

# Vom Sklaven zum Aufseher der eigenen Risiken

## Verstärkte Corporate Governance durch Selbstkontrolle (Control Self Assessment)

*Als Reaktion auf die Unternehmenszusammenbrüche der letzten Jahre wurde eine Vielzahl neuer Gesetze zum Thema Corporate Governance verabschiedet, die der Verbesserung der Unternehmensüberwachung dienen. Handelt es sich dabei um ein notwendiges Übel, das Kosten verursacht? Fest steht: Für immer mehr Unternehmen wird die Art und Weise, wie sie ihre Risiken meistern, so wichtig wie das, was sie tun oder herstellen. Richtig umgesetztes Risikomanagement kann auch für KMU zu einem strategischen Erfolgsfaktor werden.*

wird dazu verpflichtet, Kontrollmassnahmen einzuführen, die den Fortbestand des Unternehmens sichern sollen. Gleichzeitig trägt sie die Verantwortung für die Richtigkeit der Finanz- und Unternehmensberichte.

### 1. Verstärkte Corporate Governance

Das in Deutschland seit 1998 bestehende *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)* verpflichtet Firmen zum Aufbau eines Überwachungssystems, das Risiken frühzeitig erfasst. Der Internen Revision obliegt es, Prüfungsprozesse, Schwachstellen und Fehler zu erkennen, aus denen Risiken für das Unternehmen erwachsen könnten. Darüber hinaus gehört zu den Pflichten der Internen Revision, die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems periodisch zu überprüfen.

Auch die Verabschiedung des *Sarbanes-Oxley Act (SOX)* in den USA zielt darauf ab, Corporate-Governance-Strukturen zu stärken, um das Vertrauen der Anleger wieder herzustellen. Zentrale Anforderungen sind:

- Abschnitt 302: CEO und CFO müssen die Richtigkeit ihrer Finanzberichte bestätigen;

- Abschnitt 404: Unternehmen müssen jährlich ihre internen Kontrollstrukturen und -abläufe beurteilen.

Die Gesetze zur Corporate Governance bezwecken, die interne und externe Überwachung von Unternehmen zu verstärken. Die Unternehmensleitung



Terje Paulsen, lic. oec., CIA,  
Chief Financial Officer, Kaiser AG,  
Schaanwald/FL  
paulsen.tscm@bluwin.ch

### 2. Mangelhafte Interne Kontrollsysteme

Der kürzlich erschienene «SOX Implementation Survey» [1] hat die Mängel der internen Kontrollsysteme aufgedeckt. In 92 % aller Unternehmen wurden Lücken in den *internen Kontrollsystemen (IKS)* festgestellt. Folgende Qualitätsmängel wurden festgestellt:

- fehlende Dokumentation von Prozesskontrollen (34 %);
- fehlende formale Genehmigungsprozeduren (23 %);
- fehlendes 4-Augen-Prinzip (19 %).

Das SOX-Projekt wurde nach 2-jähriger Laufzeit erst in 4 % der befragten Firmen (Stand August 2004) umgesetzt. Bei den Einführungsschwierigkeiten zeigten sich folgende Schwächen im Projektmanagement:

- unzureichende Ressourcen und/oder Zeitrestriktionen;
- unangemessene oder fehlende Dokumentation;
- fehlende Prozessverantwortlichkeit;
- mangelhafte Unterstützung durch das Management.

### 3. Effektivere Koordination der Überwachungsinstrumente

Diese Ergebnisse deuten an, dass das IKS nicht allzu ernst genommen wird.

Abbildung 1  
Kontrollinstrumente

Vorgesetzte und Befugte (Beispiele)	Selbsttätige Sicherungen (Beispiele)	Selbstbewertungsmöglichkeiten
Verwaltungsrat	Controlling	Selbstkontrolle-Methodik CSA
Geschäftsleitung	Compliance	Fragebögen
Interne Revision	Risiko- management	Workshops
Externe Revision	Qualitäts- management	Selbstbewertung mit Reifegradanalysen, Prozess- audits, Projektaudits, Risiko- und Kontrollaudits
ISO-Zertifizierungen wie Umwelt-, Sicherheit-, Gesundheit- und Technologie-Zertifizierungen	Organisatorischer Aufbau Aufbauorganisation Ablauforganisation Funktionentrennung Eingebaute Kontrollen Richtlinien, IT- und andere Hilfsmittel	

Mitarbeiter werden kaum miteinbezogen. Verantwortliche sind der Ansicht, sie hätten genügend Kontrollinstrumente (Abbildung 1) im Einsatz, und erachten deshalb die neuen Gesetze als Kostenverursacher und notwendiges Übel.

