UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

Master 2 CGAO
FC 2026-2027

UE 4 Enjeux des Risques et de la Conformité

09 Octobre 2026

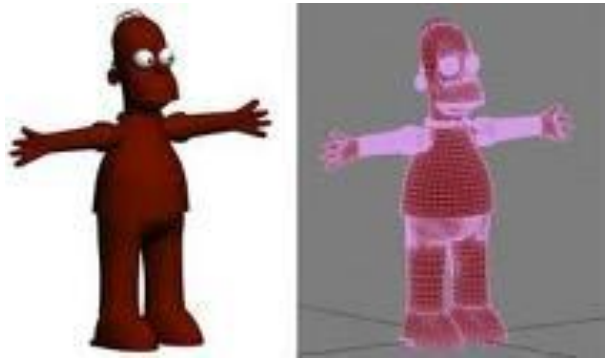
Georges CHAPPOTTEAU
Maître de Conférences Associé
georges.chappotteau@iae.pantheonsorbonne.fr

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE
IAE PARIS
SORBONNE BUSINESS SCHOOL

Tour de Table de Présentations

EN BINÔME

- **Pourquoi êtes vous là ?**
- **Quelle Organisation ? Quel(s) Projets Quelles Missions ?**
- **Quelles attentes par rapport à ce cours en particulier ?**
- **Quel lien faites-vous entre gouvernance, gestion des risques et contrôle interne ?**



NB: Chacun présente son binôme ☺



Lien entre Contrôle Interne / Audit Interne et Gouvernance d'Entreprise



Un sujet lié à la théorie de l'Agence

- La théorie de l'agence implique principalement l'étude de l'asymétrie d'information ainsi que des divergences d'intérêt et de motivation qui peuvent exister entre le « mandant » et l'« agent » (personne agissant au nom du mandant).



La théorie de l'agence appliquée à la Gouvernance

- Analyser la gouvernance des entreprises implique presque naturellement de mobiliser la théorie de l'agence.
- Cette théorie domine en effet largement les travaux sur le sujet. Le point de départ est de comprendre comment résoudre le problème de séparation entre la fonction de propriété (**les actionnaires**) et la fonction de direction (**les dirigeants** n'étant pas forcément actionnaires).
- Du fait notamment d'une **divergence d'intérêts** et d'une **asymétrie d'information**, cette séparation peut engendrer une relation conflictuelle potentielle entre le principal (les actionnaires) et son agent (les dirigeants).

