

Introduction

Depuis de nombreuses années, la question du risque en entreprise m'interpelle et m'obsède. Chaque jour, des entreprises se retrouvent confrontées à des risques qui, soudain, se concrétisent et qu'elles n'ont pas vu venir. Chaque jour, une multitude de risques opérationnels et financiers fragilise des organisations de toute nature. Et chaque jour, malheureusement, des dizaines, des centaines de sociétés se retrouvent en cessation de paiement, déposent le bilan et/ou sont liquidées, purement et simplement.

Ainsi, chaque jour, des organisations cessent leurs activités, et se retrouvent en situation d'échec cinglant. Chaque jour, de grandes entreprises, des TPE, des PME, des PMI jettent l'éponge.

Et enfin et surtout, chaque jour, des salariés, des actionnaires, des dirigeants se retrouvent floués, ruinés, démotivés, déprimés, confrontés à la défaillance économique et financière de leur entreprise dans laquelle ils ont investi leur temps, leur argent, leur énergie, leur passion, leur travail, leur vie...

Et finalement, cet investissement, cette énergie, cette passion, cet engagement n'auront servi à rien, ou presque...

Ainsi, chaque jour, des drames sociaux, personnels, professionnels, financiers se jouent sur le terrain souvent illusoire et parfois désenchanté de la création d'entreprise, de la réussite entrepreneuriale, de la méritocratie, de l'engagement et de la rigueur professionnelle en entreprise. Chaque jour, le cortège innombrable des échecs d'entreprises vient enrichir le cimetière surpeuplé des organisations défaillantes, sous le regard attristé, désabusé, passif, indigné ou tout simplement indifférent de la collectivité.

Les exemples symboliques ou emblématiques de ces défaillances d'entreprises apparaissent de plus en plus fréquents. Simple effet d'amplification porté par les mass medias ou témoignage effectif d'une croissance exponentielle et finalement concrétisée d'erreurs stratégiques, commerciales, opérationnelles, financières ou managériales, individuelles ou collectives ?

Le contexte économique et conjoncturel, de plus en plus incertain depuis la crise de 2008, a fortement contribué à la concrétisation effective de milliers de risques en entreprise, engendrant des records de défaillances.

L'année 2009 fut particulièrement une année noire, où plus de 65 000 organisations mirent la clé sous la porte en France. Tous les profils, toutes les tailles, tous les secteurs d'activité furent impactés, ou presque. Grands groupes, PME, PMI, ETI, PME, de tous secteurs d'activité, tous – ou presque – furent touchés.

L'année 2010 constata une légère décrue de la sinistralité française par rapport à 2009, mais son niveau de défaillances demeura malgré tout à un très haut niveau : une nouvelle fois, plus de 61 000 défaillances, soit une augmentation de 20 % par rapport à la situation d'avant-crise, en 2007, même la situation sembla se stabiliser.

L'année 2011 présenta quelques signaux d'amélioration, mais la fragilité structurelle des entreprises laisse planer un risque de plongeon renouvelé du taux de défaillances des sociétés au moindre soubresaut conjoncturel marqué pour 2012 et les années futures. Le premier trimestre 2012 en témoigne, notamment en France, où les défaillances d'entreprises, à nouveau, s'accumulent et se multiplient.

L'incertitude économique demeure plus que jamais une réalité, malgré les contextes et les orientations politiques récemment renouvelées, à la lecture des environnements conjoncturels en présence, et ce qu'ils soient nationaux, européens ou internationaux.

Et pourtant... Jamais les dirigeants d'entreprise n'ont été autant, aussi souvent et aussi bien informés de la marche du monde et des affaires. Jamais les outils de communication, d'information, de partage de connaissances et d'interactions humaines n'ont été aussi performants, disponibles, mondialisés, peu chers et à valeur ajoutée. Jamais les dirigeants n'ont été autant aidés pour se prémunir *a priori* du risque

de défaillance. Alors, pourquoi un tel carnage économique et social, éternellement renouvelé ?