Ist diese Einschätzung richtig? Bekanntlich beinhalten Risiken neben Gefahren auch Chancen. Vielleicht wird die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Risiken meistern, einmal so wichtig wie das, was sie tun oder herstellen. Wenn wir uns vor Augen halten, dass sich der Wert eines Unternehmens durch Ertragssteigerung wie Risikoreduzierung erhöhen lässt, kann ein professionelles Risikomanagement zu einem strategischen Erfolgsfaktor werden.

#### 4. Chancen für kleine und mittlere Unternehmen

Es macht deshalb auch für kleinere und mittlere Unternehmen Sinn, sich mit der Thematik zu beschäftigen. Wenn es gelingt, die Mitarbeitenden zu erhöhter Transparenz und effektiverer Koordination ihrer Kontrolltätigkeiten anzuhelfen, wird ein Prozess der Selbstkontrolle in Gang gesetzt, der sich nicht nur auf die Minimierung von Risiken, sondern auf eine umfassende Optimierung des Chancen-Risiko-Profiles konzentriert! Dem Einsatz neuer Möglichkei-

ten der Selbstkontrolle, dem *Control Self Assessment (CSA)* wird deshalb eine glänzende Zukunft vorausgesagt.

#### 5. CSA als Chance

CSA ist ein strukturierter Prozess, der es erlaubt, die Erreichbarkeit unternehmerischer Zielsetzungen zu überprüfen. Management wie Mitarbeitende beurteilen und bewerten im Workshop bestehende Risiken sowie die zur Bewirtschaftung der Risiken vorhandenen internen Kontrollsysteme. Risiken wie Schwachstellen können bei

Geschäftsprozessen, IT-Prozessen oder beim IKS aufgedeckt werden. Der CSA-Ansatz verschiebt verschiedene Aufgaben hinsichtlich IKS von der Internen Revision in die Linie (vgl. Abbildung 2).

Mitarbeitende verschiedener Unternehmensbereiche erfassen die aus ihrer Sicht für einen bestimmten Bereich oder Prozess kritischen Risiken und beurteilen die eingesetzten Kontrollen. Erfahrene Moderatoren aus der internen Revision stellen sicher, dass der Workshop zielgerichtet verläuft. Durch diese verstärkte Eigenverantwortung und Selbstkontrolle der Fachbereiche wird die Effizienz der Überwachung erhöht. Aufgedeckte Mängel können bereits während der Erhebungsphase durch die Fachabteilung behoben oder im Sinne einer Chance genutzt werden.

Die Workshops werden mit Vorteil von einer elektronischen CSA-Software unterstützt. Informationen von Teilnehmern können so anonym erfasst und ausgewertet werden. Probleme wie ungleiche Aufteilung der Redezeit, Dominanz einzelner Teilnehmer, Konformitätsdruck usw. werden so vermieden. Die Informationsbasis wird erweitert und die Objektivität der Antworten erhöht.

Wenn neue Gesetze erlassen werden, ist es wichtig, deren Relevanz für das eigene Unternehmen zu erfassen. Dazu ist jedoch eine profunde Kenntnis der



Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, VR-Präsident Netmarketing Group AG, Zug  
pmeierhofer@netmarketing.ch  
www.netmarketing.ch

Abbildung 2  
Besonderheiten des CSA-Ansatzes [2]

Verantwortlichkeiten IKS	Traditioneller Ansatz	CSA-Ansatz
Unternehmensziele definieren	Management	Management
Risiken bewerten	Management	Management
Angemessenheit bewerten	Management	Management
Risiken und Kontrollen bewerten	Interne Revision	interne Arbeitsteams
Rapportierung	Interne Revision	interne Arbeitsteams
Überprüfung von Risiken und Kontrollen	Interne Revision	Interne Revision
Zielerreichung	Interne Revision	Management

eigenen Geschäftsprozesse erforderlich. Gleichzeitig gilt es, die bestehende Risikofrühaufklärung zu überprüfen, die internen Kontrollsysteme zu überdenken sowie die IT-Governance zu verbessern. Hier lässt sich ein Mehrwert aus der Selbstkontroll-Methodik CSA erzielen (vgl. Abbildung 3), da Mitarbeitende wie Manager eingebunden sind.

