



LA GESTION **DU** RISQUE **AUX** ACHATS

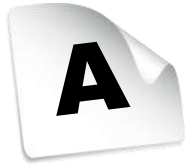
SÉMINAIRE SOUS LA DIRECTION DE **GUY ELIEN**



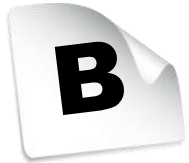
La certitude – qui consiste à n’avoir aucun doute sur un produit ou une personne – est la pierre angulaire de la confiance. Cet objectif, déjà difficile à atteindre à l’échelon national, l’est encore plus à l’échelon mondial.

Les risques auxquels sont confrontés les entreprises peuvent avoir des conséquences en termes de résultats financiers par la perte de marchés, industriels par des ruptures de la Supply-Chain, environnementaux par des conséquences fâcheuses sur la chaîne alimentaire, technologiques par la perte de propriétés intellectuelles, commerciales parce qu’ils peuvent toucher à la réputation de l’entreprise, et pour finir par avoir des impacts sociétaux dus à des fermetures administratives de sites.

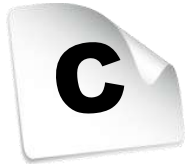
*Le contenu de cette étude a été élaboré par à la promotion 2012-2013 du Master Achat à l’international de l’université Jean-Monet de Paris XI. L’objectif a été d’amener les étudiants à une réflexion académique sur : « **la maîtrise et le pilotage du risque** », sur la pertinence et la conformité des systèmes et des outils de gestion disponibles.*



Cartographie du risque



Les outils / Les moyens

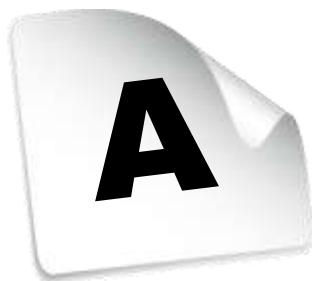


Les processus d'intégration et de pilotage



Conclusion

Chapitre



CARTOGRAPHIE DU RISQUE

- 1** État de l'Art : Définition du risque, rôle du service achat
- 2** État de l'Art vs étude de terrain
 - ▮ L'enquête par questionnaire
 - ▮ Résultats du questionnaire
 - ▮ L'enquête par interviews
 - ▮ Résultats des interviews
- 3** Objectifs de la cartographie des risques
- 4** Notre proposition de cartographie
- 5** Préconisations

Définition du risque

- **Sens commun** : « c'est un fait ou un événement considéré comme un danger plus ou moins probable auquel on est exposé ». *Ecole des Mines*
- **Entrepreneurial** : « menace d'un événement, d'une action ou d'une inaction qui affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ces objectifs stratégiques et la création de valeur ». *Ernest & Young*
- **Tendance** : mise en place d'un système de management du risque par la norme ISO 31000 qui indique que l'effet peut être positif ou négatif.

Quel est le rôle du service achats dans ce processus d'identification et de pilotage du risque ?

- Fonction directement impliquée dans les décisions stratégiques de l'entreprise ;
- Rôle d'interface ;
- Mise en place d'outils et d'indicateurs pour mieux identifier, appréhender et piloter les risques.

Pourquoi et comment cartographier les risques liés à l'achat ?

- Maitriser l'ensemble des enjeux économiques ;
- Comprendre les risques pour :
 - les répertorier,
 - les classer,
 - les gérer,
 - les piloter ;
- « Dresser une liste exhaustive des risques basée sur les événements susceptibles de provoquer, de stimuler, d'empêcher, de gêner, d'accélérer ou de retarder l'atteinte des objectifs que leur source soit ou non sous le contrôle de l'organisme ».

Méthodologie d'aide à la création d'une cartographie des risques

- Un questionnaire réalisé par la promotion et proposé à l'ensemble de nos entreprises.

- Des interviews de directeurs achats.

Le questionnaire

Ses spécificités :

- Une dizaine de questions sur le risque aux achats : 4 questions ouvertes, 6 questions fermées ;
- Expérience moyenne de l'échantillon dans les achats : 11,5 ans ;
- Une majorité d'hommes ;
- Une majorité d'acheteurs hors production.

