

# 1 Risque ou opportunité, comment voir l'incertain ?

L'avenir est incertain : « nous ne savons pas de quoi demain sera fait », mais la gestion des organismes repose sur des décisions, éclairées par des méthodes, pour discerner le futur.

Longtemps, les hommes se sont efforcés de s'assurer un avenir favorable et de se concilier les forces qui sous-tendent le futur, en offrant des sacrifices aux dieux. Depuis la fin du XVII<sup>e</sup> siècle avec Pascal, Fermat et leurs successeurs, le passé et le présent servent à éclairer le futur sur la base des lois de probabilités, en utilisant soit par l'approche statistique soit les analyses de tendance.

Au cours des dernières décennies, on a pris l'habitude de ne considérer que l'aspect négatif de l'incertitude du futur, les menaces, en un mot la probabilité de pertes engendrées pas un événement aléatoire, en oubliant la possibilité de gains, et que l'on nomme aujourd'hui : opportunité.

Pour résumer, face à un avenir aléatoire, dans la pratique de la vie de l'entreprise, le risque « opportunités » et le risque « menaces » sont les deux côtés d'une même pièce : les issues favorables constituent une opportunité, les issues défavorables une menace.

C'est d'ailleurs ce qui est souligné dans la norme ISO 31000:2010 qui a retenu comme définition du risque : « l'impact de l'incertitude sur les objectifs ».

Dans la vie de l'entreprise, comme dans les théories économiques et financières, le risque est considéré comme inhérent à l'acte d'entreprendre.

La prise de risque est même la justification de la rémunération de l'entrepreneur, et la théorie financière définit le rendement d'un investissement comme la somme de deux facteurs :

- ▶ Le rendement de base, de l'investissement sans risque (assimilé, en général, aux bons du trésor de même maturité).
- ▶ Une prime de risque, c'est-à-dire un supplément de rémunération consenti à l'investisseur, pour le récompenser d'avoir accepté une volatilité dans son résultat.

Bien entendu, la littérature distingue l'avenir probabilisable et l'avenir non probabilisable.

Dans le premier cas, on dispose d'assez de données pour établir une loi de probabilité sur les événements futurs et définir un intervalle de confiance : les bornes entre lesquelles devrait se situer la variable aléatoire. Par exemple, en analysant le passé et les conditions économiques, on doit pouvoir évaluer un marché pour l'automobile, en France, l'année prochaine. Ensuite, en définissant un objectif de part de marché, un constructeur automobile peut prévoir son chiffre d'affaires avec un bon degré de précision.

En revanche, s'il lance un nouveau modèle, prévoir le coût de rappel ou de remise en état d'un véhicule (si un défaut se révélait lors de la première année de vente) est beaucoup plus difficile, en particulier s'il fait appel à des nouvelles technologies. Dans ce cas, s'il ne dispose pas de données fiables, ou ne peut pas travailler par analogie avec les anciens modèles, il ne peut pas définir de loi de probabilité. On parle d'avenir incertain non probabilisable, et le constructeur devra recourir à des scénarios pour estimer ce coût.

Au demeurant, l'exemple ci-dessus illustre les deux aspects du risque : évaluer le chiffre d'affaires futur examine bien une opportunité, l'aléa peut conduire à des ventes, en excédent ou en retrait par rapport à l'évaluation. Cependant, l'évaluation moyenne retenue est la base de tout exercice budgétaire sans lequel une entreprise serait condamnée à piloter à vue.

Au contraire, le coût des engagements de responsabilité produits potentiels, de remise en état de véhicules et/ou de frais de rappel, constitue bien une menace, plus ou moins contenue.

La tendance actuelle de la gestion des risques est de s'efforcer de gérer les menaces et les opportunités de façon globale, en analysant tout organisme comme un portefeuille d'aléas à équilibrer pour atteindre l'efficacité économique optimale.