## 6. Optimierung der Geschäftsprozesse

Hier zeigt sich, ob es gelingt, redundante Prozesse zu vermeiden und Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen zu realisieren. Im Vorteil ist, wer auf ein funktionierendes QM-System zugreifen kann. Die bestehende Prozesslandkarte und die dazugehörigen Informationen bezüglich Prozessowner, Prozessbeschreibungen usw. liefern wertvolle Hinweise für die mögliche Einordnung,

die Wechselbeziehungen und die Nahtstellen im SOX-Prozess.

Das CSA ist die beste Methodik, um die bei der SOX-Einführung begangenen Fehler wie beispielsweise die fehlende Prozesskontrolle oder die fehlende Prozessverantwortlichkeit zu vermeiden. Im CSA-Workshop zum Thema Prozesskontrolle sind Fragen der Prozessdefinition, Prozessverantwortung, Prozessmessung, Prozessziele, Kontrolle der Zielerreichung, Prozessverbesserung und Managementunterstützung zu beantworten. Bei der Zusammenfassung der Ergebnisse kann eines der bekannten Reifegradmodelle [3] zugezogen werden.

## 7. IT-Governance

Heute basieren die finanzrelevanten Prozesse zu einem grossen Teil auf

funktionierenden IT-Systemen [4] und -Applikationen. Es ist deshalb besonders wichtig, die Voraussetzungen hinsichtlich IT gründlich zu analysieren [5]. Da IT-System und IT-Prozesse wichtige Bestandteile des finanziellen Berichtswesens darstellen, müssen sowohl die generellen als auch die applikationsbedingten IT-Kontrollen dokumentiert und auf ihre Relevanz hin überprüft werden.

Die allgemeinen IT-Kontrollen decken Punkte wie IT-Betrieb (Netzwerke und Systeme), die Applikations- und Systementwicklung, die IT-Strategie und -Architektur und die IT-Security ab. Unter Applikationskontrollen werden Kontrollen, die fehlerhafte oder unbefugte Transaktionen einer Applikation verhindern oder aufdecken, verstanden.

Entsprechende SOX-Kontrollen für den IT-Bereich zu definieren kann schrittweise erfolgen. Gut geeignet dafür sind Selfassessments mit Hilfe der CSA-Methode. Am besten im Workshop, mit ausgewählten Mitarbeitern. Die folgenden Vorgehensschritte haben sich bewährt:

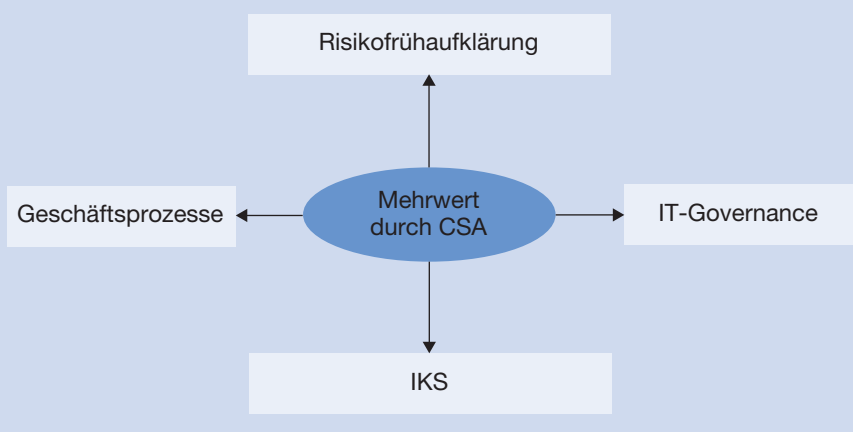
- Zusammentragen wichtiger Daten und Informationen zum besseren Verständnis und zur Visualisierung bestehender Instrumente des IKS sowie der finanzrelevanten Prozesse des Unternehmens.
- Darstellen und Dokumentieren der IT-Strategien, der Planungs- und Kontrollinstanzen, der selbsttätigen Sicherungen usw., welche die internen Kontrollen und die finanzrelevanten Prozesse unterstützen.
- Erstellen und Dokumentieren eines aktuellen Inventars der IT-Risiken, welche die bestehenden Prozesse und Systeme betreffen.

