



Enjeux et méthodes pour cartographier les risques dans une activité agroalimentaire



Intervenants :

- **Ludovic LETELLIER**
- **Benoit de FONTENAY**



Pourquoi la gestion des risques?

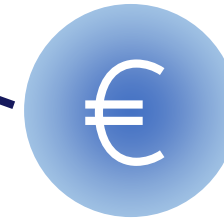
Prise de décision
Mise en œuvre des
instruments réduisant
l'impact des risques



Gestion des risques :
Objectif survie de
l'entreprise



Préparer l'entreprise
aux risques probables
comme à l'impensable



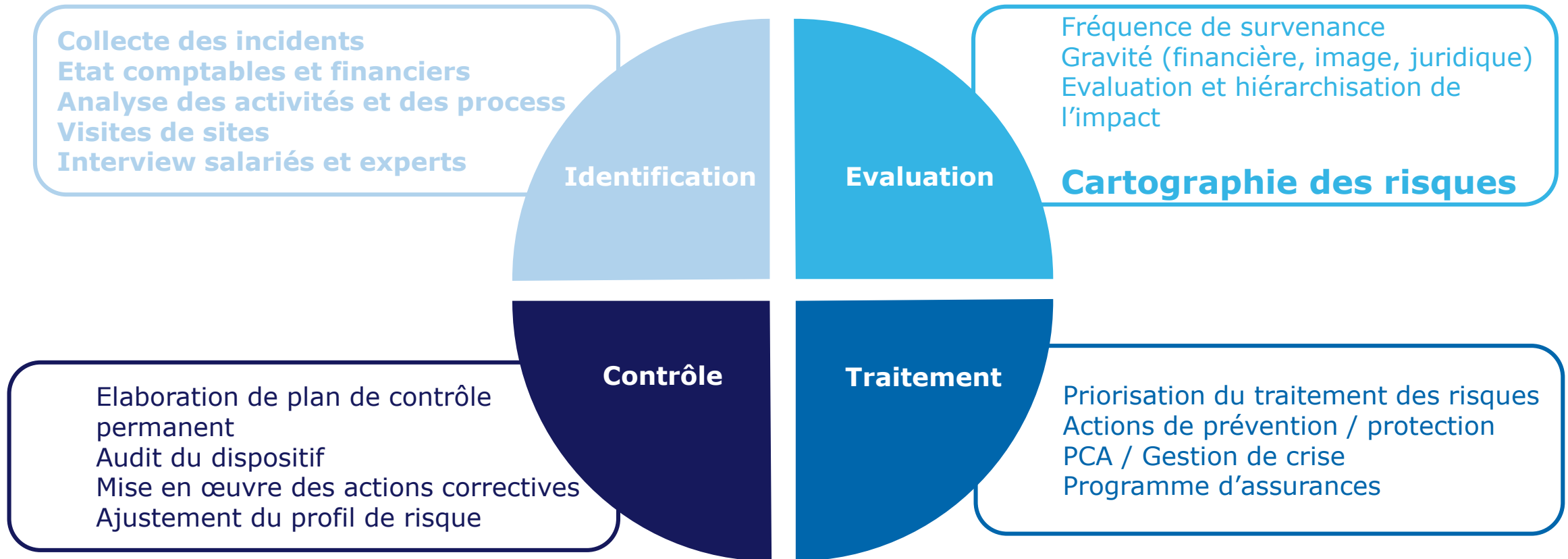
Prendre conscience que
l'assurance ne couvre pas
tous les risques,
Réduire la variabilité des
résultats

Anticiper les risques
afin de minimiser
leurs impacts



Définir le profil de risque de
l'organisation (« risk appetite »)

> Cartographie des risques : la démarche globale



> Les grandes familles de risque

Risques purs	Risques stratégiques
<p><u>L'issue la plus favorable est l'absence de perte :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Dommages aux biens (Incendie, dégât des eaux, évènements naturels, ...)- Pertes d'exploitation- Risques liés aux ressources humaines,- Responsabilité Civile,- Décès accidentel- La fraude, vol, détournement..	<p><u>L'issue attendue est un gain pour l'entreprise avec un risque de perte :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Positionnement Marketing,- Lancement de nouveaux produits,- Baisser un prix pour gagner des parts de marché- Opération de croissance externe



Cartographie des risques

C'est une représentation synthétique (photo) et globale des risques hiérarchisés selon les critères de l'entreprise.

Les axes

⌘ Quel périmètre choisit-on de cartographier ?