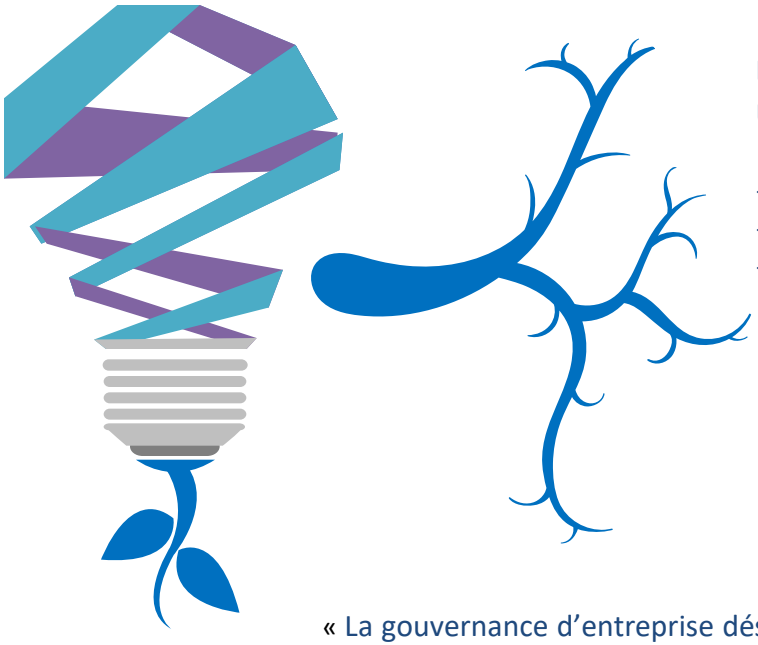


La théorie de l'agence et la notion de risques

- La théorie de l'agence consiste principalement à étudier l'asymétrie d'information ainsi que les **divergences d'intérêt et de motivation** qui peuvent exister entre le principal et l'agent
- La théorie de l'agence décrit les organisations comme un nœud de « contrats » établis entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, qui ont des intérêts en partie divergents et qui renvoie à la notion d'appétence aux risques. En déléguant leur pouvoir décisionnaire aux managers, les actionnaires doivent **adopter des mesures** à la fois disciplinaires et incitatives **pour les contrôler et réduire les conséquences négatives** dues aux asymétries d'information entre eux.

Lien entre Contrôle Interne / Audit Interne et Gouvernance d'Entreprise

Du grec « kubernan » : gouverner ou piloter un char ou un navire …
Du latin « gubernare », première formalisation dans la Compagnie des Indes au XVIIème siècle
Associée au mot « gouvernement » il n'apparait dans le dictionnaire français qu'en 1983 !



De quelle gouvernance parle-t-on ?

Une vulgarisation avancée

Un terme associé de plus en plus à la notion de pilotage :

- Gouvernance / pilotage des organisations
- Gouvernance / pilotage d'un projet
- Gouvernance / pilotage des risques …

« La gouvernance est le **système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées** » Rapport Cadbury, 1992

« Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de **délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants**, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. » Charreaux, 1997

« La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des **relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes**. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et surveiller les performances. » OCDE, 1999

« La gouvernance d'entreprise est un **ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise** » Gomez, 2009

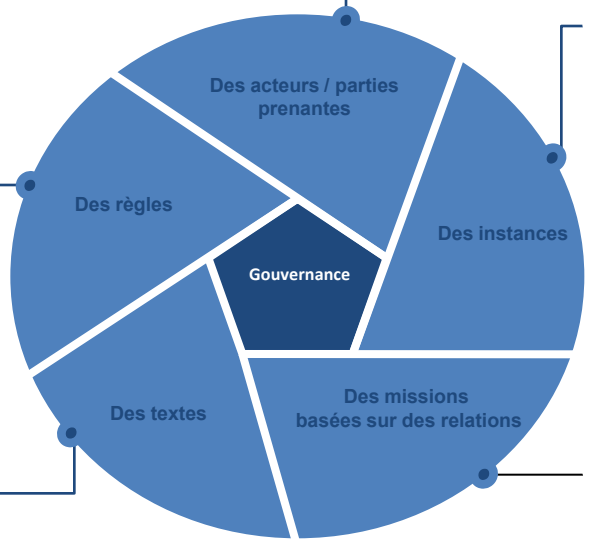
Lien entre Contrôle Interne / Audit Interne et Gouvernance d'Entreprise

- Une gouvernance propre à chaque organisation, projet, dispositif…
- Une mise en œuvre à de nombreux niveaux

- Actionnaires (Propriétaires, pouvoir souverain, assure la continuité de l'organisation)
- Administrateurs (« délégués » par les actionnaires, pouvoir de surveillance, compatibilité avec l'intérêt et l'objet social de l'organisation)
- Dirigeants (Nommés, révoqués par le Conseil d'Administration ou de Surveillance, pouvoir exécutif, met en œuvre les décisions organisationnelles)
- Salariés
- Régulateurs, autorités de régulation
- Partenaires (Banques, CAC, Collectivités locales,…)
- Clients

- Lois, règlements
- Codes de « bonne gouvernance » (AFEP Medef,…)
- *Soft law*
- Bonnes pratiques…

- Statuts
- Règlements intérieurs
- Chartes
- Politiques



- Des Assemblées (Générales ordinaires, extraordinaires)
- Un Conseil d'Administration ou de Surveillance
- Des Comités spécialisés : Stratégie, RSE, Audit, Risques, Nominations, Rémunérations, …
- Dirigeants (Nommés, révoqués par le Conseil d'Administration ou de Surveillance, pouvoir exécutif, met en œuvre les décisions organisationnelles)
- Une direction Générale ou un Directoire
- Un Comité Exécutif, Un Comité de Direction
- Une kyrielle de comités possibles