## 8. Risikofrühaufklärung und IKS optimieren

### 8.1 Projektaudit ist sicher und wirksam

Die bei der Einführung von SOX festgestellten Mängel, insbesondere im Bereich Projektmanagement, hätten durch

Abbildung 3  
Mehrwert dank CSA



Projektaudits vermieden werden können. Projektaudits reduzieren die Risiken und erhöhen die Wirtschaftlichkeit. Sie unterstützen das Management und stellen den Projekterfolg sicher. Ein Projektaudit macht in folgenden Phasen Sinn [6]:

#### a) Vorbereitung

- Standortbestimmung, Projektmanagement-Systematik mittels Checkliste, Pflichtenheft usw;
- Analyse der Projektziele, vorgesehene Meilensteine, inkl. Daten und Prämissen, Risikoanalyse, Sensitivitätsanalyse sowie Attraktivitätsbeurteilung inkl. geprüfter Projektplan für die Realisierungsphase.

#### b) Einführung

- Meilensteinkontrolle, Prämissenüberprüfung und Überprüfung der Fi-

nanzdaten, Risikoanalyse, Ermittlung von Schwachstellen und Erfolgsfaktoren, evtl. mit Hilfe eines Ampel- und Engpass-Frühwarnsystems;

- Erarbeitung von Sofortmassnahmen, um die Kontinuität des Projektes sicherzustellen.

#### c) Später

- Überprüfung der Ergebnisse inkl. der Zielerreichung;
- Überprüfung der Vollständigkeit der Projektdokumentation sowie Erfahrungssicherung.

Bei grösseren Projekten empfiehlt es sich, CSA-Workshops abzuhalten. Die Teilnehmer analysieren umfassend die Faktoren, die zum Projekterfolg führen oder diesen gefährden. Gemäss Projektphase werden qualitative und quantitative Bewertungsparameter verwendet: Produkt, Auftraggeber, Umfeld/

Kunde, Methoden, Werkzeuge & IT, Prozesse, Organisation/Struktur, Strategie/Ziele, Projektleistung und -performance. Der CSA-Ansatz bringt wesentliche Vorteile. Die Resultate stützen sich auf eine breitere Informationsbasis ab. Da die Resultate von den Mitarbeitenden akzeptiert werden, verbessern sich Akzeptanz und Kommunikation. Mitarbeitende werden sensibilisiert und entwickeln ein Verantwortungsbewusstsein. Die auf der Basis der CSA-Analyse erarbeiteten Verbesserungsvorschläge werden vom Arbeitsteam akzeptiert.

## 8.2 Zielerreichung mit professionellem Risikomanagement

Gemäss dem KonTraG muss sich der Revisor in drei Prüfungsschritten ein Urteil darüber bilden, ob das vorhandene Risikofrüherkennungssystem den Ri-

sikomanagementprozess für alle relevanten Risiken abdeckt [7]:

## a) Bestandesaufnahme

Der Revisor muss prüfen, ob ein Risiko-früherkennungssystem vorhanden ist. Hierzu benötigt er Firmeninformationen zu den Unternehmenszielen, zur Risikopolitik, zur Aufbau- und Ablauforganisation sowie zur Dokumentation. Zusätzlich zu den Befragungen, Dokumentationsanalysen und eventuellen Betriebsbesichtigungen können interne Arbeitsteams mit Hilfe der CSA-Analyse eine umfassende Bestandesaufnahme realisieren.

