

AMÉLIORER LA GESTION STRATÉGIQUE DES RISQUES

*L*a gestion stratégique des risques a fait l'objet de diverses mises en œuvre dans les processus des entreprises. Elle s'introduit le plus souvent suite à un dommage dont la probabilité paraissait faible et s'installe alors de manière empirique. Une récente enquête nous a montré que les dommages s'accroissent en nombre et en gravité justifiant la démarche structurée qui se met en place dans certains groupes. Jusqu'où aller dans une telle approche ?

Les risques se sont accrus ces dernières années en nombre et en gravité sous la pression d'un environnement plus diversifié (mondialisation, partenariats nombreux), d'une régulation plus pressante, de consommateurs sans cesse plus avertis. Ainsi on peut noter que :

- les risques liés à la fabrication des produits ont fait l'objet de deux fois plus d'alertes graves en l'espace de quatre ans. L'exemple qui a le plus frappé les esprits, récemment, est celui de Mattel amené à rapatrier deux millions de produits de Chine et encourageant, de plus, des risques d'endommagement de sa présence locale. Cet exemple souligne aussi la fragilité de certaines solutions dans la « supply chain » qui rendent la réaction très difficile en cas de problème (modification de tout un processus de livraison) ;

- les risques de type écologique ont fait l'objet de la même croissance sur la même période avec une aggravation de leur impact;
- les demandes de dédommagements et procès liés à une régulation plus contraignante (surveillance des marchés, contrôle des produits, ...) ont été multipliés par trois sur la même période;
- les dommages stratégiques ou financiers liés à la conception des produits avec des États dans la position de demandeur, ont triplé sur la même période d'observation (les cas Pfizer et Schneider se sont avérés dans le seul été 2007) avec des montants considérables demandés.

Des risques majeurs ont brutalement détérioré la situation d'entreprises par ailleurs parfaitement efficaces dans leur stratégie et dans leurs opérations, ainsi :

- les avancées pourtant prudentes et progressives pour installer une présence dans les pays émergents n'ont pas empêché les déboires de plusieurs ténors

Des risques majeurs ont brutalement détérioré la situation d'entreprises par ailleurs parfaitement efficaces.

mondiaux en Chine : procès avec les partenaires locaux ; produits fabriqués en dehors des normes ; rejet respectif de responsabilités jusqu'à entraîner des replis purs et simples pour quelques-uns et une révision en profondeur de leur politique d'implantation pour d'autres ;

- la différence de traitement entre zones géographiques dans les opérations de contrôle et la sécurité, quelquefois incompréhensible – mais c'est le propre de tous les constats lorsque le risque se concrétise – ont entraîné à l'extrême des catastrophes humanitaires et écologiques et, dans des cas moins graves

mais très nombreux, une dégradation de l'image locale de l'entreprise avec son cortège de conséquences économiques ;

- dans le cas des institutions financières, les risques traditionnels font l'objet de procédures adaptées dans les activités classiques de retail mais beaucoup moins sécurisées dans les activités de marché avec des accidents à répétition.

Signaux d'alerte

L'empire de Bernard Matthews (UK) dans le secteur alimentaire a été menacé par l'irruption du virus H5N1 dans la production suite à des importations de poulets d'Europe de l'Est. Dans ce cas comme dans celui plus lointain et dramatique de Bhopal et plusieurs autres, de nombreux signaux d'alerte se sont allumés avant la catastrophe. S'ils n'ont pas suffi, on peut se poser la question de la pertinence de ce dispositif.

Notons que ces situations très nombreuses se rapportent pour l'essentiel aux domaines suivants :

- risques induits par le traitement par un intermédiaire d'un risque classique. C'est le cas emblématique des subprime dans le monde bancaire mais aussi, si l'on retient leur enseignement, de tous les cas où une étape d'un processus usuel est traitée à l'extérieur et, son résultat réintégré sous une forme « packagée ». L'enseignement tiré par Michel Pebereau pour la banque est que « *l'accroissement de la sophistication doit s'accompagner d'un renforcement de la vigilance sur les risques* » ;

- risques liés aux pratiques commerciales sur les grandes commandes ou grands marchés (cf. par exemple le dégât causé par des pratiques frauduleuses dans toutes ses divisions chez un leader mondial) ;
- risques d'origine financière où l'image de l'entreprise peut dépendre du comportement boursier de quelques initiés ;
- risques liés à la dangerosité des produits ou même seulement à leur manque de conformité. Ils ne sont pas nouveaux. Mais l'exemple Monsanto de cet été montre qu'une filiale éloignée peut endommager un groupe entier et celui de Mattel, que l'externalisation mérite un traitement spécifique ;
- les risques écologiques qui croissent beaucoup plus vite que la croissance des unités de production et de stockage du fait de localisations éloignées et d'usages moins bien connus ;
- les risques liés à la conception des produits ont pris des formes nouvelles liées à la spécificité des technologies IT (cas de l'iPhone dont la protection s'est trouvée mise en défaut obérant toute la stratégie de distribution) et au champ géographique d'opérations étendu (demande de dédommagement de plusieurs milliards à Pfizer par le Nigeria).

