

Introduction

« Le moment est temporaire, mais le souvenir demeure toujours. »

BUD MEYER

Quoi de commun entre l'explosion d'une plateforme pétrolière, une fuite de gaz en mer du Nord, de la viande de cheval dans des lasagnes de bœuf surgelées, un produit non conforme, le suicide d'un cadre en entreprise et l'indisponibilité d'une donnée sur un ordinateur ?

A priori, rien, me direz-vous. Et vous aurez peut-être raison.

Mais si vous endossez un costume de dirigeant, de *risk manager*, de cadre responsable ou de salarié engagé, vous vous apercevrez assez vite qu'à la source de ces événements dramatiques ou secondaires réside une multitude de risques qui, à un moment ou à un autre, se sont concrétisés. Et cette concrétisation des risques, source de coûts (coups ?) et de douleurs pour l'organisation, apparaît directement liée aux cycles d'exploitation de l'entreprise qui produit, qui transforme, qui vend, qui travaille ou dont les processus de maîtrise et de contrôle défailants des cycles opérationnels ont permis l'émergence et la concrétisation trop souvent douloureuse.

Tous ces risques – et des milliers d'autres – constituent ce qu'il convient d'appeler selon nous, des risques opérationnels. Nous allons essayer, à travers les pages de cet ouvrage, d'en définir les contours, et de vous apporter des clés de compréhension vous permettant de les identifier, de les détecter, de les comprendre et de les maîtriser au mieux.

Bien évidemment, le premier qualificatif qui vient à l'esprit lorsqu'on aborde la question des risques opérationnels dans l'entreprise sera celui de

la diversité. Nous pouvons par défaut considérer qu'ils seront, par nature, innombrables. Chaque risque ne serait-il pas un risque opérationnel pour l'organisation ?

En fait, de la rupture d'un processus opérationnel à l'arrêt d'une chaîne de montage, d'une mise en danger de la vie d'un salarié à l'existence de clauses léonines dans un contrat, les risques opérationnels sont quasiment partout. Ils sont toujours présents, à l'affût, prêts à se montrer.

Quelle que soit l'activité de l'entreprise, la mise en oeuvre de ses cycles d'exploitation va inmanquablement provoquer l'opportunité de concrétiser des centaines, pour ne pas dire des milliers de risques opérationnels. Infrastructure, accès, informatique, processus industriels, enjeux juridiques, facteurs humains, autant de périmètres d'actions et d'interventions en contact direct ou indirect avec le client, et qu'il conviendra de maîtriser au mieux dans toute logique de pérennisation d'entreprise.

Les risques opérationnels font partie des risques que chaque société devrait maîtriser. Car ils matérialisent par essence les fragilités opérationnelles ou organisationnelles de la structure dans son ADN le plus intime : la qualité de ses cycles d'exploitation et d'activité courante.

Maîtriser les risques opérationnels revient à maîtriser le coût du risque du « coeur métier » de l'organisation. Si l'entreprise identifie, détecte et maîtrise son exécution opérationnelle, il y a fort à parier que sa pérennité sera presque garantie. Ou, à tout le moins, moins exposée que celle des autres.

Bien sûr, les risques stratégiques et financiers ne sauraient être absents du débat lorsque les vecteurs de pérennisation seront abordés en entreprise. Mais les risques opérationnels sont l'illustration immédiate de la capacité – ou l'incapacité – de la structure à maîtriser son activité courante, ses modes opératoires, son fonctionnement nominal quotidien.

Les risques opérationnels sont protéiformes par nature, et illimités par essence. Nous avons choisi d'aborder cet enjeu difficile à sérier de manière pragmatique. Dans la première partie de cet ouvrage, nous reviendrons sur les fondamentaux nécessaires à la bonne compréhension de l'enjeu risk management en entreprise : les principales classes de risques en

présence, afin de permettre une meilleure appropriation des différentes thématiques associées aux risques opérationnels.

Puis, dans une seconde partie, nous aborderons les risques opérationnels eux-mêmes. Nous essayons de délimiter de manière simple les périmètres à considérer et les moyens d'action à engager afin de les maîtriser au mieux.

Dans une troisième partie, nous abordons la problématique spécifique des risques industriels. À partir du moment où l'organisation produit ou transforme quelque chose, les risques opérationnels associés aux cycles de production ou de transformation appellent une lecture méthodologique parfois différente des risques opérationnels en présence. De nombreuses démarches méthodologiques particulières viendront éclairer la réflexion.

