

# Introduction

L'objet de ce projet d'ouvrage collectif est de contribuer à décrire, dans la pratique, la manière dont les risk managers, plus largement les acteurs du risque en entreprise (dirigeants, managers, décideurs), adaptent les concepts et approches du risque en entreprise en vue d'en faire des démarches pragmatiques et lucides d'aide à la décision.

## Contexte et enjeux

De nombreux exemples médiatiques récents ou historiques illustrent la difficulté des entreprises et des organisations à assurer une gestion des risques répondant à l'extrême diversité du risque en entreprise. Quels que soient les entreprises, les secteurs d'activité, les méthodologies retenues ou encore l'ampleur des moyens mis à disposition, la problématique du risque reste complexe à traiter et nulle entreprise n'est à l'abri de difficultés. En définitive, et comme l'évoque Ulrich Beck dès 1986, « le risque reste la mesure de l'action » et il revient aux entreprises d'assurer une gestion responsable de leurs activités en ayant une vision claire des risques pris et acceptés et de ceux à éviter en priorité. De telles approches, connues et formalisées, ne proposent cependant aucune face à de nombreuses questions : jusqu'à quel niveau de granularité aller pour connaître ses risques ? Comment diffuser une culture du risque effective ? Peut-on responsabiliser face aux risques en dépassant une démarche coercitive ? Comment vendre le risque en entreprise ? etc.

Aussi, pouvoir bénéficier de retours d'expériences et d'illustrations pragmatiques et lucides sur le thème de la gestion des risques en entreprise constitue en soi une avancée dans la connaissance du risque et un guide pour l'action. Tel est l'objet de cet ouvrage dont la diversité des contributions, fondée sur de nombreux retours d'expérience, a vocation à illustrer une fois encore la complexité mais aussi l'intérêt sans fin des sujets de gestion des risques.



# Chapitre 1

## La nécessité d'un regard croisé sur les risques en entreprise

Jean-David DARSA  
Dirigeant de RISKEAL

### Risques, crises : quels enjeux pour l'entreprise ?

La question du traitement du risque en entreprise et, conjointement, de la maîtrise des situations de crise au sein des organisations apparaît fondamentalement complexe, et ce, à plusieurs titres. À l'appui d'une certaine expérience de l'enjeu, tant dans le cadre de fonctions internes dédiées à la maîtrise du risque des organisations qu'au fil des missions de diagnostic, de conseil, d'accompagnement et de formation à l'enjeu, maîtriser les risques et gérer les crises en entreprise ne semble traduire *in fine* qu'une seule et unique chose à mes yeux : la fragilité du facteur humain.

Assurer et renforcer chaque jour la pérennité de l'organisation, préserver le patrimoine physique et immatériel, conserver et accroître les clés de différenciation, maintenir la continuité des activités dans l'intérêt des clients, des salariés et des actionnaires, cultiver, de manière pragmatique, la volonté de maîtriser des effets de l'incertitude comme une composante clé de l'environnement entrepreneurial, autant d'enjeux à considérer avec humilité et lucidité par chaque entreprise... et ce n'est pas chose aisée. Car ces enjeux vont être immanquablement - et au quotidien - exposés à une multitude de risques de déstabilisation des acquis, des

usages, des habitudes, susceptibles d'en obérer la permanence : risques géopolitiques, stratégiques, financiers, opérationnels, informatiques, juridiques, RH, d'image, d'intégrité, etc. La liste apparaît illimitée, et éternellement enrichie. Et lorsqu'un ou plusieurs risques se concrétisent, ils peuvent engendrer, si les conditions le permettent, l'émergence d'une situation de crise capable de détruire, à court ou moyen terme, le bel édifice patiemment construit...

