

## Gestion des risques

## ► Une véritable assurance sur l'avenir



Imprime l'article

**Si prendre des risques est dans la nature humaine, l'estimation de leur occurrence dans la gestion générale des entreprises est aujourd'hui devenue une question stratégique. Panorama d'une fonction complexe aux mille facettes.**

Fonction ayant tendance à être accaparée par les univers de la finance et de l'audit interne, la gestion de risques concerne évidemment tous les rouages de l'entreprise, notamment ceux des fonctions industrielles. Cette prépondérance de la finance s'explique historiquement et, plus récemment, par les nombreux scandales d'origine financière ayant secoué de grandes entreprises américaines à la fin des années 90.

Ces regrettables affaires sont à l'origine de la loi Sarbanes Oxley du 30 juillet 2002, qui exige que la direction générale engage sa responsabilité sur l'établissement d'une structure interne de contrôle comptable et financier. Dans la foulée, tous les autres pays occidentaux ont suivi l'éthique américaine. C'est ainsi qu'en France était promulguée la LSF (Loi de Sécurité Financière) le 1er août 2003.

Les évolutions perpétuelles des règles économiques et de la donne concurrentielle internationale font de la gestion des risques un enjeu stratégique de l'avenir. Mais un regard vers un passé plus lointain que les années 90 fournit également un éclairage de fond sur la problématique contemporaine.



D.R.

**Le risque sur le plan historique**

Curieuse façon vous direz-vous d'aborder un sujet dont la modernité semble n'imposer aucun regard en arrière ! Et pourtant ! La gestion des risques et l'immense difficulté de sa mise en œuvre reposent finalement sur un Graal au caractère métaphysique : notre capacité limitée à prédire l'avenir. De nombreux experts spécialistes de la gestion de risques affirment que nous avons fait des progrès considérables. Si cela est sans doute pour partie vrai, ce n'est en tout cas pas l'avis de l'économiste américain, Peter L Bernstein(1). Pour lui, «...nous n'avons pas encore progressé aussi loin que voudraient bien nous le faire croire certains professionnels».

L'apparition des calculs de probabilité au XVII<sup>ème</sup> siècle, notamment grâce aux travaux du français Blaise Pascal sur les jeux de hasard, firent progresser à pas de géants les notions de calcul des risques dans l'univers de la finance.

L'une des premières applications fut celle des assurances, dont l'activité et la pérennité reposent exclusivement et toujours sur le concept de la probabilité. L'essor du commerce maritime allait faire la fortune des assureurs de l'époque.

Aujourd'hui, l'assurance-vie utilise ni plus ni moins des théories mathématiques élaborées aux XVII<sup>ème</sup> et XVIII<sup>ème</sup> siècles.

Il fallut attendre quelques décennies pour que d'autres mathématiciens définissent trois composantes essentielles au concept de la gestion des risques : l'appréciation de leur utilité, la diversification des placements financiers (concept plutôt apparu au milieu des années 1950) et le retour à la moyenne.

Ce dernier concept mérite une explication. Pour faire simple, nous dirons que tout événement exceptionnel revient à la normale sur le long terme. C'est à l'évidence un fait qui se vérifie au loto - on ne gagne pas tous les jours - mais est-ce vrai en politique et en économie ? Le prix du baril de pétrole quittera-t-il un jour les 70-80 USD pour revenir à un prix plus raisonnable ? La globalisation de l'économie est-elle un phénomène réversible ? Une révolution ne change-t-elle que provisoirement la donne politique d'un pays ? Les réponses à ces questions étant probablement négatives, il est permis de douter de la validité du principe de «retour à la moyenne».

Nous soulignons dans tous les cas ici une notion majeure du risque : le temps et la durée dans son estimation et son traitement. Autrement dit, le coût de la réduction d'un risque doit-il être fonction de son délai d'intervention ?

Un risque important à l'échéance de vingt années vaut-il la peine d'être réduit ou couvert tant sa prévision est aléatoire ou encore, vaut-il plus cher ou moins cher qu'un risque faible à très court terme ? Cette question est un des points fondamentaux de la gestion des risques.