L'ensemble de l'entreprise, un secteur particulier de l'entreprise, un métier, un processus, une activité... ?

⌘ Quelles catégories de risques choisit-on d'évaluer ?

Tous les risques possibles et imaginables, les risques stratégiques, les risques projets, les risques santé et sécurité.

⌘ Quelles parties prenantes ? internes et/ou intervenants extérieurs

⌘ Qui est le pilote ? en interne, prestataire extérieur

> Cartographie : méthodes d'identification

Identification des vulnérabilités de l'entreprise et de ses composantes.

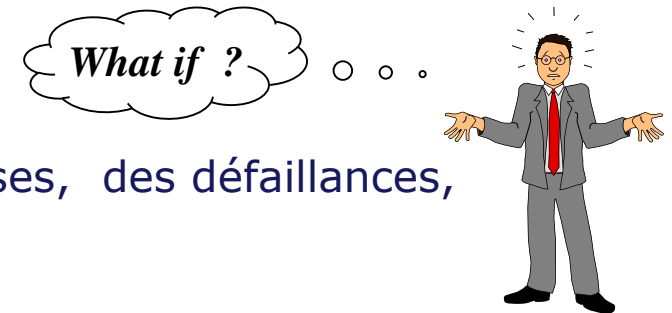
■ Les données disponibles :

- Documents comptables et financiers : bilan, compte de résultat,
- Informations à caractère général : destinées aux clients, au personnel, à la force de vente.
- Informations relatives à l'exploitation : organigrammes, implantations, inventaires, schémas de production et des flux, fournisseurs clés, principaux clients, ...
- Informations concernant le personnel : aspects sociaux, hommes clés, les modes de trajet, ...
- Documents concernant la sécurité : registres de sécurité, inspection du travail, rapport d'inspecteurs (APAVE, Bureau Veritas, ..)



Cartographie : méthodes d'identification

- Les données disponibles (suite) :
 - Informations relatives aux assurances : contrats et avenant, état des primes,
 - Historique des sinistres : - que s'est-il passé ?
 - La sinistralité dans la profession - qu'est-ce qui peut se passer ?
- Les actions comportementales :
 - Visites de risque,
 - Entretiens avec les opérationnels,
 - Simulations d'événement : méthodes arbres des causes, des défaillances,
 - Sources externes : courtiers, assureurs, préventionnistes, ...
 - Benchmark sectoriel





Evaluation du risque : fréquence x gravité

Fréquence

correspond au nombre de fois où l'évènement peut se produire

Gravité

humaine, financière (pertes, frais directs, manque à gagner, amendes..), pénale ou réglementaire, image ou réputation

2 méthodes de calcul

- **actuarielle** : basée sur l'expérience statistique
- **probabiliste** : quand les données historiques sont insuffisantes en se basant sur des techniques type arbre des causes ou arbre des défaillance

2 coûts à prendre en compte

- **directs**
- **indirects** : difficile à chiffrer (ITT de salarié(s), arrêt de production, pertes d'exploitation, altération image de marque..)

Hiérarchisation de la démarche de traitement des risques

Un risque non chiffré est un risque impensé



Exemple d'une cartographie des risques

GRILLE DE COTATION					
	Rare 1	Peu probable 2	Possible 3	Probable 4	Quasiment certain 5
Fréquence de survenance	Une fois en 15 ans ou moins	Moins d'une fois tous les 5 ans mais plus d'une fois tous les 10 ans	Moins d'une fois tous les 3 ans mais plus d'une fois tous les 5 ans	Moins d'une fois par an mais plus d'une fois tous les 3 ans	Au moins une fois par an
	Non significatif 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Très significatif 5
Gravité financière	≤ 25 K€	25 K€ < X ≤ 300 K€	300 K€ < X ≤ 800 K€	800 K€ < X ≤ 2 M€	> 2M€
Gravité pénale	Amende ≤ 10 K€	10 K€ < Amende ≤ 50 K€	Amende > 50 K€	Peine d'emprisonnement avec sursis	Peine emprisonnement ferme
Gravité réglementaire	Pas de sanction réglementaire	Avertissement	Blâme	Fermeture temporaire de l'établissement (perte de l'agrément bancaire)	Fermeture définitive de l'établissement (perte de l'agrément bancaire)
Gravité sociale	Climat social stable	Dégradation sans arrêts de travail	Mouvements sociaux	Grève ≤ 15 jours	Grève > 15 jours
Gravité en termes d'image et de réputation	Peu de risque d'image	Communication négative modéré (lettre à la presse locale, séries d'articles..)dans les médias isolés ou locaux	Couverture négative d'ampleur importante par médias locaux/spécialisés du secteur	Communication négative dans les médias nationaux < 2 jours	Communication négative dans les médias nationaux > 2 jours
Gravité humaine	Blessures légères	ITT* < 10 jours	Invalidité temporaire et ITT > 10 jours - revendications fortes	Invalidité permanente - mouvements sociaux	Décès - grève longue et étendue
	Excellent	Bon	Modéré	Mauvais	Très mauvais
Traitement de la vulnérabilité / Niveau de maîtrise					

