Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Numéro 8 : Mars 2019

Evolution des risques : De la gestion du risque simple au Management des risques.

Risk evolution: From simple risk management to risk Management.

M'hamed RANNANE

Professeur Habilité Faculté des Sciences Juridique Economique et Sociale Ain Sebaâ

Laboratoire de modélisation Appliquée à l'Economie et à la Gestion

Université Hassan II de Casablanca.

Abdessamad TALBI

Doctorant Faculté des Sciences Juridique Economique et Sociale Ain Sebaâ

Laboratoire de recherche en Management Information et Gouvernance

Université Hassan II de Casablanca.

Date de soumission : 08/02/2019

Date d'acceptation : 12/03/2019

Pour citer cet article :

RANNANE M & TALBI A. (2019) « Evolution des risques : De la gestion du risque simple au Management des risques. », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 175-189

Résumé

Dans le présent article on va mettre l'accent d'abord sur l'évolution des risques à travers le temps, pour arriver au stade où la mise en place d'une fonction de risk management devient une nécessité abondante pour maitriser l'activité d'une part, et d'autre part assister à la gouvernance de l'entité. Notre objectif est de présenter la démarche de cette nouvelle pratique managériale, la décortiquer et interpréter les différentes étapes du processus de risk management, tout en énonçant pour chaque étape les outils souvent utilisés par les risk managers.

Mots-clés : Risque, Risk management, gouvernance, nouvelle pratique managériale, gestion des risques.

Abstract

In this article, we will first focus on the evolution of risks over time, to arrive at the stage where the establishment of a risk management function becomes a necessary need to control the activity and to assist in the governance of the entity. Our main goal is to present the approach of this new managerial practice, to explain and interpret the different steps involved in this management process, while setting out for each step the tools often used by risk managers.

Keywords : risk, risk management, governance, new management practice

Introduction

La notion du risque n'est pas nouvelle au sein de l'organisation. Elle fait partie des soucis quotidiens des dirigeants quel que soit la taille ou le secteur d'activité de leurs entreprises. De ce fait, plusieurs auteurs dans leurs analyses du mot risque font toujours allusion soit directement ou indirectement à la nécessité de le maîtriser afin de garantir la stabilité et la continuité des entreprises (EL OUAZZANI & BARAKAT, 2018). La définition qui semble générale de la notion du risque est que *: « le risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités ». D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint*.» (Barthelemy & Courrèges, 2004).

A partir de cette définition, il ressort que le concept risque peut revêtir d'un côté un caractère positif dans le cas où l'événement futur constitue une opportunité pour l'entité ; elle est sensée par conséquence de la saisir de la manière la plus optimale. De l'autre côté, ce concept reflète un sens négatif parlant de tout événement qui se produit dans le futur et qui hypothèque la bonne marche de l'organisation. Face à une telle situation les entités (entreprises, collectivités, personnes …) innovent des outils et méthodes de précaution au fur et à mesure de l'apparition de nouveaux risques. D'ailleurs, de nos jours, l'entreprise se trouve confronter à des aléas de nature extrêmement varié. Actuellement ces risques prennent une ampleur plus que jamais vis-à-vis l'existence de l'entité. En effet, ils se situent désormais au centre des préoccupations des gérants, chercheurs et théoriciens, qui mettent en place des outils et méthodes pour la maitrise des risques.

C'est pour cela que fut développé le concept de management des risques afin de pouvoir limiter tous types des menaces qui peuvent influencer le bon déroulement de l'activité de l'entreprise. L'IIA [1]définie le risque management : *« Le management des risques de l'entreprise est un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation. »*

1l'Institute of Internal Auditors.

Il apparait de cette définition que le risk management revoit à un processus de gestion des risques qui consiste à une sécession d'étapes obéissant à une logique conventionnelle, permettant dans une entité l'identification et la définition par anticipation des risques potentiels ou fortuits. Et de convenir des mesures préventives , en vue d'atteindre les objectifs de façon optimale et dans le cadre protégé contre les menaces d'origines internes ou externes de nature à nuire ou à hypothéquer l'activité de l'entité.

