

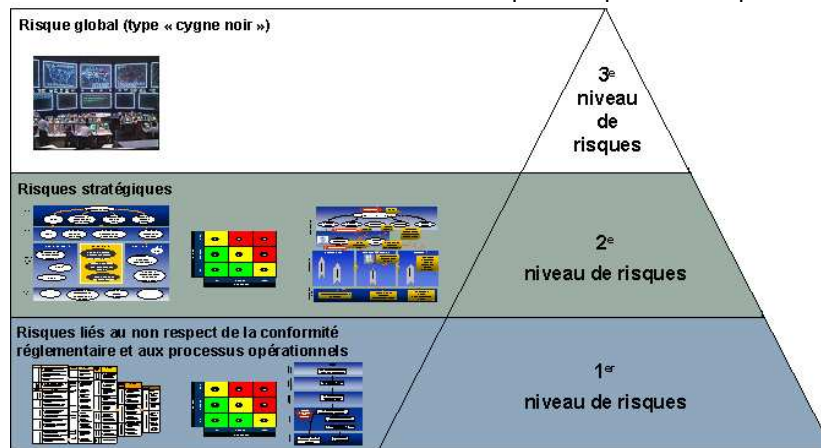
Management des risques d'entreprise : le modèle Triple impact™

Toutes les organisations gèrent leurs risques par mauvais temps – mais rarement par temps calme.

Patrick JAULENT, Président du club Balanced Scorecard Europe

Philippe MULARSKI, Directeur financier

Pour être efficace, le management des risques doit être proactif et préventif, et ne pas se faire de manière cloisonnée par des professionnels du risque, ni d'ailleurs délégué à des fonctions du management intermédiaire. Le management des risques doit être réalisé de manière transverse, sous l'impulsion d'un leadership et évalué lors de revues régulières exclusivement consacrées à « traiter » les risques. Pour renforcer cette efficacité Nous suggérons de concevoir un système de management des risques, en classant ceux-ci en trois catégories : en fonction de leur niveau de prévisibilité, en fonction de leur contrôlabilité et en fonction de leurs conséquences potentielles pour l'organisation.



Système de management des risques

1^{er} niveau : Risques liés au non respect de la conformité réglementaire et aux processus opérationnels

Ce niveau de risque se concentre sur les risques résultant d'aléas dans :

- les processus opérationnels qui exposent l'organisation à des pertes parfois importantes :
 - *Perrier, en 1990, retire de la vente aux USA 3 millions de caisses de bouteilles à la suite d'un problème sur le taux de benzène contenu dans l'eau (erreur humaine : un retard dans le changement des filtres de l'usine de Vergèze entraîne une augmentation de la teneur de l'eau en benzène dans les bouteilles à destination des Etats-Unis. En se rappelant que cette élévation de taux n'était pas dangereuse pour la santé humaine)*
- la mise en oeuvre de la conformité réglementaire (Sarbanes – Oxley, Bâle II, Solvency 2,...).

Pour évaluer ce type de risque, les organisations utilisent différents outils comme la « carte de chaleur » (Heat Map) telle que celle présentée ci-dessous.

IMPACT	High	5	15	25
	Moderate	3	9	15
	Low	1	3	5
		Low	Moderate	High
		PROBABILITE		

En multipliant la « probabilité » par « l'impact », les équipes transverses parviennent à évaluer sur la « carte de chaleur » un risque compris entre 1 et 25. Un score de 15 ou plus, représente un événement risqué susceptible de se produire avec de lourdes conséquences, et doit donc recevoir un financement prioritaire d'initiatives de prévention afin de l'atténuer.

Dans certaines circonstances, les entreprises ont suffisamment de données historiques pour estimer la probabilité de nombreux types d'événements à risque. Les compagnies d'assurances peuvent estimer les probabilités des événements qu'elles s'assurent : la mortalité, les catastrophes naturelles, la maladie, les accidents de voiture, etc. Les entreprises financières disposent de nombreuses données historiques sur les prix et les corrélations avec les instruments financiers comme les actions, les obligations et autres produits dérivés, qui leur donnent l'apparente capacité à prévoir la probabilité de pertes d'une ampleur donnée.