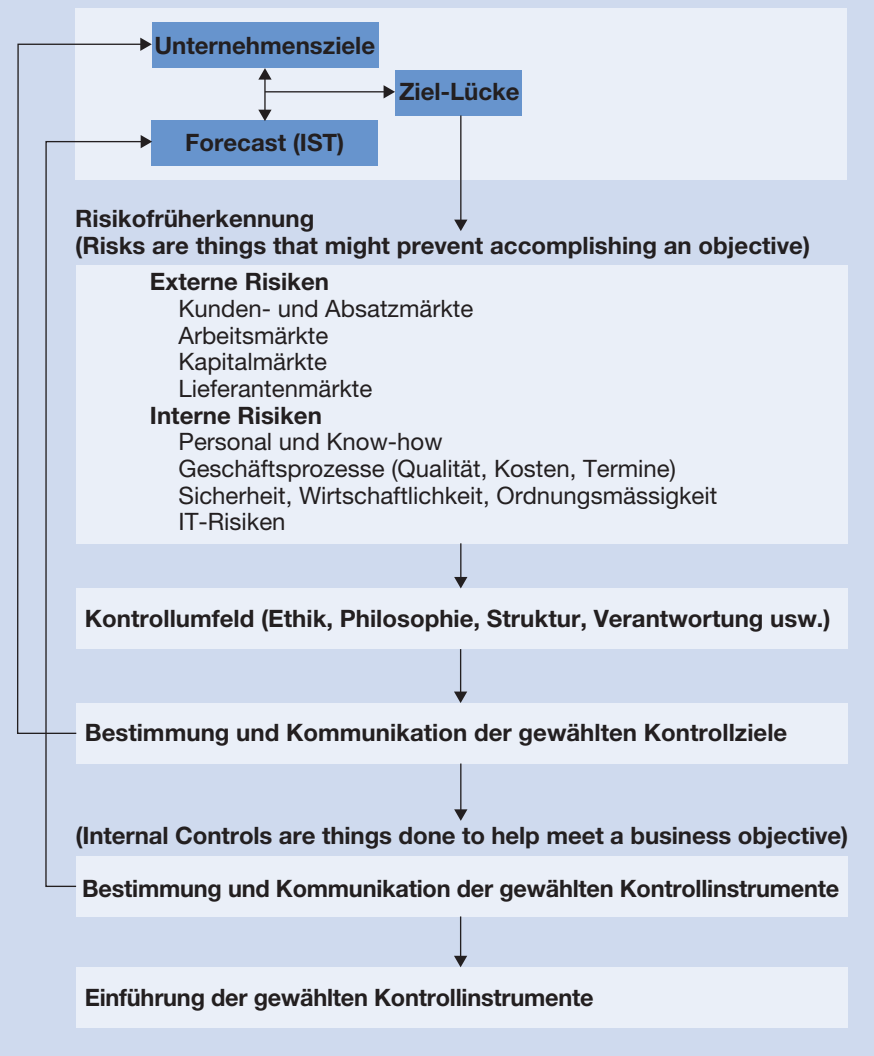
## b) Beurteilung der Eignung

Es ist zu prüfen, welche Informationen das Früherkennungssystem sammelt und wie der Prozess der Informationsgewinnung organisiert ist. Danach gilt es zu beurteilen, ob die Informationsverarbeitung in der Lage ist, die erhaltenen Informationen als bestandesgefährdend oder nicht bestandesgefährdend zu qualifizieren. Weitere Fragen, die beantwortet werden müssen, sind: Ist die Bewertung der Risiken nachprüfbar? Besteht eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben? Werden risikorelevante Informationen rechtzeitig kommuniziert? Ist eine angemessene Risikoüberwachung sowie eine periodische Überprüfung und Dokumentation durch die interne Revision sichergestellt? Bei solchen komplexen Prüfungsfragen kommen interne Arbeitsteams mit der CSA-Methode schneller und effizienter zu klaren und überprüfbareren Informationen.

## c) Prüfung der Wirksamkeit

Das installierte Früherkennungssystem muss auch in der Praxis funktionieren. Um dies zu prüfen, werden oft Stichproben mit Durchsicht von Unterlagen und Dokumentationen durchgeführt oder Beobachtungen getätigt. Weit besser jedoch ist der Einsatz eines CSA-Workshops mit Teilnehmern verschiedener Mitarbeiterkategorien entlang der Prozesskette. Die sogenannten weichen Einflussfaktoren aus dem Kontrollumfeld wie Unternehmenskultur, informelle Kommunikation, er-

Abbildung 4  
Vorgehensplan frei nach COSO



lebte Wirklichkeit, Vertrauen usw. werden so besser greifbar.

