

# Préface

Depuis 2009, Jean-David nous éclaire et nous aide à nous instruire sur le management du risque en entreprise.

Pour ma part, bien que déjà à l'époque manager de business units dans l'IT depuis de nombreuses années, je dois reconnaître que cette dimension m'a fait évoluer dans ma manière d'aborder le quotidien : toujours aussi réactif mais avec une « profondeur de champs » différente et constructive, une sorte de « sagesse » du décideur...

En parallèle de l'ouverture vers ces nouveaux champs de conscience, le secteur d'activité dans lequel j'évolue, le management de la fonction informatique des entreprises, m'a fortement orienté sur cette dimension de gestion du risque. La gestion du risque opérationnel informatique est un sujet de plus en plus critique et, loin de n'être qu'une affaire de spécialistes, il se place de plus en plus, et très clairement, au cœur de la gestion globale des risques de l'entreprise.

Je ne fais donc, au gré de mon apprentissage sur le sujet, que d'éclairer mon chemin par les enseignements de Jean-David et m'émerveiller devant tant de sages évidences et d'efficacité !

Depuis le premier opus de l'auteur, chacune de ses introductions fait référence à des risques majeurs qui ont donné lieu à des catastrophes qu'elles soient économiques, écologiques ou humaines.

C'est interpellant et chacun de ces événements aura laissé des traces dans nos mémoires. Aujourd'hui, dans le présent ouvrage, sont cités Fukushima et ses risques écologiques, naturels et sanitaires, le Moyen-Orient et ses risques politiques, économiques et humanitaires...

C'est interpellant mais il s'agit surtout d'une illustration marquante de l'omniprésence des risques dans notre vie, de la façon dont ils rythment les évolutions majeures de nos économies, de nos comportements, de nos choix d'avenir, qu'ils soient relatifs aux choix d'investissements des États sur les sources d'énergies renouvelables ou, plus anodins certes, aux choix de destinations touristiques printanières au Moyen-Orient. Ces tsunamis bousculent les économies mondiales, impactent les États, changent les comportements sociétaux.

Leurs impacts sur les PME sont majeurs. Ces tempêtes fragilisent ces petites embarcations que sont les PME; les liens de causes à effets sont directs et ces changements brutaux, subis et imprévisibles défient la solidité des structures des entreprises.

Parce que la couverture de ces risques est difficile, voire impossible, la capacité pour une PME en particulier à traverser ces épreuves repose éminemment sur la solidité de ses fondations. Et la solidité des fondations d'une entreprise, et l'auteur le confirme, repose en tout premier lieu sur une bonne maîtrise des deux familles de risques objets de ce nouvel ouvrage: les risques financiers et stratégiques.

Pourtant la réalité d'une PME peut sembler bien loin de ces considérations. Au-delà d'un business model à toute épreuve, au-delà d'une offre distançant la concurrence, au-delà de clients d'une fidélité inconditionnelle, la réussite d'une PME repose sur les hommes et les femmes qui la composent, sur leur capacité à « coller au marché », sur leur agilité et leur capacité à réagir aux sollicitations, qu'elles soient des menaces ou des opportunités.

Le dirigeant de PME se doit d'être très réactif, très « aux affaires », la taille de son équipage autant que la rapidité d'évolution des contextes l'y obligent.

Ceci dit, si sa générosité dans l'action, son intuition sont des valeurs clés pour piloter de telles embarcations, il ne doit pas naviguer à vue et l'introduction d'une dimension de management du risque est fondamentale pour assurer la pérennité de sa croissance. Tel M. Jourdain, le dirigeant de PME gère certes quotidiennement son entreprise au gré des risques qu'il identifie ou pressent mais la mise en œuvre d'un système de gestion des risques semble essentielle afin d'avoir une vue si ce n'est exhaustive, au moins maîtrisée et gouvernée.

Dans cet esprit, l'éclairage que nous propose l'auteur est en phase avec ces deux dimensions : opérationnelle et clairvoyante.