Mais voilà, la crise est passée par là pour nous rappeler que les risques de nouveaux instruments financiers plus complexes tels que les titres hypothécaires et leurs dérivés, ont été estimés à partir des données historiques qui ne tenaient pas compte d'une baisse prolongée des prix des logements. Il faut avoir vécu aux USA pour comprendre l'importance de l'immobilier, en particulier sur la côte ouest et en Floride. Il est en effet fréquent d'observer que lorsqu'un américain a besoin d'argent, pour l'achat d'une voiture ou du dernier gadget à la mode, il prend contact avec sa banque pour emprunter en donnant pour garantie la hausse de la valeur de son logement. Lorsque les prix de l'immobilier ont commencé à décliner à l'échelle nationale en 2006 et 2007, le taux de défaut amplifié par les corrélations entre les titres hypothécaires et leurs dérivés s'est avéré être beaucoup plus élevé que ce qui avait été supposé dans les modèles VaR (Value-at-Risque), conduisant à l'effondrement de nombreuses institutions financières telles que Bear Stearns, Lehman Brothers, Wachovia Bank et Washington Mutual.

Notre point de vue sur la crise actuelle est que son épicentre est la baisse prolongée du prix de l'immobilier car elle est à la base de la perte de confiance des américains (et des banques !) en l'avenir.

Nous avons ainsi observé qu'en l'absence de données historiques (disponibles et suffisantes) pour quantifier l'exposition au risque, les responsables des risques utilisent la « carte de chaleur », comme un cadre pour stimuler la discussion, en espérant obtenir un consensus sur les estimations subjectives des événements à risque. Mais avec ce type d'outil les risques sont évalués isolément les uns des autres. Or, c'est bien souvent un enchaînement d'événements parfois anodins qui sont à l'origine des plus grands catastrophes. Nous suggérons donc d'utiliser les principes illustrés par la figure en annexe 2.

Pour traiter ce niveau de risques, les organisations peuvent mettre en place différentes mesures préventives allant de la mise en œuvre de standards (ISO 31000, COSO, COBIT, HACCP,...), aux formations spécifiques du personnel, à la mise en œuvre de procédures de contrôles internes en passant par les audits internes qui ont un rôle clef dans la surveillance de ce niveau de risques, dont certains sont connus et évitables. L'objectif du management des risques est ici d'atteindre une conformité égale à 100% et un zéro défaut dans les processus opérationnels (zéro fraude, zéro pièce d'automobile critique non conforme issus d'un processus de production,...). L'architecture de ce niveau de risques pourrait ressembler à celle présentée en annexe 1.