Pourquoi tant de redressements judiciaires, de liquidations judiciaires ? Pourquoi tant de ruptures brutales ou d'arrêts subis d'activités économiques ? Pourquoi tant de plans sociaux, de gâchis humains, de valeurs détournées et d'expériences dilapidées, de modèles stratégiques défaillants, de risques financiers non maîtrisés, d'incidents opérationnels désastreux ?

Pourquoi une telle absence de corrélation entre les moyens et les méthodes disponibles de prévention des risques, de leur détection, de leur traitement et leurs résultats effectifs au titre de la diminution du taux de défaillance en entreprise, ou tout au moins la réduction factuelle du coût du risque ?

À l'appui de mon expérience sur cette thématique critique et transversale que constitue la gestion des risques en entreprise, acquise au sein d'établissements, de dimension, d'envergure et de secteurs variés puis au sein de RISKEAL, un seul objectif m'anime au quotidien : aider à renforcer la pérennité des organisations.

Et naturellement, depuis toutes ces années, je m'interroge sans cesse. Comment aider au mieux les dirigeants de TPE, de PME, de PMI, d'ETI, de groupes, de collectivités et de multinationales à renforcer la pérennité de leur organisation en maîtrisant leurs risques ?

Quels sont les facteurs de risque des entreprises ? Et enfin, et ce sera l'objet de cette nouvelle publication, comment modéliser simplement, de manière pragmatique et efficace, un indicateur pertinent qui permettrait de mesurer le niveau d'exposition aux risques de l'entreprise, et, de là, le risque de défaillance des organisations, avec humilité, lucidité et pragmatisme ?

Comment donner aux dirigeants, aux cadres, aux créateurs, un outil synthétique de mesure et d'évaluation de leurs risques, d'identification de l'exposition aux multiples risques en présence, afin de leur permettre d'identifier les enjeux essentiels à couvrir, de mesurer les progrès restant à accomplir et ceux déjà accomplis ?

Bref, comment modéliser simplement ce « Facteur Risque » dans l'entreprise ? Et surtout, pourquoi et comment envisager ce Facteur Risque au-delà des seuls enjeux financiers de l'organisation, preuve concrète et ultime de la situation de l'entreprise ?

À l'appui de la démarche méthodologique déployée et mise en œuvre au quotidien au sein de RISKEAL, et fort de précédentes publications ayant rencontré l'intérêt de nombreux lecteurs (merci à tous pour vos témoignages!), je m'attelle une nouvelle fois à la tâche et vous propose aujourd'hui une nouvelle publication, un nouvel opus consacré à cette question: la mesure du niveau d'exposition aux risques de l'entreprise, quels qu'ils soient.

L'objet de cet ouvrage consiste donc à mettre à votre disposition les moyens de calculer ce que je définirai comme étant LE FACTEUR RISQUE DE L'ENTREPRISE. Ce Facteur Risque s'avère être en fait un agrégat, un indicateur chiffré des multiples risques en présence dans l'entreprise. Il devrait permettre de matérialiser simplement, à l'appui d'une démarche robuste et éprouvée, le niveau de risques de l'organisation, ou plus précisément son niveau d'exposition aux risques en présence, tel que l'entreprise le considère. Il devrait permettre de mesurer les progrès effectivement réalisés d'une année sur l'autre en comparant les résultats obtenus au fil du temps, et surtout, vous permettre de réduire si possible et *in fine* le coût du risque pour l'entreprise.

Bien sûr, l'idée de « noter » l'entreprise n'est ni originale, ni révolutionnaire, encore moins innovante. Le monde ne m'a pas attendu pour tenter de répondre à la question de l'évaluation des risques de l'entreprise et sa déclinaison en une notation agrégée !

Car de nos jours, tout – ou presque - est noté ! Les élèves en classe primaire, les collégiens et lycéens du secondaire, les étudiants de l'enseignement supérieur, les salariés, les dirigeants, mais aussi les dettes souveraines des États, la qualité de la situation financière des collectivités publiques, la performance énergétique et/ou écologique d'un lave-vaisselle, d'une voiture, le bilan carbone d'une organisation, le niveau de développement durable d'une société et, bien sûr, d'une manière générale, toutes les entreprises...!