Résultats du questionnaire

- Une définition du risque en concordance avec l'État de l'Art.
- Ensemble des risques suggérés lors du questionnaire : *économique, financier, légal, qualité/industriel, métier.*
- Les 3 risques majeurs identifiés par les acheteurs sont de nature économique, qualité et légale.
- Une maîtrise du risque globalement considérée comme bonne par notre échantillon.
- Capacité de la majorité des services achats à identifier les risques en amont.
- Néanmoins, peu d'outils mis en place pour les couvrir. Les outils souvent cités sont les audits et les analyses financières.
- **À retenir : Le risque zéro n'existe pas !**

Les interviews

- 2 directeurs achats interviewés par le Master.
- 2 directions achats directement rattachées à la Direction Générale.
- Permet d'approfondir le questionnaire et d'ouvrir la discussion.
- Permet d'intégrer de nouveaux secteurs d'activité.

Résultats des interviews [1]

Points essentiels :

- Connaissance de l'organisation de l'entreprise : Quelle place pour la fonction achat ?
- Notion de risque aux achats très liée au type d'achat.

Exemples :

Dans le secteur du luxe :

- Risque délai très fort.

Dans le secteur de la communication :

- Risque technologique fort. Attention à l'obsolescence de la technologie (R&D) ;
- La notion de propriété intellectuelle amène un risque juridique supplémentaire.

Résultats des interviews [2]

- Les outils mis en place comprennent les **outils classiques** (*audits fournisseurs, cotations fournisseurs...*) mais aussi des **contrôles internes** plus soutenus (*audits internes*).
- On voit également qu'une **meilleure communication** entre les achats, les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, la logistique permet de réduire les risques.

La réalisation d'une cartographie des risques doit répondre à plusieurs objectifs tels que:

- L'identification de l'ensemble des risques majeurs selon leurs impacts et leurs occurrences sur les objectifs stratégiques de l'organisation.
- La mesure de l'importance de ces risques afin de définir de possibles plans d'actions afin de les réduire ou les contrôler.
- L'élaboration graphique d'une représentation des risques en fonction de leur impact pour l'entreprise est un excellent moyen de communication compris de tous.
- Donner l'impulsion à un processus de gestion des risques organisé à s'améliorer. Les risques majeurs étant identifiés permettent de limiter et de les contrôler, tout en améliorant les procédures.
- Améliorer la communication autour des risques liés à l'achat dans un souci de clarté auprès des actionnaires et des autorités financières.



- L'ensemble de la promotion M2 Achat à l'international propose une Cartographie des Risques Achats par l'identification des processus de l'organisation combinée à une analyse **PESTEL** (*Politique – Économique – Social – Technologique – Environnemental – Légal et législatif*).
- Le choix combiné de l'identification des processus achat avec une analyse PESTEL a été retenu car cette méthode permet d'analyser les processus, d'évaluer les différents éléments susceptibles d'affecter l'activité et d'identifier les opportunités ou menaces pour l'organisation.

ÉCONOMIQUE

- Volatilité des prix
- Taux de change
- Climatiques
- Sociaux
- Évolution marchés

FINANCIER

- Exploitation
- Fournisseurs (LME)
- Trésorerie
- Bilan fournisseur

INDUSTRIEL & QUALITÉ

- Qualité
- Technologie
- Industriel
- Supply chain
- Rupture

DOMAINE LÉGAL

- Contractuels
- Clauses abusives
- Fraude
- Opérationnels
- Nouvelles réglementations

MÉTIER

- Pilotage et stratégie
- Performance
- Opérationnels
- Portefeuille
- Processus et contrôle interne
- Partenariats fournisseurs



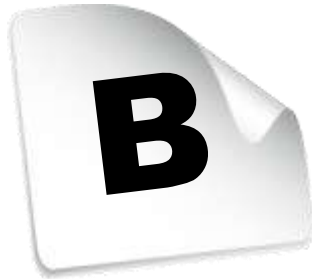
De ce fait, les informations recueillis devront être :

- **Datées** : En effet, il est indispensable de donner une notion de temps à chaque information recueillie. Une cartographie est réalisée à un instant « T », elle vit donc au rythme de la vie d'entreprise.
- **Consolidées** : Il est indispensable de recouper les informations obtenues des différents acheteurs. Un risque peut être différent selon la typologie de l'achat (hors production et production) et même selon les familles d'achat.

Attention : La cartographie prend en compte un ensemble des risques lié à un environnement interne et externe. C'est pourquoi il est conseillé de se faire accompagner, tout au long de la conception, par des « hommes de terrain », sa hiérarchie pour avoir son soutien ainsi que de la direction pour obtenir une vision d'ensemble des interactions dans l'entreprise dans son environnement.

La construction d'une cartographie est une étape d'identification et de hiérarchisation des risques, permettant à l'entreprise de mettre en place des outils adaptés pour les gérer.