Dans une quatrième et dernière partie, nous réaliserons enfin un point de focalisation sur trois classes de risques particulières qui s'inscrivent selon nous en totale cohérence avec l'enjeu des risques opérationnels en entreprise, car elles contribuent en permanence à la composition du coût du risque opérationnel : les risques juridiques, les risques informatiques et les risques associés aux facteurs humains dans l'organisation.

Les risques opérationnels peuvent répondre à de multiples définitions, en fonction des spécificités sectorielles ou réglementaires. Chaque secteur d'activité a essayé de définir ce que sont, ou ce que ne sont pas, les risques opérationnels. Nous nous sommes attachés à éviter toute posture dogmatique ou spécialisée, en vous proposant une lecture transversale, pragmatique et simple de l'enjeu.

Complexes, diversifiés, les risques opérationnels constituent le sel de l'entreprise. Tous les jours, l'entreprise secrète des risques opérationnels, plus ou moins dangereux, plus ou moins coûteux. La question de leur identification et de leur maîtrise demeure une constante pour chaque dirigeant. D'où notre souhait de vous accompagner au mieux dans votre réflexion et vous proposer, aujourd'hui, cette publication exclusivement dédiée aux risques opérationnels.

Partons dès à présent à l'assaut des risques opérationnels ! Il est plus que temps, le ciel s'assombrit déjà autour de votre entreprise !

Chapitre 3

Les 13 classes de risques

Présentons maintenant de manière succincte les principales classes de risques en présence, telles que présentées précédemment. Nous en identifions treize :

1 - Risques géopolitiques

Fondamentalement, il s'agit des risques liés à l'environnement global de l'entreprise hors de ses frontières. À partir du moment où une organisation évolue à l'extérieur de son pays d'origine (localisation du siège social), pour quelque raison que ce soit (présence de clients, de fournisseurs, de sous-traitants, de franchisés, de prospects, de partenaires industriels ou commerciaux, d'équipes dédiées, d'actifs, d'investissements, d'engagements), elle est par nature exposée au « risque pays » où sont localisées ses activités et/ou ses actifs, et à ses composantes de déstabilisation potentielle liée à son exposition géographique hors frontière.

Blocus économique, attentats, guerres, climat insurrectionnel, catastrophes naturelles, mouvements sociaux, instabilité économique, politique ou sociale, tels sont les risques majeurs à appréhender et à traiter, pays par pays, zones géographiques par zones géographiques. Ces zones de fragilité seront bien évidemment et également à appréhender au niveau du pays d'origine et d'implantation initiale de l'entreprise, mais elles seront considérées *a priori* comme mieux connues et maîtrisées par les dirigeants, les fondateurs et/ou les actionnaires impliqués. La notion de « risque pays » amène un point d'intérêt spécifique à ne pas négliger.

Ces risques sont donc regroupés sous une appellation un peu pompeuse (« risques géopolitiques »), mais qui demeure toutefois appropriée. Traiter un « risque pays » consiste bien à analyser un contexte donc des risques géopolitiques. Il s'agit donc de l'analyse du cadre initial d'évolution de l'entreprise en dehors de ses frontières, dont les risques sous-jacents géopolitiques associés doivent être maîtrisés au mieux.

Les risques géopolitiques constituent donc la première brique de stabilité de l'édifice entreprise. Ils constituent donc, naturellement, la partie basse, la base de la pyramide, en partie gauche. C'est la première classe de risques à appréhender de manière dédiée, dans le cheminement macroéconomique de la maîtrise de l'environnement d'intervention de l'entreprise.

2 - Risques économiques

Une fois l'environnement géopolitique de l'entreprise connu – et, si possible, maîtrisé – la compréhension, l'analyse et la prise en compte efficace de l'environnement économique de l'entreprise s'imposent (au sens macroéconomique du terme).

Inflation, conjoncture, évolution des conditions de financement et de refinancement, évolution de la cherté, de la disponibilité et de la rareté des ressources de l'entreprise nécessaires à son bon fonctionnement (ressources financières, matières premières, marchandises), situation conjoncturelle locale, régionale, nationale et internationale, perspectives macroéconomiques constituent autant de risques économiques majeurs pouvant durablement et profondément remettre en cause la pérennité des organisations et de leurs activités.

Les risques économiques sont positionnés également dans le socle de la pyramide, en partie droite de la base de la pyramide, aux côtés des risques géopolitiques précédemment explorés. Il s'agit, conjointement avec les risques géopolitiques, d'une classe de risques essentielle et primordiale à identifier, comprendre et maîtriser, ce qui, nous le verrons, ne sera pas forcément des plus simples.