Cela fait belle lurette que les modèles de notation des entreprises et des collectivités existent. De nos jours, et au-delà de la médiatisation récente

des notations des risques Pays, de leurs enjeux et/ou de leurs impacts supposés, fantasmés ou réels (la perte du triple A de la France suite à dégradation de notation par l'agence américaine Standard & Poor's en fin d'année 2011), toutes les entreprises – ou presque! - sont notées.

Les entreprises sont notées :

- par les banques centrales (la fameuse cote Banque de France par exemple) ;
- par les établissements de crédits (les systèmes de notation interne des établissements financiers permettant la définition de profil de risque du client ou du prospect, des profils des débiteurs, des profils de rentabilité, de solvabilité) ;
- par les sociétés financières (sociétés de crédit, de crédit-bail, d'affacturage, de location) ;
- par les agences de notation (Standard & Poor's, Fitch, Moody's, qui cotent essentiellement la dette des états, des collectivités et des grandes entreprises) ;
- par les sociétés de renseignements commerciaux (qui utilisent des outils de notations propres à fins d'évaluation du risque d'encours crédit client : par exemple, le score Coface) ;
- par les sociétés d'études économiques, qui mesurent les entreprises et leurs performances au sein d'un panel d'acteurs du même secteur ;
- par les sociétés spécialisées en mesure de risques techniques spécifiques (risques opérationnels, industriels, environnementaux, référentiels Sécurité, référentiels Qualité) ;
- par les associations de professionnels spécialisées sur une classe de risque particulière (par exemple, le score de l'AFDCC pour les credit managers et le risque financier du crédit client) ;
- par les organisations spécialisées en veille économique, en veille technologique ;
- par les quotidiens, hebdomadaires, mensuels et autres organes de presse (qui notent un produit, un service client, une responsabilité sociétale, un engagement environnemental, une performance de service client...);
- par le moindre analyste financier présent sur cette Terre !

Les outils et les démarches méthodologiques utilisés pour noter les organisations sont multiples et variés mais ils reposent tous, plus ou moins, sur des démarches assez voisines ou similaires dans leur conception fondamentale: définition et mise en œuvre de systèmes de notations

internes propres; démarche de modélisations statistiques puissantes utilisées par tous les établissements bancaires et financiers destinés à déterminer de la manière la plus fine possible la probabilité de risque de défaillance d'une entreprise ou de réalisation d'un scénario économique; étude et intégration d'indicateurs macroéconomiques multiples sur périodes longues; collecte des risques ressentis suite à des entretiens avec le personnel; cartographies objectives ou plus ou moins subjectives des risques en présence, et qualité des réponses et des dispositifs mis en œuvre; approches empiriques, sectorielles, métiers, processus des risques et notations associées etc.

À mon sens, toutes les démarches existantes sont par nature riches d'intérêt et porteuses de valeurs et de sens, sans aucun doute. Techniques, statistiques, empiriques ou purement académiques ou conceptuelles, elles présentent toutes des idées très souvent intéressantes voire passionnantes, en intégrant des concepts riches, des démarches factuelles portées par des données fiables et vérifiables, la plupart du temps. Elles créent donc de la valeur pour leurs utilisateurs, dans le cadre de référence qu'elles expriment et associent.

Elles proposent toutes des démarches innovantes, des approches robustes, mathématiques, appuyées par des données factuelles poussées et démontrées (modélisation statistique des probabilités d'occurrence des événements, analyse des corrélations, extrapolations). Elles s'appuient pour la plupart d'entre elles sur des outils de calcul puissants, des scénarios de défaillance démontrés ou fortement probables, des arbres de causalité cohérents et de bon sens, à l'appui d'algorithmes scientifiques et de contextes calculatoires extrêmement robustes, affirmés et démontrés.

