

Introduction

« Il vaut mieux pomper même s'il ne se passe rien que risquer qu'il se passe quelque chose de pire en ne pompant pas. »

ROUXEL

Contexte

Nous sommes à l'automne 2013. Alors que cet ouvrage fait l'objet d'une nouvelle édition, je m'interroge. Est-il d'actualité de renouveler l'exercice, alors que les tempêtes médiatiques nous inondent au quotidien de risques, de crises, de difficultés économiques, financières, stratégiques, organisationnelles en tout genre ?

Nous sommes tous les témoins trop souvent impuissants de risques concrétisés : Fukushima, l'euro, la crise des dettes souveraines, les fragilités de la gouvernance européenne, les scandales financiers à répétition, les plans sociaux subis, la complexité réglementaire encadrant les activités, l'inflation législative et pénale du quotidien, l'incertitude conjoncturelle toujours plus prégnante depuis 2009...

Depuis le temps, le lecteur sait bien que l'entreprise est encerclée de risques qu'elle doit identifier, comprendre et maîtriser au mieux, non ? La clé de la survie d'une organisation, de sa pérennité, c'est bien sa faculté à maîtriser les risques qui la menacent ? Quels qu'ils soient ? Nous sommes tous bien d'accord ?

Et pourtant... Mes échanges quotidiens avec des dirigeants d'entreprise, de toute taille et de tout secteur d'activité, me conduisent à penser qu'il faut, encore et sans relâche, sensibiliser à l'enjeu du risque en entreprise.

Il semble que mon idée initiale de rédiger ce livre, qui me taraudait depuis des années et dont j'ai commis la première édition en 2009, demeure, plus que jamais, d'actualité. Et, pourquoi ne pas le dire, au fond, demeure également nécessaire, en constance.

En fait, après de nouvelles années de pratiques opérationnelles d'audit, de conseil et de formation en gestion des risques en entreprise, j'observe que les problématiques en présence demeurent les mêmes, et que les entreprises, dans leur grande majorité, demeurent démunies face à l'enjeu. Et ce, malgré la pression médiatique sur le sujet.

De cette expérience riche, empreinte de pragmatisme obligé, d'approche transversale multifonctionnelle quotidienne, et agrémentée d'échanges nourris et variés avec de nombreux chefs d'entreprise, de clients, de fournisseurs, je continue de faire le constat suivant, relativement surprenant.

Les risques, résultantes permanentes de menaces pouvant remettre en cause la pérennité de toute entreprise chaque jour, ne font pas réellement l'objet de plans d'intérêt, d'efforts dédiés et/ou de démarches réfléchies en tant que constituant essentiel des dispositifs du management et de pilotage stratégique des entreprises, et ce de manière plus particulièrement flagrante dans le monde des PME, des PMI voire des groupes à envergure nationale.

Fondamentalement, et curieusement, l'appréhension transversale de la dimension « gestion des risques » dans nos entreprises de taille petite ou moyenne en tant que véritable levier nécessaire à maîtriser, source d'efficacité, de pérennité voire d'opportunité, apparaît peu présente, pour ne pas dire quasi absente.

En fait, et à bien y regarder, au-delà des établissements de crédit et d'assurance dont les contraintes réglementaires et prudentielles (Bâle II, Bâle III, Solvency II...) orientent les politiques de gestion des risques par une démarche structurée d'identification et d'évaluation des sources de dangers potentiels ou avérés, engendrant notamment des allocations prudentielles de fonds propres donc de ressources financières dédiées, la problématique de la gestion des risques de manière transversale, opérationnelle et pragmatique au sein notamment des PMI/PME apparaît très - trop ? - souvent ignorée des dirigeants.

Il semble, à première vue, que les dirigeants gèrent peut-être leurs risques. Ce qui, soit dit en passant, fait - ou devrait faire par essence - partie

intégrante du rôle d'un créateur ou d'un chef d'entreprise. Mais ils le font sans le savoir, ou plutôt sans mettre en œuvre de démarches structurées, méthodiques, efficaces et/ou performantes.

Peut-être que le fait d'aborder un sujet potentiellement anxiogène, peu sexy il est vrai, difficile à présenter positivement ou à « vendre » en interne, contribue-t-il à nourrir cet état de fait. Ou alors, comme l'action de « gérer les risques » relève d'une dimension inhérente par nature à l'entreprise (chaque entrepreneur prenant des risques en permanence), il n'y a pas lieu de traiter le sujet de manière dédiée, encore moins de l'identifier, de la comprendre ou de la maîtriser de manière proactive.

Et surtout, pourquoi allouer des ressources financières et/ou humaines certaines afin d'anticiper et couvrir un ou des risques par nature incertains ? Pourquoi mobiliser des ressources par nature limitées à un enjeu improbable ? *A priori*, seules la vision managériale et la réactivité face au danger avéré se révéleront suffisantes pour garantir la pérennité de l'entreprise, non ?...

Vers une véritable politique risques en entreprise

À la réflexion, et à la lumière des échanges conduits depuis des années sur ce sujet pourtant sensible, il semble que les dirigeants gèrent *a priori* les risques de leur entreprise, tout au moins les risques pouvant les impacter *de facto*. Et, effectivement, tout responsable d'entreprise recherche - ou devrait rechercher - en permanence le renforcement de la pérennité de son organisation, par tous les moyens.

Le risque ultime se résume, dans cette perspective, à la cessation d'activité définitive, temporaire ou maintenue sous contrainte : redressement judiciaire, liquidation judiciaire, procédure de sauvegarde...

Mais cette démarche de maîtrise du risque essentiel de l'entreprise se fait malheureusement et trop généralement de manière inorganisée, peu structurée et sans démarche rationnelle et transversale (par processus, avec méthodes et outils de suivi, bref, dans une volonté réelle de pilotage de la dimension risques de l'entreprise).

Et la dimension « facteurs humains », vecteur critique de toute démarche de gestion des risques, apparaît peu ou pas du tout prise en compte. Pourtant, nous serons tentés de dire qu'au final, « il n'est de risques que d'hommes ».

Ce constat ne saurait corroborer légitimement le taux de sinistralité des entreprises et/ou des organisations en général. Les défaillances d'entreprise et/ou les échecs stratégiques ou financiers des entités organisationnelles relèvent toutefois souvent d'une méconnaissance, de la non-prise en compte ou de l'absence d'une couverture appropriée d'un ou de plusieurs facteurs de risque. Et ce facteur risque, fatal *in fine* à l'entreprise, aurait pu, bien souvent, et dans bien des situations, être maîtrisé.