Les questions principales à laquelle nous essayons d'apporter une réponse dans le présent article est la suivante :

- ✓ ***Quelles évolutions enregistrées au niveau de ce concept à travers le temps ?***
- ✓ ***Comment les intervenants ont réagi face à cette évolution des risques ?***

Pour répondre à ces questions nous allons divisés le présent travail en deux parties, en illustrant d'abord l'évolution des risques à travers le temps, pour présenter dans une deuxième partie la démarche du management des risques adaptée pour faire face aux différents risques avancés dans la première partie.

1. Revue de littérature de l'évolution des risques :

Dans notre document l'étude de l'évolution des risques concerne la période à partir de laquelle la pratique du risk management a commencée à prendre une place dans le management global de l'entreprise.

Il est à préciser que les groupes de risque présentés ne sont pas exhaustifs et non plus limités à la période dont on les situe. Quoique, ils ont pris une grande ampleur vis-à-vis la sécurité de l'entité dans ces périodes.

La nature de risque dépend essentiellement de l'environnement de l'entité, donc il va sans dire si on veut présenter les classes de risque dans cette période il est indispensable d'accorder un intérêt aux différents mouvements à cette époque (innovations, changements organisationnels, changements sociopolitiques…).

1.1 les risques aux années (1970/1980) :

Au cours des années 1970/1980 on a assisté à l'apparition de plusieurs événements ayant marqués cette phase tels que les innovations technologiques et la globalisation des échanges, qui ont connues leurs premiers pas or que ces années ont été caractérisées principalement par la financiarisation des économies qui sont désormais dominées par l'aspect spéculatif. Les grandes catégories de risques auxquels se trouvent confronté l'entreprise à cette période sont comme suit :

La stabilité politique dans un pays est le garant primordial de la stabilité de l'entité. Il va sans dire que les guerres civiles, les manifestations sociales, l'injustice, le vandalisme, les discordances politiques… sont autant de causes d'entraves à la bonne marche de l'entité et à sa stabilité (Sionneau,1996). Les risques économiques ont également pris un grand éventail à cette période, nous avons regroupé dans ce chapeau l'ensemble des menaces liées à l'activité économique (concurrence, processus de production, clients…) ou financière (risque de taux, risque de change, risque de contrepartie…). La raison derrière le placement de cette catégorie dans cette période et non pas dans une autre, revient essentiellement aux événements ayant marqués ladite période à savoir le développement des outils de communication et la suppression des frontières économiques, ce qui a donné la naissance de la mondialisation. Tous ces événements ont conduits à une concurrence de plus en plus farouche.

Les risques de nature socioculturelle ont été rattachés principalement aux évolutions démographiques, à la distribution des revenus, à la mobilité sociale, aux changements de modes de vie, à l'attitude par rapport aux loisirs et au travail. Vu cette situation, l'entité est sensée d'analyser d'une manière profonde son contexte socioculturel afin de déterminer les besoins des différents acteurs et poursuivre les politiques de production les mieux adaptées.

1.2. Nouvelle génération des risques :

La dernière décennie du 20 siècle a été caractérisée par un changement radical de la nature des aléas qui menacent l'organisation. En fait les risques majeurs qui occupaient une place importante dans les années (1970/1980) **; les risques politiques, économiques, socioculturels (**Field & Peter, 2003), ne le sont plus dans le contexte de la fin des années 1990, soit qu'ils ont disparus, soit que leur importance n'est plus significative (Bou Nade, 2017). Néanmoins d'autre risques qui n'avaient qu'une place mineure parmi l'ensemble des risques, une décennie plus tôt, ont connues une montée en puissance notamment le développement de la cybercriminalité, la multiplication de plaintes pour harcèlement, le terrorisme, l'insécurité dans les entreprises ou encore la mauvaise santé de leur personnel (Hassid, 2011).