Chapitre



LES OUTILS ET MOYENS

- 1 La gestion des risques : définition et intérêt**
- 2 Les phases d'évaluation et de hiérarchisation**
- 3 Outils et moyens**
 - ▮ Spécifiques à chaque risque
 - ▮ Commun à tous les risques
- 4 Intérêt de l'évaluation des risques**
- 5 Après l'évaluation et la hiérarchisation...**

➤ Définition de la gestion des risques

- Moyen permettant à une entreprise de s'assurer qu'elle a bien identifié les risques auxquels elle s'expose et qu'elle les comprend ;
- Permet donc la mise en œuvre de plans d'action destinés à prévenir ces aléas éventuels et d'en déterminer les différentes tactiques d'amortissement.

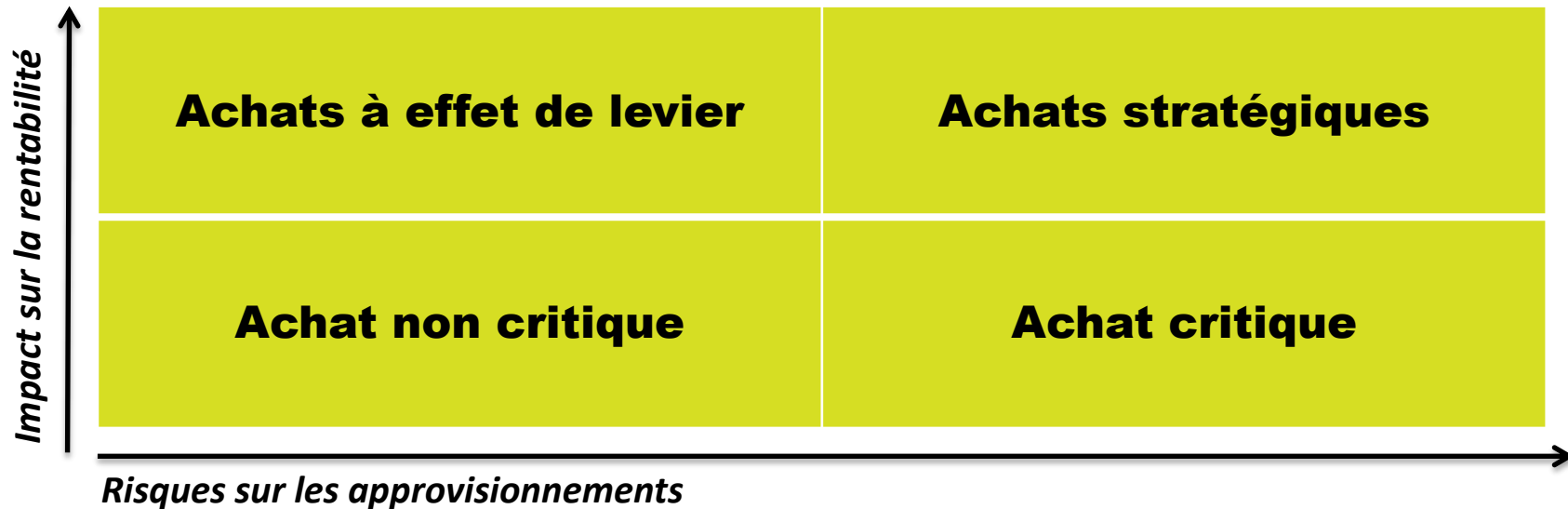
➤ Quel est l'objectif attendu ?

- Une économie des ressources en minimisant les risques potentiels ;
- Une plus grande maîtrise du portefeuille achat ;
- Image positive auprès des clients internes et des fournisseurs.

➤ Concrètement, la gestion des risques permet :