Tous ces systèmes de notation présentent deux inconvénients majeurs ou plutôt, à mon sens, deux limites essentielles, et ce quelles que soient leur qualité et leur fonction d'utilité, réelle, autoproclamée, démontrée ou supposée.

Tout d'abord, force est de constater qu'aucun des systèmes actuellement disponibles de notation du risque de défaillance de l'entreprise n'est en fait réellement dédié à l'entreprise elle-même. Tous les systèmes de notation ont tous pour vocation d'accompagner à la décision un tiers, mais rarement l'entreprise elle-même. Cette dimension constitue, selon moi, une motivation première pour envisager différemment la manière de mesurer l'exposition aux risques d'une entreprise.

Ensuite, et, là encore, cette dimension semble difficilement discutable, aucun système de notation d'entreprise ne considère de manière élargie les différentes dimensions de l'enjeu risque en l'entreprise. Comme exprimé dans des parutions précédentes, il existe treize grandes classes de risques en présence à considérer selon notre approche de l'enjeu « risk management en entreprise ». Aucun système de notation ne considère dans sa réflexion certaines classes de risques, certains risques individuels qui me semblent essentiels.

De fait, considérer la démarche de notation avec comme fonction d'utilité l'entreprise elle-même, et intégrer à l'univers des possibles la plus grande exhaustivité des sources de fragilité dans l'organisation, constituent la clé de la démarche proposée à votre réflexion.



Aucun système de notation d'entreprise actuellement disponible ne couvre l'intégralité des risques en présence; aucun n'est réellement dédié à l'entreprise elle-même, pour son propre compte.

Car aucun des outils ou des démarches déployés par les systèmes de notation des entreprises, ne considère réellement le dimensionnement le plus large possible des enjeux et des risques en présence. Très souvent, une typologie d'indicateurs est utilisée (économiques, financiers, commerciaux, comportementaux, sociétaux), mais nul ne considère vraiment l'univers des possibles du risque de manière réellement marquée.

Enfin et surtout, aucune des méthodes de notation rencontrées ne vise à considérer pour seule et unique motivation l'utilisation effective de la démarche pour l'usage propre et personnel de l'entreprise, par elle et pour elle.

Les outils de notation sont, la plupart du temps, destinés à identifier un risque statistique, une probabilité de défaillance, mais pour l'usage d'un tiers: banquier, investisseur, fournisseur, client, partenaire...

Ou la mesure de la dangerosité d'un risque clairement identifié.

Mais pas pour l'entreprise elle-même, dans sa globalité et dans l'univers des possibles des risques qui la cerne et la concerne. Le véritable enjeu ne consiste-t-il pas à aider l'entreprise à mesurer son exposition aux risques dans leur ensemble. Avec un « s » riche de sens à la fin du mot « risques » ?

Les outils en présence consolident pour l'essentiel une expertise technique, scientifique et/ou dogmatique de la méthode. Mais ils font trop souvent l'impasse sur de nombreuses dimensions pas forcément reflétées dans un ratio financier ou un taux de croissance calculé à partir d'une liasse fiscale ou d'un rapport de gestion... pourtant fortement contributives le cas échéant. Combien de fois, par exemple, le risque d'intégrité, la qualité de la gouvernance ou la pertinence du modèle stratégique sont-ils effectivement considérés et intégrés dans la notation factuelle d'une entreprise par un système expert ?

Et, *in fine*, ces outils sont-ils réellement utilisés comme outil de gestion des risques globaux par l'entreprise elle-même ? Les systèmes existants de notation des entreprises sont-ils réellement considérés comme des outils de mesure de l'exposition globale de l'entreprise aux risques en présence ? Je n'en suis pas certain...



Les systèmes de notation sont rarement utilisés par les entreprises elles-mêmes pour leur propre évaluation: ils constituent une appréciation externe réalisée par un tiers de confiance, dont l'entreprise constate le résultat et en subit éventuellement les conséquences.