Les risques de cette génération ne sont pas nécessairement plus dangereux que ceux de la période précédente, néanmoins ils se distinguent par deux critères. Premièrement il est plus difficile et complexe de les prévoir. Deuxièmement ils prennent vite de l'ampleur et déstabilisent plus vite l'entité. Suite à ces deux constats les entités ont été obligées d'être plus réactives et vigilantes pour s'assurer contre les aléas probables et cela en traitant les risques d'une manière plus poussée que les années 1990. Ceci est concrétisé par le développement et la sophistication de la fonction de risk management (Maes, 2015).

2. Le Management des risques pour l'entreprise :

Le processus de gestion des risques reste quasiment le même pour toute les entités, la différence réside seulement dans les outils qu'utilise les managers qui varient selon diverses contraintes, secteur d'activité, vision et profil du manager.

2.1 Le processus IHTS[2] :

Nous proposons un processus en quatre phases principales (Boudriga,2012):

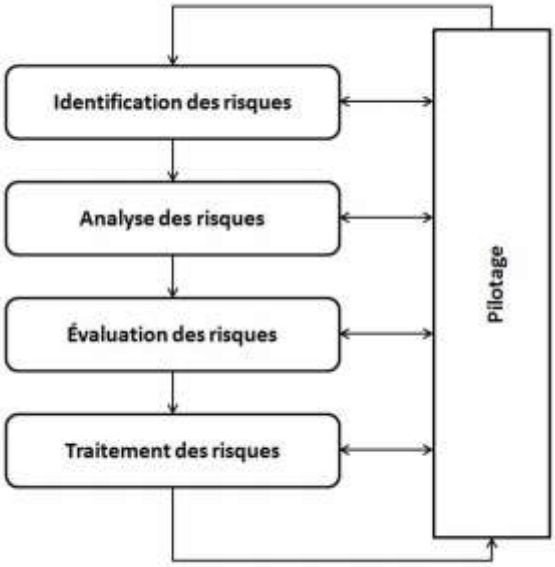

Figure 1 Démarche de management des risques selon ISO 31000

D'abord l'identification exhaustive des risques susceptible de nuire le bon déroulement de l'entreprise, puis la hiérarchisation des risques selon des critères spécifiques (nature du risque, gravité, fréquence …), après arrive la phase de prise des décisions dont le but de gérer les risques dégagés, et enfin la mise à jour du plan de suivi des risques.

Avant de décortiquer et analyser chaque étape du présent processus, il est intéressant de noter que les managers font appel à des outils variés et adaptables à leurs secteurs d'activités. Pour être générique nous essaierons de mettre l'accent essentiellement sur les outils fréquemment utilisables dans tous les secteurs.

2.1.1 La phase d'identification des risques

L'identification des risques est un processus qui accompagne l'entreprise dès sa création. Elle peut être définie comme un recensement des risques, de sources différentes, jugés comme heurt menaçant l'atteinte des objectifs « stratégiques ou opérationnels de l'entreprise ». Ceci implique une compréhension précise de l'organisation, de son environnement externe et interne (social, juridique, politique…).

[2]Identification, hiérarchisation, traitement, suivi.

En effet un risque non identifié ne pourra jamais être géré ou/et maîtrisé. J. Renard, P. Courreges, tous ces auteurs affirment que l'identification des risques repose d'abord sur l'identification des objectifs de l'entreprise, leur formalisation, et leur négociation, tout en se basant sur une démarche scientifique et la mobilisation des ressources. Elle repose aussi sur l'identification des opportunités à saisir pour en faire bénéficier l'entité (Renard,2010) (Barthelemy & Courrèges, 2004), ce point est logique si on ne connait pas à la base notre destination on ne pourra jamais prévenir les menaces qui risquent d'hypothéquer l'atteinte de ces objectifs.

Dans ce sens le risk manager devient de plus en plus un point central autour duquel les différentes fonctions d'une organisation se focalisent lors du montage d'un projet et particulièrement en phase du ciblage des objectifs tracés (Tepeli, 2014).

Un premier pas vers l'exploration des risques menaçant l'entité, consiste à prendre une idée de la sphère de l'organisation via une revue de l'ensemble de documentation disponible (procédure, rapport d'audit, états financiers…).