Il semble *a priori* d'ores et déjà opportun de s'interroger sur les raisons de cette absence fondamentale de prise de conscience et de mise en œuvre de démarche volontariste et structurée au sein des entreprises visant à une meilleure appréhension « des choses du risque ».

Carenfin ! Il existe désormais en entreprise, de manière quasi systématique, et pas seulement dans les grands groupes cotés, une multitude de politiques plus ou moins définies, mais existantes *a priori*: politique de développement, politique de croissance externe ou interne, politique commerciale, politique prix, politique marge, politique production, politique qualité, politique environnementale, désormais politique de développement durable...

Mais pourquoi n'existe-t-il pas de véritable politique de gestion des risques dans les entreprises, à l'exclusion des organismes soumis à des contraintes réglementaires, législatives ou environnementales, et/ou des grandes entreprises soucieuses de maîtriser leurs risques industriels ? Et pourtant...

Lorsque j'échange, dans le cadre de mes activités actuelles de dirigeant de société spécialisée en gestion des risques, avec des chefs d'entreprise, des entrepreneurs, des responsables opérationnels, tous sont convaincus de l'opportunité de la démarche et de la pertinence de l'idée sous-jacente. Mais ils témoignent tous de l'absence de littérature ou de formation accessible sur ce sujet. Voire, dans certains cas, d'un manque flagrant de lucidité ou d'humilité. Peut-être attendaient-ils un écrit accessible de vulgarisation ? C'est désormais, j'ose l'espérer, chose faite, et renouvelée une seconde fois !

Une littérature relativement abondante mais peu adaptée

Cette situation m'a donc conduit à écrire à l'origine ce livre en 2009 compte tenu de cet état de perception et de restitution collecté depuis des années. La littérature française ou anglo-saxonne relative aux problématiques de

gestion des risques (ou dédiée au *risk management*) apparaît toujours relativement restreinte et souvent limitée à des approches techniques, théoriques, académiques et/ou dédiées à des thématiques fonctionnelles particulières et/ou spécifiques (tels l'environnement, la sécurité industrielle, les périmètres de sécurité physique et logique, le monde des assurances, les obligations réglementaires du monde bancaire et financier ou encore la modélisation de couverture des risques financiers des marchés financiers).

Quelques ouvrages de référence existent, mais ils demeurent peu nombreux et difficilement accessibles au commun des mortels *a priori*, demeurant manifestement peu adaptés au dirigeant d'entreprise de taille moyenne ou modeste.

Également, certains ouvrages plus généralistes existent, mais leur approche, très vite technique, ne me semble pas adaptée pour le dirigeant de PME/PMI. Il n'existait, jusqu'à présent, que peu d'ouvrages de vulgarisation opérationnels, pragmatiques et accessibles, relatifs à la problématique de la gestion des risques en entreprise dédiée aux PME/PMI. C'est, j'ose l'espérer, désormais chose faite!

La constante risque

À l'évidence, les risques ne sont pas une invention du monde moderne. Nous verrons, au cours de la première partie de ce livre, comment et pourquoi cette dimension occupe désormais l'espace médiatique de manière beaucoup plus marqué. Les récentes affaires de fraude interne et/ou externe, involontaires ou volontaires (la fraude à deux milliards au sein de la banque suisse UBS en 2011, l'affaire Kerviel et les milliards de pertes de la Société générale, les derniers risques environnementaux et sanitaires de Fukushima, la crise des *subprimes* qui gangrène depuis 2008 les économies mondiales, l'affaire Madoff...), les scandales financiers critiques des dix dernières années (Enron, Arthur Andersen, Worldcom...) alimentent désormais l'opinion publique de manière quasi quotidienne et témoignent, à tort ou à raison, d'une perception plus prégnante de l'occurrence démontrée de risques et de destruction de valeur, et ce de manière beaucoup plus présente ou consciente.

De même, et de toute autre dimension, les révolutions dans le monde arabe, au Proche et au Moyen Orient (Syrie, Tunisie, Égypte, Libye, mouvements sociaux et répressions sanglantes au Yémen, en Iran...)

contribuent à enrichir l'expérience individuelle et collective de la constatation effective d'évolutions sociétales majeures inattendues, souvent réjouissantes, parfois douloureuses, mais qui permettent à tout un chacun de comprendre que le monde dans lequel nous évoluons, est incertain. Donc risqué.

Cette accélération récente de situations latentes ou avérées de crises géopolitiques majeures, de fragilité conjoncturelle renouvelée, de pertes financières ou boursières désormais totalement irrationnelles, engendrées par des risques significatifs provoqués, mal encadrés et/ou subis, renforce dans le grand public et le monde de l'entreprise en général, un sentiment réel ou supposé d'accroissement, dans la sphère du monde réel, des risques et de leurs impacts directs ou indirects. La conjoncture incertaine, les risques sur la croissance et le pouvoir d'achat, la perte d'espérance d'une croissance pérenne et durable dans un avenir proche participent à cet état d'esprit, ce ressenti collectif. En 2013, il semble que le risque fait ainsi, pourrait-on dire, un peu plus partie de notre rapport au Monde que les années précédentes. Et les événements géopolitiques actuels renforcent un peu chaque jour, mois après mois, l'incertitude de notre environnement. Et de cette incertitude naissent ou s'amplifient les multiples risques qui nous encerclent et qui ne demandent qu'à se concrétiser, sous nos yeux plus ou moins bien préparés.

Et, compte tenu du réseau des contraintes permanentes auquel est confrontée chaque entreprise (pénurie de ressources, optimisation des leviers de création de richesse...), la nécessité de s'interroger de manière encore plus prégnante sur sa propre exposition aux risques devient impérative, et ce particulièrement en ces périodes de grande incertitude conjoncturelle, qui amplifient - et amplifieront sans aucun doute - le moindre incident ou sinistre non ou mal maîtrisés.

La question sensible du principe de précaution sera abordée, mais pas sous l'éclairage d'une gestion calamiteuse d'une menace de pandémie sanitaire toujours en attente, ni à l'appui de désastres écologiques dramatiques récents (Fukushima) mais qui véhiculent des positions trop souvent dogmatiques. Ces problématiques et leurs risques associés seront toutefois abordés en démarche « gestion de crise » et seront à appréhender dans le cadre de l'analyse des risques opérationnels, mais aussi des risques sociaux et environnementaux.