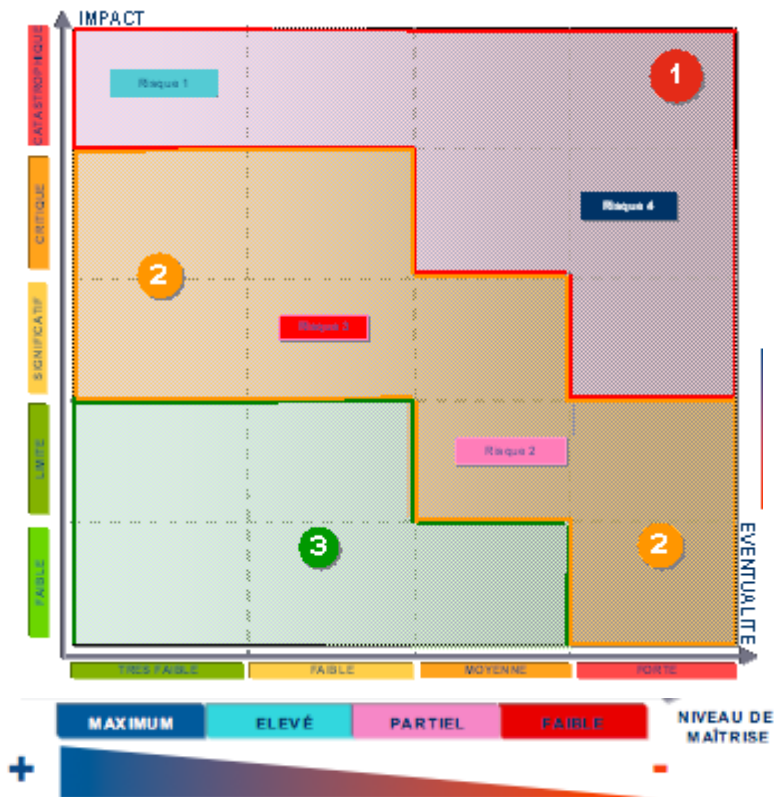
- De déterminer l'importance du risque identifié ;
- De l'anticiper et le prévenir ;
- De déterminer son impact sur les résultats de l'entreprise.

- L'objectif est d'évaluer la criticité des risques identifiés lors de la cartographie, selon la nature de famille d'achat, définie par Kraljic :



- Il s'agit d'une approche globale, qui permet à l'entreprise de savoir quels sont les familles d'achats les plus exposées aux risques.

- Il convient de classer chacun des risques en fonction de leur importance en définissant :
 - **Son impact** : valeur entre **1** (*faible*) et **5** (*catastrophique*) ;
 - **Son occurrence** : valeur comprise entre **1** (*supérieure à 20 ans*) et **4** (*inférieure à 1 an*).



- En parallèle, il est important de distinguer pour chaque risque, le niveau de maîtrise de ce dernier.
- Il peut être qualifié de maximal lorsque :
 - Le risque est connu, traité de manière efficace et pérenne.

Objectif :

Se focaliser sur les risques extrêmes pour les transférer progressivement vers les risques faibles par la diminution de leur criticité.

- Une fois chaque risque évalué en terme de criticité, l'acheteur pourra les représenter sous une forme d'une matrice pour en faciliter la lecture :

	1 - Risques économiques			2- Risques financiers			3 - Risques industriels et qualité				4 - Risques contractuels & juridiques		5 - Risques métier				RISQUE TOTAL
	Marchés	Prix	Pays	Exploitation	Fournisseurs	Trésorerie	Qualité	Technologie	Industriel	Supply Chain	Contractuels	Juridiques	Stratégie	Pilotage	Méthode	Processus	
A - Familles stratégiques Achats critiques pour la production	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2,7
B - Familles critiques Achats complexes sur spécifications	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2,2
C - Familles Leviers Achats de volume	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1,4
D - Familles simples Achats courant hors production	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1,1
RISQUE TOTAL	8	7	8	6	7	6	7	8	7	9	6	5	7	8	9	9	1,8
			1,92			1,58				1,94		1,38				2,06	

- Cette approche permet de prioriser les risques et de mettre en place des plans d'action selon l'importance de chacun.

- Selon la notation attribuée à chaque risque, l'acheteur pourra recourir à **3 stratégies** de gestion des risques :
 - **L'acceptation** : Si coût lié à la réduction du risque > impact et probabilité ;
 - **Le contrôle** : Si impact et probabilité élevé ;
 - **Le transfert** : Si le risque est peu fréquent mais l'impact important.

Fréquence

	Transférer	Contrôler/Transférer	Contrôler
<i>Impact</i>	Transférer/Accepter	Contrôler/Transférer	Contrôler
	Accepter	Contrôler/Transférer	Contrôler

- Ce tableau permettra alors de déterminer les risques pour lesquels il est indispensable de mettre en place les outils de surveillance.