Pour approfondir sa recherche le risk manager de ce fait, utilise une liste de contrôle « check-list » (Rudolph, 2011) qui consiste à lister au préalable de lancement d'une activité les risques potentiels et probables qui peuvent envelopper chaque niveau du processus au cours de la réalisation du projet. Et cela pareil à un pilote qui passe en revue le tableau de bord avant le décollage de l'avion.

L'élaboration d'un tel tableau découle d'un travail de concertation, d'étude de documentation et de visite pratique de terrain. Tels sont les principaux outils d'une identification concertée, globale et tendant vers la précision.

On parle du **brainstorming**. Concept qui peut signifier s'atteler autour d'un manager pour réaliser un travail de groupe. Le manager laisse un champ libre pour le groupe pour s'exprimer librement, sans contrainte et sans influence à priori. Le manager joue pleinement le rôle d'un animateur qui prête l'attention nécessaire à toute remarque ou souci.

Le manager peut prendre note directement des points soulevés ou faire exploitation d'un questionnaire dédié à cette opération.

Le brainstorming peut être alterné par la méthode appelée « Delphi » qui signifie la consultation individuelle des responsables intéressés par le projet identifié, à ce niveau le questionnaire est adressé séparément à chaque personne ressource. L'objectif est de faire

bénéficier la structure des expériences vécues des personnes interviewées et à responsabiliser par la suite lors du déroulement du processus de la réalisation du projet (Barthelemy & Courrèges,2004).

Pour mieux outiller l'identification des risques, certains auteurs conseillent la cumulation du deux méthodes précédentes à savoir le brainstorming et la méthode de « Delphi ». D'autres outils viennent renforcer ces deux méthodes (Hopink, 2013).

L'identification est également faite en se basant sur une analyse historique. C'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise par le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques.

Une dernière méthode utilisée également dans le cadre de détection de risque, elle s'agit du diagramme de cause-effet appelé aussi diagramme d'Ishikawa (Florence & Bernard, 2011). Elle est très utile pour la détermination des sources des risques soulevés par les méthodes précédentes, ces dernières (sources) sont divisées en cinq catégories, le diagramme en question se présente comme suit :

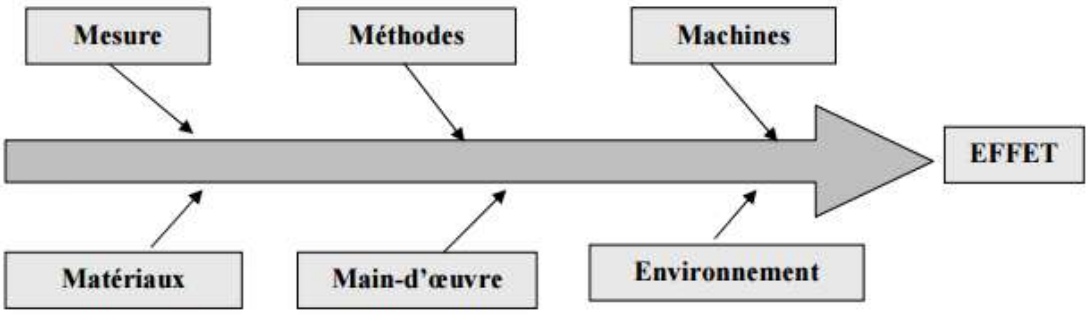

Figure 2Diagramme de cause-effet

Source : *National Agency for innovation and research. Diagramme de cause à effet.*

De ce diagramme il ressort que pour éviter l'occurrence d'un problème, les managers sont sensés d'analyser six éléments à savoir :

- ✓ **Les matières premières** : Il s'agit de tout ce qui concerne les inputs de processus.

- ✓ **Main d'œuvre** : les problèmes liés à la main d'œuvre sont divers, il y a entre autre (la formation des personnels, manque de communication, démotivation…)
- ✓ **Méthodes** : Ce facteur et très important dans les entreprises industrielles qui stipule l'analyse du processus de fabrication de produits, éviter le gaspillage, et optimiser les méthodes de gestion de stock…
- ✓ **Moyens** : On parle ici des moyens techniques utilisés (machines, réseaux informatique, outils techniques…)
- ✓ **Milieu** ; Par milieu on entend l'environnement externe dans lequel se situe l'entité, donc il est intéressant d'analyser les sources de risque issues de ces facteurs.
- ✓ **Mesures** : les causes liées aux mesures, correspondent à l'utilisation des mauvais indicateurs pour évaluer une situation.