En première lecture, traiter du risque et des crises en entreprise relève d'une incohérence manifeste mais surtout d'une difficulté conceptuelle majeure. Si je suis dirigeant, actionnaire, entrepreneur, pourquoi faudrait-il allouer des ressources certaines (humaines, matérielles, financières), pour couvrir de l'incertitude ? Pour quelles raisons un dirigeant, un actionnaire, une équipe de direction ou un encadrant décide-t-il, à un moment donné, d'accepter de consacrer des ressources limitées, rares donc précieuses, pour traiter d'un enjeu par nature incertain et qui, peut-être, ne se concrétisera jamais ? Pourquoi consommer avec certitude des moyens afin de réduire, transférer à tiers ou annihiler virtuellement un risque de dommage susceptible de ne jamais apparaître ? Et, au final, n'est-ce pas là la règle initiale du jeu de la création d'entreprise : prendre des risques ? Sans prise de risque, il n'y a pas création de valeur. Dans ce cas, faut-il gérer les situations au fil de l'eau (et consacrer ses ressources à autre chose : au développement commercial, à l'optimisation des processus, à l'amélioration continue, à la rentabilité certaine, ou presque) ou investir pour mieux maîtriser les risques que chaque décision induit, dans un environnement toujours plus incertain ? Cette question constitue pour moi le premier écueil psychologique à considérer, acter puis essayer de traiter de manière pragmatique, humble et lucide lorsque l'on se questionne sur l'enjeu du risque ou de la crise en entreprise. D'abord, convaincre sur la pertinence de l'enjeu, au-delà des blocages psychologiques inconscients et du prix psychologique (ou des coûts d'opportunité) qui gravite, quelque part, dans la tête de chaque acteur responsable.

En seconde lecture, l'enjeu du risque et du traitement des situations de crise interpelle au plus profond chacun d'entre nous. « Il n'est de risques que d'Hommes », ai-je écrit dans l'un de mes précédents ouvrages consacré au risque, paraphrasant la célèbre phrase de Jean Bodin. Chacun d'entre nous s'est forgé un profil risque spécifique, nourri et enrichi, jour après jour, à l'appui de sa formation, de son cadre éducatif, de son expérience tant personnelle que professionnelle, tout au long de son existence. De fait, le traitement d'une situation à risque ou d'une situation de crise sera

spécifique et propre à chacun d'entre nous. De même, l'appréhension de l'enjeu et des options optimales pour en résorber - ou non - les impacts. Le rapport intime que tout individu entretient avec le risque - ou sa perception réelle ou supposée - conditionnera la nature, la profondeur et la qualité des actions initiées en cas de confrontation au risque, à la menace, au danger ou à la situation de crise à laquelle il se trouvera exposé. À chaque acteur, sa réponse au risque qui se présente, ou presque... À chacun son traitement du risque, mesure du développement de nos sociétés et de nos actions, comme l'analyse le sociologue Ulrich Beck.

Si l'on observe attentivement l'entreprise, le rapport au risque - et au traitement des situations de crise - résulte la plupart du temps de la culture d'entreprise initiée puis incarnée par son dirigeant, ou son équipe de direction. Un leader « risque adverse » insufflera un rapport au risque inconscient totalement différent d'un dirigeant fondamentalement « développeur », n'ayant jamais subi de dommages majeurs dans ses expériences passées. Et sera donc, « risque preneur » plus marqué. Sauf si un ou des contre-pouvoirs permettent une confrontation exprimée de points de vue différents, nourrissant la prise de décision collégiale plus éclairée. Au-delà du dogme, le risque demeure...

L'enjeu du traitement du risque et de la gestion de crise pour l'entreprise relève donc de la résolution complexe d'une équation à multiples inconnues : quels sont les risques effectivement en présence ? Quelle est la « culture risque » de l'organisation ? Quels sont les profils risque des acteurs constitutifs de l'entreprise ? Quels sont les enjeux prioritaires considérés comme inacceptables à traiter, et de quelle manière sont-ils effectivement traités ? Répondre à ces quelques questions initiales permettra d'identifier au préalable les enjeux en présence... avec humilité, lucidité et pragmatisme.

Ce questionnement est d'autant plus complexe à résoudre qu'il va engager le dirigeant, le créateur d'entreprise, le manager à devoir remettre en cause certaines convictions intimes et solidement ancrées. Par exemple, si la prise de risque constitue la condition initiale à toute création de valeur, traiter de manière préventive le risque ne va-t-il pas obérer en interne les prises d'initiatives de création, d'innovation, ou d'expérimentation au sein de l'organisation ? De même, le risque faisant partie inhérente et intégrante du monde dans lequel évolue l'entreprise, pourquoi souhaiter maîtriser un environnement par nature incertain, donc risqué ? À quoi bon se préoccuper d'événements potentiels qui, de toute façon, se concrétiseront

au pire moment, au pire endroit, et ce, de manière inéluctable ? Les lois statistiques le démontrent au quotidien, ou presque (Murphy, Finagle, etc.).