Gérer les risques

Nous nous attacherons, dans la seconde partie de cet ouvrage, à revenir sur les fondamentaux de la fonction de gestionnaire des risques dans l'entreprise, son historique, ses dimensions, ses missions, ses interactions et processus opérationnels de fonctionnement interne et externe.

Puis, nous définirons un certain nombre de classes de risques (treize au total), permettant au lecteur d'identifier les principaux foyers de risques à considérer. Bien évidemment, cette démarche sera non exhaustive, compte tenu de la potentialité accrue de spécificités sectorielles auxquelles toute entreprise pourrait être confrontée dans sa démarche d'identification des risques.

La seconde moitié de l'ouvrage est consacrée à la manière de maîtriser dans le temps les risques identifiés. Elle aborde les dimensions méthodologiques d'identification, d'évaluation d'impacts et de cartographie des risques, ainsi que les processus de contrôle à envisager, afin de garantir au système de gestion des risques mis en œuvre la plus grande efficacité dans la durée.

L'incertitude constitue l'environnement naturel de l'entreprise. L'émergence des risques ne doit pas paralyser l'action, bien au contraire. Mais il est nécessaire d'agir, de manière préventive et curative à l'encontre des risques identifiés, et d'assurer l'efficacité des actions entreprises. Nous verrons que, dans certains cas et dans certaines configurations, en fonction de l'acceptabilité des systèmes et des personnes à prendre des risques, la concrétisation d'un risque pourra être source d'opportunité pour l'entreprise, validant ainsi opportunément l'élargissement de la traduction littérale du terme « crise » en japonais : risque = crise = opportunité à saisir (peut-être).

Fondamentalement, la démarche retenue tout au long de ce livre se veut pragmatique, concrète, accessible et directement opérationnelle. Nous espérons qu'à la lecture de ces pages, votre perception de la problématique de la gestion des risques en entreprise aura été enrichie, rendue accessible et vous permettra d'initier le déploiement, si tel n'est pas encore le cas, d'une véritable politique des risques dans votre entreprise, votre environnement de travail, quel qu'il soit.

Identifier, comprendre et maîtriser les risques devraient, *in fine*, constituer une véritable démarche managériale à déployer au sein d'une organisation,

quelle qu'elle soit. De toute nature, quels que soient sa taille, son secteur d'activité et/ou la sensibilité de son exposition aux risques endogènes et/ou exogènes, tout ensemble organisationnel se doit de réfléchir, de manière transversale, structurée et pragmatique, à son exposition aux risques potentiels et aux moyens et méthodes à déployer pour les couvrir, dans la mesure du possible.

Objectif pérennité

Dans un monde incertain, ouvert et exposé, la pérennité et la survie des entreprises et des organisations reposeront de plus en plus dans la faculté des décideurs, des entrepreneurs et des responsables à sensibiliser les équipes et à déployer, de manière adaptée, les démarches nécessaires à la couverture des risques potentiels ou avérés auxquels elles sont soumises, dans le cadre de politiques générales et stratégiques intégrant le facteur risque en leur sein par défaut.

Cette philosophie d'une gestion permanente et préventive des risques au sein des entreprises, nous l'espérons, sera insufflée tout au long de ces pages. Il vous appartiendra de vous l'approprier, d'en adapter la réflexion, les méthodes et les outils à vos contextes respectifs. Si votre sensibilité au risque s'en trouve accrue, si vous prenez la peine d'initier une réflexion interne sur les différentes dimensions proposées, l'objectif de ce livre aura été largement atteint.

S'il est vrai que prendre des risques est peut-être dans la nature humaine *a priori*, nous pouvons toutefois considérer à juste titre qu'initier et mettre en œuvre une démarche structurée d'une méthode d'identification, d'estimation de leur occurrence, de leur sévérité (en s'interrogeant sur la capacité de détection de leur survenance) apparaîtra peu engageant à première vue, bien que profondément stratégique dans la gestion globale de l'entreprise.

La gestion des risques n'est pas un centre de coûts, quoique puissent en penser certains experts. Au pire, investir dans la gestion des risques constituera une assurance interne dont vous autofinancerez la prime à court terme, grâce aux économies de coût de risques effectuées.

Au mieux, la parfaite maîtrise des risques deviendra un élément clé de votre différenciation, un générateur d'opportunités à ne pas laisser s'échapper. Sans risques, et donc sans prise de risque, il n'y a pas d'entreprise. Mais,

nous le verrons, les risques devront être identifiés, compris et maîtrisés dans une perspective de pérennité. Et ce, dans le cadre d'une véritable stratégie de *risk management* dans l'entreprise.

Il appartiendra ensuite à vous, dirigeant, membre de comité de direction, responsable de service ou de département, *risk manager*, auditeur interne, collaborateur junior ou expérimenté, spécialiste ou généraliste, étudiant ou jeune entrepreneur en devenir, de s'interroger sur votre propre perception du risque, de votre appétence à prendre des risques, et votre volonté individuelle d'en contrôler les effets. Vaste programme !

Je vous invite à présent à réfléchir à la maîtrise des risques en entreprise. Bonne lecture !

À retenir

- Chaque entreprise, quels que soient son secteur d'activité, son historique, son métier, sa taille, est par nature exposée à une multitude de risques qu'il convient d'identifier, de comprendre et de maîtriser.
- Mises à part les entreprises soumises à des réglementations strictes en matière de contrôle des risques, la majorité des PME/PMI ne met pas en œuvre de véritable politique de gestion des risques de manière dédiée, à tort.
- Les risques, de plus en plus présents grâce à l'intérêt, l'accélération et la mondialisation de la sphère médiatique, ne sont pas une invention du monde moderne ; ils existent depuis toujours, et existeront toujours.
- La littérature managériale dédiée à la gestion des risques s'avère *a priori* peu adaptée pour le chef d'entreprise de type PME/PMI ; une démarche pragmatique, opérationnelle et efficace est à privilégier, au-delà des dogmes et des théories académiques.
- Dans un monde toujours plus incertain, la maîtrise des risques permet de renforcer la pérennité de l'entreprise. Toutefois, la survie d'une organisation ne dépend pas uniquement de sa capacité à maîtriser les risques.
- Gérer les risques ne constitue pas un centre de coûts, bien au contraire. Dans la plupart des cas, cette démarche se trouvera largement autofinancée par les économies réalisées grâce à la réduction du coût du risque de l'entreprise.
- Chaque individu possède sa propre sensibilité au risque, forgée à partir de son expérience personnelle, son caractère, sa sensibilité, sa formation, son appétence aux risques.
- Sans risques, donc sans prise de risque, il n'y a pas d'entreprise. Mais chaque dirigeant doit identifier, comprendre et maîtriser les risques pris ou subis, donc les gérer de manière préventive et curative.