Les deux classes de risques, risques géopolitiques et risques (macro) économiques, que nous détaillerons plus loin, constituent le cadre de stabilité, d'instabilité – ou d'environnement initial – de l'entreprise. La

maîtrise de leurs risques associés demeure la priorité essentielle à la survie de toutes les entreprises, quel que soit le secteur d'activité considéré.

3 - Risques stratégiques

Une fois maîtrisé l'environnement macroéconomique de l'entreprise, nous abordons le coeur de la problématique, ce qui constitue, à nos yeux le risque long terme essentiel pour chaque entreprise : la qualité de son modèle stratégique.

Quelle que soit sa taille, chaque entreprise, artisan, commerçant, TPE, PME, PMI, grand groupe national, multinationale, tous bâtissent et proposent un modèle stratégique, en constante évolution et en adaptation permanente. Seules la complexité, la disparité et la densité de ses composantes (les segments stratégiques) et de ses interactions différencieront le modèle stratégique d'une boulangerie de celui d'une multinationale. Mais les fondamentaux de cette notion clé que constitue un modèle stratégique sont les mêmes.

Composés de multiples segments stratégiques, le modèle stratégique est exposé à de multiples risques, et notamment le risque d'incohérence entre les différents éléments constitutifs dudit modèle. Sa constitution, sa validité, sa robustesse, la capacité d'ajustement et de réponse des processus cibles le composant seront le coeur de la réussite de toute entreprise.

Essentielle, critique à la pérennité, la maîtrise des risques stratégiques nous amène à positionner les risques stratégiques dans le coeur de la pyramide, appuyés sur le socle précédent constitué des risques géopolitiques et (macro) économiques.

4 - Risques financiers

La mise en oeuvre du modèle stratégique engendre, par essence, la création d'une multitude de risques financiers. Du risque d'illiquidité au risque de taux de change, du risque de crédit au risque de dilution du capital, du risque de financement aux risques comptables et fiscaux, les risques financiers constituent l'étape suivante dans notre présentation structurée des différents risques de l'entreprise.

Multiples, complexes, directement impactants, pouvant remettre en cause en une journée la pérennité complète de l'organisation, les risques financiers constituent une famille de risques spécifiques, à part, située dans le coeur même de la pyramide.

Le positionnement central des risques financiers, au cœur de la pyramide, n'est ni fortuit, ni le fruit du hasard. Tout risque, toute classe de risques, toute décision d'entreprise aura une incidence financière sur l'entreprise, donc favorisera l'émergence potentielle d'un risque financier. Son positionnement central traduit également cette dimension : les 13 classes de risques, en se concrétisant, engendreront par nature et systématiquement, un risque financier, plus ou moins difficile à assumer par l'entreprise.

Causés directement par la mise en oeuvre du modèle stratégique de l'entreprise, directement ou indirectement, les risques financiers complètent le coeur de notre réflexion centrale, compte tenu de leur diversité et de leur gravité potentielle.

5 - Risques opérationnels

Objet de notre ouvrage, la notion de risques opérationnels est extrêmement large : elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise : infrastructures, cycles de production, de distribution, processus logistique, gestion documentaire, etc. En résumé, les risques opérationnels matérialiseront tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne.

Ils figurent immédiatement après les risques financiers, résultant du « coeur opérationnel » de l'entreprise. Leur analyse devra être réalisée par grandes familles de processus opérationnels.

Trois types de risques opérationnels spécifiques, particulièrement importants, seront à considérer de manière dédiée et à traiter de façon particulière dans l'entreprise : les risques juridiques, les risques informatiques, et les risques sociaux et psychosociaux (plus simplement dénommés les risques « ressources humaines »).

6 - Risques industriels

Les risques industriels couvrent, comme leur nom l'indique, une catégorie particulière de risques opérationnels, rencontrés exclusivement dans les activités de fabrication, de transformation, donc de production de biens.

Qu'il s'agisse d'emboutissage de pièces simples, de construction mécaniques complexes (avions, voitures, bateaux, machines-outils, gros oeuvre), de chaînes de montage ou d'assemblage, d'activités de finition légère ou de transformation, les cycles industriels sont à considérer de manière exclusive et leurs risques associés, multiples et complexes, nécessitent un traitement ainsi qu'une approche spécifique.

Un certain nombre de démarches méthodologiques exclusivement dédiées à la maîtrise des risques industriels existe, et le savoir-faire des grands groupes industriels, réputés pour la maîtrise des cycles techniques de production, participe à la maîtrise des risques industriels, particulièrement critiques pour les entreprises concernées. Un chapitre leur est dédié dans notre livre.