## 8.3 Wirksamere Kontrollsysteme

Durch ein IKS soll sichergestellt werden, dass alle Abläufe sicher, ordnungsgemäss und wirtschaftlich sind [8]. Fehler sowie andere unerwünschte Ereignisse sollen verhindert, respektive frühzeitig entdeckt und korrigiert werden. Viele Firmen haben das Inkrafttreten des SOX zum Anlass genommen, die bestehenden internen Berichts- und Kontrollprozesse anzupassen.

Bevor mit einer Neukonzeption eines neuen IKS begonnen wird, muss das

bestehende Regelwerk einer gründlichen Überprüfung unterzogen werden. Hierzu schlagen wir den folgenden sechsstufigen Vorgehensplan frei nach dem *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* [9] vor (vgl. Abbildung 4).

## 8.4 IKS-Dokumentation erhöht die operative Effizienz

Die SOX 404 verlangt die Einrichtung eines funktionsfähigen IKS und dessen Dokumentation. Zusammen mit der Berichterstattung ist die Beurteilung der Zweckmässigkeit des Kontrollsystems durch die Geschäftsleitung zu

veröffentlichen. Die Einhaltung der Mindestanforderungen wurden im SOX massiv erhöht. Vorrangig geht es darum, dass Finanzberichte allgemein zugänglich, präzise und stets auf dem aktuellsten Stand sind. Verantwortlichkeiten im Risikomanagement müssen geklärt sein. Eine aktuelle und effiziente Dokumentation gilt als wichtige Voraussetzung, um ein vollständiges und funktionsfähiges IKS nachweisen zu können. Eine hochwertige Dokumentation sollte folgenden Anforderungen genügen:

- Für präzisere und aktuellere Finanzberichte sollten Unternehmensdaten direkt aus dem System abgerufen und effizient archiviert werden können.
- Dokumente sollten durch strukturierte Prozesse und, sofern möglich,

automatisch aktualisiert weitergeleitet werden können.

- Zur besseren Kontrolle und zur Verringerung der Risiken sollten logische Funktionen in Dokumente eingebunden werden.

Eine gute Dokumentation zu erstellen und à jour zu halten ist eine Teamaufgabe, welche die Einbindung von Mitarbeitenden verlangt. Die Zuverlässigkeit interner Kontrollen kann von einem ausgewogen zusammengesetzten Arbeitsteam besser beurteilt werden als von Einzelpersonen. Die CSA-Analyse erlaubt, dass die Mitarbeitenden ihr Wissen und ihre Beurteilungen simultan und anonym einbringen. Die CSA-Analyse ermöglicht hiermit, das im Unternehmen vorhandene Wissen umfassend zu nutzen. Denn nur auf eine Minimierung der Risiken zu set-

zen lähmt das unternehmerische Handeln. Risiken, richtig verstanden, sind auch Gewinnchancen. Vorausgesetzt, das Unternehmen betreibt das Geschäft nach den Regeln des Marktes und nimmt die Funktion des Aufsehers statt die des Sklaven seiner Risiken ein.



## Anmerkungen

- 1 Vgl. Westhausen, Hans-Ulrich. Das Projekt Sarbanes-Oxley und die Interne Revision. August 2004. Revision-Online.de.
- 2 Vgl. Hubbard, Larry. Control Self-Assessment: A Practical Guide. The Institute of Internal Auditors, 2000.
- 3 Vgl. Schmelzer, Herrmann J. und Sesselmann, Wolfgang. Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Carl Hanser Verlag. München 2003.
- 4 Vgl. Beuchat, Alain. IT-Security im Licht des Sarbanes-Oxley Act., KPMG-Schweiz 2004

- sowie Bitterli, Peter. R. Prüfung der IT. Ein Lehrmittel für Wirtschaftsprüfer. 2003, Richterswil.
- 5 Vgl. Chan, Sally. Sarbanes-Oxley: The IT-Dimension. In: Internal Auditor, Februar 2004.
- 6 Vgl. Andreas, Dieter, Sauter, Bernhard, Rademacher, Günter. Projekt-Controlling und Projekt-Management im Anlagen- und Systemgeschäft. VDMA. Frankfurt 1992.
- 7 Vgl. Deyhle, Albrecht. Risiko-Früherkennung – KonTraG und die Folgen. In: Risiko-Management. Controlling-Beispielheft Nr. 2. 2002, Offenburg.
- 8 Vgl. Klinger, Michael A. und Klinger, Oskar. ABC der Gestaltung und Prüfung des internen Kontrollsystems (IKS) im Unternehmen. Linde Verlag Wien, 1998.
- 9 Vgl. COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