A ce niveau, le manager ce trouve face à un grand nombre de risque. Doit il doit les traiter tous ? Quels risques doivent être traités en priorité ? Autant de questions se posent, et pour y répondre le manager est sensé de donner une signification à ces risques en les classant selon des critères qui lui permettent d'être efficace dans ses décisions. Les principales méthodes de hiérarchisation vont faire l'objet de la discussion dans le paragraphe suivant.

2.1.2 La phase d' hiérarchisation des risques :

Apres l'identification des risques par le risk manager, la nécessité de leur hiérarchisation et classification par degré, nature et fréquence de risque s'impose à fin de faciliter la vision et la prise des décisions pertinentes au moment opportun.

Les chercheurs dans ce domaine, et pour mieux hiérarchiser les risques, procèdent à la combinaison entre la gravité et la fréquence du risque ; la criticité ; qui est définie par l'équation développée dans le premier chapitre :

La criticité = La fréquence*La gravité

Cette équation signifie que le risk manager doit en principe intégrer dans ses missions la notion de criticité qui met en corrélation le degré de la gravité du risque et sa fréquence, chose qui permet d'évaluer la vulnérabilité du système vis-à-vis les risques détectés.

De même, le risk manager procède à d'autres mécanismes pour la hiérarchisation des risques, entre autres, la notion de cartographie qui est une classification par présentation synthétique et sous forme de carte hiérarchisée des risques identifiés. Cette présentation peut prendre plusieurs formes en fonction des objectifs et du contexte de l'entité. Cette option permet au risk manager d'organiser son plan d'action afin de traiter en priorité les risques à niveaux plus élèves.[3]

Le schéma ci-dessous représente d'une manière simplifiée les composantes d'une cartographie des risques :