Toutefois, il faut souligner que cette approche est surtout essentielle pour le volet « financement des risques » qui doit s'intégrer effectivement dans une stratégie financière. Au niveau de la réduction du risque, en réalité, ce sont les menaces qui doivent être identifiées, analysées et traitées par action pour réduire la probabilité ou contenir l'impact. C'est pourquoi la plupart des questions qui suivent seront focalisées sur les risques « menaces » qui demeurent le cœur du métier de la plupart des risk-managers.

## 2 Quelles sont les différentes acceptations du terme « risque » ?

Le terme « risque » est utilisé dans le monde professionnel pour refléter différents concepts, et peut donc prêter à confusion. Toutefois, il est tellement répandu qu'il est incontournable. Voici les principales acceptations utilisées en gestion des risques.

### **Risque (pur, spéculatif, mixte)**

L'expression se rapporte à l'utilisation la plus répandue, à savoir : l'événement à l'origine du dommage subi par un organisme. Il s'agit, alors, d'un événement aléatoire dont la survenance entraîne une perte pour l'entreprise, le *risque pur*.

Par opposition, ceux dont la réalisation peut déboucher, soit sur un gain, soit sur une perte sont appelés *risques spéculatifs*.

Les autres, que l'on ne peut classer dans aucune des deux catégories, parce qu'ils ont des caractéristiques les apparentant aux deux, sont regroupés sous le terme de risques mixtes (recouvrement de créances).

### **Risque systématique et risque non systématique**

Le risque systématique (risque non diversifiable) est engendré par un ensemble d'événements non aléatoires, c'est-à-dire dont la survenance tend à être simultanée, plutôt qu'aléatoire, ou due au hasard. De ce fait, le risque systématique ne se prête pas au traitement par la diversification (c'est-à-dire à la constitution d'un portefeuille de risques peu corrélés entre eux, voire anticorrélés).

Les pertes engendrées par les conditions économiques générales présentent un risque systématique, car l'ensemble de l'économie et des opérateurs économiques, est affecté au même moment. Lorsque les marchés monétaires deviennent tendus, les taux d'intérêt et le coût de l'emprunt augmentent pour l'ensemble des opérateurs.

Imaginons qu'une société d'assurance offre une couverture contre l'augmentation des taux d'intérêt, elle ne serait pas en mesure de se constituer un portefeuille diversifié de contrats du fait que l'ensemble de ses assurés serait frappé d'une perte en même temps.

Le *risque non systématique (risque diversifiable)* est engendré par un ensemble d'événements, dont la survenance sur un portefeuille de risques est aléatoire (c'est-à-dire qu'elle est due au hasard ou suit une loi de probabilité).

Ces risques sont également spécifiques à l'entité économique concernée. L'incendie d'un seul bâtiment est un événement aléatoire, et un portefeuille d'assurances du risque incendie, sur un ensemble de bâtiments suffisamment séparés, est constitué sur un risque non systématique.

Une société d'assurance peut donc se constituer un portefeuille diversifié ou équilibré, en assurant contre l'incendie un grand nombre de bâtiments répartis sur une zone géographique assez étendue.

La souscription d'un nombre important de tels « risques » permet à l'assureur, en application de la loi des grands nombres, de prévoir avec un degré de précision satisfaisant, le nombre (c'est-à-dire la fréquence) et les montants (c'est-à-dire la gravité) des sinistres qu'elle devra indemniser au cours d'une période d'assurance donnée. Elle sera donc en mesure de calculer une cotisation lui permettant de couvrir ses débours prévisibles (voir ci-après, le risque assurable).

### **Risque assurable**

Certains acteurs sont encore plus restrictifs pour définir la sphère d'action de la gestion des risques, en se référant aux *risques assurables*, mais alors, le gestionnaire est pratiquement réduit au rôle d'acheteur d'assurances. En effet, un risque assurable est un risque pour lequel il existe un marché d'assurances, c'est-à-dire une offre (par des assureurs) et une demande (par des souscripteurs).

Les lecteurs non-spécialistes pourront se reporter aux ouvrages sur l'assurance. Il suffit de rappeler, ici, que l'assurance repose sur l'organisation d'une mutualité. Elle consiste à faire partager, par un grand nombre d'individus sur lesquels pèse un même risque, le poids financier de ce risque aléatoire (trop « lourd » individuellement) ne frappant qu'un petit nombre. C'est ainsi qu'une charge aléatoire exceptionnelle, dépassant la capacité financière de chacun, est transformée en une charge modeste, certaine et récurrente.