- Définition et suivi de la stratégie
- Arrêté des comptes
- Nomination, évaluation et rémunération des dirigeants
- Analyse des risques

- Comportements
- Procédures internes
- Modes de fonctionnement
- Culture
- Valeurs d'entreprises

Conditions de mise en œuvre:
- La complexité des situations
- La complexité des opérations
- Le niveau de risques
- La force du management et l'équilibre entre les différentes parties prenantes

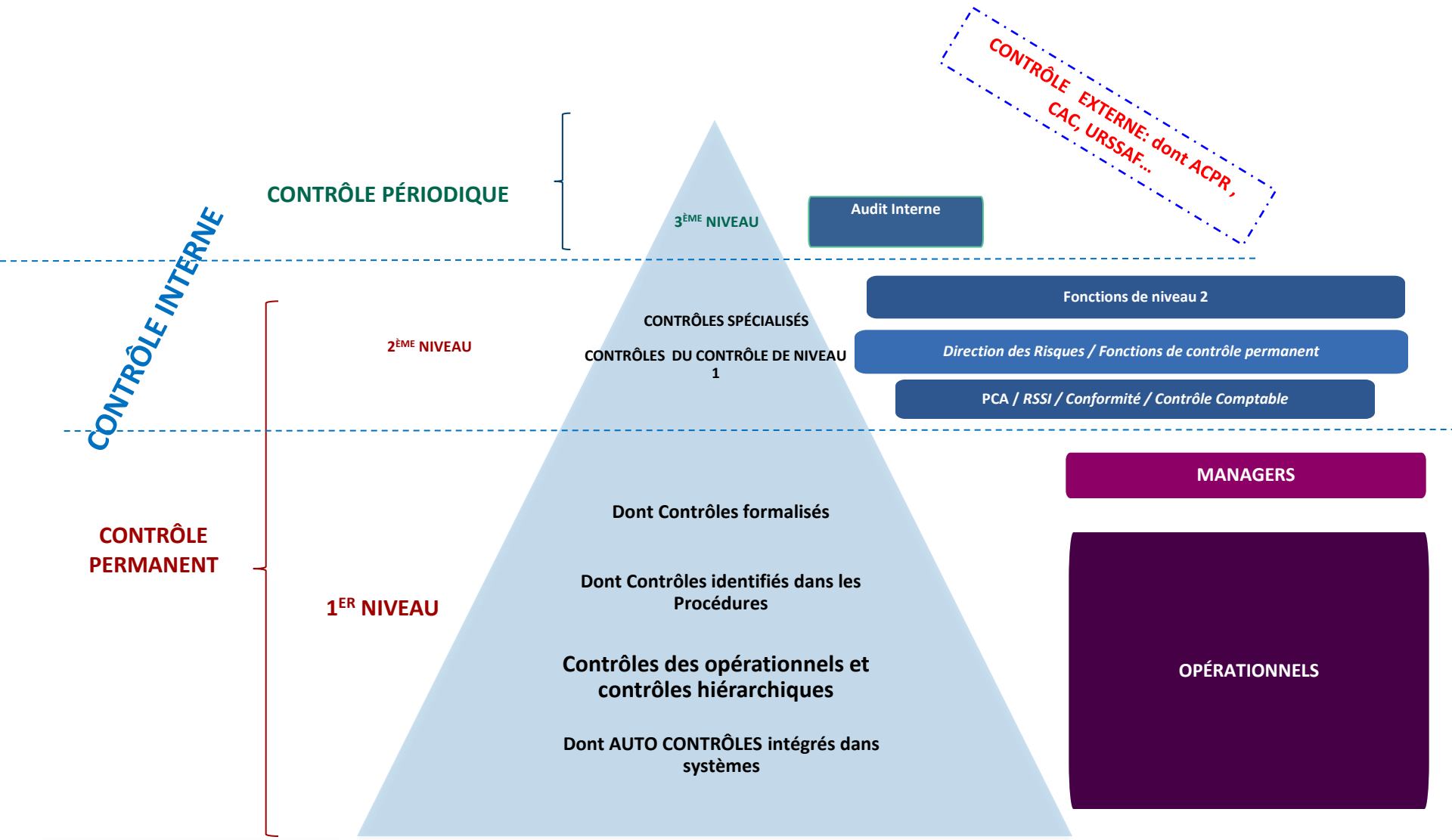
La vision « COSO »: Le C.I. est un système

