....16

6. Quelques Méthodes d'analyse des risques.....16

Section 2 : La cartographie des risques.....20

1. Définition et types de la cartographie des risques.....20

2. Les Objectifs d'une cartographie des risques..... 22

3. Les acteurs du projet de cartographie des risques.....22

4. Approches d'élaboration de cartographie des risques..... 23

5. Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.....24

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION

DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....32

Section 1 : Méthodologie de la recherche.....33

1. Le choix du thème de recherche.....33

2. Objectif de la recherche.....34

3. Délimitation du champ de recherche.....34

4. Méthodologie de recherche.....	34
5. Techniques de recueil d'information.....	36
6. Traitement des données (triangulation).....	40
7. Difficultés rencontrées.....	41
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	42
1. Présentation et historique du groupe Cevital.....	42
2. Les valeurs du groupe Cevital.....	45
3. Les facteur clefs de succès du groupe Cevital.....	45
4. Le groupe Cevital en chiffre.....	46
5. Les objectifs du groupe Cevital à long terme.....	48
6. Organisation du groupe Cevital.....	49
7. Présentation de la filiale Atlas pneus.....	51
CHAPITRE III : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	
LIES AU PROCESSUS VENTE D'ATLAS PNEUS.....	55
Section 1 : Identification des risques.....	57
1. Présentation des activités et leurs intervenants.....	57
2. Présentation de la méthodologie d'identification des risques.....	59
3. Présentation des processus.....	61
4. Le recensement des risques.....	68
Section 2 : Evaluation des risques.....	73
1. Estimation des risques.....	73
2. Hiérarchisation des risques.....	76
3. La modélisation de la cartographie des risques.....	77
4. Déterminer l'appétence de l'entreprise au risque.....	79
Section 3 : Traitement des risques.....	83
1. Les mesures actuelles de traitement des risques.....	83
2. Constat par rapport aux mesures de traitement et de contrôle existants.....	85
3. Les mesures de traitement à prendre et Recommandations.....	86
CONCLUSION.....	91
BIBLIOGRAPHIE.....	94
ANNEXES.....	97