2^e niveau : Risques stratégiques

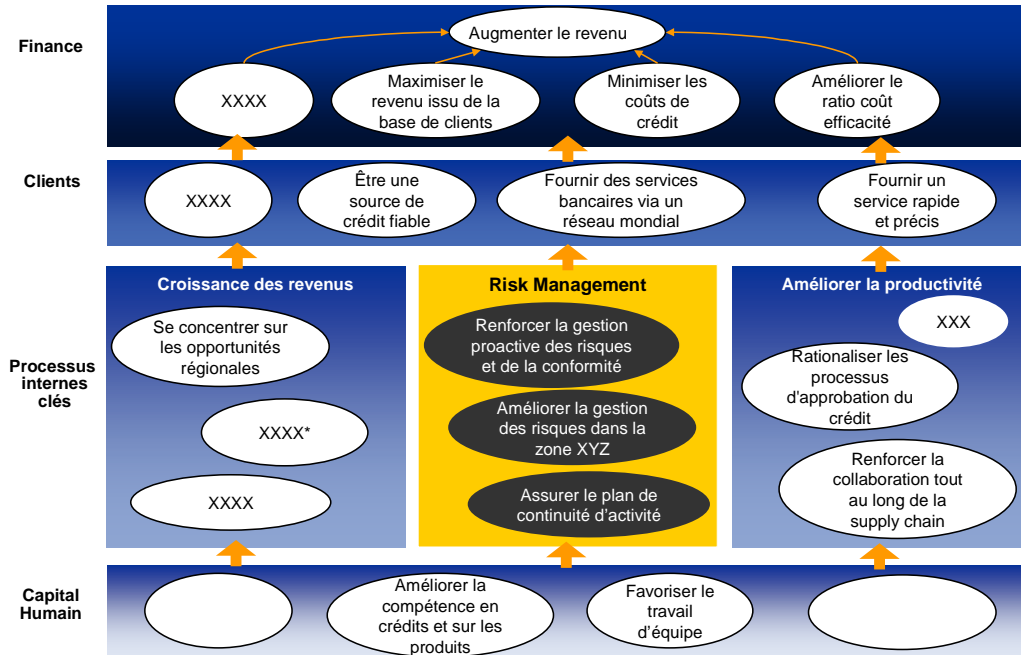
Les organisations, qu'elles évoluent ou non sur un marché concurrentiel, sont amenées à faire des choix stratégiques risqués. Lorsque le gouvernement décide de fixer le taux de la TVA sur la restauration à 5,5 % contre 19,6 %, il suppose que cette décision amènera cette profession à baisser les prix et à embaucher : il y a un risque que l'objectif stratégique ne soit pas atteint (mais ne rien faire est également porteur de risque). Lorsqu'une entreprise décide de développer un nouveau produit ou de pénétrer un nouveau marché géographique, il y a un risque stratégique spéculatif :

- *Mattel en 2007, rappelle 18 millions de jouets fabriqués en Chine (non respect du cahier des charges par le sous traitant chinois)*

Pour traiter les risques de cette 2^e catégorie les organisations identifient et traitent généralement une liste de risques inhérents à la stratégie tels que : les risques financiers, les risques clients (solvabilité, image, réputation,...), les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, les risques liés à l'innovation, à l'environnement, aux ressources humaines, à la technologique. Certes, éviter ce type de risques ne fait pas stricto sensu avancer la stratégie, mais réduit les obstacles susceptibles d'entraver ou de remettre en cause la progression de l'organisation vers sa destination stratégique.

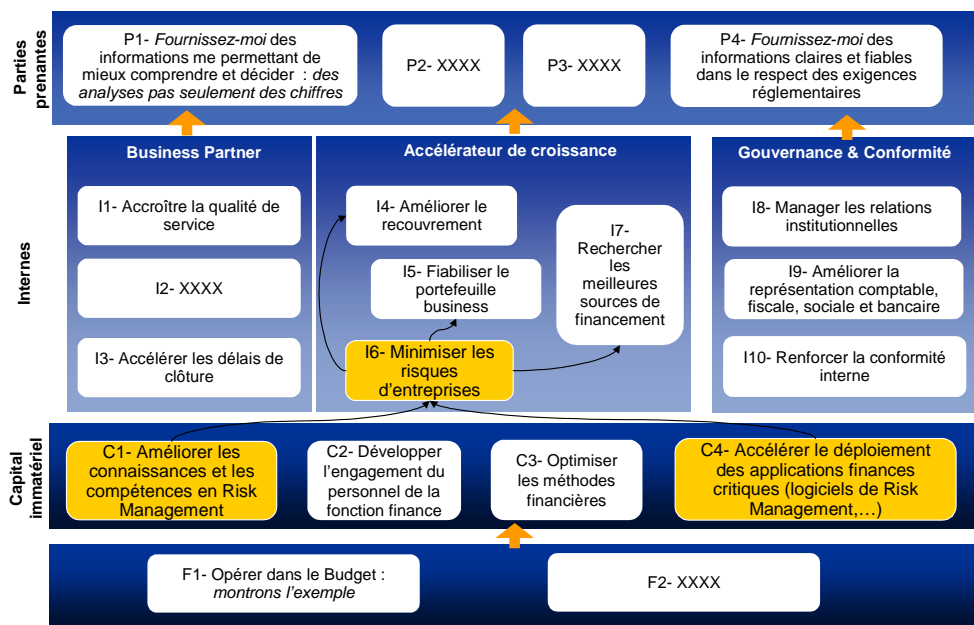
Pour les adeptes de l'approche Balanced Scorecard, les risques stratégiques peuvent être identifiés sur la carte stratégique™. Plusieurs scénarii sont envisageables :