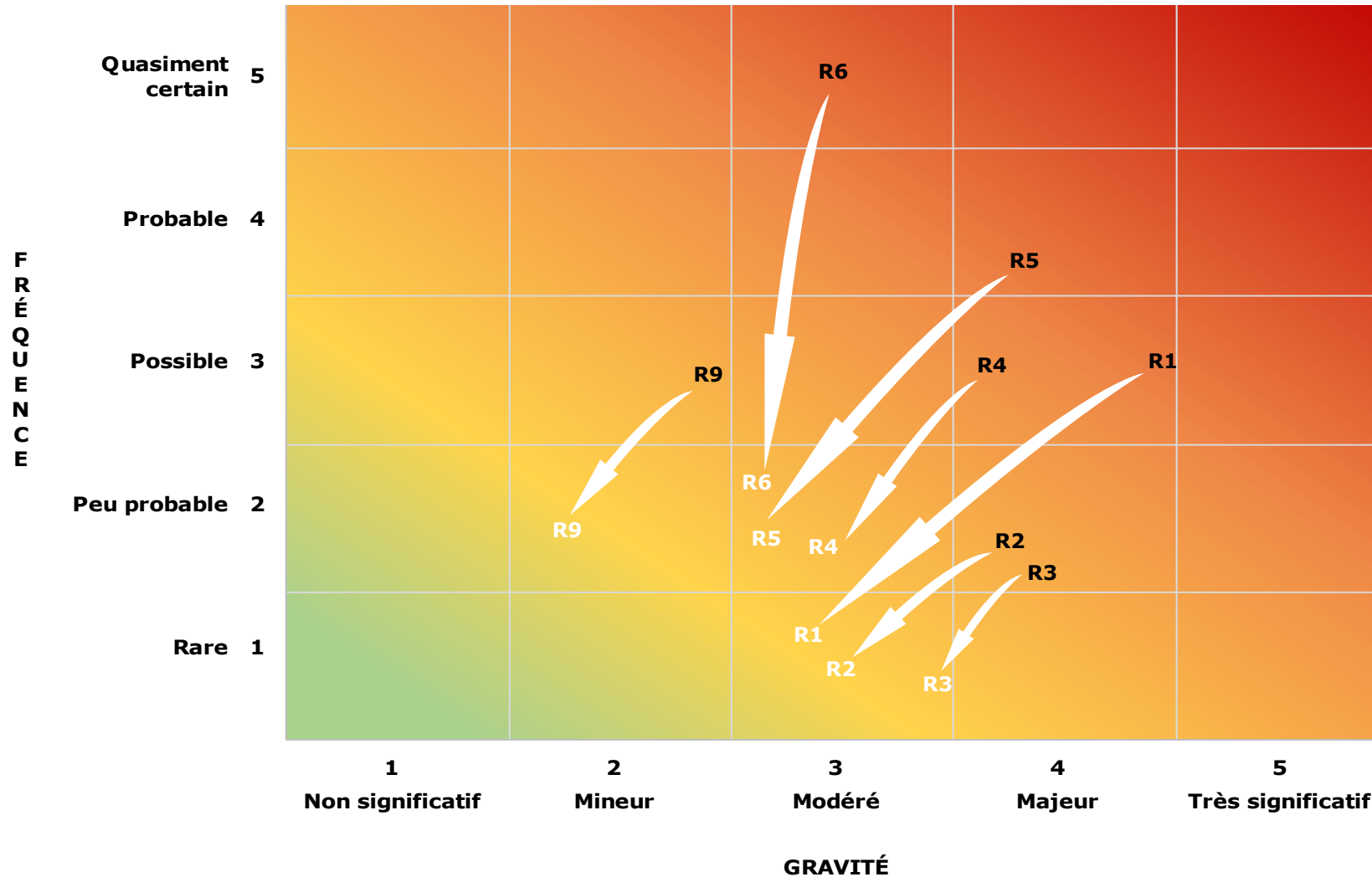
* ITT : Incapacité Totale de Travail

Exemple d'une cartographie des risques

Risques		F	G	Impact Brut	Plan d'actions	Coûts	F	G	Impact Résiduel
R1	Incendies	3	5		- Investissement spinklers dans l'atelier de production - Visite régulière des pompiers - Résoudre les anomalies RIA, thermographie et désenfumage	€€€	2	3	
R2	Panne de machine	2	4		- Réaliser des maintenances préventives des machines régulièrement - Mettre en place de la maintenance préventives pour les équipements identifiés "critiques"	€€	1	3	
R3	Explosions	2	4		- Equiper les fours à gaz d'un détecteur de fuite d'hydrogène - Evénements d'explosions sur les silos de stockage	€€	1	4	
R4	Rupture chaîne d'approvisionnement (carence fournisseurs)	3	4		- Diversifier les fournisseurs en achat farine et œufs - Vérification et contrôle des situations financières fournisseurs et effectuer des scorings - Adapter la politique d'achat lors de risque de défaillance	€	2	3	
R5	Intoxication alimentaire	4	4		- Mettre en place et/ou renforcement des règles d'hygiène - Mettre en place une vérification de la chaîne de froid	€	2	3	
R6	Blessures par coupure des opérateurs	5	3		- Equiper les machines d'un protecteur mobile entourant la zone à risque - Obliger les collaborateurs à porter les EPI et les sensibiliser au risque - Former les collaborateurs à la bonne utilisation	€	2	3	
R7	Rupture de la chaîne de froid	2	4		- Moyen de transport réfrigéré en aval - Vérifier l'état de la ventilation quotidiennement - Chambres froides et lieux de transformation réfrigérés	€€	1	3	
R8	Présence de corps étranger	4	3		- Inspection systématique de la réception des matières premières et des emballages - Installer des détecteurs de métaux en bout des chaînes - Renforcer les contrôles par l'équipe QSE - Bloquer systématiquement la production quand une anomalie est décelée	€€	2	2	