Chapitre 1

La notion de risque

« *Tout ce qui ne fut pas sera, et nul n'en est à l'abri.* »
LAO TSEU

Un environnement risqué par nature

« *Risk manager* » des cavernes

L'environnement dans lequel nous vivons et, plus généralement, l'espace socio-économique dans lequel évoluent les entreprises est, par nature, risqué.

Fondamentalement, il est tout d'abord utile de rappeler que les risques ne sont pas une invention du monde moderne.

Depuis que l'homme est homme, il est exposé aux risques. Le premier gestionnaire des risques (ou *risk manager*, si l'on préfère) de l'Histoire fut... l'homme des cavernes! En effet, notre digne ancêtre avait fondamentalement tout compris à la logique de gestion des risques, afin d'assurer sa pérennité :

- il observait son environnement, afin d'identifier les risques éventuels susceptibles de remettre en cause sa survie individuelle, puis collective ;
- il organisait sa défense, et donc sa survie, contre les risques potentiels ou avérés qu'il avait identifiés : animaux sauvages, ennemis de sa tribu, éléments naturels (inondations, froid, feu), comme un véritable gestionnaire des risques préhistoriques ;

- il mettait en œuvre les actions nécessaires pour garantir sa pérennité : installation dans les grottes, refuge en hauteur dans les arbres, sédentarisation ou mobilité, maîtrise de l'actif « feu », évolution technologique des armes, des stratégies d'attaque et de défense... ;
- il avait défini son objectif : sa survie individuelle puis la survie collective de la tribu, avec plus ou moins de succès d'ailleurs.

Au final, et sans remettre en cause les analyses de nos plus illustres paléontologues, nos lointains ancêtres, et plus précisément quelques-unes de leurs ramifications les plus avancées, ont assuré une parfaite maîtrise des risques à travers les âges : nous sommes tous là pour en témoigner aujourd'hui ! Le premier *risk manager* de l'Histoire a donc assuré sa pérennité en s'adaptant en permanence à un environnement incertain, donc risqué.

Les risques, leur nécessaire identification, leur compréhension et leur maîtrise ne constituent donc pas une invention récente. L'humanité a toujours cherché à maîtriser ses risques, depuis la nuit des temps.

Hasard et nécessité

Poursuivons notre exploration historique plus en avant. De la même manière que l'homme de la préhistoire, et sans verser dans le moindre débat métaphysique, hors de propos ici, sur la relation de l'humanité au hasard (Dieu joue-t-il aux dés ?) et des raisons de l'intérêt sans cesse renouvelé pour les idées et les dogmes portés par les théologies, les conceptions et aspirations métaphysiques, philosophiques, religieuses ou initiatiques, force est de constater que l'homme a toujours recherché le *risk manager* « optimal et omniscient » capable de le sécuriser, c'est-à-dire de maîtriser le risque ultime auquel il pourrait être confronté de manière anticipée : sa disparition personnelle, tant morale que physique.

Par croyance, par conviction, par éducation, par respect d'un cadre de référence, qu'importe... Il est d'ailleurs surprenant d'observer que ce risque ultime de disparition, objet permanent de conflits ethnico-religieux redondants, sera par nature et par défaut toujours avéré *in fine*, mais à plus ou moins longue échéance... ! Et ce, quels que soient les efforts de création, de révélation, d'imagination, de croyances, de respect de cadres de référence ou de création dogmatique, philosophique ou spirituelle !

Revenons à l'histoire et rapprochons-nous des grands conquérants. Lorsque Christophe Colomb embarqua avec ses camarades pour découvrir de nouveaux mondes, il prit des risques. Comme le firent les grands argentiers qui soutinrent financièrement de telles expéditions incertaines, dans l'espoir d'un intérêt et/ou d'un gain probable, de quelque nature que ce soit, à plus ou moins long terme. Tous, à leur niveau gèrent des risques de toute dimension, avec échec souvent, mais aussi réussite éclatante et panache parfois.

À cette époque, la notion de risque était intimement, pour ne pas dire exclusivement, corrélée à la notion de prise de risque personnelle. En effet, le risque supporté était limité (si l'on peut l'exprimer ainsi !) à l'intégrité physique des explorateurs et à la perte de matériels et/ou de biens confiés pour la réalisation de l'expédition. Et l'espérance de gains, en cas de succès de telles expéditions des plus hasardeuses, était immense : or, argent, pierres précieuses, épices, force de travail, commerce, notoriété, pouvoir, empire colonial maritime, économique...

Quels que soient les objectifs initiaux recherchés, légitimes ou indignes, il apparaît qu'à cette époque pas si lointaine, la notion de risque, évoquait toujours une dimension positive et héroïque. La prise de risque était admirée, glorifiée, mais également critiquée. Toutefois, et fondamentalement, la société humaine renvoyait à cette période de l'histoire une connotation positive, valorisante et volontariste de la prise de risque. Les aventuriers, donc les preneurs de risques, étaient des héros.

Le risque évolue

Or, si l'on observe, de manière macroéconomique et à l'échelle humaine, les principaux risques auxquels l'humanité est exposée aujourd'hui, on observe que ces risques ont profondément évolué.

Ils sont devenus pour l'essentiel l'expression de situations globales et plus ou moins maîtrisées de dangers (maîtrise de l'atome, stockage des déchets radioactifs, gestion de la pénurie alimentaire et des conflits locaux ou régionaux, stratégie d'opposition multipolaire, chocs de civilisation ou de cadres de référence, pandémies mondiales sanitaires, développement durable et préservation des ressources...).

À l'ère de Christophe Colomb, le mot « risque » était associé à des notions proches de courage et d'aventure, pas à un référentiel potentiel de

destruction massive tel qu'il est constaté aujourd'hui. On prenait des risques au Moyen Âge avec panache.