## **Mais alors, qu'appelle-t-on vulnérabilité ?**

---

Pour les professionnels de la gestion des risques, l'ambiguïté du mot « risque » le rend difficilement opérationnel. C'est pourquoi il faut définir un concept nouveau : la vulnérabilité.

Une vulnérabilité se caractérise par les pertes financières induites par la réalisation d'un événement aléatoire frappant une ressource de l'entreprise.

Autrement dit, pour un organisme donné, une vulnérabilité est parfaitement identifiée par trois paramètres :

- ▶ **Objet de risque** : c'est la ressource qui est « en risque », résumée en cinq classes : humaines, techniques, informations, partenaires et financières (H, T, I, P, F) (voir question 4).
- ▶ **Péril** : c'est l'événement aléatoire dont la survenance prive l'organisme d'une ressource partiellement ou totalement, de façon provisoire ou définitive.
- ▶ **Impact potentiel** : il s'agit, le plus souvent, des pertes financières induites, et plus généralement de l'impact sur l'atteinte des objectifs fondamentaux de l'organisme (tous ne sont pas traduisibles en termes financiers). La littérature préfère souvent le mot « gravité » qui suppose une traduction en termes financiers.

Pour classer les vulnérabilités, on peut s'appuyer sur les catégories de ressources. On distingue alors cinq classes de vulnérabilités, à savoir :

- ▶ **Les atteintes de personne H** : elles génèrent des éléments de passifs (engagement de la responsabilité ou garantie) ou des pertes d'actifs potentiels (pertes de revenus) pour l'organisme (*perte d'un homme ou d'un groupe-clé*).
- ▶ **Les dommages aux biens (physiques) T** : c'est la perte d'un bien matériel ou immatériel dont l'entreprise a la propriété ou la garde. En général, elle se traduit par la perte d'un élément d'actif.
- ▶ **Les pertes d'informations I** : elles relèvent de tous les éléments d'information quel qu'en soit le support (informatique ou non) et consistent en des pertes, dégradations ou divulgations d'informations à des tiers, que cela soit dû à des erreurs ou à de la malveillance. Elles pourraient être intégrées dans les quatre autres classes.

L'importance de la valeur de l'entreprise « immatérielle », centre de flux et de traitement d'informations (et encore plus avec l'avènement des bases analytiques et de *big data*), a rendu indispensable un diagnostic et un traitement spécifique, que la plupart des opérateurs ont entrepris.

- ▶ **Les dommages aux partenariats P** : c'est l'ensemble des incidents sur la chaîne logistique, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à l'utilisation de biens ou services produits par l'utilisateur final.
- ▶ **Les pertes de revenus F** : ce sont les pertes financières ou les pertes d'actifs potentiels engendrées, soit :
  - ▼ par la disparition d'une des ressources des trois classes précédentes (pertes consécutives) ;
  - ▼ par un événement extérieur, sans atteinte directe aux ressources de l'organisme (fermeture d'un hypermarché pour les commerçants de la galerie marchande attenante, notion de « site aimant ») ;
  - ▼ par une atteinte à la réputation ou l'image de l'organisme ou de ses marques.

La « ressource en risque » et le péril identifiés, la phase d'identification est terminée (voir question 14). L'analyse devra prendre en compte trois types de conséquences (voir question 15) :

- ▶ **Primaires et secondaires** : les dommages subis directement par l'organisme ; dommages directs et pertes de revenus induites.
- ▶ **Tertiaires** : les dommages subis par des tiers et l'environnement, qui se répercuteront sur l'organisation en cas d'engagement de responsabilité civile (pertes financières) ou pénale (amendes ou perte de ressources humaines, s'il y a mise en cause de collaborateurs ou de dirigeants).
- ▶ **Quaternaires** : les atteintes à la réputation (voir question 36).