Nous en sommes désormais convaincus, l'auteur nous le présente comme une évidence, les deux risques objets de l'ouvrage sont fondamentaux dans la pérennité de la croissance des entreprises et l'approche équilibrée et cohérente de l'auteur est riche de sens.

La notion de modèle et de segment proposée par Jean-David sur les risques stratégiques est essentielle et sa vision innovante. Il fait le lien entre les limites de l'exercice de business model et la « vraie vie ». Son approche plaçant le client au centre du dispositif est d'un bon sens étonnant, en tout cas très en phase avec ma modeste expérience. Les dimensions d'humilité et de lucidité du dirigeant qu'il affirme sont tellement évidentes qu'elles sont souvent oubliées...

La mise en perspective des risques stratégiques avec les risques financiers est sage et rend ces derniers aussi opérationnels que les premiers dans le quotidien d'un dirigeant.

En synthèse, sous forme de phrase lapidaire, « la prise de risque est créatrice de valeur ». Là aussi on touche à l'évidence qu'il est bon de rappeler, et Jean-David Darsa, par son approche claire, simple et efficace donne des clés pour maîtriser cet équilibre essentiel à la vie de l'entreprise.

Pour finir, au-delà de mes responsabilités de dirigeant, côtoyant beaucoup de projets de création d'entreprises dans l'IT, je suis admiratif de cet élan de beaucoup d'entrepreneurs, qui, loin de business plan établis et rassurants, prennent le risque de la création, risque on ne peut plus générateur de valeur car créateur d'emplois et de richesses.

Dans l'évaluation de ces projets à des fins d'investissement, j'analyse le concept, la clientèle et le marché, la solidité financière... et les qualités intrinsèques de l'entrepreneur, sa lucidité, sa stabilité, son humilité. On sait bien qu'il ne respectera pas son business plan, on ne mesure pas son talent à sa capacité à décrire la vie hypothétique de son entreprise; on peut être certain d'une chose, c'est que cette vie ne sera pas la réalité mais qu'il devra continuellement adapter son allure et son cap aux sollicitations et événements extérieurs. S'il « n'est de risques que d'hommes », l'humain est bien au cœur de la solution.

Il est finalement fondamental dans l'analyse de la viabilité d'une entreprise et dans la décision de financement de l'investisseur devant un projet de start-up.

Chaque dirigeant se retrouvera je pense dans l'ouvrage, comme moi, face à sa réalité de gestion des risques dans son quotidien, et je trouve éloquente, pertinente et porteuse de sens l'approche proposée par Jean-David et sa vision humaniste du risque en entreprise.

Xavier MULLER  
Directeur infrastructure GFI

*« La perfection est atteinte non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter, mais lorsqu'il n'y a plus rien à retirer. »*

*ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY*

## Introduction

Dans la continuité de précédentes publications, par un beau matin d'automne malouin où le soleil fait briller les reflets vert émeraude de la Manche, soudain, je m'interroge. Je viens de publier récemment plusieurs ouvrages sur la problématique de la gestion des risques en entreprise. Certains ouvrages sont, clairement, à vocation généraliste. D'autres ont plutôt été consacrés à une classe de risques particulière, à un enjeu spécifique (la gestion de crise, la maîtrise du risque crédit client). Et le dernier, enfin, a apporté un éclairage ludique sur l'enjeu du risque management en entreprise, grâce... au dessin et à l'humour qu'autorise la bande dessinée.

Mais un doute, soudain, m'assaille. Voyons, Jean-David ! Si jamais un dirigeant d'entreprise, un cadre, un futur créateur devait focaliser son attention et son temps sur une ou deux thématiques, sur un ou deux livres... lesquels choisirait-il ? Quels sujets sont, à ses yeux, véritablement essentiels pour renforcer la pérennité de son organisation, à supposer que le temps de la réflexion soit compté ? Quels sont les risques véritablement critiques pour une entreprise, en fait ? Sur quelles dimensions faut-il impérativement insister, quels que soient l'activité ou le secteur de l'entreprise ?