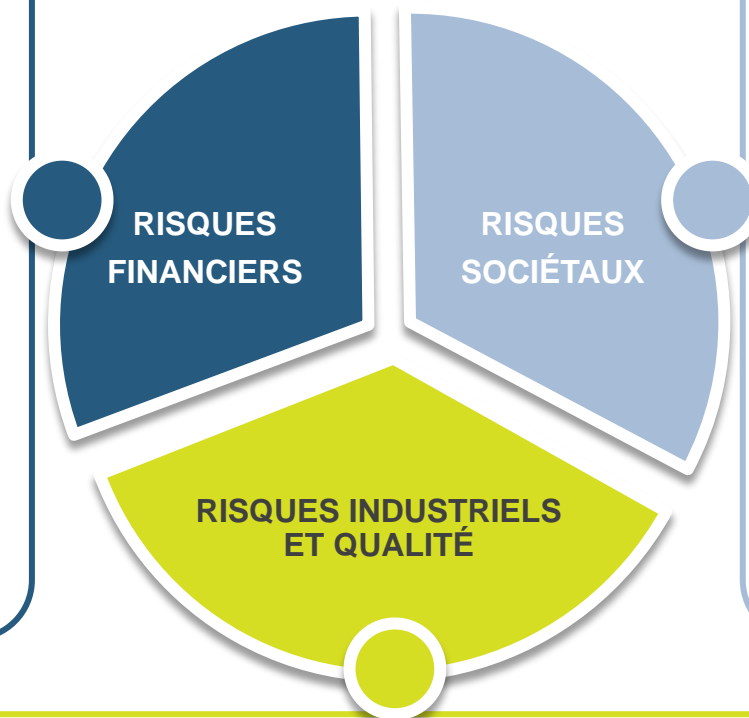
Spécifiques à chaque risque

MOYENS :

- Mise en place d'un service dédié à la prévention risque pérennité fournisseur
- Mise en place d'un plan de désengagement progressif des fournisseurs
- Diversification des approvisionnements
- Étude du carnet de commande du fournisseur

OUTILS :

- Réalisation de la cotation financière du fournisseur
- Évaluation du taux de dépendance
- Analyse de l'ensemble des dépenses et des dépenses avec le fournisseur

**MOYENS :**

- Les audits sociaux
- Application des principes de Développement Durable dans les spécifications produits
- Mise en place des plans de performance des fournisseurs
- Diffuser largement la charte achat
- Installer un comité interne pour piloter le dispositif de gestion des risques RSE

OUTILS :

- RSE Responsabilité Sociale et Environnementale

MOYENS :

- Établir systématiquement un CDC pour tous les achats non-standards
- Piloter la performance des fournisseurs
- Réaliser des audits d'évaluation fournisseurs
- Sécuriser les approvisionnements par la recherche de fournisseurs alternatifs
- Contrôler la qualité par échantillonnage

- Certificat de conformité livré avec le produit

OUTILS :

- Mise en place d'une veille technologique
- Développement de l'AQF et AQP
- Promouvoir les contrats cadre qualité avec les fournisseurs

Spécifiques à chaque risque

MOYENS :

- Une politique risque qui permet la gestion et maîtrise des risques

OUTILS :

- Création du métier de Risk Manager
- Mise en place des systèmes d'information (SI)
- Mise en place d'un dispositif de surveillance. Ex: Value At Risk
- Évaluation de la maturité industrielle
- Business Intelligence
- Score Card
- Tableau de bord prospectif

**RISQUES
MÉTIER****RISQUES
CONTRACTUEL
ET LÉGAL****RISQUES
ÉCONOMIQUES****MOYENS :**

- Service juridique
- Protéger ses richesses immatérielles de l'entreprise
- Contractualiser de manière appropriée
- Revue régulière des couvertures d'assurance
- Connaissance des réglementations
- Audits de contrats

OUTILS :

- Logo, brevet, marque
- Contrats
- NDA
- Politique d'assurance
- Veille réglementaire
- Reporting
- Suivi des contentieux et litiges

MOYENS :

- Calcul des sensibilités du portefeuille
- Production de reporting PDF personnalisés détaillés
- Suivi de la valorisation des stocks, achats et ventes

OUTILS :

- La technique Bêta
- Évaluations régionales et analyses pays
- Mesurer le risque par famille
- Établir une cartographie générale des risques sur la totalité du portefeuille achat.

Commun à tous les risques

4 grandes étapes pour faciliter la gestion des risques

1 Maîtriser le portefeuille achat fondé sur les 3 axes que sont: le marché, les contraintes internes et les fournisseurs. Cela suppose une bonne connaissance du marché et du segment à considérer.

2 Établir une veille stratégique afin de disposer à tout moment de la bonne information et de développer un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité par l'identification des meilleures pratiques opérationnelles.

3 Utiliser la matrice des contraintes pour quantifier chacune des contraintes suivant le segment considéré et en évaluer un taux de contrainte globale par typologie d'achat.

4 Réalisation de tableaux de bord et d'outils de pilotage pour reprendre l'ensemble des indicateurs majeurs à tenir sous surveillance.