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants:

- ✓Réalisation et optimisation des opérations
- ✓Fiabilité des informations financières
- ✓Conformité aux lois et règlements en vigueur. »

Copyright reserved

Structuration du Contrôle Interne comme Dispositif



Les enjeux stratégiques de la maîtrise du Risque

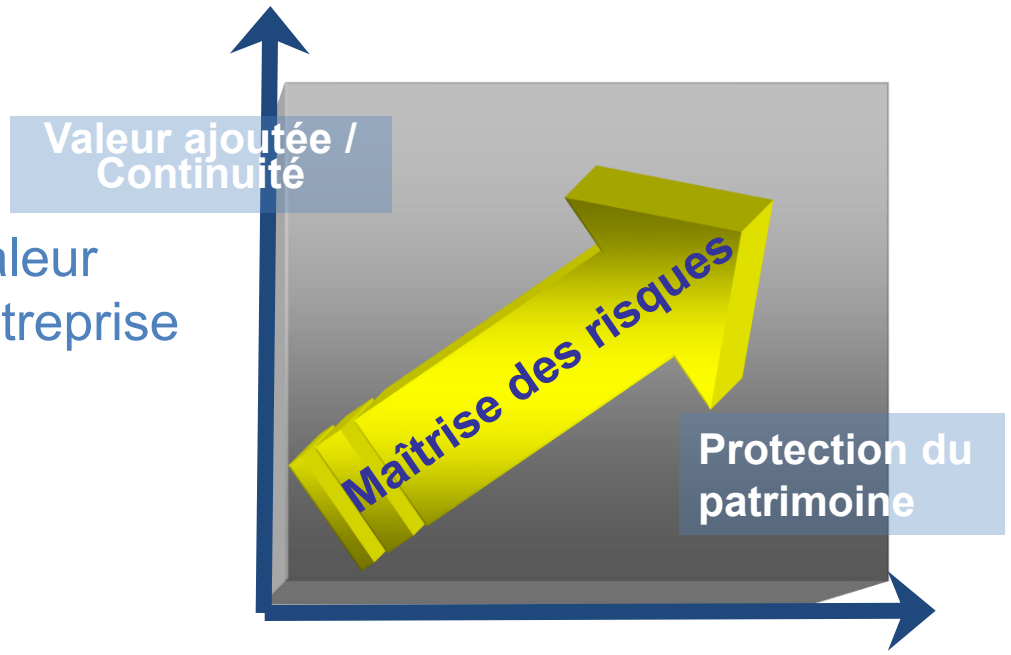
- **Evolution de l'environnement**

Exposition permanente des Entreprises à des Risques très divers

=> Nécessité de <u>sécuriser</u> :

1) Les Actifs

2) Le compte de Résultat et la valeur ajoutée / Performance de l'Entreprise par rapport à sa continuité



INTRODUCTION et GENERALITES

Risques et Opportunités

« Entreprendre c'est prendre des risques, le gain est la contrepartie du risque d'entreprendre »

« Risque 0 = 0 Business » …???



QU'EST-CE QU'UN RISQUE ?

Notions d'appétence et de tolérance aux risques

APPETENCE AU RISQUE

L'**appétence pour le risque** est le **niveau de risque global** que l'organisation **décide de prendre**, en cohérence avec ses objectifs de création de valeur :

- Elle est directement liée à la stratégie de l'organisation (car cette stratégie induit des risques différents)
- Elle est un des éléments dont tient compte la direction d'une organisation pour décider de l'affectation des ressources

TOLERANCE AU RISQUE

La **tolérance aux risques** se rapporte aux objectifs de l'organisation et se définit comme le **niveau de variation** que l'entité accepte **quant à l'atteinte d'un objectif spécifique**

Lorsqu'elle définit le seuil de tolérance au risque, la direction **considère l'importance relative des objectifs** et **aligne la tolérance au risque avec l'appétence au risque**.