En essayant de répondre à cette question, qui commence à me perturber de plus en plus, et à l'appui de la démarche méthodologique précédemment proposée par mon premier ouvrage (*La gestion des risques en entreprise*, GERESO Édition, 2013, 3<sup>e</sup> édition), la réponse apparaît immédiatement, sans incertitude aucune. Mais c'est évident, voyons !

Les enjeux géopolitiques et macroéconomiques, étapes de base de la démarche méthodologique de la pyramide que vous découvrirez en

première partie, et bien, le dirigeant les subit plutôt qu'autre chose... en souffrance et en silence ! Car, soyons lucides : quels que soient son pouvoir, son ego ou sa clairvoyance, un chef d'entreprise peut, en fait, assez peu de chose pour amender ou réduire les risques associés à ces questions géopolitiques ou macroéconomiques. Tout au plus peut-il - ou plutôt doit-il - se tenir informé au mieux, en permanence, et décider, par exemple, de ne pas investir dans un pays à risques. Ni déployer des ressources insensées sur une matière première dont la rareté et/ou la cherté risquent de bloquer son développement à moyen terme.

Par contre, et fondamentalement, deux enjeux essentiels à partager impérativement avec le dirigeant, le cadre, le créateur d'entreprise, le repreneur, me sautent aux yeux, tout à coup.

Tout de suite après les risques géopolitiques et macroéconomiques figurent dans la pyramide, successivement, et je dois dire avec pertinence à mes yeux, les risques stratégiques puis, dans la continuité, les risques financiers. Les voilà, mes enjeux prioritaires avec chaque chef d'entreprise ! Les voilà, les classes de risques primordiales, que chaque dirigeant devrait appréhender au mieux, et peut-être découvrir au hasard d'une lecture.

Risques stratégiques et risques financiers, je les tiens, mes risques prioritaires... Et le sujet de mon prochain livre, à supposer que les dirigeants, les cadres ou les créateurs d'entreprise n'aient qu'une ou deux thématiques « risque » à appréhender de manière plus prégnante.

Car toute la mécanique d'entreprise, quelle qu'elle soit, et à bien y réfléchir, tient uniquement sur la qualité du modèle stratégique et la performance de sa déclinaison opérationnelle. Laquelle déclinaison résulte en décisions, risques en enjeux financiers, en permanence. Tout n'est que stratégie et finance. Et comme le risque fait partie, plus que jamais, de l'environnement latent de chaque organisation, tout n'est que risques stratégiques et risques financiers.

Il m'apparaît donc essentiel de réfléchir de manière plus marquée à ces deux enjeux connexes. Je me décide et prends la plume. Et cet écrit se termine, un jour de printemps, toujours sous le soleil malouin, toujours lumineux ! Et vous en tenez maintenant le résultat entre vos mains.

Risques stratégiques et risques financiers...

Tel est l'objet de cette nouvelle publication. Analyser, comprendre et illustrer, de façon simple, la meilleure manière de maîtriser les deux principaux enjeux de chaque organisation, en répondant à ces deux questions presque triviales :

- Comment identifier, comprendre et maîtriser au mieux les risques stratégiques ?
- Comment identifier, comprendre et maîtriser au mieux les risques financiers ?

Il n'est de risques que d'hommes, ai-je écrit dans un précédent livre. Plus que jamais, la réflexion conduite sur les risques stratégiques en entreprise confirmera, tout au long de cet ouvrage, l'acuité de cette réalité. En termes de risques stratégiques, il ne sera, au final, de risques, effectivement, que d'hommes, une nouvelle fois.

Et puis, l'enjeu financier apparaîtra. Étant, de par mon parcours, ma formation, mon expérience, de culture financière, je me sens proche naturellement de cette thématique. Et je me demande pourquoi tant d'entreprises, chaque année, ne réussissent pas à conforter leur pérennité. Pourquoi tant de dépôts de bilan, tant de liquidations judiciaires, tant de redressements judiciaires, alors que la maîtrise des risques financiers semble, à mes yeux, *a priori* simple et technique ? Les crises conjoncturelles seraient-elles les seules responsables pour fragiliser les entreprises ? Pourquoi tant d'entreprises n'y résistent-elles pas ?