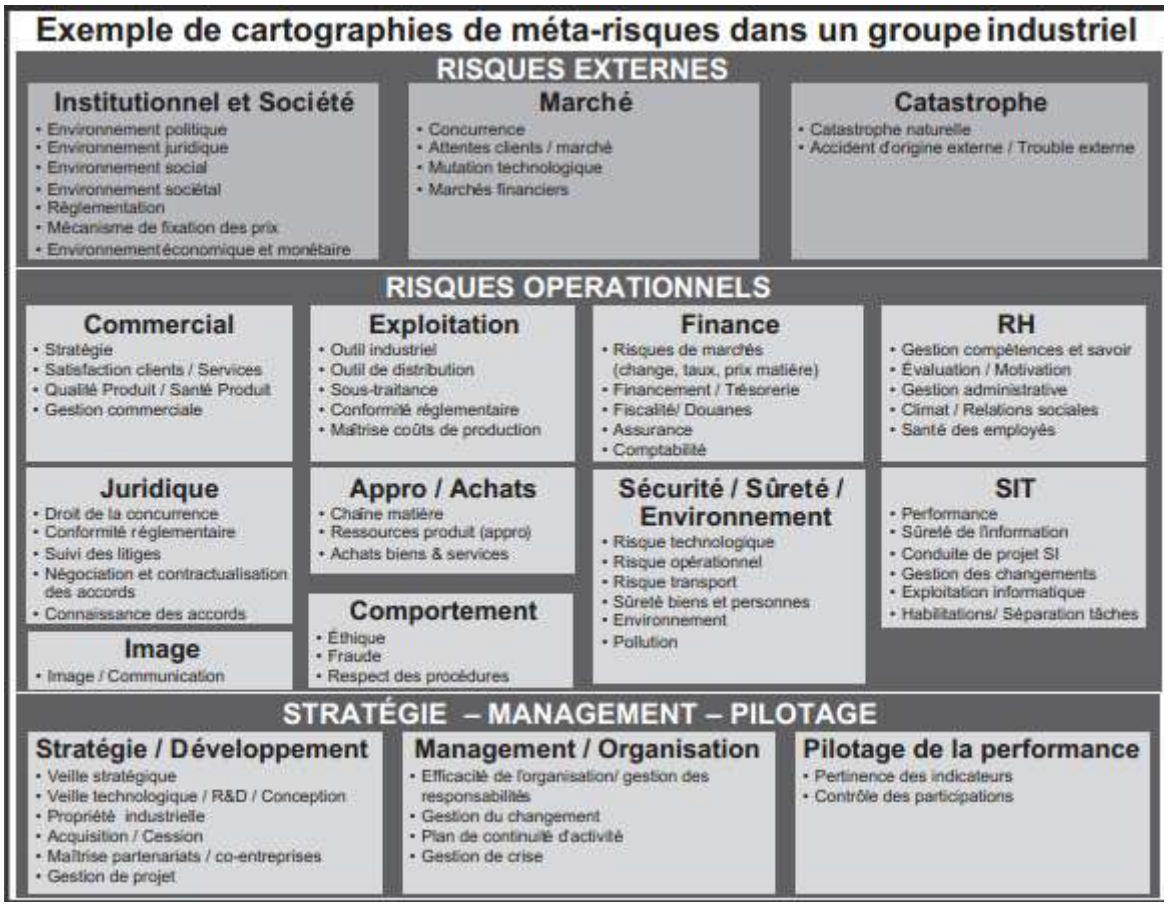

Figure 3Cartographie de méta-risques

En analysant la cartographie des risques de cette industrie, les risques sont classés en trois grandes catégories subdivisées en sous catégories. Il s'agit des risques externes, des risques opérationnels et des risques liés à la stratégie-pilotage-management.

Les facteurs externes ou exogènes sont des facteurs que l'entité subis comme conséquence de l'environnement et des aléas des différents changements parfois fatals et à répercutions graves et intolérables : catastrophes naturelles, crises imprévues, réglementation contraignante etc.

Les risques opérationnels sont généralement liés à l'exploitation. Ils sont inhérents au processus de production et peuvent être de source interne ou externe. Ils englobent l'ensemble des cellules opérationnelles de différentes natures (financière, ressources humaines, juridique…) au sein de l'entreprise.

Les risques liés à la stratégie - management – pilotage concernent les décisions des managers et centres de décision ou de pilotage portant sur le moyen et long terme.

La gestion de ces risques mérite l'implication de toute la structure de l'organisation à travers la concertation, la consultation et la veille continue et stratégique.

2.1.3 Le traitement des risques :

La question qui se pose à cette étape est la suivante : « faut-il prendre le risque ? ». Pour répondre à cette question le risk manager doit déterminer quel traitement appliquer à chacun des risques recensés, et cela en élaborant les différentes mesures sécuritaires qui changent selon la nature de risque, sa source ou le contexte de l'entité. Néanmoins, avant la prise de décision, le risk manager procède à une analyse exhaustive et complète de l'ensemble des instruments utilisés pendant la phase précédente.

Les risques intolérables nécessitent un traitement immédiat, si le risque est jugé inévitable, les managers peuvent soit couvrir l'activité en question en recourant à l'assurance soit la cesser carrément si elle risque de mettre la pérennité de l'entité en péril. En outre, il y a d'autres catégories de risque que l'entité peut coexister avec, dans ce cas les managers décident d'accepter la source de risque puisque elle ne représente pas une vraie menace pour l'entité. En effet l'action la plus fréquemment utilisée par les risk managers vise à la réduction de l'indice de criticité à travers la réduction de la gravité ou de la fréquence. Un risk manager avisé est celui qui arrive à faire réduire les deux composantes de l'indice.

En effet, avant de choisir l'un des traitements précédents le manager ne se limite pas à la nature et l'évaluation du risque mais il doit intégrer d'autres facteurs dans la prise de décision à fin d'être efficient. Il s'agit de comparer d'une part (Poncelet,2013), le cout d'absence de qualité qui consiste à l'ensemble des dépenses engendrées directement ou indirectement suite à une mauvaise qualité et le cout d'obtention de qualité qui désigne les dépenses nécessaire pour obtenir la qualité. D'autre part il est censé veiller à ce que les couts destinés au traitement des risques ne dépassent par le cout potentiel estimé lors de la phase d'hiérarchisation.

