

## LA GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE

La gestion des risques est une matière assez peu répandue en tant qu'outil de pilotage d'une entreprise, elle est plus reconnue comme technique de gestion de projet ou comme outil opérationnel. Or, comme nous l'avons récemment vu avec l'affaire Kerviel, on n'anticipe jamais assez les risques : un changement de culture d'entreprise s'impose.



Daniel Cohen

Il est nécessaire aujourd'hui de considérer la distorsion existant entre l'organisation et les individus : depuis quelques années, la responsabilité en cas de crise est ainsi recherchée auprès de ceux qui n'ont pas mis en place les outils adéquats de gestion des risques. Si la crise affecte toute une structure, ce sont quelques individus qui sont en cause. Ainsi, dans l'univers d'interdépendances de l'entreprise, les problématiques des uns affectent obligatoirement les autres. Un manager ne peut donc plus faire abstraction d'un risque encouru dont il est potentiellement responsable : en effet, les situations de crise sont souvent l'occasion d'évaluer les principaux acteurs de l'entreprise, leur professionnalisme et leur degré de performance et d'adaptation dans cet environnement. Les bons managers doivent savoir gérer efficacement les difficultés qui se présentent, donc anticiper les risques qui peu-

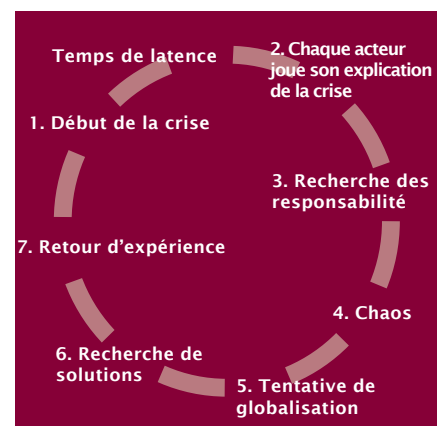
Par **Daniel Cohen**, Expert en Stratégie, président fondateur **Zalis**

vent en découler. Aujourd'hui, on observe par exemple que de simples outils de sécurisation technique ou informatique ne suffisent pas : l'entreprise doit se doter de véritables méthodes de gestion des risques. Ceci est d'autant plus difficile que la gestion des risques ne fait pas partie de notre culture d'entreprise : il existe de nombreuses résistances au changement, malgré les difficultés grandissantes que rencontrent les entreprises dans le contexte économique actuel, d'où cette nécessité d'intégrer cette notion dans les techniques de management. Il s'avère en effet que ce sont les risques anticipés et détectés en amont qui sont les plus maîtrisables... Si un risque est identifié, le management sera amené à le prendre en considération en fonction de sa plus ou moins grande probabilité d'apparition. C'est la plupart du temps là que le bât blesse, le risque potentiel, susceptible de se transformer en réel danger, n'est pas forcément celui dont la probabilité d'apparition est la plus fréquente. Il est possible de gérer un risque potentiel à tout moment, encore faut-il le prendre en compte. Le facteur « risque » est aujourd'hui d'autant plus inquiétant que les crises sont désormais multiformes. Evaluer une situation et affronter son exposition aux risques de façon exhaustive devient un atout incontournable pour un management pérenne. Pour cela, il faut savoir aller à la recherche des

risques cachés et ne pas se focaliser sur les évidences maîtrisables.

### Comment survient une crise ?

Un manager performant doit comprendre le processus d'une crise, même s'il n'est pas expert, et savoir rapidement mettre un plan d'urgence en place quand un risque s'est soudainement transformé en problématique puis en crise aiguë. Pourtant, on assiste toujours aux mêmes comportements en période de crise non anticipée : Quand la crise éclate, le temps s'accélère pour l'entreprise. Parallèlement, un temps de latence, directement lié au « déni de réalité », est toujours observé. Nous avons pu constater que c'était un élément irréductible mais il convient de réduire ce laps de temps au maximum. L'entreprise doit éviter d'être « prise par le temps » et garder une longueur d'avance sur les mutations à venir. L'enjeu est le suivant : l'organisa-



tion doit triompher des lourdeurs et des résistances aux changements, facteurs propices aux risques. On remarque souvent que cette capacité ne peut être initiée qu'en mettant en place suffisamment tôt des structures et des process qui vont s'inscrire dans une logique dynamique. L'essentiel, lorsqu'un risque est identifié, est de changer rapidement de cap, tout en poursuivant son but. Cette démarche est envisageable si la gestion des risques s'intègre dans les décisions stratégiques et opérationnelles des dirigeants et quand l'entreprise s'autorise des moyens d'action.