La question de la liquidité, ou plutôt du risque d'illiquidité, la mécanique de sa fabrication, de ses composantes, l'enjeu de la crise de croissance, l'impérieuse nécessité d'une solvabilité maîtrisée, le spectre élargi des risques financiers autres auxquels l'entreprise est confrontée... sont-ils volontairement ou involontairement non maîtrisés par les entrepreneurs ? Par méconnaissance ? Par excès de confiance ? Par manque de pragmatisme ou de réalisme ?

Les risques financiers en entreprise ne seraient-ils juste pas appréhendés par les dirigeants ? Ou plutôt, tout simplement, seraient-ils non considérés à leur juste valeur de vigilance nécessaire, face aux multiples priorités quotidiennes ?

Alors, comment maîtriser au mieux les risques stratégiques et financiers de l'entreprise ? Essayons d'y répondre.

Tel est le pari de cet ouvrage : présenter de façon claire ce que sont les risques stratégiques et les risques financiers. Et, si possible, apporter des clés de réponse pour leur maîtrise... pour tous.

Car cette maîtrise constitue le vecteur essentiel de pérennité de l'entreprise.

Dans la première partie de ce livre, nous traiterons de l'enjeu stratégique en entreprise et de ses risques associés. Nous présenterons notamment la notion de modèle stratégique de manière innovante qui, je l'espère, saura vous aider à questionner vos propres modèles d'entreprise. Avec efficacité, simplicité et pertinence, à l'appui d'une question presque triviale : qui est mon client ?

Puis, nous aborderons la question des risques financiers, en essayant, une nouvelle fois, de rester pragmatique (en ne traitant, par exemple, que les risques financiers essentiels, sans s'appesantir sur des risques techniques ou trop approfondis, inappropriés pour notre propos). Et si possible, en traitant ces sujets de manière simple, judicieuse et efficace. Pour que les réponses apportées soient audibles par tous, créateur, repreneur, dirigeant, cadre, quelle que soit votre structure ou votre problématique : TPE, PME, PMI, groupe, multinationale, intervenant en milieu industriel, des services...

Dans la troisième partie de ce livre, nous considérerons ensuite les méthodes et les solutions destinées à maîtriser si possible les enjeux du risque stratégique et du risque financier, présentés initialement. Car des solutions existent, et le choix de la stratégie de couverture appropriée du risque stratégique ou financier devra, ensuite, naturellement s'imposer à votre enjeu.

Nous le verrons à l'occasion, il n'existera pas de stratégie optimale de gestion des risques stratégiques et des risques financiers. À chaque entreprise de définir puis mettre en œuvre sa propre stratégie de couverture et de maîtrise des risques à considérer. En fonction de ses priorités, de ses objectifs, de ses ressources, de sa culture et de ses volontés.

Car de cette maîtrise des risques stratégiques et financiers, essentielle, découlera la pérennité de l'organisation. Sans alternative, malheureusement.

Que vous le vouliez ou non, vous aurez impérativement à maîtriser vos risques stratégiques et financiers. Partout, tout le temps, avec lucidité et humilité.

Car les risques stratégiques et les risques financiers constituent les enjeux prioritaires que tout dirigeant, tout cadre ou tout créateur d'entreprise devrait analyser avec pragmatisme, et méditer. Avec lucidité. J'insiste sur cette exigence de lucidité, nous y reviendrons. En renouvelant l'exercice fréquemment.

De leur qualité et de la maîtrise des contraintes associées aux enjeux stratégiques et financiers dépendra la performance de l'entreprise. Ou, *a minima*, ils en seront les garants de la pérennité future.

Je vous invite à présent à réfléchir à la maîtrise des risques stratégiques et des risques financiers de l'entreprise, en espérant que ce nouvel éclairage contribue à la pérennisation de vos activités, quelles qu'elles soient.

Bonne lecture !