Quant à la notion d'utilité, elle fut développée dans les années 30 par un hongrois, John Von Neumann. Prévoir, calculer et couvrir un risque vaut-il toujours la peine lorsqu'il s'avère que son traitement est fonction de trop nombreuses composantes, dont les impondérables ? Il contourna la question en estimant que les «hommes et les femmes ne sont pas des Robinson Crusoe». Pour lui, la source des risques et leur degré d'incertitude proviennent moins de la nature (exemple : le climat), que des individus, des relations qu'ils établissent entre eux et de leur capacité à gérer collectivement une crise.

Pour Neumann, la complexité du calcul d'un risque est fonction du nombre «n» de personnes intervenant dans un processus donné. Ce raisonnement est parfaitement applicable à l'entreprise, à son personnel et à son organisation. L'estimation d'un risque, quel qu'il soit, ne peut donc pas se résumer au constat unique de son existence. C'est dans la façon de prévoir les actions et la réaction face à un événement que le traitement d'un risque sera ou ne sera pas pertinent. Ce dernier point est aussi l'un des paramètres de la gestion des risques du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Un exemple : le tsunami qui frappa les côtes d'Indonésie fin 2005. L'origine et la probabilité de cette catastrophe

étaient certaines. Aucun calcul de probabilités ne pouvait l'éviter. En revanche, si la collectivité et les instances internationales en avaient réellement apprécié les conséquences, elles auraient mis au point un plan d'alerte et d'intervention d'urgence. Déjà terrible, ce drame aurait pu faire sensiblement moins de victimes et le désastre économique eut été mieux amorti. Paradoxalement, ce raz-de-marée qui fit pourtant 100 fois plus de victimes que l'attaque terroriste sur le World Trade Centre en 2001, coûta nettement moins cher aux assurances. La raison est simple et cynique : les intérêts économiques à défendre y étaient de moindre importance stratégique et la population dans son immense majorité ne payait aucune prime d'assurance.

Autre exemple d'évolution du risque dans le temps. Un site industriel chimique qui était en pleine campagne au début des années 70 peut se retrouver enchâssé au cœur d'une ville à la suite d'une urbanisation intensive, par ailleurs hors du contrôle de l'entreprise concernée. La mise en conformité de l'activité du site aux normes Sévésos sera coûteuse, voire impossible à amortir. Ce risque était-il prévisible en 1970 ? Fallait-il le provisionner dans les comptes dès l'origine, quitte à soulever la grogne des actionnaires ?

La perception d'un risque est très relative, y compris, lorsqu'il est certain. Cette difficulté se rencontre aussi dans les entreprises dont le comportement en matière de prévisions dépend du niveau de conscience individuelle et/ou collective. Cette dernière dimension souligne l'importance du paramètre politique. Un dirigeant ou un «risk manager» vont-ils donner le bâton pour se faire battre, en investissant des millions pour la prévision et la réduction d'un risque qui serait perçu en interne comme improbable, tant par les salariés que par les actionnaires ?

La gestion des risques n'est donc finalement pas le fruit d'un nouveau concept inventé par les cabinets d'audit interne en quête de nouvelles affaires. Elle trouve ses racines dans le long processus de l'histoire économique issue de l'activité humaine.

### **Les grandes catégories de risques**

Après avoir rappelé que l'objectif de toute politique de risque est évidemment la protection des actifs de l'entreprise, nous pourrions imaginer que leur segmentation distinguât uniquement les actifs financiers des actifs non financiers. Ce n'est pas aussi simple que cela. Il convient d'ajouter deux autres paramètres majeurs :

- l'origine de la menace : est-elle interne, externe ou mixte ?
- son caractère humain (pondérable) ou non humain (impondérable)

Le croisement de ces paramètres donne naissance à une cartographie complexe des risques que toute entreprise responsable se doit d'établir. Cette mission peut demander des mois, voire des années de travail en interne avec l'assistance de conseils et d'expertises externes. Ceci pour comprendre que seules les grandes sociétés - elles y sont de plus en plus souvent contraintes par la législation - commencent à présenter des démarches sérieuses en ce domaine. Des démarches qui demeurent relativement inaccessibles pour une majorité des PME-PMI.

