

"Le management global du risque, ou un processus stratégique dans un contexte de crise".

Cet article est le deuxième d'une trilogie (voir newsletter déc. 2009), où L.J-G Buffeteau envisage l'identification(Ch1) et le traitement du risque (Ch2) puis le pilotage de la crise (Ch3).

Chapitre II : "le traitement à froid "

Aujourd'hui, la question du go ou no go, est maintenant dépassée : le management global du risque, en tant que processus stratégique doit maintenant s'intégrer de façon structurelle dans toute activité. LA CRISE même majeure reste certes un élément conjoncturel, mais un élément intrinsèque à toute activité.

Comme nous l'avons vu (cf partie I : "bien identifier le risque pour mieux le manager "), à l'issue d'un processus de 6 à 12 mois, l'entreprise après avoir mis en œuvre une méthodologie et suivi un processus (Dirigeants engagés > Risk manager > comité des risques > calendrier > réseau > répartition des rôles > risques > impacts > matrice de gravité...) dispose d'un catalogue de ses propres risques (opérationnels).

Connaissant ses risques, le manager a l'ardente obligation de réagir, il lui reste encore au moins 5 étapes : affronter les défis et questions qui demeurent, mettre les résultats obtenus en ordre, identifier les propriétaires / acteurs, mettre en œuvre des plans de réaction appropriés et mesurer l'efficacité de ce processus.

* *

1- Même si les risques sont maintenant plus visibles, voire partagés, les défis comme les obstacles demeurent. Ce résultat, une liste de risques, même attendu, apparaît dans un environnement où il reste encore plus ou moins accepté...et donc très vite le Risk Manager sera confronté à de nombreux défis et questions :

- impact et pérennité de la démarche ? modalités et garanties ?
- partage des résultats avec qui ? A quel niveau ?
- exercice perçu comme trop intellectuel ("faire plutôt qu'analyser"),
- démarche déresponsabilisant les managers,...
- qui est propriétaire de la Cartographie des Risques ?...

Quoi qu'il en soit, le produit est là, plus ou moins parfait, avec une durée de validité, mais des risques sont clairement identifiés et ne peuvent laisser insensibles les responsables "in charge". Il s'agit alors de réagir ...et de les traiter à froid ! Mais avant, un peu d'ordre s'impose.

2- Pour être exploitable, l'ensemble des informations remontées sur les risques de l'entité doit être remis en ordre, en cohérence et en perspective, pour:

- Eliminer les doublons,
- Clarifier certaines descriptions,
- Harmoniser les évaluations (gravité en particulier),
- Mettre en contact et en accord "l'émetteur"(celui ou ceux qui ont identifié le risque) et son unique propriétaire (qui doit en accepter la paternité).

Présentés au comité des risques (constitué d'exécutifs experts responsables au plus haut niveau), quinze à vingt risques sont alors extraits. Il appartiendra à ce comité d'en retenir 2 à 5, qui feront l'objet d'un traitement immédiat, au niveau de l'entreprise, en tant que prioritaires.

Comme nous l'avons observé plus haut, les autres risques ne seront pas pour autant abandonnés, mais traités à leur niveau, d'autant plus que pour chacun d'eux, un propriétaire responsable a également été identifié...il y aura donc des comptes à rendre. Avec un tel dispositif, les dirigeants disposent d'un temps d'avance qui peut se révéler vital.

3- Propriétaire de risque : une fonction stratégique. Le propriétaire d'un risque est en général le responsable de l'entité qui serait immédiatement touchée en cas de réalisation du risque. Il devra donc après avoir adopté son risque : le confirmer, puis en étoffer le scénario, seul moyen pour dissiper les ambiguïtés et en délimiter le périmètre exact.

Très vite il lui faudra ensuite préciser la carte d'identité de ce risque : quel est le degré de contrôle de l'entité par rapport aux impacts potentiels ? S'agit-il d'un risque dans son état **initial**, ou a-t-il déjà subi des atténuations le transformant en **risque résiduel** ? Pourquoi ? Comment ? Par qui ?

4- Trois plans vont retenir notre attention et structurer la réaction qui ne peut s'improviser.

Le premier : le **Plan de Prévention des risques** consiste en un ensemble de dispositions ayant pour but d'empêcher qu'un risque puisse se réaliser et se transformer en crise avérée. Ce processus agit sur les causes. Ce plan se prépare et se met en œuvre "à froid".

En second lieu : le **Plan de Protection** constitue la deuxième réaction possible face au risque identifié. Il s'agit alors de prendre les dispositions ayant pour but de baisser la gravité immédiate de l'événement. Ce processus agit sur les effets, les impacts du risque résiduel. Il se prépare à froid et se met en œuvre lors de l'apparition de la crise.

Enfin, le **Plan de continuité opérationnelle** (PCO – PCA - BCM), comme le plan de protection, se prépare à froid (5 étapes) et se met en œuvre lors de la survenance d'une crise :

1. Identifier et classer les engagements clients selon leur criticité.
2. Identifier et classer les solutions alternatives.
3. Mesurer globalement la couverture des engagements par les solutions alternatives.
4. Construire progressivement le plan de continuité échéancé, en affectant l'ensemble des moyens mobilisables aux différentes échéances, en traitant les engagements en fonction de leur priorité.
5. Valider le résultat final et décider (arbitrages, investissements, nouvelle protection,...).