Je vous propose donc aujourd'hui une démarche nouvelle, qui se veut complémentaire des réflexions et des modèles existants. Cette démarche n'est ni statistique, ni dogmatique. Elle s'inscrit en continuité de ma perception du risque dans l'entreprise et de la robustesse des méthodes utilisées par RISKEAL depuis des années.

Cette démarche de notation, bâtie à partir de 365 risques individuels identifiés par mes soins et proposés lors d'une précédente publication dédiée sous la forme de fiches pratiques (cf. *365 risques en entreprise*, paru aux éditions GERESO en 2014, 2^e édition), n'aspire pas à révolutionner la notion ni la pratique de notation des entreprises.

Elle souhaite simplement proposer un nouveau référentiel de réflexion aux dirigeants, aux cadres, aux créateurs, aux repreneurs d'entreprise. Elle espère pour l'essentiel vous aider, amis lecteurs, à la sensibilisation et à la mise en pratique opérationnelle de la mesure du risque de votre entreprise, dans l'organisation elle-même.

Cette démarche se veut résolument pragmatique. Elle ne constitue qu'un partage d'opinions, de vues, d'idées, d'expériences. Quel est donc ce Facteur Risque que je vous propose tout au long des pages suivantes ?

L'idée sous-jacente du Facteur Risque consiste pour l'essentiel à ne pas modéliser une notation d'entreprise sur des critères purement financiers ni sur des indicateurs trop macroéconomiques uniquement. L'idée du Facteur Risque que je vous propose ci-après vise à agréger plusieurs dimensions qui m'apparaissent essentielles à l'évaluation effective du risque de défaillance et de la pérennité de l'entreprise, sous un angle d'attaque dédié « risques en présence ».

Quelques précisions m'apparaissent utiles à ce propos :

- les différentes classes de risques potentiels en présence dans l'entreprise sont à considérer *a priori* dans le calcul du Facteur Risque de l'entreprise; nous en avons défini treize, dont la description précise est proposée dans une précédente publication (*La gestion des risques en entreprise*, 3^e édition, GERESO Édition, 2013);
- selon moi, chaque risque individuel présent dans l'entreprise doit être critérisé à l'appui de trois indicateurs essentiels: la capacité de détection du risque par l'entreprise elle-même (notion de détectabilité du risque); la sévérité attendue de l'impact en cas de survenance effective du risque (notion de sévérité ou de gravité de l'impact: combien cela coûte-t-il?); et la probabilité d'occurrence du risque (occurrence de la concrétisation du risque);
- chaque entreprise doit identifier, comprendre et définir au préalable les classes de risque qui vont effectivement la concerner. Il est inutile d'apprécier ou de dégrader une notation d'entreprise à l'appui d'un critère sur ou sous-représenté en pondération contributive mais inéligible *in fine* pour l'organisation au titre des enjeux réels qu'elle devrait considérer! Par exemple, certaines classes de risques ou risques individuels pourront être purement et simplement pondérés à zéro, en totale autonomie par l'utilisateur de l'outil. Cette latitude nous semble essentielle à l'utilisation;
- la critérisation des facteurs constitutifs du Facteur Risque doit être effectuée en fonction de la culture de l'entreprise: méthodes statistiques, empiriques, méthodiques, alimentées par l'expérience, le ressenti, la collecte d'éléments objectifs ou subjectifs... au final, le résultat dépend surtout et avant tout de la capacité de l'entreprise et de ses dirigeants à s'approprier et utiliser effectivement et de manière cohérente, la démarche proposée d'identification et de valorisation des risques en présence dans l'entreprise. Peu importe la méthode retenue...;