1. Identifier un objectif de « maîtrise des risques » dans la perspective finance qui vient s'ajouter aux objectifs liés à la croissance et à la productivité.
2. Formaliser, dans la perspective « processus internes clés » un thème stratégique lié au « risk management » et y associer 2 à 3 objectifs comme le montre la figure ci-dessous.



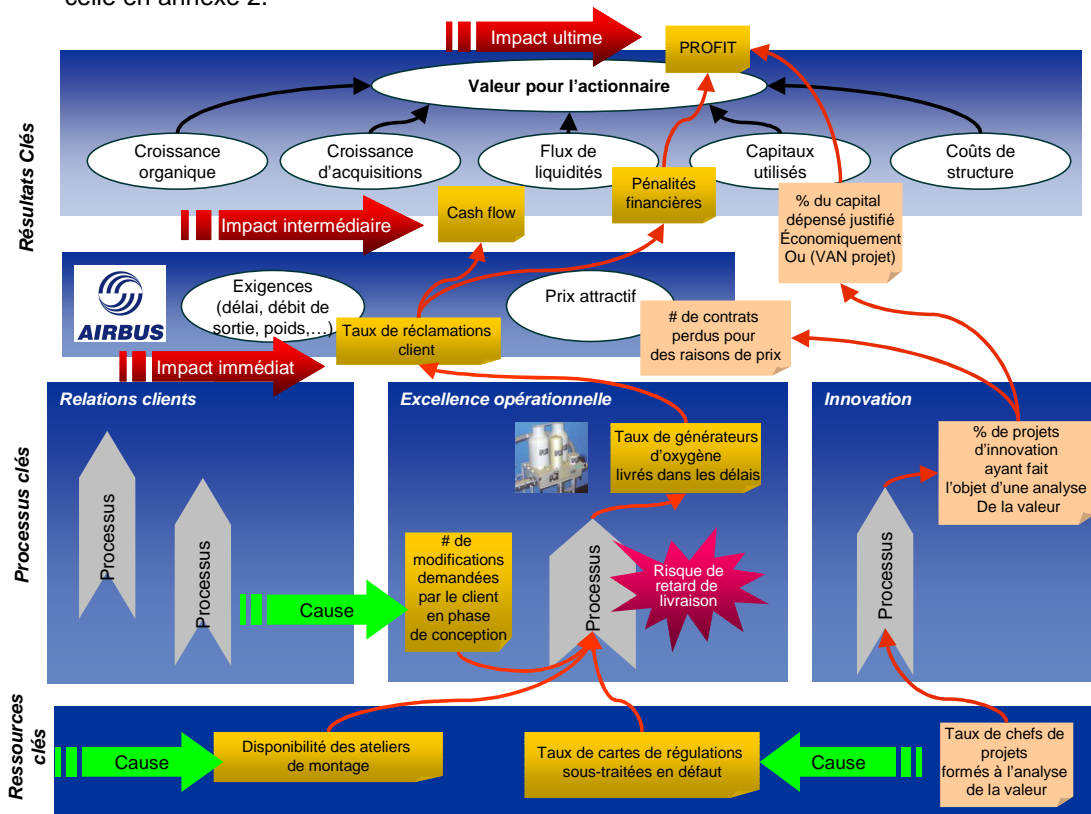
Carte stratégique partielle d'un organisme bancaire

3. Identifier une chaîne d'objectifs liés aux risques telle que celle présentée ci-dessous : améliorer les connaissances et les compétences en risk management & accélérer le déploiement des applications finances critiques contribuent à minimiser les risques d'entreprise. C'est du moins l'hypothèse formulée par le concepteur de cette carte.