### **Le cabinet Altair Conseil a répertorié huit grandes typologies de menaces :**

- Environnement : avalanche, inondation, pollution chimique, raréfaction des ressources énergétiques... etc.
- Industriels et technologiques : destruction de l'outil de production, défaillance des moyens de transport, technologie mal maîtrisée...etc.
- Politique, sociétal et humain : grèves, occupation des locaux, chantage, crime organisé, terrorisme, fraude, escroquerie, émeutes, guerre...etc.
- Sanitaire : infections diverses, contagions, accident du travail, stress des collaborateurs...etc.
- Economie, financier, juridique : contrefaçon, impayés, endettement, chute en bourse, mauvaise assurance, extorsion, abus de biens sociaux, pertes de concours bancaires, évolutions réglementaires ou législatives...etc.
- Image et communication : actions de groupes de pression, diffamation, désinformation, rumeur...etc
- Organisation & informatique : mauvais pilotage du changement, mauvaises procédures, pertes de données stratégiques, disparition des hommes clés, défaillance des systèmes informatiques...etc.
- Stratégique : ralentissement économique, débauchage massif, mauvais choix d'investissements, défaillance fournisseurs, retour produits...etc.

On constate aisément que dresser une liste exhaustive des risques encourus par une entreprise frise l'impossible tant le spectre est large. Dans chacune des typologies définies à l'instant, nous pourrions cependant trouver facilement des exemples dans l'actualité de ces dernières années. Voici trois exemples :

- La faillite dans les années 90 de la banque Barings plus que bicentenaire. Certes elle a pour origine la pratique frauduleuse d'un de ses «golden boys» - Nick Leeson -, mais aucun système de contrôle n'est venu encadrer l'inconcevable liberté qu'on lui avait laissée.
- Le scandale du Crédit Lyonnais toujours au milieu des années 90. Ce sont les dirigeants de la banque eux-mêmes qui, emportés par un appétit de croissance, ont investi sans compter dans des affaires dont la rentabilité n'a pas été contrôlée avec sérieux. Si un système de gestion des risques avait existé, il est fort probable que les pertes n'auraient pas été abyssales.
- Dans un tout autre registre, la société de jouets Mattel a été très récemment contrainte de rappeler des millions de produits pour défauts de fabrication pouvant être dangereux. La réaction responsable de l'entreprise montre que son éthique ne peut être remise en cause. Mais le choix du ou des sous-traitants à l'origine du problème a-t-il suivi toutes les règles et ce risque a-t-il été estimé à sa juste dimension ?

### **Les stratégies possibles de gestion du risque**

Une fois établie la liste des risques majeurs, la première mission de tout responsable en charge de leur traitement est d'en dresser la hiérarchie, en les classant par ordre d'importance stratégique. «Ce classement est probablement l'une des missions les plus délicates pour l'élaboration et la pertinence d'une politique risques», nous confiait le Consultant associé d'un grand cabinet spécialiste en organisation et en audit interne.

Après les avoir identifiés l'entreprise a, selon Peter L. Bernstein, quatre façons d'aborder le traitement des risques.

1. L'évitement : l'activité concernée génère un risque trop élevé ou incalculable. La bonne décision, lorsque c'est possible, est de l'abandonner purement et simplement. Le problème est, qu'en cas de surévaluation, cette non prise de risque peut devenir un frein pervers au développement.

2. L'acceptation : l'entreprise a conscience du risque pris mais le maintient, en se couvrant par exemple avec une nouvelle assurance ou en faisant les provisions nécessaires dans son bilan. Le problème n'est pas solutionné pour autant en matière de responsabilités juridiques des dirigeants ou de protections réelles du personnel. Cette option stratégique ne réduit pas la nécessité d'une réduction du risque proprement dit, sauf à pratiquer une dangereuse politique de l'autruche.

3. La réduction du risque : elle est la conséquence d'une démarche volontaire et pro active de l'entreprise. Analyse, audit, identification, plans d'actions et contrôle. C'est la démarche la plus sage et la plus classique.