Évaluer les risques liés à l'activité achat permet de :

Conforter les orientations engagées

Expliquer les résultats dégagés au regard des objectifs définis

Faire vivre les stratégies mises en place

- La gestion des risques implique la mise en place de processus, de méthodes et d'outils permettant de traiter les événements identifiés.
- L'application des moyens et outils doit faire l'objet d'un suivi au sein de l'entreprise.
- Les processus doivent être revus périodiquement dans les organisations.
- L'étape suivante sera donc:



INTÉGRATION ET PILOTAGE
DES PROCESSUS

Chapitre



LES PROCESSUS D'INTÉGRATION ET DE GESTION DU RISQUE

- 1 Le cadre théorique
- 2 La gestion et l'intégration des risques achats
- 3 Notre proposition
- 4 Conclusion

Silvia **DESSERT**

Roxana **DOMINTEANU**

Pauline **LEBRAS**

Anthony **MERCAN**

Zakaria **TAHRI**

Céline **OKAL**

- **Comment une fonction achat peut-elle gérer et intégrer les risques, sachant que, face aux risques, chaque entreprise :**
 - À ses particularités ?
 - À sa propre expérience, qui est plus ou moins évoluée ?

Un Processus

- Succession d'étapes menant à un but final.

L'intérêt pour une entreprise de gérer les risques ?

- S'assurer que l'on connaît et comprend les risques auxquels on est exposé ;
- Prendre conscience de la fragilité intérieure et extérieure de son organisation et des conséquences possibles ➤ Risques ;
- Prévenir les dommages et réagir à des aléas ;
- Mettre en place un plan de prévention ;
- Préserver et/ou améliorer la valeur, l'image de l'entreprise en cautionnant une prise de risque raisonnable.

Le rôle du management face aux risques

- Il doit fixer des objectifs spécifiques et mesurables (*stratégique, opérationnel, liés au reporting et légaux*) ;
- Évaluer les risques et opportunités de chaque objectif (*modèle SWOT*) ;
- Déterminer la réalité de chaque risque pouvant se déclarer, leur criticité, les différents scénarios possible et leurs solutions ;
- Évaluer les risques résiduels ;
- Mettre en place des politiques de contrôle des risques identifiés.

Le modèle COSO 2

- Cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise :
 - Identification des événements potentiels pouvant affecter l'organisation ;
 - Contrôle de ces risques ;
 - Assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Contrôle des risques en 3 axes selon le modèle COSO 2 :
 - Les niveaux de l'organisation ;
 - Les éléments de gestion des risques ;
 - Les objectifs de l'organisation.
- Les acteurs responsables :
 - Comité de Direction;
 - Risk Officer ;
 - Auditeur Interne/Externe.



The COSO Enterprise Risk Management Framework

Information sur un éventuel risque signalé par le comité des risques, les clients internes, les actualités...

Mise en place d'un groupe de travail pour traiter le risque. Plusieurs personnes venant de différents services (logistique, achats, juriste...).

Mettre en place une politique de prévention des risques. Étudier les différentes natures des risques et développer des solutions afin de minimiser les impacts.

Réunions d'étude pour trouver des solutions et avec le fournisseur afin d'appréhender au mieux la situation.

Collecte des informations nécessaires pour comprendre le risque et vérifier sa nature. Mettre en place ce qui a été décidé et vérifier que le risque est sous contrôle. Sinon, revoir la solution appliquée.

Échelle de maturité du processus de management des risques

1 INFORMEL	<ul style="list-style-type: none">▪ Processus non documenté.▪ Repose seulement sur des initiatives individuelles.
2 EBAUCHÉ	<ul style="list-style-type: none">▪ Risque est identifié et géré de différentes façons.▪ Ni vision globale ni processus rigoureux établis.
3 DEFINI	<ul style="list-style-type: none">▪ Cadre commun traitant l'évaluation et le traitement des risques.▪ Hauts dirigeants ont une vue d'ensemble sur les risques possibles.▪ Plan d'action établis concernant les risques les plus importants.
4 INTEGRÉ	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestion coordonnée dans l'ensemble des Business Unit<ul style="list-style-type: none">↳ Outils et procédures communs de management des risques.▪ Évaluation et reporting établit fréquemment à travers toute l'entreprise.
5 OPTIMISÉ	<ul style="list-style-type: none">▪ Analyse des risques intégrée à la stratégie.▪ Système de détection des risques.▪ Si franchissement d'un certain palier : Comité Exécutif prévenu.