7 - Risques juridiques

Les risques juridiques constituent la première classe de risques opérationnels à traiter selon notre approche de manière différenciée. Ils couvrent pour l'essentiel les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur (notion de conformité juridique), les problématiques liées à la contrefaçon, ainsi qu'un approfondissement d'un risque juridique particulier : la responsabilité pénale du dirigeant.

Compte tenu de la pénalisation croissante du monde des affaires, de la tendance générale observée d'une certaine dérive du nombre des actions à l'encontre des personnes morales et de leurs représentants mandataires sociaux, de la médiatisation marquée des abus toutefois marginaux de la fonction de direction d'entreprise en contexte social tendu, et de la multiplication des dérives « sociales » actuellement observées (séquestration, conflits sociaux délicats, conjoncture difficile), les risques juridiques deviennent désormais un véritable piège pour les entreprises à court, moyen et long terme.

Facteur aggravant de la bonne maîtrise des risques juridiques, l'inflation législative et la multiplication effarante des textes et des décrets rendent désormais pratiquement illisibles et/ou inapplicables la connaissance et donc le bon respect des lois en vigueur, sans l'aide permanente d'un juriste spécialisé par domaine de compétences : droit social, fiscal, pénal, civil, droit des contrats, droit des assurances, etc. Nous leur consacrons une partie de l'ouvrage.

8 - Risques informatiques

Seconde famille de risques opérationnels spécifiques, les risques informatiques sont une source permanente, récurrente et coûteuse de risques critiques pour les entreprises de nos jours, compte tenu de l'usage intensif, permanent et structurel des outils informatiques (matériels, logiciels, applications, infrastructures réseaux, etc.) et de la multitude des risques associés au périmètre informatique.

Vulnérabilité, sécurité physique et logique, qualité des couvertures applicatives, gestion des coûts associés, perte de données, disponibilité des outils et des réseaux, fiabilité/confidentialité/intégrité/disponibilité des données, performance des applications et des traitements, autant de risques informatiques à traiter et à maîtriser impérativement, compte tenu de la permanence et de la prégnance de l'outil IT dans le monde de l'entreprise aujourd'hui.

Quelle que soit la dimension de la structure, l'outil informatique est désormais essentiel à l'activité quotidienne, et la pérennité de l'infrastructure informatique – et de communication associée – devient critique. Ses risques associés, multiples et lourdement impactant, constituent un gisement de risques majeurs à identifier, comprendre et maîtriser. Un chapitre leur est également consacré.

9 - Risques « ressources humaines »

Derrière cette dénomination peu valorisante, les risques « ressources humaines » sont constitués en fait de deux grands types de risques distincts : les risques sociaux (climat social, maîtrise du *turn-over*, gestion de la compétence, perte homme clé) et les risques psychosociaux (mal-être, stress, harcèlement sexuel et/ou moral, suicide, conduites additives). Cette classe de risques, également rattachée indirectement aux risques

opérationnels, nécessitera un traitement particulier et délicat, compte tenu du périmètre et de la sensibilité du domaine abordé.

« Il n'est de richesse que d'hommes ». Au-delà de l'adage fameux de Jean Bodin, nous serons tentés de dire « qu'il n'est de risques que d'hommes ». Clé de voûte de tout projet de création et de développement d'entreprise, la gestion du risque humain sera primordiale, complexe, passionnante, mais source de nombreuses fragilités à appréhender puis à maîtriser.

De même, les enjeux du management intergénérationnel (et la prise en compte de la fameuse « Génération Y », de ses désirs, de ses contraintes, de ses codes, de ses valeurs et de ses apports), la question de l'encadrement interculturel pour les entreprises internationales, le développement et la pérennisation des connaissances, des compétences et des savoirs des acteurs, la création et le maintien d'un lien social efficace et serein, sont autant d'enjeux RH à traiter au titre de ce risque opérationnel générique. Nous y reviendrons dans le cadre d'une partie dédiée.

10 - Risque d'image et/ou de réputation

Le risque d'image ou le risque de réputation peut être considéré, à tort, comme des problématiques de haut niveau dont l'intérêt et/ou la portée, en cas d'émergence, ne concernent que les grandes entreprises, médiatisées, significatives en dimensionnement ou en respectabilité.

Bien au contraire...