### Comment prévenir le risque ?

La gestion des risques n'obéit qu'à une finalité simple : leur maîtrise. Pour cela, il faut agir de façon préventive, ce qui permet d'éviter que le risque ne s'érige en problématique qui déboucherait sur une situation sensible. Dès lors, une méthode d'analyse des risques doit être mise en place. Maîtriser les risques suppose donc de :

1. les identifier
2. les mesurer et les hiérarchiser
3. les parer avec des plans d'actions
4. suivre leur évolution en temps utile.

Pour parvenir à gérer ces risques, il faut impérativement développer une culture d'entreprise adéquate. En pratique, cette maîtrise repose sur différents éléments :

- tout d'abord, il faut constituer un comité qui sera chargé de dresser une cartographie des risques pesant sur l'activité de l'entreprise. Les réunions doivent se tenir idéalement une fois par mois pour suivre leur évolution.
- il faut ensuite mettre en place des tableaux de bord et des indicateurs de suivi recensant les risques majeurs (pas plus d'une vingtaine). Celui-ci devra contenir les éléments suivants :

L'identification des risques majeurs, leurs causes (pouvant être à l'origine de leur apparition et de leur développement) ainsi que les

conséquences possibles. La probabilité d'apparition des risques en pourcentage : de 10 à 30 %, le pourcentage est considéré comme faible ; 60 % constitue un risque d'apparition quasi sûr ; 90 % signifie qu'il y a urgence et qu'un risque majeur est encouru. Il convient de surveiller très particulièrement les risques à probabilité d'apparition faible qui voient cette probabilité croître (par exemple : le passage de 10% à 40% laissera présager une accélération dans le potentiel de survenue de ce risque).

La définition du degré de gravité du risque sur une échelle de 1 à 10 et une estimation du coût associé. Il faut se souvenir que si un risque est faible, il peut être malgré tout lourd en termes de conséquences financières. Il faut donc calculer le coût global du risque et hiérarchiser les risques par ordre de priorité de traitement. Ces données seront suivies mensuellement par les comités mis en place.

- dans une démarche préventive, il faut établir un scénario, avec des «check-lists» des actions à entreprendre, afin de réagir efficacement en cas de crise.
- enfin, en sortie de crise, c'est l'heure du bilan et il est impératif d'en tirer un enseignement fructueux : il est indispensable de capitaliser au travers des retours d'expérience, cela permettra la mise en place de pratiques optimales pour éviter qu'un scénario identique se renouvelle.

### Analyse du risque : comment évaluer son degré de gravité ?

Le risque doit être appréhendé de la manière suivante :

1. Nature du risque
2. Cause du risque
3. Conséquences possibles
4. Probabilité d'apparition (en %)
5. Gravité du risque (1 à 10)
6. Impact en coût
7. Niveau de priorité

Le point le plus crucial ici est la probabilité d'apparition : le risque qui doit être surveillé n'est pas le plus

évident mais celui dont la probabilité d'occurrence varie (les risques dont la probabilité d'apparition varie à la hausse dans le temps). S'il n'existe pas de consensus au sein des équipes lorsque l'on évoque la gravité d'un risque, là est le vrai danger.

### Plan d'action à suivre suite à l'analyse du risque :

1. Niveau de priorité
2. Risques
3. Causes
4. Actions choisies
5. Qui
6. Quand
7. Résultat obtenu

En conclusion, on peut dire que la gestion des risques doit faire l'objet d'une attention particulièrement sensible de la part des acteurs opérationnels de l'entreprise. Il faut avant tout comprendre que gérer les risques ne veut pas dire « ne pas en prendre du tout » mais savoir les identifier et les appréhender. Le plus important est de marginaliser l'inconnu pour le rapporter à du connu, suivre et gérer les conséquences des risques encourus. La gestion des risques, c'est avant tout l'anticipation des problèmes afin d'en réduire l'impact et d'éviter ainsi qu'ils ne dégèrent en crise. Seule une approche globale des risques de l'entreprise, soit une vraie confrontation diagnostique, permettra de garder le contrôle des situations délicates et de répondre à l'urgence rapidement si une crise se présente.

## SUR L'AUTEUR

Daniel Cohen a plus de 18 années d'expérience en direction d'entreprises. Après avoir créé Zalis fin 2001 et travaillé sur une quinzaine de missions, Daniel Cohen a acquis sa réputation dans le retournement d'entreprises en difficulté grâce à son expertise dans la gestion du risque, tant sur le plan technique que financier. Daniel Cohen est l'auteur de livres et d'articles sur l'aspect technique du management. Il donne des cours aux étudiants en Master à Bordeaux et à Paris (Management du risque, Finance, Management de projets).