

# Le Management Du Risque En 3 Etapes : Identification, Traitement, Pilotage

Cet article est le premier d'une trilogie, où L.J-G Buffeteau, associé avec le cabinet CS&A, basé en France, envisage le premier temps : "*bien identifier pour mieux manager le risque*".

---

## Bien Identifier Pour Mieux Manager Le Risque

La maîtrise de ses propres risques par une entité, doit lui permettre d'affronter des crises "inévitables" dans les meilleures conditions, et ainsi non seulement participer à la continuité de l'entreprise, mais aussi lui offrir un *avantage déterminant* en limitant les effets des crises.

Un risque, à défaut d'être sous contrôle, peut et doit être "*apprivoisé*": le risque, sa famille, son impact, son environnement, ses itinéraires de migration sont estimés, connus, reconnus et suivis. Le risque est accepté.

La maîtrise des risques opérationnels doit aussi permettre aux différents acteurs de l'entreprise de mieux se *mettre en convergence* au sein d'un projet commun, en identifiant la répartition relative des risques et donc la répartition relative des responsabilités! Il s'agit d'une attitude offensive : maîtriser les risques pour prendre ou conserver l'*initiative* ! Dans ce contexte, l'enjeu de la maîtrise des risques au sein de l'entité est celui de la mise en place d'un *pilotage intégré* des risques avec la diffusion d'un langage commun.

Face à cet univers potentiellement complexe et définitivement ésotérique, il s'agit, pour le dompteur de risques qu'est le Risk Manager (RM), le plus tôt possible, d'identifier, de réagir et si besoin, de piloter.

Cette démarche, de management du risque, repose principalement sur une autoévaluation. Cette analyse, va exiger un engagement déterminé des responsables, pour engager un véritable examen de l'ensemble du dispositif, examen qui inéluctablement va engendrer tensions et découvertes... C'est le prix à payer pour, en fin d'un processus bien conduit, identifier les risques et ainsi disposer d'un temps d'avance qui peut se révéler vital.

1 - Un œil extérieur averti, peut très rapidement évaluer la réalité du Risk Management dans une entité, en appréciant l'engagement de ses responsables.

En effet les responsables devront initialiser la dynamique risque avec trois décisions fondatrices : désignation d'un risque manager (moyens, budgets), mise sur pied d'un comité des risques, arrêt d'un calendrier des attendus.

Ils devront également clairement arrêter les limites du champ d'action de leur nouveau Risk Manager en délimitant la frontière entre les risques stratégiques et les risques opérationnels

2 - Fort de cette "lettre de mission" il appartiendra alors au Risk Manager de "pénétrer" dans les différentes entités de son entreprise.

Traquer les risques opérationnels internes et externes sur l'ensemble du territoire concerné, exige en premier lieu la participation active des acteurs directement impliqués dans l'activité, car ils ont pour les risques internes, plus que d'autres, la compétence technique et la connaissance de ce qui constitue à la fois leur métier et leur quotidien.

L'exhaustivité de l'investigation garantit l'absence "de trou dans la raquette"... agents, instances représentatives, chefs d'atelier, directeurs industriels, responsables de business unit, d'entités géographiques, de lignes produits, de services...

Pour atteindre un tel résultat le Risk Manager, devra mettre sur pied un réseau de relais.

Connaissant parfaitement l'organisation structurelle de son entreprise, il s'appuiera sur des secteurs homogènes, et y positionnera ses relais, qui garantiront la diffusion de l'information (dans les 2 sens : bottom up et top down).

Dans un second temps, qui peut arriver très vite, il devra s'assurer de la pérennité de ces nouveaux postes (qualitatif et quantitatif) !

Bien sûr les membres de ce réseau ne consacrent qu'une partie limitée (10 à 20%) de leur temps au management du risque, mais ils doivent cependant être formés, entraînés, motivés. Membre de l'équipe de direction de leur niveau, leur cahier des charges (cf. fiche de poste) est clairement établi.

Le réseau en place, ou presque, il ne reste plus qu'à partir à l'assaut...du terrain !

3 - Le plus souvent cette nouvelle fonction de management du risque devra acquérir sa légitimité, au moment où sa démarche doit se créer un espace dans un environnement saturé, et où ses relais se heurtent aux propriétaires de certains risques, déjà historiquement bien en place. Une solution : préciser les rôles avec les autres "joueurs", en particulier: l'audit interne, la communication interne, les assurances, les relais RM, les managers... Chaque entreprise a sa propre culture et dessinera sa propre réponse. L'important étant qu'il en existe une, qu'elle soit connue et partagée

4 - Chacun, au sein de l'entité, acceptant l'autre, et mieux, le reconnaissant, la "méthodologie management du risque" peut se mettre en œuvre. Elle consiste au niveau considéré, à réunir l'équipe de direction de l'entité, puis grâce à une démarche de brainstorming à établir la liste des risques et de leurs impacts\_et à les consolider, les étoffer (cf. méthodologie du scénario "worst case").

Simultanément, des entretiens individuels confirmeront, compléteront voire infirmeront ces analyses. Point clé : les "détecteurs de risques", sont les acteurs, les responsables en place, d'où l'importance pour le relais RM d'être membre de l'équipe de direction locale.

5 – Pour qualifier les impacts des risques en termes de gravité, le Risk Manager établira une matrice de gravité, permettant à chacun de disposer d'une échelle commune d'évaluation des impacts en quatre ou cinq catégories (faible>modéré>grave>majeur...). Les conclusions seront amalgamées, consolidées puis confirmées au fur et à mesure du franchissement des niveaux hiérarchiques, pour in fine déboucher sur une synthèse globale. A ce stade, l'entreprise dispose alors, des risques majeurs, pouvant mettre en cause sa pérennité.

Cette exigence de détection des risques peut cruellement mettre en exergue certaines carences ou impasses, elles-mêmes constituant de véritables risques ou en étant origine et/ou vecteur de risques. Pour les responsables de tout niveau, il s'agit de désosser le périmètre de leurs propres responsabilités, en groupe (équipe de direction), exercice périlleux qui comporte certains pré-requis pour garantir son objectivité.

Comme la qualité du réseau (condition 1 pour le RM), la qualité et l'objectivité de l'analyse, effectuée principalement par les équipes de direction, suivant une démarche rigoureuse constitue la condition 2. Les cas sont nombreux où une qualité approximative de l'un de ces deux points, fausse de façon plus ou moins perceptible et compromet de façon rédhibitoire le résultat.

L'entreprise dispose maintenant d'un véritable catalogue de ses propres risques, à l'issue d'un processus de six à douze mois, il s'agit alors pour elle de réagir ...



*Laurent Buffeteau est associé avec le cabinet CS&A, basé en France, il travaille avec les clients du marché francophone, comme à l'international. Avec plus de 25 ans d'expérience dans la gestion du risque et de la crise, comme de la continuité opérationnelle, il apporte aux clients CS&A son expertise étendue de la maîtrise des relations institutionnelles et privées ainsi que dans son aptitude à évaluer puis traiter l'ensemble des risques industriels pour leur permettre de développer leur aptitude à la gestion de la crise et à la continuité opérationnelle.*