Connaître l'image de son entreprise et la maîtriser vis-à-vis de ses salariés, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses partenaires, de ses tiers de confiance, ne constitue pas l'apanage des stars du CAC 40 ou des entreprises intégrées aux indices phares des places boursières internationales.

Autant la construction d'une image interne et externe va s'avérer complexe, difficile, longue, autant sa destruction – ou sa dégradation – constituera des risques extrêmement rapides en concrétisation, difficilement maîtrisables, dont les impacts en termes de gravité seront très lourds, voire impossibles à surmonter.

Contrefaçon, rumeurs, guerre économique, diffamation, contrebande, concurrence déloyale, autant de vecteurs de risques que l'entreprise devra contrôler afin de maîtriser son image.

Gérer un risque image ne s'improvise pas, et chaque entreprise devra garder en permanence un oeil sur sa réputation, dont les dommages seront lourds de sens.

Un risque à ne pas négliger, même pour une toute petite entreprise Il contribuera à la pérennité de la structure et demeure intimement lié aux risques opérationnels, même si cette classe de risques ne sera pas considérée comme faisant partie des enjeux opérationnels, objet du présent ouvrage.

11- Risque *knowledge management*/gestion de la connaissance

Principal actif de l'entreprise, la connaissance et les savoir-faire de l'organisation, des équipes, des salariés, son évolution et sa capitalisation exposent toutes les entreprises aux risques liés à ce que la terminologie anglo-saxonne appelle le *knowledge management*, autrement dit la gestion de la connaissance.

Documentation des procédures et des processus, actualisation des modes opératoires, gestion de la donnée et de l'information en interne et en externe, veille prudentielle, autant de sources de risques que la gestion de la connaissance devra encadrer, afin de sanctuariser l'actif essentiel de toute entreprise : son savoir.

Vecteur de transmission, de formation, de capitalisation et de différenciation de l'entreprise, la maîtrise de la connaissance et de ses risques associés constitue un risque particulièrement sensible à gérer. Il permettra également d'optimiser l'efficacité de l'activité. Souvent perçue comme contraignante, la maîtrise de ce risque demeurera critique, à bien des égards. Ce risque nourrit bien évidemment les risques opérationnels, mais nous avons décidé de ne pas le considérer de manière dédiée, afin de limiter notre propos et la cohérence de notre démarche.

12 - Autres risques : de multiples sources de risques à ne pas négliger

Avant-dernière famille des risques identifiés dans l'entreprise, la classe des « autres risques », comme son nom l'indique, regroupe toute une série de risques à traiter de manière individuelle dans le temps et dans l'espace, mais qui ne constitue pas de classes de risques dédiées, ne pouvant proposer au lecteur une multitude infinie de thématiques différenciées.

Il nous a semblé que, bien que significatifs pour la plupart d'entre eux, ces types de risques pouvaient être trop spécifiquement marqués de complexité d'un secteur d'activité à l'autre, ce qui nuisait à la présentation homogène et graduelle souhaitée de la pyramide initiale retenue. D'où le choix méthodologique de créer une « classe élargie » de risques, à ne pas oublier toutefois.

Parmi les grands risques constitutifs de cette classe n° 12, nous trouverons notamment les problématiques de surqualité, de risque environnemental et de maîtrise du développement durable, de défaillance des dispositifs de contrôle interne, de défaillance de pilotage, de gouvernance de l'entreprise, etc.

Ces risques ne font toutefois pas partie d'une classe de risques transversale dédiée, compte tenu de la spécificité de chacun de ces risques, et de leur non-applicabilité dans un certain nombre de situations. Ils pourraient également être considérés pour certains, directement ou indirectement, comme des risques opérationnels. Là encore, nous avons fait le choix de ne pas les considérer comme tels, même si certains d'entre eux demeurent directement liés aux enjeux opérationnels de l'organisation.

13 - Risque d'intégrité

Enfin, le sommet de la pyramide est représenté par le risque individuel ultime, en cohérence avec la philosophie de présentation des treize classes de risques. Le risque d'intégrité sera à percevoir et analyser tant d'un point de vue individuel (démarche, comportement ou action inappropriée, réalisés par un acteur individuel : discrimination, injure, non-respect des règles d'entreprise, vol, fraude) que d'un point de vue de conformité/déontologie (respect par les acteurs de l'entreprise – et l'entreprise elle-même – des règles, lois et décrets en vigueur).

Fondamentalement, l'intégrité individuelle d'un dirigeant, d'un collaborateur, d'une organisation pourra potentiellement remettre en cause la pérennité même de l'entreprise. Ce risque d'intégrité est positionné en haut de la pyramide, représentant le sommet de l'action individuelle et du risque éventuel associé.