- les facteurs de pondération attachés à chaque risque sont simplifiés, par souci d'efficacité. Quatre facteurs de pondération seront proposés: essentiels/critiques (facteur de pondération 3); importants (facteur de pondération 2); secondaires (facteur de pondération 1); non significatifs (facteur de pondération 0);
- humilité, lucidité et pragmatisme constituent les clés essentielles de la réussite de l'utilisation de cette démarche de valorisation du Facteur Risque de l'entreprise, au-delà de tout résultat chiffré obtenu;
- le bon sens doit constituer l'épine dorsale de tout dispositif de gestion des risques dans l'entreprise; et il ne sera de risques que d'hommes *in fine*;
- il s'agit avant tout d'un système d'aide à la décision, destiné à aider les acteurs de l'entreprise (dirigeants, cadres, créateurs, repreneurs...) à identifier les risques prioritaires, à déterminer les leviers essentiels d'action, à envisager et mesurer les progrès accomplis à partir d'un indicateur agrégé de « performance risque »;
- une démarche de cartographie est jointe à la méthodologie du Facteur Risque: elle permettra d'illustrer de manière visuelle les enjeux essentiels à considérer dans l'entreprise au titre de la gestion et de la maîtrise des risques, ainsi que les progrès accomplis d'une période de temps à l'autre;
- bien que dense, la liste des risques proposés n'est pas exhaustive; elle constitue un prérequis que l'entreprise doit s'approprier, affiner et adapter en fonction de ses spécificités sectorielles, environnementales ou métiers. Il existe des milliers de risques individuels à considérer, au-delà des 365 risques individuels présentés, sur lesquels le Facteur Risque est appréhendé dans cet ouvrage.

Au final, nous vous proposons un outil de notation interne destiné à l'entreprise elle-même.

Il ne s'agit pas d'un outil de notation destiné *a priori* aux tiers, mais bien destiné à votre entreprise, pour votre usage, pour vous-même. Nous serons ravis de recevoir de votre part votre retour d'expérience dans son utilisation.

De la même manière que chaque entreprise devrait calculer son coût du risque (connaissez-vous le coût du risque de votre entreprise?), j'invite aujourd'hui les dirigeants et les cadres des entreprises à calculer le Facteur Risque de leur organisation, afin d'en mesurer la pertinence et d'assurer la mise en œuvre d'une véritable culture du risque à l'appui d'un indicateur agrégé de sensibilisation, de fédération et de différenciation.

Car, au-delà de la démarche de chiffrage du Facteur Risque de chaque entreprise, réside bien l'enjeu essentiel : sensibiliser les acteurs des organisations à identifier, comprendre et maîtriser leurs risques. Baliser l'enjeu en présence, à l'appui d'un indicateur d'alignement chiffré, pertinent et explicite peut y contribuer. Telle est notre volonté, notre espoir et notre motivation dans cette publication.

Avec le Facteur Risque, prenez en main votre avenir ! Renforcez la pérennité de votre organisation en identifiant en premier lieu votre Facteur Risque de manière agrégée. Quelle est votre situation ? Comment évolue-t-elle d'une année sur l'autre ?

Je vous souhaite une bonne lecture et, surtout, une bonne appropriation de cette démarche que je souhaite la plus pertinente possible !

À retenir

- Les systèmes de notation des entreprises en présence sont élaborés et utilisés par des tiers de confiance, pas par l'entreprise elle-même la plupart du temps.
- Il existe des milliers de risques en présence dans l'entreprise, susceptibles de remettre en cause sa pérennité au quotidien.
- Treize classes de risques menacent l'entreprise, qu'il convient d'identifier, de comprendre et de maîtriser au mieux.
- Le Facteur Risque proposé est un agrégat destiné à mesurer le risque de défaillance de l'entreprise, de manière simple et pragmatique.
- La liste des risques proposés n'est pas exhaustive : chaque entreprise doit se l'approprier, l'enrichir, la remettre en perspective, en fonction de son contexte, de son environnement.
- Lucidité et pragmatisme constituent deux qualités essentielles à mettre en œuvre dans l'utilisation du Facteur Risque proposé.
- Le Facteur Risque doit contribuer à sensibiliser vos équipes à l'enjeu de la gestion du risque en entreprise ; il s'agit d'un levier essentiel de fédération des équipes autour d'un indicateur d'alignement commun (la pérennité de l'entreprise) et d'un vecteur de différenciation (pas de création de valeur sans prise de risques, à condition que celle-ci soit maîtrisée!).