Exercer son activité à l'intérieur des seuils ainsi définis permet à l'organisation de **s'assurer qu'elle ne s'écarte pas de son appétence** pour le risque, et ainsi, qu'elle pourra atteindre ses objectifs.

INTRODUCTION et GENERALITES

L'environnement de l'Entreprise: les différents prismes de prise en compte des risques

Prise en compte de l'impact sur tous les acteurs / parties prenantes

Internes:

- ✓ Salariés / Management
- ✓ Actionnaires

Externes:

- ✓ Actionnaires
- ✓ Clients,
- ✓ Fournisseurs,
- ✓ Concurrents,
- ✓ Autres organismes (partenaires, collectivités…)

QU'EST-CE QU'UN RISQUE?



QU'EST-CE QU'UN RISQUE ?



DEFINITION DU RISQUE

« Un risque est un événement aléatoire qui provoque une perte et/ou met en danger un ou plusieurs objectifs jugés prioritaires par les dirigeants »

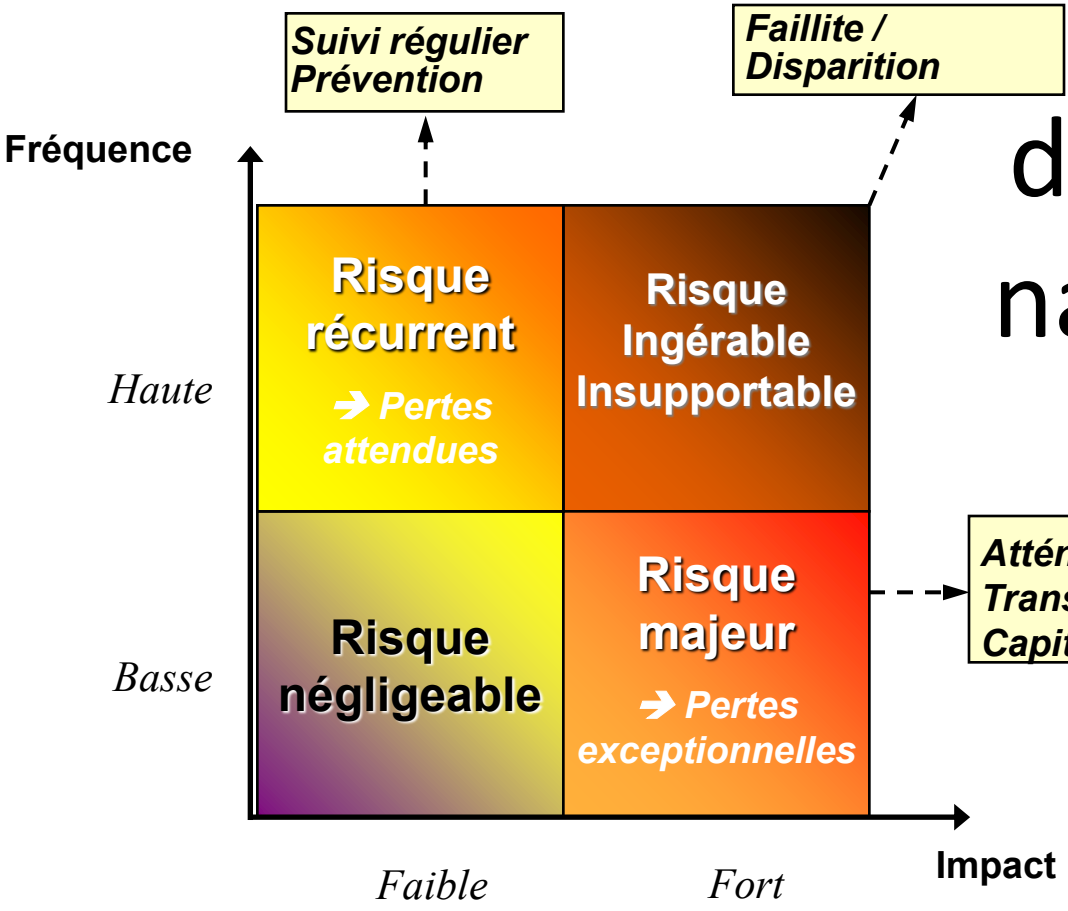
Le risque peut être considéré comme la ***combinaison d'un aléa et d'une conséquence***

Aléa = Manifestation d'un phénomène caractérisé par une probabilité d'occurrence (FREQUENCE) et l'intensité de sa manifestation (IMPACT)



Un risque est à la fois un aléa, une incertitude, une vulnérabilité … mais aussi une opportunité…

QU'EST-CE QU'UN RISQUE ?