Aujourd'hui, et à l'exception de quelques aventuriers des temps modernes en quête permanente de performances donc de risques (par exemple, l'aventurier américain récemment disparu Steve Fossett), cette dimension d'héroïsme inhérente au rapport au risque semble presque dépassée, pour ne pas dire obsolète.

Qui rêve encore devant les risques pris par des astronautes embarquant dans un module spatial? Qui, de nos jours, s'émerveille-t-il lorsque des prises de risques significatives font progresser l'humanité? De nos jours, on essaye aujourd'hui, simplement, de maîtriser des risques... qui nous dépassent. Il n'est de risques que d'hommes, la société essayant désormais de maîtriser les risques sécuritaires que son développement a engendré.

La notion de risque a donc profondément évolué. Comme expliqué dans l'un de ses remarquables ouvrages paru en France au lendemain des attentats du 11 septembre 2001, le sociologue allemand Ulrich Beck publie peu après la catastrophe de Tchernobyl un essai percutant intitulé : *La société du risque*. Dans cet ouvrage, Ulrich Beck explique notamment que l'on assiste à une véritable transformation sociologique de la société. À une logique de répartition des richesses a succédé une logique de répartition des risques. Le risque est devenu *in fine* la mesure de nos actions de société.

En tant que penseur moderne et de la modernité, Ulrich Beck caractérise la société du risque par un manque : celui de l'impossibilité d'imputer des situations de menaces à des causes externes. Contrairement à toutes les cultures et à toutes les phases d'évolution antérieures, la société est aujourd'hui confrontée à elle-même.

La production de richesses est systématiquement corrélée à la production de risques, mais l'attention portée aux risques induits s'accroît dès lors que l'opinion est occupée à surmonter la pénurie. À partir du moment où la situation de pénurie régresse, la société s'interroge plus précisément sur ces risques.

Pour simplifier, lorsque l'humanité cherche à sécuriser sa survie alimentaire, elle ne se préoccupe pas des risques qu'elle est susceptible d'engendrer en développant la recherche nucléaire.

Fondamentalement, et comme tout groupe humain en interaction avec son environnement, il en va de même pour l'entreprise. À partir du moment où elle maîtrise *a priori* les clés de sa survie, et qu'elle gère donc et/ou maîtrise sa pénurie potentielle ou avérée, l'organisation va - ou devrait - s'interroger sur ses risques avec une plus grande acuité.

Il est également intéressant de remarquer que l'individu, le groupe, l'entreprise, possèdent des richesses. Mais ils seront tous, indifféremment, touchés par les risques. C'est la civilisation qui les assigne.

Dans les situations de menaces, c'est la conscience du risque qui détermine l'action, et donc la capacité de résistance des organisations confrontées au risque. De fait, notre société, la société de la connaissance, chère à Jacques Attali, implique donc la nécessaire capacité d'identifier, de comprendre et de maîtriser la menace au niveau de l'entreprise. Donc son exposition au risque.

Vers un système défensif

Si l'on considère à nouveau le vecteur « facteurs humains » dans cette réflexion, il apparaît que la démarche de maîtrise des risques sera considérée comme un système de valeur défensif et négatif. En effet, il ne s'agit pas d'atteindre quelque chose de bien mais, nous le verrons plus loin, d'empêcher que le pire ne se produise. Ou d'en minimiser les impacts potentiels. Cette démarche introduit donc par nature un réflexe naturel de survie, provoquant légitimement l'adhésion *a priori* de tous vers un objectif commun et partagé : la pérennité.

Donc, au niveau du monde de l'entreprise, chaque collaborateur devrait contribuer à la survie de l'organisation pour laquelle il travaille, en conséquence chercher en permanence à assurer sa pérennité donc à maîtriser les risques de l'organisation.

Cette dimension permet d'identifier que la mise en œuvre d'une certaine solidarité de la peur, pour ne pas dire d'une réelle solidarité dans la peur, sera *a priori* plus facile à déployer en entreprise, au-delà des réflexes initiaux habituels et humains de la mise en place d'outils de contrôle et

de suivi des indicateurs de risques, qui seront par nature potentiellement et maladroitement perçus ou déployés comme des éléments de surveillance.

Nous reviendrons sur les dimensions nécessaires de communication et de sensibilisation à mettre en œuvre, comme prérequis essentiel à tout déploiement de dispositif efficient de gestion des risques en entreprise.

Enfin, rappelons qu'un risque demeure un enjeu potentiel, susceptible de prendre corps à tout moment. Il introduit donc, en démarche préventive, un impératif inconscient mais permanent d'infailibilité des systèmes que l'entreprise mettra en œuvre afin de détecter le ou les risques potentiels entrants. Nous en mesurerons toute la complexité et toute la difficulté en entreprise.

Si les outils sont mis en œuvre, le risque sera maîtrisé *a priori* par nature. La notion de risque zéro (objectif logiquement recherché *in fine*) sera à considérer avec attention, mais aussi à modérer, le risque zéro n'existant pas. Seule la mise en œuvre de solutions réductrices de risques potentiels, et dont la résultante sera peut-être l'absence effective de dommage significatif, est garante d'un risque probable voisin de zéro, effectif *in fine*. Mais pas le risque lui-même, intrinsèquement.

Rappelons-le dès à présent: le risque zéro n'existe et n'existera pas, quoi que l'on puisse dire.

Dernier élément à considérer: au-delà de la collecte des événements et de la constatation scientifique et ou probabiliste des occurrences de risques, il y aura toujours un décalage avec la perception irrationnelle des individus.

La sensibilité et l'acceptabilité des individus au risque évoluent en fonction de multiples critères individuels (expérience individuelle, rapport intime au risque, recherche de risque ou fondamentalement risque adverse...), dans le temps et dans l'espace. Il sera primordial de factueliser au maximum les éléments remontés, compte tenu du rapport irrationnel de l'homme avec la notion de risque, et de son évolutivité dans le temps.

Une aggravation du contexte d'exposition au risque

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la notion de risque n'est pas une invention moderne. Sans revenir sur certains événements tragiques des siècles précédents témoignant des séquences d'événements improbables qui, pourtant, engendrèrent la concrétisation effective de risques majeurs (nauffrage du Titanic, tsunami indonésien...), arrêtons-nous un instant sur deux drames industriels relativement récents.

Villa Parisi: il s'agit d'un bidonville brésilien, où plus de 15 000 habitants essayent de s'en sortir, pour l'essentiel simplement de survivre.