RESUME

## Du statut d’esclave à celui de surveillant de ses propres risques

En réaction aux débâcles d’entreprises enregistrées au cours des dernières années, on a assisté à la naissance d’une multitude de lois concernant le gouvernement d’entreprise qui ont pour but d’améliorer la surveillance des entreprises. Les exigences fondamentales du SOX aux Etats-Unis sont les suivantes:

- CEO et CFO doivent confirmer l’exactitude de leurs rapports financiers;
- les entreprises sont tenues d’évaluer chaque année leurs *systèmes de contrôle interne (SCI)* et leur fonctionnement

La direction de l’entreprise est tenue d’introduire et de surveiller des mesures de contrôle qui doivent garantir l’existence de l’entreprise. En fait, le rapport «Sarbanes-Oxley Implementation Survey», qui vient de paraître, n’entend pas seulement dénoncer les lacunes matérielles des systèmes de contrôle interne des entreprises, mais aussi relever les difficultés initiales rencontrées par les rares entreprises (4% des entreprises interrogées par IIA en août 2004) qui ont mis en œuvre le SOX. Les résultats montrent que l’on accorde trop peu d’attention aux systèmes de contrôle interne et que les propres collaborateurs ne sont guère concernés.

La question se pose de savoir si les nouvelles exigences constituent un mal nécessaire qui engendre des

coûts? Le fait est que, pour un nombre toujours plus important d’entreprises, le mode et la manière dont elles maîtrisent leurs risques sont tout aussi importants que ce qu’elles font ou produisent. La gestion des risques, si elle est correctement appliquée, peut constituer dès lors un facteur stratégique de réussite même pour les PME. Si l’on parvient à inciter les collaborateurs à faire preuve d’une plus grande transparence et d’une meilleure coordination de leurs activités de contrôle, l’on met en marche un processus d’autocontrôle qui devrait conduire non seulement à minimiser les risques, mais aussi à optimiser sensiblement le profil chance-risque.

L’autocontrôle ou le *Control Self Assessment (CSA)* est promis à un brillant avenir. Le CSA est un processus structuré qui permet de vérifier si les objectifs fixés par l’entreprise sont réalisables. Il est possible ainsi de découvrir les points faibles des processus d’activité, des procédures informatiques et du SCI. La différence par rapport au contrôle traditionnel est la suivante: les collaborateurs déterminent eux-mêmes les risques critiques qui affectent, selon eux, un domaine ou un processus particulier et évaluent l’efficacité des contrôles mis en place. Des modérateurs chevronnés issus de l’audit interne s’assurent que l’atelier fonctionne normalement. Il est ainsi possible de déterminer des possibilités d’améliorer les processus d’activité et d’analyser foncièrement les conditions relatives à l’informatique.

L’audit de projet ou, pour les projets plus importants, l’atelier CSA réduit les risques et accroît la productivité. Les résultats reposent sur une base d’informations élargie. Comme ils sont élaborés par les collaborateurs, l’acceptation et la communication s’en trouvent améliorées. Les collaborateurs se sentent concernés et développent leur sens des responsabilités. L’équipe accepte mieux les propositions d’améliorations élaborées.

La voie vers l’optimisation du SCI passe par une étude approfondie du système en place. Le respect des exigences minimales a été massivement augmenté dans SOX. Les rapports financiers doivent refléter l’état le plus récent de la situation et être accessibles à chacun. Il convient de définir les responsabilités en matière de gestion des risques et une documentation tenue à jour doit fournir la preuve que le SCI est complet et fonctionne bien. L’analyse du CSA permet aux collaborateurs d’exercer leur savoir et de faire preuve, simultanément et de manière anonyme, de jugement. Elle permet aussi d’utiliser pleinement les connaissances existant dans l’entreprise. C’est tout le sens de la démarche. Car tout miser sur une minimisation des risques équivaudrait à paralyser les forces vives de l’entreprise. Des risques bien compris constituent aussi des chances de réussite, à condition que l’entreprise exploite son affaire selon les règles du marché et assume la fonction de surveillant et non pas le rôle d’esclave de ses propres risques. *TP/PM/MA*