De cette culture de l'intégrité individuelle et/ou collective, du respect – ou non – des règles établies (internes et/ou externes à l'entreprise) découle une vision d'entreprise, de mise en oeuvre du modèle stratégique, appliqué à chaque acteur.

Il s'agit du risque individuel ultime, potentiellement dommageable et pouvant impacter ou engendrer tous les risques précédents : risque d'image, risque financier, juridique, opérationnel, jusqu'au socle primal. Il n'est donc pas exclusif ni spécifique à l'enjeu opérationnel dans l'entreprise même si, au quotidien, le non-respect d'un mode opératoire engendrant la concrétisation d'un risque opérationnel pourrait être considéré comme un risque opérationnel ! Nous avons fait le choix de ne pas l'intégrer dans notre lecture des risques opérationnels.

Ces treize classes de risques spécifiques permettent d'appréhender de manière simple les principaux enjeux conceptuels à traiter en entreprise. Mais cette pyramide ne couvre malheureusement pas tous les risques à appréhender.

Les risques projet

Dernière dimension à ne pas négliger, et notamment dans le cadre des actions et activités opérationnelles courantes, car elle demande une démarche propre, particulière, et bien que ne constituant pas une classe de risques « spécifique » dans notre modèle de présentation des enjeux, nous préconisons également d'identifier et de maîtriser une classe « méthodologique » de risques spécifiques : la maîtrise des risques inhérents au mode projet.

En mode projet, certaines fragilités potentielles et spécifiques à la démarche projet vont être mises en exergue, et elles seront à traiter de manière dédiée, dans le cadre d'une démarche indépendante particulière de type « risque projet ».

Qu'il s'agisse de projets informatiques, organisationnels, opérationnels, industriels ou de toute autre nature, l'appréhension des risques associés au projet sera à réaliser de manière dédiée.

Les grandes étapes d'un projet, de quelque nature qu'il soit, peuvent être résumées de la manière suivante :

LES GRANDES ÉTAPES D'UN PROJET

1. ÉTUDE
2. INITIALISATION DU PROJET / LANCEMENT
3. CONCEPTION
4. RÉALISATION
5. MISE EN ŒUVRE/DÉPLOIEMENT
6. EXPLOITATION OPÉRATIONNELLE

Pour chacune des étapes du mode projet, les risques, multiples, vont se présenter et menacer la bonne exécution du projet considéré. Et ce, tout au long du processus projet.

Trop souvent, les risques s'accumulent et remettent en cause, soit le projet lui-même, soit l'intérêt initial de la démarche, compte tenu des surcoûts associés à une mauvaise maîtrise des risques du projet (coût d'opportunité, délais, ressources additionnelles, études complémentaires, inadéquation des ressources aux besoins).

Sans entrer dans un détail trop marqué, il est toutefois à noter que figurent, parmi les principales dimensions « risques » à appréhender en mode projet, les points suivants :

- **Risques « RH »** : fondamentalement, tout projet ne verra sa réussite concrétisée que grâce à la performance de l'équipe et des acteurs qui le portent. Les enjeux spécifiques de gestion de la compétence requise pour la bonne exécution du projet et de maîtrise de la connaissance capitalisée au titre du projet sont critiques à maîtriser. En outre, la dimension comportementale des acteurs impliqués au projet, et plus particulièrement la capacité de fédérer et conserver l'adhésion et la motivation des acteurs contributifs au projet sur toute sa durée, constitue une source de risques non négligeables, à ne pas sous-estimer.

- **Risques « pilotage du mode projet »** : tout projet initié doit être piloté avec efficacité. Les risques issus d'un mauvais pilotage de l'exécution du projet ou d'un dimensionnement inadapté des ressources nécessaires à sa bonne réalisation doivent être particulièrement étudiés. Notamment, les enjeux associés au pilotage des activités des tiers sous-traitants apparaîtront critiques.

- **Risques « gestion de la planification »** : en mode projet, la maîtrise du planning projet est essentielle. De multiples risques sont susceptibles d'obérer le bel édifice, pour de multiples faits générateurs : projections prévisionnelles incohérentes, irréalistes, temps contraint marqué dans l'exécution de certaines phases du mode projet, sous-dimensionnement des charges (et des ressources financières, humaines et/ou matérielles à mobiliser) nécessaires à la bonne réalisation dudit projet, etc.