En 1954, Pegropas, compagnie pétrolière brésilienne, y installe une raffinerie sur la côte. D'autres entreprises brésiliennes, puis des organisations multinationales s'installent également sur la zone, à l'époque de l'explosion du capitalisme brésilien. Pétrole, industrie chimique, acier, engrais... L'air devient rapidement irrespirable, mais les faibles montants des amendes ne gêneront guère les pollueurs, encouragés notamment par le ministre du Plan Paulo Vellosa en 1972 à produire des produits polluants. Le 25 février 1984, le drame a lieu : 700 000 litres de pétrole sont déversés dans les marécages sur lesquels sont construites les habitations sur pilotis, peu solides par nature. En moins de 2 minutes, un immense incendie se propage à la favela. Plus de 500 personnes périrent dans cet incendie, on ne retrouva pas les cadavres des enfants, purement et simplement consumés par la chaleur dégagée par la fournaise.

Bhopal: le 3 décembre 1984, un nuage toxique s'échappe d'une usine chimique en Inde et s'étend sur 65 km² très densément peuplés. Plus de 3 000 morts estimés, environ 200 000 blessés, 20 000 perdront probablement la vue.

Ces deux exemples symptomatiques sont la traduction industrielle de la non-prise en compte du facteur risque dans la mise en œuvre et la gestion de sites industriels majeurs, dont les conséquences furent au final, tragiques.

Les exemples de cette nature, sans oublier ceux de Fukushima, de Tchernobyl, de l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon du groupe BP dans le Golfe du Mexique et bien qu'atypiques, ne manquent pas, malheureusement.

Viennent s'ajouter également les catastrophes militaires (nauffrage récent de sous-marins russes), spatiales (explosion de la navette américaine Challenger), aériennes, environnementales (nauffrage de l'Erika, tsunami indonésien, explosion de l'usine AZF, Deepwater Horizon, Fukushima...).

Tous ces exemples de risques majeurs concrétisés sont tous au final l'expression de la concrétisation réelle d'un risque induit, sous-jacent, dont l'acceptabilité a été validée, à un moment ou à un autre, par un ou des tiers aux responsabilités, à un instant donné.

Il n'est pas question ici de savoir si ces risques auraient pu ou auraient dû être évités, mais on perçoit la notion d'acceptation (d'acceptabilité) du risque par les acteurs, émerger ici. Tout individu, tout groupe humain définira sa propre acceptation d'un niveau de risque tolérable. Et, en fonction des enjeux, de la perception des risques pris ou à prendre, des comportements, de l'expérience individuelle ou collective, les individus réagiront et agiront de manière spécifique aux risques présentés à eux, en fonction de leur vision, de leurs contraintes et/ou de leurs intérêts, eux aussi individuels ou collectifs.

Dans l'opinion publique, l'émergence de ce type de risque industriel ou environnemental majeur demeure limitée en nombre *a priori*, même si l'on observe depuis plusieurs années une véritable prise de conscience collective sur les dimensions de développement durable et de respect de l'environnement, potentiellement impactées par des risques industriels ou environnementaux majeurs non maîtrisés. La multiplication et la mondialisation des échanges, la rapidité des vecteurs de communication devraient *a priori* permettre la poursuite de l'accroissement de la sensibilité individuelle et collective et de la prise de conscience des enjeux face aux risques de cette nature à l'avenir, critiques.

Crise de confiance

Par contre, et depuis le début des années 1990, la perception du risque par l'opinion publique, les chefs d'entreprise et les dirigeants semble accrue pour une dimension manifeste: l'intégrité comptable et financière et les comportements plus ou moins délictueux des acteurs dirigeants d'entreprise. En un mot, la destruction de valeur, donc de richesse, suite à l'émergence de comportements délictueux ou inadaptés à l'intégrité individuelle ou collective.

Grâce au sacro-saint principe de précaution et de rejet du moindre risque, instauré en véritable dogme sociétal parmi nos contemporains depuis une vingtaine d'années, nous observons en parallèle une réelle augmentation de la prise de conscience effective du rôle du risque dans notre environnement et de leurs impacts induits.

Notamment, les cas des sociétés Enron, Worldcom, Marionnaud, les fraudes internes des établissements bancaires et financiers de renom (Barings, plus récemment l'affaire Kerviel, UBS), les crises structurelles actuelles majeures des *subprimes* des dettes souveraines, de la zone euro, constituent autant de situations traduisant la réalité d'un risque et/ou la mauvaise maîtrise d'un ou de risques spécifiques, de manière volontaire ou involontaire, pour la société, les établissements bancaires et financiers du monde entier ou presque, les clients et/ou les acteurs réglementaires, engendrant à l'échelle de l'organisme ou de l'environnement, des risques et/ou des dommages majeurs, souvent dramatiques, et potentiellement systémiques.

Le cas Madoff relève, lui, plus de l'escroquerie et de la crise de confiance que d'un risque purement systémique, dont la contagion demeure *a priori*, et heureusement, limitée, bien que gigantesque (plus de 50 milliards de dollars de pertes au global). Mais il s'agit peut-être plus d'une exception atypique, que l'expression manifeste d'une dérive complète de la notion de prise de risques par la société dans son ensemble.

Souvent, ces situations émanent d'entreprises de renom, contrôlées par des instances majeures, dont, justement, et c'est là le paradoxe, les modèles d'organisation et de fonctionnement interne devaient par nature permettre de limiter l'émergence de tels risques.

Or, tel ne fut pas le cas. Le dernier exemple illustratif de la crise dite des *subprimes*, dont les effets induits demeurent encore incertains, en illustre une nouvelle fois un épisode navrant. Déconnecter les fondamentaux de la solvabilité et de la valeur liquidative des actifs avec des profils débiteurs risqués par nature ne pouvait fonctionner à long terme, indépendamment des habillages marketing des produits et de l'appétence idoine et non objective des acteurs, juges et parties *in fine*.

Comme l'explique par ailleurs Nicole El Karoui, professeur à l'École polytechnique dans un entretien paru dans le journal *Le Monde* (29 mars 2008), les modèles mathématiques utilisés en modélisation étaient frustes,

ne signalant pas assez le risque que faisait porter un très petit pourcentage de produits très risqués dans des produits structurés (cf. Glossaire).