Enfin, l'enjeu du traitement du risque et des crises va imposer la mise en réflexion de l'élaboration, de la mise en œuvre, du déploiement, du maintien puis de l'amélioration continue d'une démarche méthodologique souvent complexe, parfois contre-nature pour les équipes, voire contre-productive dans certains cas. Comment diable identifier, détecter, traiter puis piloter et contrôler les risques, et les éventuelles situations de crise auxquelles peut être confrontée l'organisation ? Est-ce réellement faisable, l'univers des possibles en matière de risques et de crise étant quasiment infini ? S'agit-il, finalement, d'un jeu à sommes nulles, quel que soit l'effort fourni ou quelle que soit la pertinence des démarches et des dispositifs déployés ?

Traiter des risques et des crises impose à l'entreprise une profonde introspection. Car au-delà des enjeux économiques et financiers d'un coût du risque non maîtrisé, des effets de bord et des dommages collatéraux provoqués par une situation de crise mal maîtrisée, l'enjeu du risque questionne l'ADN de l'organisation. Et sa manière d'appréhender puis de traiter d'éventuelles situations de crise traduit au final ce que l'entreprise détient de plus précieux : la qualité de son facteur humain. Car de la pertinence des réponses apportées, de la performance des dispositifs mis en œuvre et de l'efficacité des résultats obtenus dépendra la pérennité de l'entreprise.

Gérer les risques, maîtriser les situations de crise s'impose à chaque entreprise. Seules les plus humbles et les plus lucides d'entre elles seront à même de le réaliser de la meilleure manière, dans l'intérêt des équipes, mais aussi de son propre intérêt. Risques, crises, un enjeu permanent pour chaque organisation quels que soient son secteur d'activité, son ancienneté, son dimensionnement ou sa culture d'entreprise. Seule l'exigence de cohérence entre enjeux en présence et réponses effectivement apportées saura être garante de la survie de l'organisation, toujours incertaine au demeurant. Raison de plus pour s'approprier l'enjeu, *a minima* !

## 1 - Pourquoi et comment décrire et détecter les risques en entreprise ?

---

Fondamentalement, le risque fait partie intégrante de l'entreprise. Créer une organisation, c'est prendre des risques par nature, et essayer *a posteriori* de les maîtriser dans le temps. Si vous ne souhaitez pas prendre de risque, inutile de devenir entrepreneur ou repreneur ! De même, lancer un nouveau produit ou un nouveau service, réaliser une opération de croissance externe, faire un pari stratégique ou commercial ambitieux engendrera sans conteste une prise de risque majeure.

Toute la question réside dans la capacité lucide de l'entreprise à répondre à un questionnement multiple : quels sont les risques en présence, comment limiter leur occurrence éventuelle et, enfin, comment les maîtriser en cas de survenance effective ? La première étape permettant le début d'une réponse adaptée consistera tout d'abord à réaliser un inventaire effectif de l'univers des risques en présence, de la manière la plus lucide, la plus exhaustive et la plus pragmatique possible.

D'expérience, et même s'il existe des milliers d'enjeux potentiels à considérer lors de son, travail initial et nécessaire d'inventaire des risques en présence, il apparaît indispensable de procéder à une véritable « libération de parole » des acteurs. Chaque salarié, chaque niveau hiérarchique devrait être sollicité lors de l'exercice laborieux mais fondamental d'inventorisation des enjeux en présence. Un risque peut prendre plusieurs formes, et la collecte de ses signaux faibles, au travers d'une phrase, d'un ressenti, d'un partage d'expérience, d'un commentaire et/ou d'une fragilité interne ou externe exprimée sera essentielle à la collecte des thématiques potentiellement à traiter.

L'importance de la collecte des sources de risques doit se réaliser selon une méthode robuste, permettant recoupements, croisement et vérifications. Entretiens individuels et collectifs, collectes de données, visites physiques, inspections, veille médiatique, tous les dispositifs seront à mobiliser pour figer une liste si possible exhaustive des risques susceptibles de remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

Cette étape de collecte des enjeux en présence doit se concrétiser par le regroupement pertinent des grandes familles de risques en présence. Classiquement, nous organisons cette démarche sur la base de treize

grandes classes de risques. Peu importe la méthode : l'enjeu prioritaire consiste à organiser, de manière performante, les milliers d'enjeux à gérer, et bien qu'un certain nombre de risques ne seront pas traités - ou ne devront pas être traités, volontairement - de l'exhaustivité de la collecte des risques en présence résultera la qualité de la réflexion de son identification et de son traitement.