- **De multiples autres risques propres au projet considéré sont également à traiter.** Par exemple, les enjeux liés à la budgétisation appropriée et à la disponibilité assurée des compétences à mobiliser dans le cadre du projet, la multiplication des sources de modification des cahiers des charges initiaux (aux enjeux parfois antinomiques), l'interdépendance des phases du projet entre elles (bloquant l'avancement), les rôles et responsabilités des acteurs (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, assistance à maîtrise d'ouvrage, confusion des rôles...), la qualité des sous-traitants (exigence de résultat ou de moyens), des contractants (risque de défaillance pendant la vie du projet), sans oublier les risques techniques, organisationnels et/ou opérationnels associés au projet lui-même.



En mode projet, les risques sont à appréhender de manière dédiée, indépendamment des démarches existantes dans l'entreprise. Un projet, au-delà de sa pertinence, c'est avant tout un ensemble de risques particuliers à maîtriser.

Les risques d'un projet seront donc à traiter dans le cadre d'une démarche méthodologique normée, performante, dédiée et si possible, pertinente. Il en va de la qualité de l'exécution, voire de la bonne fin du projet initié à l'origine. Notre présentation des différentes classes de risque en pyramide aurait été incomplète sans cet apport spécifique à la dimension associée des risques en mode projet, à ne pas oublier dans la réflexion.

Au final, un seul risque menace vraiment l'entreprise. Il s'agit d'un risque ultime.

Le risque ultime

Chacune des treize classes de risques présentées précédemment, ainsi que la démarche spécifique « risque projet » présentée ci-dessus, va potentiellement, en cas de survenance, contribuer à engendrer un coût du risque, donc un risque financier additionnel pour l'entreprise. Sa gravité sera bien sûr significativement variable en fonction de la classe de risques considérée, du coût du risque net et de ses composantes particulières, mais elle aura des impacts certains, plus ou moins dommageables pour l'organisation. Et cette certitude conduit à notre volonté de mise en oeuvre d'une démarche tant préventive que curative de maîtrise du risque, quelle que soit la classe de risques considérée.

Mais, au-delà des impacts multiples et variés que l'entreprise devra assumer en cas d'urgence d'un risque, quel qu'il soit, le risque ultime de toute entreprise reste et restera, somme toute, assez simple.

L'entreprise, quelles que soient sa taille, son activité, sa maîtrise préventive ou curative des risques, est confrontée à un seul risque primordial : celui de la déclaration de cessation des paiements, unique et premier pas vers :

- la liquidation judiciaire ;
- la mise en redressement judiciaire et ses plans de suivi post-RJ (plan de redressement, plan de cession, partielle ou totale) ;
- la mise sous procédure de sauvegarde (dispositif créé par la loi du 27 juillet 2005, au final peu usité, anticipant toutefois la situation de déclaration de cessation des paiements) ;
- la cessation d'activité pure et simple par volonté unilatérale de son dirigeant et/ou de ses actionnaires/fondateurs, le cas échéant.

Toutefois, la concrétisation de ce risque ultime ne sera, au final, que directement lié à la matérialisation d'un ou de plusieurs risques faisant partie d'une ou de plusieurs classes de risques proposées ci-dessus. Très souvent, ce sont des risques opérationnels qui ouvriront la boîte de Pandore des risques, conduisant l'entreprise vers le chemin de la concrétisation du risque ultime.



Le risque ultime de toute entreprise est la déclaration de cessation des paiements, dont l'issue est, le plus souvent, définitive pour l'entreprise (redressement judiciaire, liquidation judiciaire).

Les 1 000 risques

Au-delà de notre démarche méthodologique, de ce support visuel de la pyramide, et à travers l'expérience et la vision de la gestion des risques acquise en entreprise depuis de nombreuses années, il va sans dire que cette représentation, extrêmement synthétique, ne permet – et ne permettra pas – de lister objectivement et de manière exhaustive l'intégralité des risques susceptibles d'impacter et de fragiliser une entreprise.

Toutefois, cette présentation permet de ne pas oublier certaines dimensions fondamentales de sources de fragilité, souvent méconnues quoique profondément risquées. Il existe, en entreprise, plusieurs centaines de risques potentiels à identifier, comprendre et maîtriser. Pour ne pas dire plusieurs milliers.

De notre expérience acquise en entreprises puis au sein de la société Riskéal, spécialisée en audit/conseil, formation et accompagnement des entreprises et des dirigeants dans leur gestion des risques, nous avons identifié, au bas mot, plusieurs milliers de risques individualisés, potentiellement aptes à affecter une entreprise, de manière plus ou moins sensible.