Là encore, le facteur risque ne fut, *a priori*, pas assez pris en compte dans l'émergence de modèles théoriques dont les conséquences finales, dans le cas de la crise des *subprimes*, ne sont pas encore définitivement connues (1 000 milliards de dollars de pertes cumulées, tous acteurs confondus, à fin 2008). Sans tenir compte du coût humain sous-jacent de cette crise économique mondiale (familles ruinées, licenciements massifs, restructurations lourdes, impacts directs et indirects pour l'économie réelle, etc.). Le plan de sauvetage mis en œuvre fin 2008 avoisinera les 1 000 milliards de dollars... Et la crise économique mondiale et majeure dans laquelle nous évoluons depuis l'explosion des *subprimes* est potentiellement prévue pour durer.

L'accélération de la visibilité, de la transparence et du partage de l'information grâce aux outils actuels de communication a également accru les impacts, les anticipations et les réactions des acteurs, accroissant *in fine* le risque réel finalement constaté, donc son impact.

Prise de conscience

Cette situation permet de penser que dans toutes les entreprises, et quels que soient le secteur, la taille ou le positionnement des acteurs, la préoccupation des dirigeants à la parfaite maîtrise des risques apparaît aujourd'hui de plus en plus nécessaire.

L'évolution des obligations réglementaires de transparence financière et des législations dédiées (AMF, loi sur la sécurité financière, loi Sar-banes-Oxley, normes IFRS/IAS, MIFID, etc.) participent positivement à cette démarche nécessaire, encore peu impactante à première vue pour le monde des PME/PMI.

Un travail important reste à conduire afin d'assurer la meilleure maîtrise des risques au sein de toute organisation, et plus particulièrement les PME/PMI, par nature exposées et moins disposées à allouer, dans un contexte permanent de pénurie de ressources financières, des moyens humains et financiers dédiés à des dimensions de gestion et de couverture des risques, lesquelles dimensions sont perçues *a priori* comme non productives d'intérêt financier visible et/ou d'incidence concrète tangible

à court terme. Ce qui constitue, nous le verrons tout au long de cet ouvrage, une erreur manifeste.

L'heure est clairement à la nécessaire maîtrise des risques de la société, donc de l'entreprise. Cette démarche s'inscrit dans une logique sociétale, dont l'expression en entreprise va vraisemblablement se renforcer au cours des prochaines décennies.

Aux risques gérés de manière fonctionnelle par les grandes entreprises devra se succéder une véritable dynamique de gestion des risques dans toutes les entreprises, comme véritable outil managérial stratégique et différenciateur de pérennité.

L'avenir nous dira si cette perspective sera effectivement consacrée, imposant comme une nouvelle vertu cardinale pour chaque entreprise l'impérieuse nécessité de maîtriser au mieux le périmètre transversal, critique et impératif du *risk management* en entreprise.

Je pense très sincèrement que la gestion des risques en entreprise, quels que soient sa taille, son secteur d'activité ou son exposition réelle, supposée ou perçue au facteur risque, s'inscrit désormais dans une démarche naturelle de tout dirigeant, donc de toute stratégie long terme.

Donc, de recherche permanente de pérennité de manière structurée et organisée.

Approfondissement des notions de risque, de menace et de danger

Définir précisément les termes de risque, de menace et de danger apparaît judicieux dans notre démarche de vulgarisation de la notion de *risk management*. En effet, nous allons nous rendre compte que le retour à des notions simples permet de retrouver, de manière synthétique et adaptée, l'essentiel du contenu de la philosophie déployée dans notre démarche de gestion des risques en entreprise. Revenons donc aux fondamentaux et observons la définition précise de ces termes tels que présentés par un simple dictionnaire.

Définition du risque

Selon le Petit Larousse, le mot risque vient de l'italien *risco*. Il s'agit « *d'un danger, d'un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé* ». La seconde définition du mot risque introduit, elle, la notion d'exposition à un danger, une perte, un échec.

Le Petit Larousse précise enfin qu'un risque « *constitue un préjudice, un sinistre éventuel que les compagnies d'assurances garantissent moyennant le paiement d'une prime* ».

Cette définition du terme « risque » par le dictionnaire est intéressante à plusieurs titres. En effet, la notion ainsi définie du terme « risque » porte en son sein l'essentiel des éléments à considérer dans toute démarche de prise et de gestion des risques en entreprise :

- introduction des notions de probabilité d'occurrence ;
- introduction des notions d'exposition à une perte ;
- relation immédiate entre rentabilité et risque, une prime de risque étant exigée pour garantie d'un sinistre éventuel.

Au-delà de cette définition du dictionnaire, et si l'on définit le danger comme une potentialité, on peut définir le risque comme la mesure du danger par trois paramètres : la probabilité *P* ou la fréquence de survenance de l'événement ou des événements qui le constituent, la gravité ou la sévérité de l'impact dudit risque, et sa détectabilité par l'organisation. Cette approche sera précisée tout au long de cet ouvrage.

Il faut donc conserver à l'esprit qu'un risque n'est jamais certain, qu'il engendre par nature une perte, et que la couverture et/ou la garantie associée en cas de survenance de cette perte sera non gratuite par défaut.

Définition du danger

Le terme « danger » vient, quant à lui et toujours selon le Petit Larousse, du mot latin *dominus*, qui signifie seigneur. Un danger sera défini par ce qui constitue une menace, un risque, qui compromet l'existence de quelqu'un, de quelque chose.

La notion de danger introduit la notion de menace, que nous définirons peu après. Notons au passage que cette notion évoque la remise en cause de l'intégrité de quelqu'un ou de quelque chose, l'usage populaire ayant depuis longtemps adopté la faculté de mettre en danger la vie d'autrui.

Plus technique, le modèle d'évaluation des risques MADS définit quant à lui la notion de danger comme « tout phénomène, situation ou événement potentiel, déclenché par un ou plusieurs événements déclencheurs, susceptible de menacer une ou plusieurs cibles ».

Définition de la menace

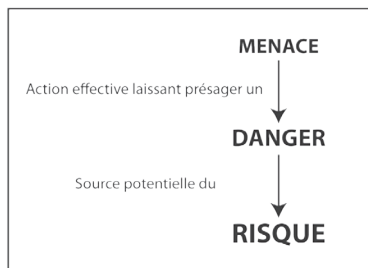
Enfin, le terme « menace » provient du latin populaire *minacia*, de *minae*, menaces. Il s'agit « *d'une parole, d'un geste, d'un acte par lesquels on exprime la volonté de faire du mal, de manifester sa colère* ».