On pourrait faire une représentation dans l'espace en reprenant les trois dimensions : les trois paramètres (voir questions 21 et 22).

## 4 Quelles sont les ressources de l'entreprise ?

L'entreprise peut être définie comme une combinaison dynamique de ressources, pour atteindre des objectifs. La définition de ces objectifs est donc au cœur de la gestion de tout organisme.

Il va toujours s'agir de combiner les ressources de la façon la plus efficace, pour atteindre l'objectif le plus ambitieux possible avec les ressources déterminées, ou d'atteindre l'objectif désigné avec le moins de ressources possibles. Il s'agit de la définition même de l'efficacité pour l'affectation des ressources dans une économie libérale.

Il existe de nombreux modèles découpant les entreprises ou les organismes en un nombre variable de classes de ressources. Pour l'exploitation du modèle, à des fins de gestion des risques, nous retiendrons cinq catégories qui permettent une approche globale de l'organisme, en distinguant des classes dont les modes de traitement des risques associés (voir partie II) sont spécifiques à chacune.

**H = Humaines** : il s'agit, ici, de l'ensemble des personnes liées à l'organisme par des contrats de travail ou des mandats, et dont les compétences, formations et expériences spécifiques, en font un véritable actif pour l'entreprise. Il faudrait prendre en compte, également, les données démographiques telles que : âge, sexe, situations de famille, qui peuvent avoir un impact sur la capacité de produire. En un mot, ce sont les éléments pris en compte, parce qu'il est traditionnel d'appeler : « *knowledge management* », gestion des compétences ou des talents.

**T = Techniques** : ce sont les bâtiments, équipements, outils... en un mot, l'ensemble des actifs physiques dans le périmètre direct de contrôle de l'organisme. La nature juridique de la détention est secondaire par rapport au contrôle direct. Certains appartiennent à l'organisme et sont inscrits à l'actif de son bilan, certains sont à sa disposition en vertu d'un contrat de location ou de leasing, d'autres sont en dépôt et appartiennent à des tiers, partenaires. Il peut exister d'autres situations qu'il serait trop long de recenser exhaustivement ici.

**I = Informations** : c'est l'ensemble des flux d'informations qui circulent au sein l'organisme, qui y sont transformées ou stockées, quel qu'en soit le support (informatique, papier ou humain). La ressource intègre aussi les informations concernant l'organisme lui-même : la perception que

les autres ont, les parties prenantes de l'organisme. On peut synthétiser l'ensemble dans le terme « réputation » qui sera explicité à la question 36, parmi les risques émergents. Il s'agit donc de tous les éléments au cœur de la mission d'intelligence économique.

**P = Partenaires** (amont et aval) : c'est l'ensemble des moyens des partenaires économiques de l'organisme, amont (sous-traitants et fournisseurs), aval (clients) et latéraux (cotraitants, connus ou non, dans un projet global) indispensables à l'organisme pour atteindre ses objectifs ou remplir ses missions. Il s'agit là des partenaires, pour l'essentiel, liés par contrat avec l'organisme et qui sont donc en transaction avec elle, sans oublier leurs propres réseaux de dépendances (voir question 6 pour plus de précisions).

**F = Financières** : c'est l'ensemble des flux financiers qui traversent l'organisme. Ils touchent aussi bien les flux à court terme (trésorerie, actifs liquides ou quasi liquides) que les flux à moyen et long terme (plan de financement, capitaux propres et réserves, ainsi que les dettes à long terme). En un mot, c'est la question de la gestion financière stratégique de l'organisme.

L'analyse ne serait pas complète si l'on ne tenait pas compte des échanges non transactionnels avec l'environnement, c'est-à-dire les ressources indispensables à la vie de l'organisme et dont il ne finance pas directement la disponibilité. En un mot, ce sont les « ressources gratuites », les externalités des économistes, qui ne laissent pas de traces dans les comptes de l'organisme, le bilan comme le compte de résultat. Leur importance dans le développement des organismes, encore plus aujourd'hui à la lumière des exigences du développement soutenable, justifie leur discussion à la question 6.