Gestion différenciée par nature de risque

DECISIONS

- ➔ Assumer
- ➔ Éviter
- ➔ Prévenir (réduire la fréquence)
- ➔ Atténuer (réduire l'impact)
- ➔ Transférer (assurance)

Copyright reserved

–Evaluation des impacts

– **L'événement de risque a t il un impact financier ?**

–

Quel serait le coût financier du risque s'il apparaît ? Intervalles chiffrés à adapter en fonction de l'organisation		
0 to 10 000 €	100 000 to 300 000 €	3 to 10M€
10 000 to 50 000 €	300 000 to 1M €	> 10M€
50 000 to 100 000 €	1 to 3M €	

1	2	3	4

- **Echelle qui doit être décidée au niveau Direction Générale / Organes délibérants de l'organisation**

- Vert signifie : acceptation du risque
- A partir du jaune un plan d'actions doit être décidé
- Rouge signifie que cela devient critique pour l'organisation

- 15 -

–Evaluation des impacts

– **Le risque peut il avoir un impact réputationnel ?**

- Mais comment évaluer ce type d'impact ?

Si le risque apparaît, quelle partie prenante serait impactée ?		
	Clients / Usagers	20
	Actionnaires / Etat	20
	Employés	20
	Regulateurs (ACPR, CNIL…) Etat / Cour des Comptes	20
	Partenaires (Investisseurs, banques, autorites…)	20
	Total	100

–

- **Construction d'une échelle en fonction du cadre d'appetence / tolerance au risque**

Vert	Jaune	Orange	Rouge
0-20	40-60	80	100

1	2	3	4

–Evaluation des impacts

– **L'événement de risque peut il avoir un impact réglementaire ?**

Quel type de sanction pourrait être encouru si l'évènement de risque survenait ?	
2	Avertissement / recommandation / rappel à l'ordre du régulateur
3	Sanction financière
3	Retrait de licence / d'agrément / d'autorisation à commercialiser tel type de produit de manière temporaire
	Retrait de licence / d'agrément / d'autorisation à commercialiser tel type de produit de manière définitive

–

- **Construction d'une échelle en fonction du cadre d'appétence / tolérance au risque**

Vert	Jaune	Orange	Rouge
0	20-40	60	80-100

1	2	3	4

QUESTIONS CLÉS AU SUJET DE CETTE MATRICE



Définition des échelles :

Distinction entre une Fréquence basse et haute ?

Distinction entre des impacts faibles et forts ?

De quels types d'impacts parlons nous ?

- ⇨ **Financiers**
- ⇨ **Image / Réputation**
- ⇨ **Réglementaires**
- ⇨ **Humains**
- ⇨ **….**