Les accidents concernent souvent des leaders mondiaux habitués à gérer la grande taille tout autant que la diversité des us et pratiques. Ceci fait ressortir avec un relief frappant les raisons communes qui appellent des remèdes radicaux.

1. La connaissance avérée des signaux d'alerte à des niveaux de management qui n'ont pas cru devoir réagir, en partie, du fait d'une vision imparfaite de l'ensemble de la position de l'entreprise et, au pire, du fait de craintes personnelles,

conduit à des mesures incontournables (cf. ci-après).

2. La gestion du risque ne se réduit pas à l'assurance des risques inventoriés. Elle vise à prévenir, limiter l'impact, maîtriser puis assurer les risques. Les modèles et les calculs d'actuariat sont donc des aides dans l'arsenal d'évaluation quantitative mais la gestion stratégique du risque englobe essentiellement les questions de structure et de gouvernance, les formations à la maîtrise du risque et les systèmes de contrôle.
3. L'extension des zones de risque et la fragmentation des sujets de risque doivent avoir pour conséquence une couverture très étendue de la démarche de prévention

et de maîtrise du risque. L'ensemble de l'entreprise et de ses processus doit être concerné.

Fort des enseignements des déficiences, certains groupes

opérant plus particulièrement dans les secteurs sensibles de la chimie, de la finance, des matériaux, de l'agro-alimentaire, de la pharmacie, ont jeté les bases de systèmes efficaces. Ils ont permis d'éviter différents séismes et de parer aux conséquences de certains autres et ont en commun comme caractéristiques :

- d'installer une cellule de vigilance au plus haut niveau de l'entreprise pour empêcher des prises de risque trop fortes aux échelons de gestion ;
- de comporter une formation spécifique très large aux situations de risque et aux réactions adéquates ;
- de revoir et adapter à de nouveaux enjeux les modèles usuels bénéfiques/risques utilisés dans les investissements.

De nombreux signaux d'alerte se sont allumés avant la catastrophe.

Une démarche étendue

Tout ceci met clairement en évidence la dimension à donner à la gestion stratégique du risque : installation de la fonction dans la structure certes, mais de surcroît et de manière impérative, installation d'un éclairage « gestion du risque » dans les processus critiques : investissements, emploi des fonds, externalisation, nouvelles implantations, nouveaux produits, sourcing, ...

- Si la notion de management stratégique du risque s'introduit avec force dans les préoccupations des entreprises, sa traduction en termes de responsabilité dans la structure reste extrêmement diverse. Une fonction de gestion stratégique du risque s'introduit de plus en plus fréquemment dans les directions Achats ; de manière plus classique, elle prend position aussi au sein des directions financières, ou encore à l'échelon de la direction de la stratégie. Elle décline quelquefois le contrôle de gestion en termes de mesure des risques. Cette variété de positionnement dépend bien entendu de la culture de l'entreprise mais elle traduit avant tout une maturité tout juste naissante de cette fonction. S'il est clair qu'il n'y a pas de structure standard qui s'impose, un échelon de connaissance des signaux d'alerte au plus haut niveau de l'entreprise apparaît indispensable dans tous les cas.
- De manière à professionnaliser leurs processus de gestion stratégique du risque,

un nombre croissant d'entreprises met en place les étapes suivantes sous la houlette d'un responsable de haut niveau :

1. identification des risques et définition des facteurs de risques ;
2. capitalisation de l'expérience de l'entreprise et des expériences d'autres entreprises avec leurs enseignements ;
3. évaluation du risque : ici, des méthodes de scoring peuvent prendre place peu à peu dans la méthodologie de travail ;
4. traitement du risque : réduction ou élimination des risques ; transfert du risque ; assurance ; acceptation d'un risque ;
5. contrôle et apprentissage progressif dans la gestion du risque.

Le propre d'une telle démarche est d'entraîner une amélioration permanente des attitudes de tous face aux risques.

Face à des concurrents nouveaux et conquérants, il est exclu que le risque devienne un facteur inhibiteur. Au contraire, les enseignements que l'on peut tirer des accidents survenus dans les dernières années peuvent servir d'aiguillon pour ajouter de nouvelles cordes à l'arc de la compétitivité. Une démarche structurée de la gestion du risque peut désormais représenter un atout stratégique majeur et qui sera de plus en plus reconnu vis-à-vis des marchés financiers.



144, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tél. : +33 1 53535700 - Fax : +33 1 53539700
e-mail : solving@solving-int.com - www.solving-int.com

ALLEMAGNE - ANGLETERRE - ARGENTINE - BRÉSIL - CHINE - CORÉE DU SUD - ÉMIRATS ARABES UNIS -
ESPAGNE - ÉTATS-UNIS - HONGRIE - ITALIE - PAYS-BAS - SUÈDE - SUISSE - TURQUIE

Directrice de la publication : Bérengère Solon - ISSN 0759-8017