

La gestion du risque

Enjeux

Le risque est consubstantiel à l'entreprise. Sans prise de risque, l'entreprise ne peut assurer une rentabilité décente pour ses actionnaires. Mais, comme des exemples récents l'ont montré, trop de risque peut conduire à des échecs retentissants. Le rôle du conseil n'est pas tant de réduire le risque à tout prix que de définir un niveau maximal acceptable – « l'appétence du risque » – et de s'assurer que l'organisation, les procédures et la culture de l'entreprise lui permettent de gérer ses multiples risques de manière globale afin de ne pas dépasser ce niveau agrégé.

En sa qualité de représentant des actionnaires, l'administrateur doit se préoccuper de la façon dont l'entreprise gère ses risques car les actionnaires sont les bailleurs de fonds les plus exposés : en cas de liquidation, ils perdent en général l'intégralité de leur investissement. Sans aller jusqu'à cette extrémité, la matérialisation de risques stratégiques, financiers ou opérationnels peut conduire à une destruction de valeur importante, qui se traduit, notamment dans le cas des sociétés cotées, par de violentes corrections boursières. En minimisant la probabilité de tels accidents de parcours, une gestion active du risque crée de la valeur à moyen et long terme pour les actionnaires. Par ailleurs, l'investisseur prend ses décisions d'investissement sur une estimation d'un couple risque / rentabilité. Sans information sur le premier élément, il ne peut réellement apprécier le second. Le conseil doit donc s'assurer que l'investisseur reçoit une description honnête des risques assumés par l'entreprise.

Cette responsabilité du conseil dans la gestion du risque, qui a toujours été un aspect essentiel de sa mission, a récemment été renforcée par les lois et réglementations introduites en réponse aux dérives de certains groupes et de leurs conseils. La loi de sécurité financière dispose que le président du conseil d'administration – ou du conseil de surveillance – de toute société anonyme, cotée ou non, rend compte dans un rapport aux actionnaires des procédures de contrôle interne mises en place par la société¹⁵.

Contrôle interne : Ensemble de moyens (processus) mis en œuvre par le conseil, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Efficacité des opérations
- Réduction des risques de perte d'actifs
- Fiabilité des informations financières
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

Source : COSO Report

Même si le législateur confie cette tâche au seul président, il est impensable que le conseil et le comité d'audit ne soient pas au minimum informés du contenu envisagé pour ce rapport, qui doit être le produit d'une véritable réflexion sur l'adéquation entre la nature et l'intensité

¹⁵ articles L225-37 et L225-68 du code de commerce

des risques de l'entreprise et les moyens mis en œuvre par la direction générale pour les identifier et les maîtriser.

Il appartient donc au conseil, aujourd'hui plus que jamais, de s'assurer que :

- Le risque est effectivement pris en compte dans la réflexion et les décisions stratégiques ;
- L'entreprise dispose d'une organisation et de procédures adaptées à la gestion de ses risques ;
- L'information communiquée aux actionnaires leur donne une véritable compréhension des différents risques de l'entreprise.

La diversité des risques

Un biais fréquemment observé consiste à se focaliser uniquement sur un nombre restreint de risques, principalement les risques financiers ou ceux pesant sur les actifs tangibles de l'entreprise (incendie, etc ...).

Comprendre et gérer le profil de risque de l'entreprise suppose d'examiner une multitude de dimensions, ainsi que l'atteste le concept même de risque, défini comme la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte :

- La capacité de l'entreprise à déployer sa stratégie et atteindre ses objectifs
- Les principaux actifs nécessaires à la mise en œuvre de son plan d'affaires (actifs corporels mais également incorporels, humains, réputation, etc....)
- Sa capacité à respecter ses valeurs, ainsi que les lois et règlements applicables

Quelques exemples de risques non-financiers pesant sur...

... l'environnement de l'entreprise

- Durcissement de la législation / réglementation
- Concurrence agressive
- Baisse de la demande client
- Rupture technologique

... les processus de l'entreprise

- Non-respect des délais
- Rupture d'approvisionnement
- Insatisfaction des clients
- Non-respect des normes (d'hygiène, sociales ou environnementales)

- Conflit social
- Fraude ou actes illégaux commis par des dirigeants, des salariés ou des tiers
- Incapacité à mener des projets de changement
- Externalisation mal maîtrisée
- ... l'information pour la prise de décision**
- Mesures de performance biaisées
- Erreurs dans le reporting
- Manipulations de données
- Absence de veille technologique
- Plan d'affaires erroné

Les bonnes pratiques du conseil

S'assurer que le dispositif de gestion des risques répond aux besoins de l'entreprise

L'implication active du conseil dans le domaine du risque conditionne celle de l'ensemble de l'entreprise. Il doit en particulier s'assurer que la direction générale sensibilise les managers à tous les niveaux de l'entreprise sur la nécessité de rechercher un équilibre entre risque et opportunité, tout en restant dans des limites de risque clairement établies et communiquées.

Dans toute société anonyme, cotée ou non et sans distinction de taille, le conseil doit inciter la direction générale à mettre en place un système de gestion des risques adapté aux spécificités de l'entreprise et à son activité. Périodiquement, par exemple tous les deux ans, le conseil demande au management de lui exposer sa politique de gestion des risques ; il n'a naturellement pas vocation à se substituer au management, mais il examine l'efficacité de l'organisation et les procédures existantes et s'assure que les failles éventuelles sont corrigées.