Il convient, en outre, de démultiplier chacune des grandes classes de risques présentées dans cette pyramide et de maîtriser, société par société, département par département, service par service, processus par processus, sous-processus par sous-processus, les différentes classes de risques proposées et les effets de leurs interactions, afin de contrôler les éventuelles sources d'exposition. Notre lecture et notre présentation des risques opérationnels s'inscrit tout naturellement dans cette démarche.

Impact financier

Il est également essentiel de noter, dès à présent, que chaque risque opérationnel, quel qu'il soit, engendrera, en cas de survenance, un coût

financier pour l'entreprise. Nous reviendrons ultérieurement sur la notion de coût du risque (et des coûts associés des stratégies de couverture à mettre en oeuvre), mais compte tenu de ce critère contributif partagé par toutes les classes de risques, nous avons volontairement placé la classe de risques « risques financiers » au centre de la pyramide. La pertinence de souhaiter positionner de manière centrale les risques financiers s'en trouve *de facto* également renforcée.

Bien évidemment, chaque risque opérationnel concrétisé engendrera un coût financier pour l'entreprise. Positionnée au coeur de l'édifice, chaque classe de risques, et notamment celles dédiées aux enjeux opérationnels, objet du présent ouvrage, impactera, directement ou indirectement, le coût financier, donc le risque financier de l'entreprise.

Il faudra en permanence conserver à l'esprit le coût du risque associé aux enjeux opérationnels. Car ils ne seront pas négligeables, bien au contraire. Nous y reviendrons.



Il existe, au bas mot, plus de 1 000 risques pouvant remettre en cause ou fragiliser la pérennité de l'entreprise au quotidien. Les enjeux opérationnels demeurent la priorité quotidienne à traiter de manière permanente, lucide et pragmatique.

De façon pragmatique, et au-delà de la dimension symbolique portée par cette volumétrie « des 1 000 risques », précisons qu'il existe en fait des milliers de risques individuels à appréhender. Le choix du dimensionnement limité, volontaire, ne doit cependant pas laisser à penser que « seulement » mille risques sont à identifier, comprendre et maîtriser.

Et parmi ces milliers d'enjeux individuels à identifier, comprendre et maîtriser, les risques opérationnels constitueront l'épine dorsale de toute organisation, car ils refléteront l'exposition aux risques de l'entreprise dans le cadre de l'exécution quotidienne et d'exploitation courante du modèle stratégique et financier de l'entreprise.

Autant de miroirs susceptibles d'illustrer ou de démontrer la robustesse – ou la fragilité – opérationnelle de l'organisation. De nombreux enjeux en perspective !

Abordons à présent le vif du sujet et explorons ensemble cette notion des risques opérationnels.



À retenir

- Chaque entreprise, quels que soient son secteur d'activité, son historique, son métier, sa taille, est par nature exposée à une multitude de risques qu'il convient d'identifier, de comprendre et de maîtriser.
- Il existe plusieurs milliers de risques susceptibles de remettre en cause la pérennité d'une organisation ; ils peuvent être représentés autour de 13 classes de risques différentes.
- Hormis les entreprises soumises à des contraintes réglementaires, la grande majorité des entreprises ne met pas en oeuvre de véritable politique de gestion des risques, à tort.
- Les risques ne sont pas une invention du monde moderne ; ils existent depuis toujours, et existeront toujours mais la médiatisation accrue de leurs impacts renforce le sentiment perçu d'incertitude chronique de l'environnement dans lequel évoluent les organisations.
- Dans un monde incertain, la maîtrise des risques permet de renforcer la pérennité de l'entreprise. Toutefois, la survie d'une organisation ne dépend pas uniquement de sa capacité à maîtriser les risques.
- Chaque individu possède sa propre sensibilité au risque, forgée à partir de son expérience personnelle, son caractère, sa sensibilité, sa formation, son appétence aux risques.
- Sans risque, donc sans prise de risque, il n'y a pas d'entreprise. Néanmoins, chaque dirigeant doit identifier, comprendre et maîtriser les risques pris ou subis, donc les gérer de manière préventive et curative.
- Il n'est de risques que d'hommes.
- Les principaux risques à considérer par l'organisation sont les risques opérationnels quotidiens ; ils nourrissent en permanence le coût du risque de l'entreprise, et peuvent remettre en cause la pérennité de l'organisation en quelques heures.

- Les risques opérationnels sont de multiples natures ; leur concrétisation relève de la robustesse – ou de la fragilité latente ou avérée – des processus opérationnels et/ou organisationnels de l'entreprise.