2.1.4 Suivi et mise à jour du plan de gestion des risques :

Comme souligné précédemment, le management des risques est une démarche itérative, cyclique et permanente. Elle nécessite la mise en place de mécanismes pour le suivi et la révision des différentes étapes réalisées ce suivi de l'action de la gestion des risques est une tâche importante dans la mesure où elle permet de réaliser les réajustements nécessaires. Cette phase vise à recueillir l'information pertinente permettant de mettre à jour les fiches de risque. En effet certains risques pouvant disparaitre, d'autres apparaitre ou d'autres considérés initialement comme faibles, pouvant devenir rapidement inacceptables pour l'entité dès qu'ils n'ont pu être maitrisés.

La mise à jour du plan d'analyse des risques est à tenir périodiquement pour permettre au risk manager d'avoir toujours ce tableau de bord tel un pilote aux commandes d'un appareil devant garder l'œil vigilant sur l'itinéraire adéquat. Il s'agit d'affiner les données caractéristiques des risques déjà connus, de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier l'efficacité des actions engagées, et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences. Ce moyen permet de vérifier l'atteinte des objectifs fixés et de favoriser l'amélioration continue que devraient rechercher tous les acteurs.

Conclusion :

En guise de conclusion du présent article, la raison principale derrière le développement et la sophistication de la fonction de risk management réside dans l'évolution avérée et imprévisible des risques, qui devient de plus en plus immaitrisables chose qui touche à la pérennité et la continuité de l'organisation.

La précaution contres ces imprévus nécessite l'amélioration et la modernisation du système managérial afin de le rendre plus réactif, en effet la mise en place d'un dispositif de risk management se présente comme une solution efficace pour atteindre cette fin. L'introduction de cette nouvelle fonction consiste à substituer la vision classique des risques et la remplacer par une autre organisée et profonde qui se base sur un processus bien défini. En outre, les champs d'application ainsi que les outils utilisés par les risk managers varient en fonction du contexte dans lequel se situe l'entité.

Référence bibliographique

- AMRAE, 2012 Fiche métier risk manger.
- Barthelemy B & Courrèges P. 2004La gestion des risques méthode d'optimisation globale, Organisation 2ième édition ,.
- Boudriga Zied, 2012L'audit interne : Organisation et Pratique, Azurite
- d'investigation prospective et stratégique,.
- EL OUAZZANI K. BARAKAT A. 2018 Les déterminants de la performance et de la survie des entreprises naissantes : une revue de littérature. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit,.
- Field, Peter, Modern risk management A History, Risk books,2003.
- G. Florence, S. Bernard, 2011 le grand livre du responsable qualité, organisations
- Hassid O, 2011 Le management des risques et des crises, Dunod,.
- Hassid O. 2008, La gestion des risques, Dunod.
- Hassid O. & Masraff A. 2010 La sécurité en entreprise : Prévenir et gérer les risques, Maxima,
- Hopkin, P. 2013, Risk Management , Kogan,.
- Le Ray. 2015De la gestion du risque au management des risques : pourquoi ? Comment?, AFNOR,.
- Maes S. 2015.La Gestion des risques Guide pratique pour une politique durable,

- Max J. Rudolph. Identification des risques, Revue21, society of actuaries, Mars 2011
- Poncelet C. Couts de la qualité et la non qualité, Revue la vague.
- Raymond Bou Nade. Modélisation du management des risques industriels et de la responsabilité sociale des entreprises. Cas des entreprises libanaises, thèse soutenue le : 18 Décembre 2017.
- Renard J. 2010 Théorie et pratique de l'audit, Organisation,
- Sionneau B. 1996 Risque politique, risque-pays et risque projet, cahiers du laboratoire
- Tepeli E, 2014 Processus formalisé et systémique de management des risques par des projets de construction complexes et stratégiques, Génie civil. Université de Bordeaux,.