Il s'agit également d'un signe, d'un indice qui laisse prévoir un danger.

La notion de menace participe donc à la factualisation effective d'une action laissant présager un danger, source potentielle de risque.

Les notions de risque, de danger ou de menace sont donc à manipuler avec précaution, n'exprimant pas les mêmes idées. Notre propos se concentrera essentiellement sur la notion des risques.

Pour résumer, la menace amène le danger, qui, une fois concrétisé, engendre potentiellement un risque. Le schéma ci-dessous résume assez bien la séquence de causalité d'un risque.



Vers une définition du « *risk management* »

Il n'existe pas à proprement parler de définition précise de la notion de *risk management*, ou de gestion des risques, dans la langue de Molière. Nous pouvons essayer de définir, cependant, un certain nombre de concepts et/ou d'idées maîtresses encadrant la notion généraliste de gestion des risques en entreprise.

La démarche de gestion des risques en entreprise peut être définie ainsi :



Il s'agit de l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi et des moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une entité organisationnelle visant à identifier, détecter, limiter et maîtriser les risques liés, directement ou indirectement, à ses activités.

De cette notion globale de gestion des risques peut découler une terminologie plus précise, en fonction des instances impactées et/ou en prise directe avec le périmètre concerné. Ainsi, et bien que, fondamentalement, l'on évoque la même notion, nous pouvons définir trois subtilités de concepts associés à la notion de gestion des risques dans l'entreprise :

- **Maîtrise des risques** : il s'agit de l'approche des risques par les organes de gouvernance de l'entreprise ; son objectif vise notamment à définir le cadre stratégique de la démarche de gestion des risques de l'entreprise (objectifs, principes, grandes lignes directrices, vision) et les grands axes d'intervention à privilégier (quelle(s) priorité(s) stratégique(s) ?). La terminologie de maîtrise des risques sera donc « globale ».

- **Management des risques** : il s'agit de l'analyse et d'une approche synthétique des principaux risques de l'entreprise, en cohérence avec les grands axes définis par les organes de gouvernance ; en clair, l'animation des dispositifs de contrôle et de pilotage des risques au sein de l'entreprise. Cette notion renvoie donc à une vision plus analytique des dispositifs à déployer dans l'organisation.

- **Gestion des risques** : il s'agit de la mise en œuvre opérationnelle et effective des dispositifs de traitements et de couverture des risques au niveau des activités, des processus et sous-processus de l'entreprise, des entités organisationnelles, etc. La gestion des risques constitue bien notre propos, c'est-à-dire la mise en œuvre opérationnelle de solutions efficaces d'identification, de compréhension, et de maîtrise des risques auxquels l'entreprise est exposée.

Par souci de simplification, nous maintiendrons tout au long de cet ouvrage la terminologie de gestion des risques (ou *risk management*) pour décrire le périmètre traité et le sujet abordé. L'utilisation des notions de maîtrise des risques, de management des risques ou de gestion des risques relève toutefois de la même conception des enjeux, fondamentalement.

La notion de gestion des risques en entreprise pourrait également se définir selon l'approche terminologique précisée ci-dessus. Nous pouvons alors définir la gestion des risques de la manière suivante :



Gérer les risques consiste à mettre en œuvre les actions appropriées d'identification, de compréhension, d'évaluation et de maîtrise préventive ou curative des risques potentiels ou avérés de l'entreprise; cette mise en œuvre est réalisée grâce au déploiement des ressources humaines, financières et matérielles adaptées favorisant la sensibilisation et l'engagement des équipes autour d'un objectif commun : la maîtrise des risques de l'organisation, donc le renforcement de sa pérennité.

Fondamentalement, et quelle que soit la définition retenue, l'objectif ultime de la mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques reste le même : assurer et/ou renforcer la pérennité de l'entreprise, chaque risque non ou mal maîtrisé pouvant engendrer un coût (coût du risque) plus ou moins conséquent, de multiples impacts (organisationnels, fonctionnels, structurels...) pouvant, *in fine*, remettre en cause la pérennité même de l'entreprise.

Il appartiendra à chaque entreprise d'adapter sa propre terminologie et ses propres usages linguistiques internes, en fonction de son organisation interne, sa culture managériale et linguistique et de ses pratiques opérationnelles habituelles.

Il n'existe pas - et il n'existera pas - de définition parfaite de la gestion des risques ; on pourrait même écrire qu'il existe une multitude de démarches dédiées au *risk management*, en fonction des secteurs d'activité, des acteurs en présence et, donc, des risques à couvrir.
Donc de définitions possibles...

Je ne plaiderai pas pour une querelle de chapelles entre puristes du *risk management* et autres experts des terminologies académiques. Dans ce contexte, les deux définitions générales proposées précédemment me semblent adaptées, pragmatiques et efficaces pour tous secteurs, toutes les entreprises, quel que soit le contexte d'activité ou d'organisation à considérer.

À retenir

- Les risques ne sont pas une invention du monde moderne: depuis que l'homme est homme, il gère les risques.
- La société a vu son rapport au risque évoluer au long des siècles. D'une vision positiviste et héroïque, le risque est aujourd'hui perçu de manière défensive et négative dans la plupart des cas.
- Certaines grandes catastrophes traduisent un certain niveau d'acceptabilité du risque pris par la société humaine.
- Les récents scandales financiers et la crise majeure des subprimes favorisent la prise de conscience générale d'une meilleure maîtrise - nécessaire - des risques.
- Le risque concrétise la réalisation d'une menace, elle-même potentiellement engendrée par un danger.
- Chaque risque va engendrer un coût pour l'entreprise, tant dans sa survenance que dans sa prévention.
- Il n'existe pas de définition officielle de la notion de gestion du risque ; à chaque entreprise de définir sa propre vision de la gestion du risque, de son exigence, de la terminologie associée.
- Fondamentalement, gérer les risques consiste à déployer les moyens humains, matériels et financiers permettant d'identifier, de comprendre, d'évaluer et de maîtriser les risques issus, directement ou non, des activités de l'entreprise.
- Le but ultime d'une démarche de gestion des risques consiste à assurer et/ou renforcer la pérennité de l'entreprise, d'une organisation, d'un département, d'un processus.
- Le risque zéro n'existe pas et n'existera pas.