



La gestion du risque s'organise

Jean-Francois DECROOCQ - 11/03/2011

Sommaire

Introduction	2
Risques individuels	2
I.0 La gestion de risques individuels.....	2
I.1 La responsabilité des dirigeants.....	3
I.2 Les dispositions légales	3
Le traitement des risques	3
I.3 Type de risques	3
I.4 Compétences et traitement des risques	3
Les risques partie intégrante de la stratégie.....	4
Conclusion.....	4
Bibliographie	5

INTRODUCTION

La gestion du risque n'est plus une mode, c'est une réalité que vient renforcer les événements de grande ampleur de ces dernières années.

Sans procéder à une revue historique, les premières approches furent principalement circonstanciées. Les entreprises ont pris des mesures suite à des risques avérés ou à des législations dans un but souvent de sauvegarde des personnes physiques, de limitation des dommages ou afin d'éviter des sanctions. Quelques entreprises ont ensuite pris des mesures plus avancées pour éviter des situations équivalentes dans d'autres parties de leur activité. Plus que de gestion des risques, c'est une notion de sécurité et de coût direct qui prévalait.

Sur les aspects financiers, la souscription de risques (poste clients, prêts) a souvent été un précurseur, car l'impact direct sur la santé de l'entreprise l'imposait. De même, bien que gérés dans les processus de l'entreprise, des risques individuels comme les risques juridiques ou certains risques opérationnels sont rapidement devenus des sujets prioritaires afin de protéger au mieux les intérêts de l'entreprise.

Ainsi, ce n'est que depuis quelques décades que le besoin d'une gestion plus complète s'est fait sentir. De la gestion de risques individuels, les entreprises ont préféré ou se sont vu imposer une gestion plus complète de l'ensemble des risques.

La gestion individuelle des risques se réfère à quelques spécialistes réparties dans l'organisation pour surveiller les événements. L'environnement a rapidement évolué avec de nouvelles législations et l'engagement des responsabilités des dirigeants. Il en découle une utilisation plus poussée de l'évaluation des risques dans la stratégie de l'entreprise et la création d'une organisation intégrée des risques.

L'objectif de cet article est de présenter quelques réflexions sur l'évolution et la place d'une gestion moderne des risques.

RISQUES INDIVIDUELS

I.0 LA GESTION DE RISQUES INDIVIDUELS

Gérer les risques tenait habituellement du bon sens, avec parfois, une intégration directe dans les processus productifs de l'entreprise. Cette gestion individuelle des risques reste une nécessité. En effet, avant toute gestion globale, l'organisation doit toujours être capable de gérer les impacts des risques individuels. Certains aspects de cette gestion peuvent devenir très spécifiques avec de nombreuses facettes parfois techniques ou complexes. Il faut alors se tourner vers des experts du domaine concerné. C'est ainsi que des positions ont été dédiées à des juristes, des informaticiens, des experts en environnement ou sécurité ou autres spécialités pour faire face à des situations délicates. C'est une adaptation de l'organisation à la gestion des risques, et la gestion des risques individuels est bien la première étape à respecter même dans une approche moderne.

La prise de conscience de l'existence de risques individuels conduit généralement à vouloir identifier l'ensemble des risques par la cartographie des risques. Où se trouve les risques dans l'organisation et comment les traiter ? Cette simple question est bien sûr est un préalable à une bonne gestion des risques.

I.1 LA RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS

La responsabilité de la société ou des dirigeants est régulièrement soulignée dans des situations où des manquements sont observés. L'implication de l'équipe dirigeante est donc nécessaire pour définir les étapes d'une bonne gestion des risques. Elle doit fournir les ressources, appuyer l'organisation, mettre en place les outils et opérer les changements nécessaires. Cette démarche a un coût que doit supporter l'entreprise pour des opérations ou des investissements qui n'apportent pas de retour immédiat. L'appui des dirigeants est essentiel pour ce choix stratégique et ses implications dans l'organisation.

I.2 LES DISPOSITIONS LÉGALES

Des dispositions légales ciblées ne sont pas étrangères à l'évolution de la gestion des risques. Dans le domaine des risques professionnels, des risques environnementaux mais aussi financiers l'évolution récente est très rapide.

Initialement, la démarche de la plupart des acteurs reste passive avec le but de simplement répondre au cadre législatif et rarement d'intégrer les changements pour améliorer les processus de l'entreprise. Ces réglementations créent des contraintes sur l'entreprise. Les bénéfiques sont rarement mesurables, par contre les coûts sont directs, souvent lourds.

Dans de nombreux secteurs d'activité, cette évolution de la réglementation reste le principal moteur pour l'implémentation d'une gestion moderne des risques avant que les changements d'organisation ne soient perçus comme bénéfiques ou nécessaires. La diffusion de la culture du risque n'est pas étrangère au changement de comportement des acteurs de monde économique. Des sources nouvelles de motivation, comme l'amélioration de la mesure des avantages procurés par ces techniques, mais aussi l'impact sur l'image ou la réputation prennent progressivement le relais.

LE TRAITEMENT DES RISQUES

I.3 TYPE DE RISQUES

Les risques sont généralement identifiés par catégorie. Brièvement on peut citer les risques humains, les risques liés aux facteurs de production, les risques du marché, les risques financiers, les risques opérationnels et autres risques qualitatifs. Chaque catégorie peut ensuite se détailler en un nombre de sous-catégories et de risques individuels. Cette approche est certainement la plus efficace pour couvrir l'ensemble des risques. Chaque silo requiert des compétences et des flux qui lui sont propres pour son traitement.