Le traitement des risques achats

- **Risques économiques**
- **Risques financiers**
- **Risques industriels et qualités**
- **Risques métiers et sociétaux**
- **Risques légaux**

Tableau synthétique

	Niveau	Type d'outils	Processus							
			Type de risque	Impact	Fréquence	Criticité	Risk Owner	Plan d'action	Communication / Diffusion	Suivi et contrôle
Maturité d'intégration du processus de management des risques	Informel	À Définir	Économique	I	F	C = I*F				
		À Définir	Financier							
		À Définir	Industriel / Qualité							
		À Définir	Légal							
		À Définir	Métier / Sociétal							
	Ebauché	À Définir	Économique							
		À Définir	Financier							
		À Définir	Industriel / Qualité							
		À Définir	Légal							
		À Définir	Métier / Sociétal							
	Défini	À Définir	Économique							
		À Définir	Financier							
		À Définir	Industriel / Qualité							
		À Définir	Légal							
		À Définir	Métier / Sociétal							
	Intégré	À Définir	Économique							
		À Définir	Financier							
		À Définir	Industriel / Qualité							
		À Définir	Légal							
		À Définir	Métier / Sociétal							
Optimisé	À Définir	Économique								
	À Définir	Financier								
	À Définir	Industriel / Qualité								
	À Définir	Légal								
	À Définir	Métier / Sociétal								

Degré de maturité face aux risques	Outils	Identification	Criticité du risque	Manager du risque	Traitement et pilotage	Intégration	Retour d'expérience
------------------------------------	--------	----------------	---------------------	-------------------	------------------------	-------------	---------------------

3 niveaux



Intégration par le management

Manager les risques et les problèmes

1

Maitriser

- Identifier les risques et prendre en compte les conséquences
- Évaluer & Hiérarchiser
- Éliminer ou les garder sous contrôle