Toute la difficulté consistera, au-delà de l'action préalable d'identification des enjeux en présence, à prioriser les risques à traiter, mais surtout à organiser leur détection effective. La priorisation des risques s'articule classiquement autour de trois critères : la capacité de l'organisation à détecter le risque entrant, la gravité effective du risque en cas de survenance, et la probabilité d'occurrence de l'événement. Mais l'enjeu de la détectabilité apparaît selon moi comme la difficulté essentielle à laquelle chaque acteur du monde du risque sera, tôt ou tard, confronté.

Car détecter un risque ne se décrète pas, s'apprend rarement, et se pratique le plus souvent dans la douleur, car malheureusement trop tard, la plupart du temps. Sans effet d'expérience, le questionnement de l'entreprise sur ses dispositifs de détection des risques s'avère le plus souvent défaillant, car insuffisant.

Autant la détection de certains risques ne pose aucun problème *a priori* (par exemple, le risque de forclusion, voire d'intrusion physique dans des locaux, si les systèmes opérationnels sont qualitatifs), autant certains risques seront très difficiles à détecter. Comment garantir et assurer à 100 % la capacité de détection face au risque d'intrusion informatique ou d'écoute de données sensibles ? Comment détecter avec certitude une violation d'intégrité de la part d'un collaborateur indélicat ? La question de la détection pertinente et efficace du risque se pose fondamentalement en termes de sensibilisation et de formation. Les outils et autres dispositifs de détection ne seront que des aides à la détection, rien d'autre.

Détecter un risque signifie tout d'abord bâtir un environnement propice à la détection de pratiques ou d'actions non nominales, non légitimes et/ou interdites. Chaque système de détection devra donc pouvoir s'appuyer sur des processus opérationnels et organisationnels robustes, stables, documentés sûrs et pérennes, avant toute autre chose. L'instabilité des pratiques, des usages et/ou des possibilités des modes d'intrusion contribuera à la fragilité des dispositifs de détection des risques.

L'enjeu de la détection du risque relève autant de problématiques techniques, organisationnelles que comportementales. Car la détection passe *in fine*, et fondamentalement, par l'œil humain qui relèvera le dysfonctionnement, le manquement ou l'action anormale, signal faible et/ou précurseur de la concrétisation latente du risque à venir. Que la source de la détection soit humaine ou technique (alarmes, variabilité de données, fait générateur atypique etc.), seule la mise en œuvre de facteurs humains compétents, vigilants et rompus à l'analyse acérée et à la mobilisation du sens individuel et collectif critique seront à même de fiabiliser des capacités de détection de l'organisation.

Détecter les risques nécessite donc un surinvestissement en formation et maintien des compétences des acteurs collecteurs de ces fameux signaux faibles ou forts qui ne manqueront pas de se manifester. Chaque risque, chaque crise, sera systématiquement devancé par l'émergence de signaux qu'il faudra détecter et interpréter. La plupart des fragilités de détection ne reposent pas sur les sondes de détection elles-mêmes, mais sur la manière dont elles sont positionnées, configurées, déployées, ou la manière dont les résultantes en sont exploitées. Combien de risques et/ou de crises auraient pu être évités si l'analyse pertinente de la conjonction de certains signaux faibles et avancés avait été correctement réalisée ? Un risque, une crise ne se concrétisent jamais - ou très rarement - par hasard, sans crier gare. Il y a toujours, en amont des signaux précurseurs à détecter, collecter et interpréter, quelque part...

Avant de détecter un risque, et pour pouvoir maintenir un haut niveau de détectabilité des risques et des crises au sein des organisations, assurons-nous au préalable de la qualité de nos « détecteurs humains » mis en œuvre, à l'appui de formations, de maintien en compétences et d'investissement adaptés.

Quels que soient les outils et les techniques mobilisés, toujours plus performantes, la détectabilité repose avant tout sur les capacités humaines et personnelles du détecteur, qu'il faudra sans cesse éduquer, développer et maintenir en compétences.