4. Le transfert : l'entreprise décide de «vendre» son risque à un tiers. Sur le plan financier, ce sera par exemple la titrisation de créances. Dans le registre industriel, ce sera l'externalisation. Le fournisseur doit alors être sélectionné avec soin et toute erreur peut avoir des conséquences plus graves que le risque initial.

### **Les bonnes pratiques pour élaborer une politique de gestion des risques**

Bien que strictement dédiée aux risques financiers et boursiers, une étude réalisée sous l'égide de l'AMF(2) en 2005 pose les questions que tous les dirigeants devraient se poser et ce, quel que soit le secteur d'activité de leurs entreprises.

«La société dispose-t-elle d'un langage commun en matière de risque ? A-t-elle mis en place des objectifs en la matière ? Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ? Leurs analyses tiennent-elles compte des évolutions internes ou externes à l'entreprise? Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ? Les responsabilités sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?...etc».

Dans une étude réalisée pour le compte du cabinet Pricewaterhouse Coopers en 2005(3), Patrick Frotié, Pascal Beaurain et Brian Towhill ont interrogé des dirigeants d'entreprises de plusieurs pays «pour cerner leur point de vue» sur la gestion des risques.

Ils ont établi huit éléments clés pour une bonne mise en place d'une architecture de gestion globale des risques.

- L'implication des dirigeants.
- Un langage commun partagé en interne.
- Des ressources dédiées.
- Une démarche solide volontaire.
- La communication interne et externe (éventuellement).
- Des outils et des techniques.
- La formation et les mesures incitatives.
- Le pilotage des changements induits.

### **Le comportement des dirigeants vis-à-vis du risque**

C'est le Baromètre du Risk Management édité chaque année depuis 2003 par TNS Sofres et le cabinet Protiviti qui fournit de précieuses informations sur la perception et le comportement des dirigeants. On apprend ainsi que 83 % des Directeurs Financiers interrogés considèrent comme très importante l'existence d'une politique de gestion des risques formalisée. Pour 36 %, le premier responsable doit être le PDG. Pour 79 %, un langage commun s'impose. Pour 85 % cette gestion des risques doit être intégrée comme fonction stratégique.

Depuis 4 ans, le Baromètre met en relief une évolution qui amène les DAF à souhaiter de plus en plus d'actions plutôt que des modalités de gestion. Pour les Directeurs Financiers, les trois premiers risques sont les risques liés aux clients, ceux concernant directement la finance (exemple : la trésorerie) et enfin les risques humains (social et management RH).

Les directions financières semblent donc avoir une conscience de plus en plus large de la notion de risque, en acceptant de sortir de leur strict domaine de compétences. Ils comprennent et admettent par exemple qu'une rupture d'approvisionnements ou de livraison puisse avoir des conséquences désastreuses sur l'exploitation et non pas uniquement sur «leur» trésorerie. Cette tendance révélée par l'étude TNS Sofres-Protiviti fait apparaître une appréhension «des risques plus opérationnels».

En revanche, les DAF gardent la main mise sur le reporting dont ils entendent être les premiers acteurs.

Finalement, il semble que très peu d'entreprises puissent prétendre avoir mis en place une politique de gestion des risques couvrant l'intégralité de leurs activités. Elles vont à l'essentiel, ce qui peut se comprendre.

Il n'en demeure pas moins que le fort développement des fonctions soumises à la sagacité des audits internes ou externes et la reconnaissance du métier de «risk manager» attestent de la force du concept. Il entraîne de nouvelles pratiques de gouvernance éthique. Il ne faut pas douter qu'une gestion performante des risques soit à court terme un gisement de réduction des coûts et à plus long terme l'assurance d'une croissance mieux maîtrisée. Dans l'intérêt des entreprises et dans le respect de l'humanité toute entière.

Plus que jamais gérer, c'est prévoir ! Ce n'est pas nouveau.

1. Peter L. Bernstein est né en 1919 aux USA

2. AMF : Autorité des Marchés Financiers

3. Source : [www.afai.fr](http://www.afai.fr) (Association Française de l'Audit et du conseil Informatique)

**Par Richard Gram**

Imprimer - Fermer la fenêtre