Avec cette démarche en 3 temps, prévention, protection, continuité, le manager propriétaire mais aussi arbitre, peut véritablement s'attaquer au risque...

A ce stade, une question s'impose : ce processus mis en œuvre depuis le début doit être non seulement utile mais aussi rentable et efficace, donc mesurable.

5-En effet qui dit processus dit mesure de l'impact du processus par rapport à ses objectifs.

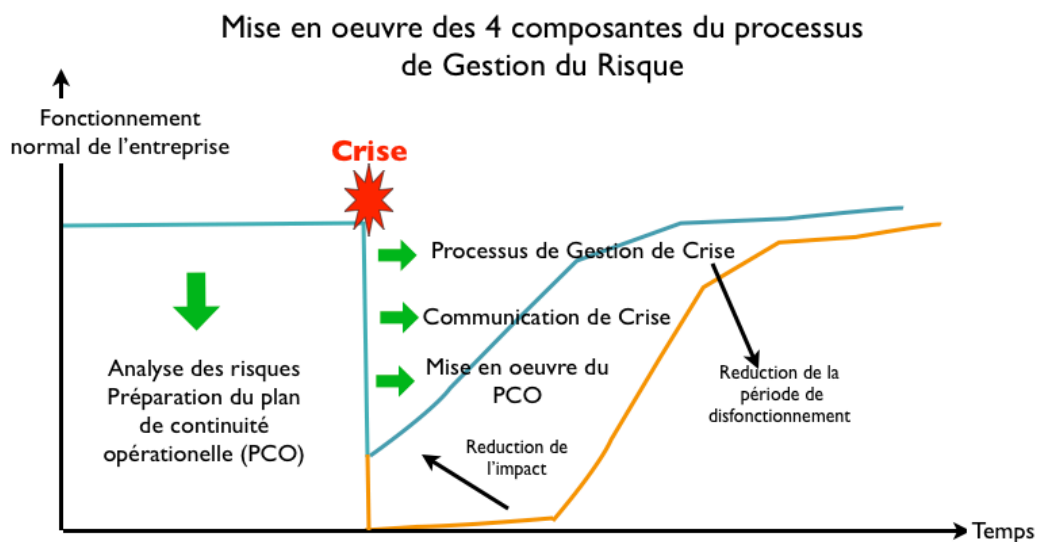
Pour cela, différents critères peuvent être retenus, en fonction des sensibilités et des cultures: nombre de crises effectives, de presque crises, crises prévues, crises non prévues, rupture de la continuité des opérations, durée du processus (lead time), coût du processus...

En outre n'oublions pas de rajouter une conséquence essentielle, même si elle est plus difficile à mesurer : la prise de conscience par les membres de l'entité que leur activité comporte des risques, qu'elle est à protéger et maintenant ils le savent !

Au terme de la description de ce processus de management des risques, force est de constater que ce processus de traitement à froid, et c'est rassurant, a placé l'homme au centre du dispositif, car c'est lui : le manager, qui décide et impose, qui choisit et rend des comptes, c'est lui : l'ouvrier, l'employé, l'agent, le collaborateur ... au sein du système industriel, qui identifie, alerte, extrapole. C'est l'Homme la cible de ce processus.

Peut-on faire sans ? Oui, bien sûr, mais c'est un Risque ! Non seulement le pari serait dangereux, mais le manager d'aujourd'hui va même prévoir de façon très réaliste, que malgré toutes ces précautions, des crises vont se produire...et qu'il doit s'y préparer en étant prêt à les piloter (cf Ch III). Il aura alors adopté une posture globale et cohérente face aux risques :

Non seulement la pérennité de l'entreprise en sort renforcée, mais elle se dote d'un avantage face à ses concurrents qui peut se révéler déterminant le moment venu...



Avec plus de 25 ans d'exercice de responsabilités au sein de différents "systèmes d'hommes", l'expertise de Laurent Buffêteau réside principalement dans la maîtrise des ressources humaines dans un environnement international. Dès sa sortie de l'Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr, en 1974, il est appelé à évaluer puis gérer des risques stratégiques n'importe où dans le monde, en tant qu'officier responsable de différentes opérations. En 1983, il retourne à l'Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr, mais cette fois pour former les jeunes élèves officiers, français et étrangers, puis obtient le diplôme de l'Ecole Supérieure de Guerre (Paris). En 1992, il rejoint les Etats-Unis pour trois ans, période durant laquelle il travaille au sein d'équipes internationales essentiellement sur le management des ressources humaines et les crises. De retour en France, il a l'opportunité de mettre en application ces différents concepts lors de crises internes ou internationales. Membre de l'équipe de direction de la communication du Groupe Michelin à compter de 1999, la prise en compte des risques et la garantie d'une réponse appropriée ont constitué sa priorité, étant directement responsable de la mise en place et de la formation d'un réseau de plus de 350 spécialistes du risque sur les 5 continents. En 2009, il fonde son cabinet de conseil auprès des entreprises pour l'analyse des risques et la gestion de crises. Diplômé de la Sorbonne, chevalier de la Légion d'honneur.