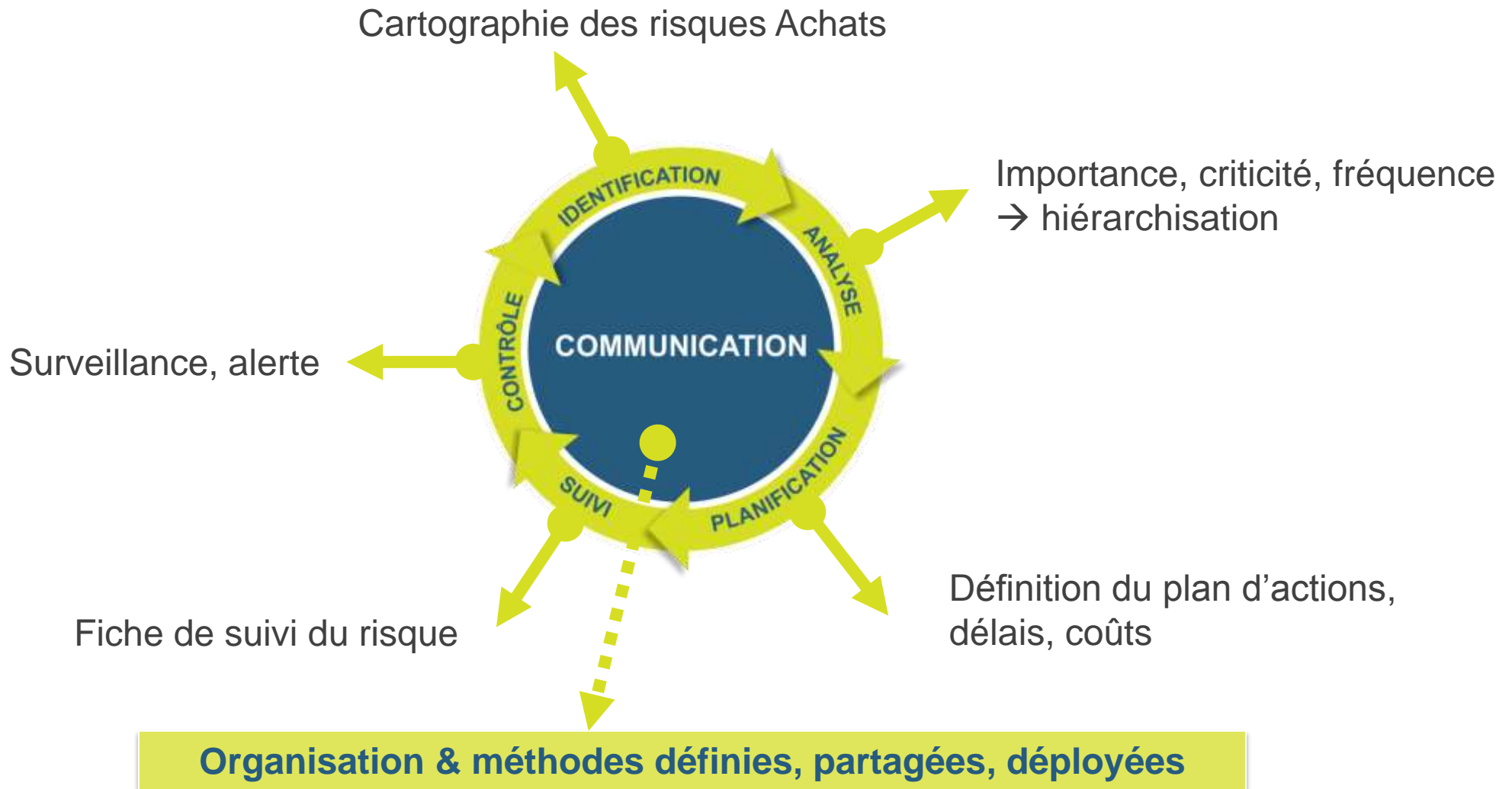
2

Piloter

- Définir l'organisation
- Affecter et planifier
- Piloter
- Suivi et reporting

Communication

- **Définir les périmètres de responsabilités**
- **Définir les règles de fonctionnement et les instances de Pilotage**
- **Former les acteurs au management des risques**
- **Paramétrer le(s) système(s) d'informations**



1^{ère} étape

➤ **L'identification** → prévention sur les risques

2^e étape➤ **Analyse** ➔ Évaluer & hiérarchiser les risques

- La probabilité d'un risque
- Sa fréquence
- Son impact

Impact	Désignation	Conséquences
I1	Mineur	Pas d'impact sur le déroulement des activités et objectifs des achats ou sur la performance générale de l'entreprise.
I2	Significatif	Impact sur le déroulement des activités Achats, mais pas sur ses objectifs. Dégradation de la performance de l'entreprise sans impact sur son bilan et son intégrité.
I3	Grave	Fort impact sur le déroulement des activités Achats. Forte dégradation des performances de l'entreprise et impact sur son bilan. Pas d'impact sur l'intégrité de l'entreprise.
I4	Critique	Très fort impact sur l'ensemble des objectifs Achats. Dégradation de l'intégrité de l'entreprise. Impact sur la pérennité de l'entreprise.
I5	Catastrophique	Perte d'intégrité de l'entreprise. Impact sur la pérennité de l'entreprise.

- Délai d'intervention avant impact du risque
 - Dépend de la gravité du risque

Qualitatif	Quantitatif
Court Terme	1 mois
Moyen Terme	6 mois
Long Terme	1 an

3^e étape

- **Planification** → mesures à intégrer
 - Quelle stratégie adoptée face à un risque identifié ?

4^e étape

- **Suivi** → mise à jour des fiches de risque
 - Recueil d'informations pertinentes
 - Consolidation des informations
 - Communication des éléments

5^e étape

- **Contrôle** → conformité niveau de risque & objectifs définis
 - Pour chaque risque : analyse du résultat des activités de suivi & des rapports
 - Choix d'un plan d'action
 - Mise en œuvre des décisions prises

Le point central

► La communication

- Entre les parties prenantes
- Enregistrement & maintenance d'une base de données (fiches de risques, méthodes, analyses...)

Le rôle des responsables de gestion des risques Achats

- **Connaître & anticiper** : veille permanente
- **Organiser** : prise en compte au niveau le plus approprié de l'entreprise des risques identifiés
- **Contrôler** : efficacité de l'organisation et moyens mis en place
- **Informier** : maintien du développement de l'entreprise & prévoyance de ses résultats

- **Modèle à adapter en fonction de :**
 - La maturité de l'entreprise face aux risques .
 - La compréhension des outils de gestion des risques.
- **Communiquer : transmettre la bonne information à la bonne personne.**

Un risque est toujours latent, une veille permanente permet d'en maîtriser ses effets.

Chapitre



CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous prétendons que la gestion des risques aux achats peut se maîtriser par l'ensemble des étapes suivantes :

- L'identification des différents risques liés aux environnements interne et externe de l'entreprise, aux spécificités de l'achat ;
- La hiérarchisation de ces risques selon leur impact sur l'activité ;
- La formalisation d'une cartographie des risques, « roadmap » pour tous les acheteurs concernés ;
- L'évaluation de leur criticité pour l'entreprise ;
- Les décisions à prendre : accepter ces risques, les contrôler ou les transférer ?
- La mise en place d'outils adaptés communs et spécifiques ;
- L'intégration de cet ensemble dans un processus évoluant en fonction de la maturité de l'entreprise face aux risques ;
- Le déploiement et le suivi du processus par le Management, qui s'assure de la bonne communication entre les différentes parties prenantes ;
- Sans jamais oublier d'effectuer une veille régulière pouvant mener à l'évolution des informations établies.