Le plus important est de définir les SEUILS

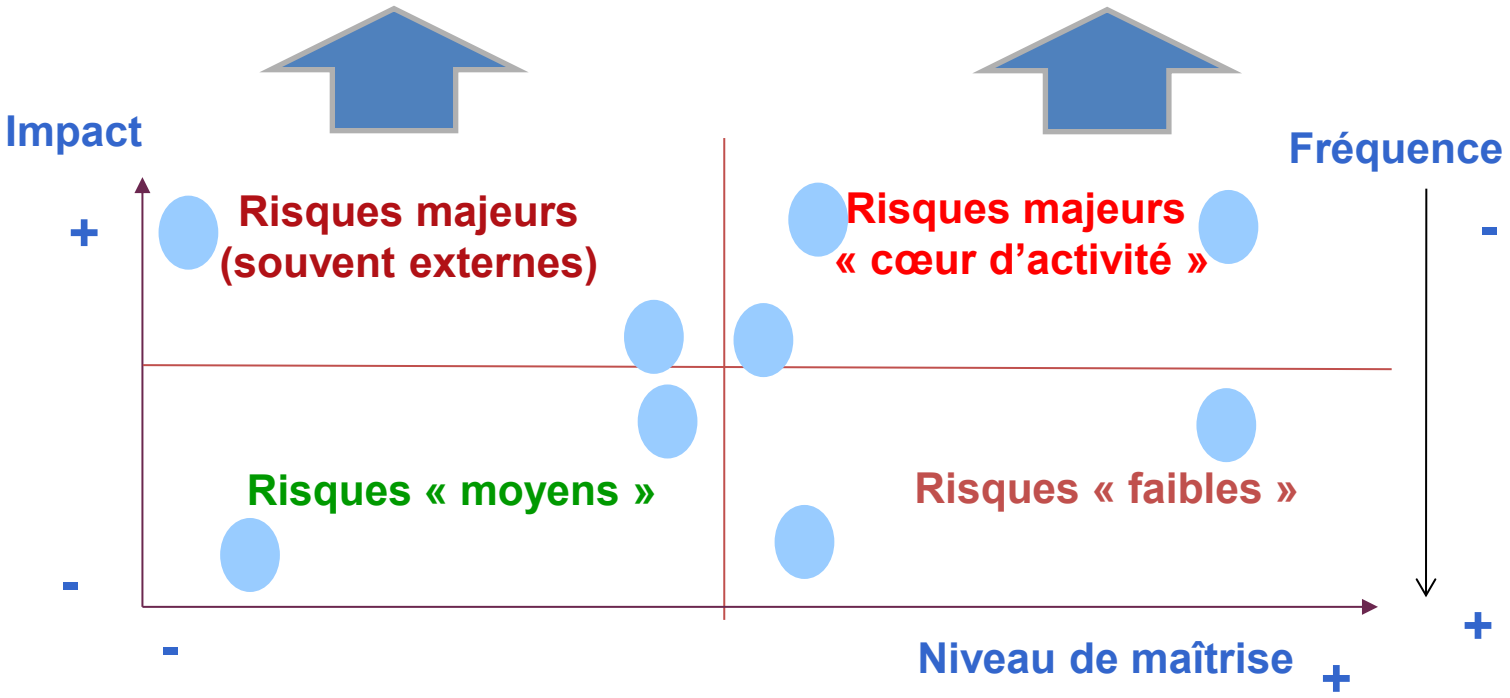


Copyright reserved

Matrice Fréquence Impact avec DMR

Souvent lié à la continuité d'activité (lien avec le PCA, les assurances…)

Souvent lié au cœur d'activité : nécessité de surveiller le dispositif de contrôle interne (Cartographies, KRI, Surveillance permanente…)



QU'EST-CE QU'UN RISQUE ?



DISTINCTION DANS LA DEFINITION DU RISQUE

- ✓ **Risques avérés**, qui se sont produits, permettent d'élaborer des lois statistiques à partir d'historiques => notion d'incidents

- ✓ **Risques potentiels**, qui peuvent se produire, dont l'évaluation fait l'objet de cartographies

Présentation et cas appliqués aux travaux de groupes
Modalités du Contrôle Continu UE 3
Validation des sujets pour le 30 octobre 2026

Recherche d'un événement de risque concernant une entreprise.

- Objectif : Formaliser une analyse de Risque pour un Comité de Direction

Plan proposé:

- Présentation / rattachement de l'incident à un risque type
- Positionnement sur la matrice « Fréquence / Impact » du risque associé
- Construction de l'arborescence causes – conséquences de l'incident
- Identification des actions associées: préventives / correctrices. Mises en œuvre et à proposer. Lien avec l'arborescence causes / conséquences
- Communication sur l'incident : Oui ou Non ? Pourquoi ? Comment ?

Présentations en séances du 01 décembre 2026

Rendu du devoir définitif sur l'EPI

georges.chappotteau@iae.pantheonsorbonne.fr

Copyright reserved