En termes d'organisation, la fonction de gestion des risques (le « risk management ») doit être explicitement confiée à un ou plusieurs membres de la direction générale. A cet égard, la nomination d'un responsable du risque (le « Chief Risk Officer » que l'on trouve dans un nombre croissant de sociétés anglo-saxonnes) donne un signal fort, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

En termes de processus, il n'existe pas de règle unique mais il est possible de mettre en évidence cinq étapes incontournables que le conseil doit retrouver déclinées dans la pratique de l'entreprise :

1. **Établir le diagnostic des risques** Identifier, analyser, caractériser/qualifier, mesurer/quantifier et hiérarchiser les risques, en vue d'obtenir une vision globale et d'établir des priorités.
2. **Considérer les options et stratégies**

Recenser les options de traitements possibles et analyser les possibilités de mise en pratique, en fonction des priorités retenues. Décider des actions à mener et ébaucher un plan de mise en œuvre (court, moyen et long terme).

3. Mettre en place les dispositifs de gestion opérationnelle

Au moyen des ressources humaines et techniques identifiées, mettre en oeuvre les dispositifs de gestion opérationnelle permettant d'atteindre le niveau de risque résiduel visé : contrôles, fixation de limites, clauses contractuelles, assurance, couverture, mécanismes de transfert de risque (dérivés de crédit, etc...)

4. Piloter et communiquer

Piloter le processus de maîtrise des risques en suivant et mesurant son efficacité. Documenter le processus, rapporter et communiquer les méthodes et conclusions.

5. Valider et améliorer en permanence

Faire contrôler les résultats de manière indépendante et les valider. Formaliser le retour d'expérience et établir un plan d'amélioration progressive du processus.

Intégrer le risque dans la réflexion et les décisions stratégiques

Dans la détermination des grandes orientations stratégiques le conseil s'interroge sur les opportunités qui s'offrent à l'entreprise. Il doit systématiquement compléter cette interrogation par une analyse des risques qui y sont associés. Le conseil doit en permanence intégrer la dimension risque dans les décisions qu'il prend ou qu'il approuve - qu'il s'agisse d'une acquisition extérieure, d'une implantation dans un pays fragile, d'une offensive commerciale exceptionnelle, etc... La faute n'est pas de prendre un risque, c'est de le faire inconsciemment. Progressivement, au fur et mesure des opérations qu'il autorise, il définit une philosophie de l'appétence du risque de l'entreprise.

Afin d'éviter de se noyer dans une analyse de risque qui peut devenir particulièrement complexe, les administrateurs doivent se concentrer sur les risques qui menacent le plus directement les avantages compétitifs de l'entreprise. Ils peuvent pour cela travailler à partir d'une cartographie des risques.

Un outil de diagnostic : la cartographie des risques

Le conseil n'a pas nécessairement les moyens, ni la mission, d'identifier tous les risques et de les classer, mais, en revanche, il doit inciter la direction générale à le faire. La cartographie des risques est un outil de pilotage et de compte-rendu permettant de recenser et d'évaluer les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée. Une telle démarche globale de diagnostic s'appuie sur la combinaison de deux approches distinctes :

- L'approche large couvrant 80 % des risques, fondée sur les appréciations du management (« top-down »)
- L'approche ciblée, pour identifier les 20% restants, souvent non perçus par le management, grâce à l'expertise métier des

opérationnels en prise direct avec les clients, les fournisseurs et les processus internes (« bottom-up »)

Si la direction générale a effectué ce type d'analyse, le conseil a tout intérêt à se faire communiquer la synthèse qui a été faite. Il disposera ainsi d'un outil exceptionnellement riche pour sa réflexion stratégique.

Pour aller à l'essentiel, le conseil peut utiliser le dispositif de gestion des risques mis en place par la direction générale pour nourrir sa réflexion. Ses interlocuteurs potentiels sont nombreux : la direction générale, la direction financière, les risk managers, les auditeurs internes, les commissaires aux comptes ou encore la direction de la qualité... La bonne pratique pour mener ces multiples interactions d'une manière efficace et coordonnée est de confier l'examen approfondi des risques à un ou plusieurs comités spécialisés. Il peut s'agir du comité d'audit, qui est particulièrement bien placé pour l'examen des risques financiers. Il est également possible de créer un comité des risques, comme il en existe dans de nombreuses institutions financières. Le comité stratégique peut lui être mis à contribution sur l'identification des risques stratégiques.

Informers les actionnaires et les parties prenantes sur les risques

Les entreprises cotées sont soumises à des obligations particulières en matière d'informations sur les facteurs de risques. Le conseil doit veiller à ce que les recommandations émises par l'AMF soient appliquées par la société. L'information remise au marché doit être :

- Spécifique à l'entreprise, à son secteur et à ses métiers
- Précise, et si possible chiffrée
- Hiérarchisée par ordre d'importance des risques

En conséquence, elle doit être organisée selon le découpage suivant¹⁶ :

- « une partie sur les liens entre l'activité déployée et les risques identifiés ;
- une partie sur l'évaluation du risque. Cette partie devra donner une mesure quantitative du risque à chaque fois que cela est possible ;
- une partie sur les procédures mises en place pour assurer le suivi et la mesure de ces différents types de risques. »

Le conseil doit veiller à ce que l'information communiquée aux actionnaires aille au-delà des données brutes. Elle doit se focaliser sur les éléments significatifs pouvant entraîner un impact sur le cours du titre. De manière générale, les investisseurs doivent pouvoir former leurs anticipations sur les risques des projets en cours et ceux liés à la qualité de l'exécution stratégique.

¹⁶ Recommandations pour l'élaboration des documents de référence 2002, Bulletin mensuel de la COB n°375, janvier 2003, p.28