R9	Pollution environnement	3	3		- Norme ISO 14000 - Cuve de carburant double coque - Bassin de rétention eaux d'extinction d'incendie	€	2	2	
R10	Atteinte à la réputation	4	4		- Diagnostiquer les zones sensibles en réalisant des audits des prestataires et fournisseurs - Mettre en place une veille quotidienne sur le web, réseaux sociaux, médias traditionnels - Formation média training du CODIR	€	2	2	



Exemple d'une cartographie des risques





Exemple de fiche de risque

RISQUE D'INCENDIE (moyens de protection défaillants - S M P)

IDENTITÉ DU RISQUE	Description du risque	Localisation	Catégorie du risque	Processus
	40% des sinistres dans les industries agroalimentaires sont causés par des incendies. Ils sont à l'origine de blessures graves voire de décès, et de dégâts matériels considérables.	France	Sécurité des infrastructures et des humains	Secrétariat général
	Causes possibles	Conséquences possibles	Assurable	
- Energétiques (thermiques, électriques, électrostatiques, chimiques) - Humaines (cigarettes, négligence, malveillance..) - Naturelles (foudre, climatique)	- Perte de vie humaine - Destruction d'un bâtiment et de son contenu - Destruction de stocks - Impossibilité d'honorer les contrats - Perte d'image - Perte de clients	Oui	Programme d'assurance	
			Dommages aux biens, PE	

ÉVALUATION DU RISQUE	Fréquence	Gravité	Criticité
	3	5	15
Commentaires	Le risque d'un incendie majeur est de probabilité faible compte tenu des investissements en protection réalisés sprinkler et de l'organisation générale de sécurité. La gravité potentielle demeure majeure, avec un SMP estimé à xxx millions d'euros.		