I.4 COMPÉTENCES ET TRAITEMENT DES RISQUES

Le traitement des risques et la gestion de la production sont souvent deux processus séparés pour les rendre plus efficaces. Cette efficacité d'indépendance fait naître un réel problème de coordination voire de compréhension entre les deux. Ainsi, l'intégration du traitement des risques dans le déroulement d'un projet peut affecter une vue purement productive si les éléments apportés ne permettent pas des gains immédiats de qualité, d'efficacité ou l'amélioration du déroulement des opérations. Les intervenants dans le traitement des risques doivent donc avoir toute la compétence pour répondre aux situations qui leur sont posées et correctement les transcrire en avantage humains ou financiers pour l'entreprise. En effet, si des projets peuvent bénéficier d'un apport direct dans d'autres cas il convient pratiquement de démontrer que la réduction des risques peut apporter un gain à terme dans le projet. Les grandes entreprises tendent ainsi à calculer un capital à risque non pas comme instrument de

valeur mais comme outil pour démontrer la pertinence de la gestion des risques. Ces outils souvent centralisés deviennent ainsi des instruments de pilotage de l'activité au même titre que d'autres instruments de contrôle financier ou comptable largement répandu aujourd'hui.

C'est l'aboutissement et le socle du traitement des informations sur les risques.

Leur utilisation répond à des règles bien précises conséquence parfois de leur construction. Ces outils sont parfois des modèles et pas seulement de simples indicateurs. Il est intéressant ici de rapidement écarter la discussion sur les modèles. Ce sont des résumés de la réalité basés sur des jeux d'hypothèses. Leurs résultats sont à prendre en compte comme des références dans un contexte précis pour la prise de décision. Ceci est particulièrement vrai dans le cadre de la gestion des risques.

LES RISQUES PARTIE INTEGRANTE DE LA STRATEGIE

Que cela soit pour des besoins internes ou des tiers, en général, l'entreprise se dote d'un budget ou d'un business plan. Même s'ils nécessitent la participation de toute l'entreprise, ils sont plutôt considérés comme des instruments financiers de pilotage. Et, en dehors de quelques scénarios, ils intègrent encore peu d'information sur les risques. Pourtant, les décideurs et encore plus les investisseurs sont réfractaires à l'incertitude. Et c'est bien le sujet d'une gestion moderne des risques.

Si les résultats et la croissance de l'activité sont au cœur des préoccupations des dirigeants tout évènement qui pourrait les affecter devraient aussi être pris en compte en évitant ainsi de modifier la valeur de l'entreprise. Une approche globale de la gestion des risques devient alors un outil de décision ou la mesure du risque, un préalable aux choix des projets et d'activité de l'entreprise. Si des risques sont pris, ils font partie de la démarche de gestion. L'objectif n'est pas de réduire complètement les risques, mais d'assumer un niveau de résultat satisfaisant et une bonne maîtrise des risques.

La gestion des risques diffusée dans toute la structure devient un élément de la stratégie et de son développement avec une implication forte des dirigeants qui l'utilise. La gestion des risques devient une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

CONCLUSION

La gestion des risques est devenue fondamentale dans la bonne gestion de l'entreprise. Cela serait réducteur et insuffisant de la limiter à la gestion individuelle de quelques risques pour améliorer la sécurité ou réduire des dommages potentiels. Elle ne pourrait alors pas devenir un élément de la stratégie et encore moins participer à l'amélioration de l'organisation et des processus.

Une organisation adéquate des risques doit apporter de véritables bénéfices à la structure. Il y a les bénéfices directs sur la réduction des risques.

Au niveau de l'organisation Les bénéfices sont importants mais moins directement mesurables. Cela devient un outil de la direction et la possibilité pour l'opérationnel de faire remonter une information utile. C'est aussi la possibilité de mieux, définir les objectifs dans un cadre raisonnable et mettre en place des mesures de correction dans les meilleures conditions. Ce n'est pas l'assurance d'éviter tous les risques mais de pouvoir agir partiellement sur leur fréquence et leur sévérité avec un certain niveau de contrôle. C'est, peut-être, le moyen le plus approprié pour la direction d'atténuer une responsabilité de plus en plus lourde.

Cette organisation pour être complète doit comporter toutes les compétences et les outils. Il lui faut aussi un support de la direction et une certaine indépendance gage de qualité et de complétude de l'information et des avis produits.

La position de responsable des risques est assez illustrative pour juger du degré de maturité de l'organisation dans ce domaine. Un rattachement au plus haut niveau est signe d'une implication forte.

La législation n'est plus le principal moteur de la prise de conscience pour une bonne gestion des risques. Cela devient une réalité quotidienne, une culture qui se diffuse dans les mentalités et qui se reflète de plus en plus, aujourd'hui, dans les entreprises et leur organisation.

BIBLIOGRAPHIE

Collège de France [2005] « La valeur de la gestion des risques : une analyse frontière », le 16 novembre
 OOSTERHOF, C.M., "Corporate Risk Management : An Overview, Working paper, 2000, University of Groningen.

La Tribune. (2003), « Les sociétés minimisent leurs risques », 25 avril
 Barthélemy B. (2000), *Gestion des risques, Ed les Organisations*
 les Echos [2000] dossier L'art de la gestion des risques, supplément, 28 septembre

CEIOPS' Advice for Level 2 Implementing Measures on Solvency II:
 - Supervisory Reporting & Public Disclosure Requirements
 - System of Governance

Legiteam [2010] *La gestion du risques juridique dans les entreprises*
 Dossier INRS [2004] *Les nouvelles règles de prévention du risque chimique*
 Décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs

J. Le Ray - Juin 2010 : *Gérer les risques Pourquoi ? Comment ?*
 Les Echos Perotte D. (2004), « Les risk-managers prennent de la hauteur », 16 février.