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE	Moyens de prévention et mesures de protection mis en place	Niveau de maîtrise
	- Supprimer les causes de déclenchement d'un incendie (action sur les sources d'inflammation) en mettant en place des mesures techniques et organisationnelles : sprinklers, RIA	3
	- 3 zones ATEX identifiées, voir fiche dédiée pour les mesures prises	
	- Vérification des RIA, extincteurs, détection incendie, PI, thermographie en conformité avec les règles Apsad.	
	- PC sécurité opérationnel 7/7 24/24	
	- Portes coupe feu entre les ateliers	
- Détection automatique dans la chambre froide		

PLAN D'ACTIONS	Actions en cours ou actions proposées - requises pour réduire le risque brut à un niveau acceptable	Responsable(s)	Coût estimatif	Délais
	- Investissement sprinklers dans l'atelier de production	M. Durand	€€€	sous 12 mois
	- Faire des exercices pour faciliter l'évacuation des personnes présentes et de les mettre en sécurité	M. Bernard	€	sous 6 mois
	- Visite régulière des pompiers	Mme. Joly	0	sous 3 mois
	- Résoudre les anomalies RIA, thermographie, désenfumage et suivre les recommandations	M. Dufour	€	sous 6 mois



Exemple d'évaluation du risque d'intoxication alimentaire

à distinguer selon l'origine de l'intoxication : Listeria, salmonellose...

Evaluation de la vulnérabilité

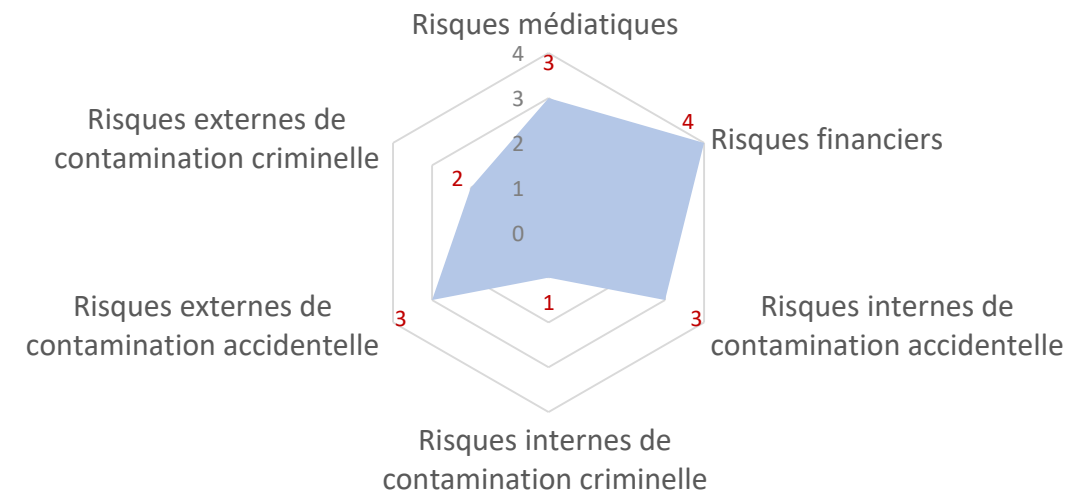
La détermination de la fréquence d'une intoxication/contamination se fait par :

- les risques de contamination accidentelle d'origine interne (sur site) ou externe (amont-aval)
- les risques de contamination criminelle d'origine interne ou externe

	Niveau
Risques médiatiques	3
Risques financiers	4
Risques internes de contamination accidentelle	3
Risques internes de contamination criminelle	1
Risques externes de contamination accidentelle	3
Risques externes de contamination criminelle	2

Echelle d'évaluation de la vulnérabilité	
Faible	1
Modérée	2
Importante	3
Élevée	4

Critères de détermination de fréquence et de gravité pour le risque d'intoxication/contamination





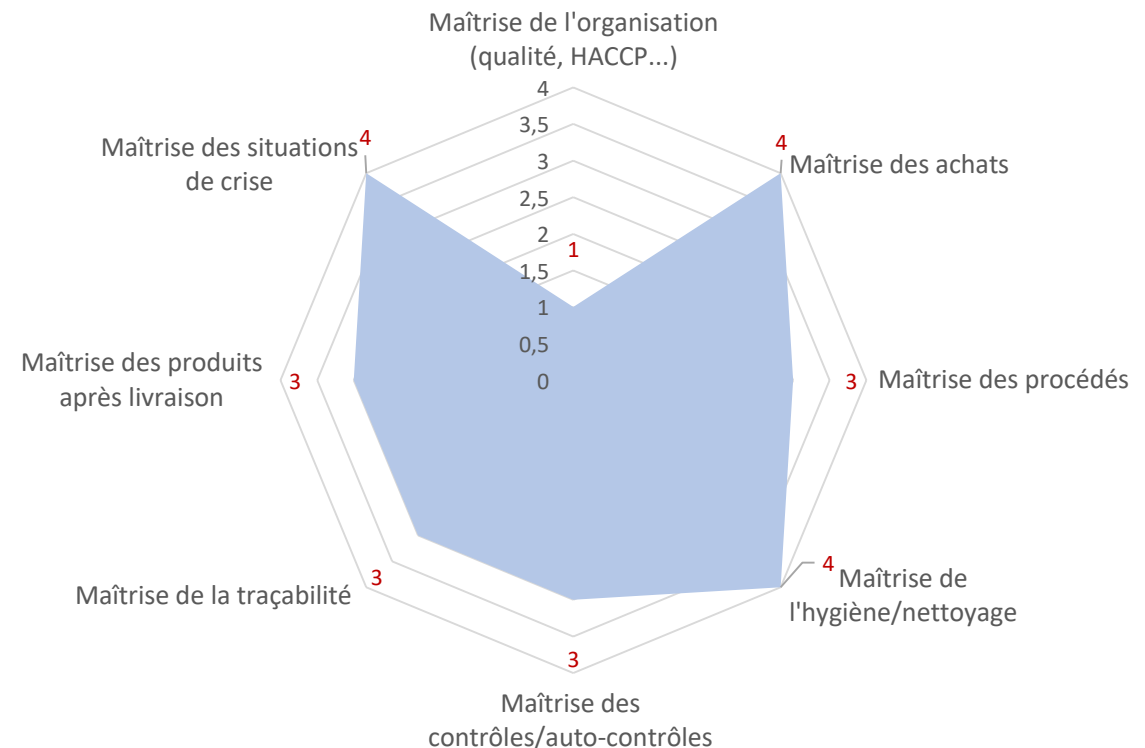
Exemple d'évaluation du risque d'intoxication alimentaire à distinguer selon l'origine de l'intoxication : Listeria, salmonellose...

Évaluation des moyens de maîtrise du risque d'intoxication/contamination

	Niveau
Maîtrise de l'organisation (qualité, HACCP...)	1
Maîtrise des achats	4
Maîtrise des procédés	3
Maîtrise de l'hygiène/nettoyage	4
Maîtrise des contrôles/auto-contrôles	3
Maîtrise de la traçabilité	3
Maîtrise des produits après livraison	3
Maîtrise des situations de crise	4

Echelle d'évaluation des niveaux de maîtrise	
Insuffisant	1
À améliorer	2
À fiabiliser	3
Satisfaisant	4

Analyse des moyens de maîtrise





Étude ANIA /Gras Savoye

Principaux risques du secteur selon les dirigeants d'entreprises agroalimentaires

- Risques sanitaires (62%)
- Risques liés à la sécurité et à la santé des salariés (47%)
- Risques financiers et administratifs (42%)
- Risques liés à la réputation
- Risques industriels et de supply chain
- Risques liés aux rapports sociaux dans l'entreprise
- Risques liés à la fluctuation des prix des matières premières



Risques stratégiques en agroalimentaire

Risques stratégiques	Assuré	Assurable
Crise économique (baisse de la consommation)	Non	Non
Evolution de la réglementation, risques juridiques	Non	Non
Déréférencement/perte d'un client majeur	Non	Non
Augmentation de la concurrence (notamment marques MMD) et diminution de la marge	Non	Non
Echec d'un nouveau produit / défaut d'innovation	Non	Non
Crise sanitaire et médiatique	Oui	Oui
Risque de concurrence, divulgation de savoir-faire	Non	Non
Modification des process suite à rejet du plastique par les consommateurs	Non	Non
Boycott des produits non locavores ou origine France en matières premières	Non	Non
Risque d'atteinte à l'image de marque (crise sanitaire, environnement...)	Partiellement	Partiellement
Risque de stabilité et transmission de la gouvernance	Non	Non
Risque cyber / divulgation de données personnelles	Oui	Oui
Fluctuation des prix des matières premières	Partiellement	Oui
Dépendance aux conditions météorologiques (appros et ventes)	Non	Partiellement
Insolvabilité d'un client majeur	Non	Partiellement
Risque de ne pas satisfaire les nouvelles attentes des clients en matière de transparence et de qualité nutritionnelle	Non	Non
Boycott des produits utilisant des produits ne respectant pas les normes les plus protectrices du bien-être animal	Non	Non

Quelques exemples...



**MERCI DE VOTRE
ÉCOUTE**

**PLACE AUX
QUESTIONS**

> Ils nous font confiance