Carte stratégique partielle d'une direction financière

4. Identifier les risques liés à un objectif associé à la perspective « capital immatériel » comme par exemple « Préparer les emplois stratégiques » dans lequel les employés ou des familles d'emplois stratégiques devront disposer des compétences, des connaissances et de l'expérience pour être affectés sur des processus stratégiques exigeant un niveau d'excellence élevé. Cet objectif pourrait être évalué à l'aide d'un pourcentage d'emplois stratégiques couverts, avec une cible de 90 % et des initiatives stratégiques pour atteindre cette cible (formation, plan d'intéressement, rotation planifiée de certaines tâches, ;.). Dès lors, en matière de management des risques, il conviendrait donc d'identifier les risques d'événements qui menaceraient l'atteinte de l'objectif (de la cible de 90 %) : un départ trop important d'employés expérimentés dans les familles d'emplois stratégiques, des programmes de formation inefficaces, un manque de mobilité.
5. Construire une carte des indicateurs de risques reliés entre-eux selon une chaîne de causalité afin de disposer d'un pilotage proactif des risques, comme les montrent la figure ci-dessous et celle en annexe 2.



L'entreprise XYZ conçoit et fabrique des générateurs d'oxygène pour son client AIRBUS selon des exigences spécifiées par contrat (débit, poids,...). Pour l'entreprise XYZ tout générateur livré en retard peut entraîner, des réclamations (cf. image de marque, fidélisation du client,...) un allongement du délai de paiement par le client AIRBUS, voire des pénalités de retard. Pour l'entreprise XYZ, le respect des livraisons des générateurs selon les exigences du contrat est principalement fonction de la qualité des cartes de régulation sous-traitées, de la disponibilité de l'atelier de montage (disponibilité humaine, structurelle,...) et du nombre de modifications demandées par le client en phase de conception. Pour un **pilotage proactif** du risque de retard, vous devez surveiller les trois causes et agir en conséquence.

Vous noterez les trois niveaux d'impact, caractéristiques du Modèle Triple Impact : impact immédiat = le client réclame ; impact intermédiaire = le client traîne des pieds pour payer ; impact final = les résultats de l'entreprise XYZ en pâtissent.

3^e niveau : Risque global d'organisation

Ce niveau porte sur les risques affectant l'organisation dans sa globalité. Il s'agit d'événements sans précédent qui créent le risque existentiel pour l'organisation. Ces manifestations sont souvent appelées « cygnes noirs » en référence au titre du livre de Nassim Taleb (cf. mon précédent article) qui se moque des entreprises mais également des agences de notation lorsqu'elles utilisent les modèles quantitatifs pour évaluer et gérer les risques. Pour Nassim Taleb la « carte de chaleur » utilisée pour évaluer les risques (probabilité et impact) ne permet pas d'évaluer un événement de type « cygne noir ».

- *Or, c'est pourtant un événement de ce type qui est à l'origine des difficultés de General Motors et Chrysler : le triplement du prix du pétrole a rendu invendable les grands véhicules énergivores, entraînant des pertes massives et la faillite de certaines entreprises déjà en difficultés financières. Cet événement a été renforcé par la crise : les banques ne prêtaient plus. Rappelez-vous le message de Bob Nardelli, Chief Executive Officer de Chrysler le 12 septembre 2008, qui déclara lors d'une entrevue qu'il avait besoin de licencier « plus durement » et qu'il n'arrivait pas à trouver les 25 milliards de dollars de prêt pour le développement de nouveaux véhicules éco énergétiques.*

Notre conviction est que les organisations publiques et privées doivent considérer ce cas improbable où la combinaison d'évènements peut conduire à leur disparition. Certes, on ne peut pas prédire un « cygne noir » mais ne devons-nous rien faire pour autant ? Les scientifiques pensent qu'un grave tremblement de terre est plausible le long de la faille de San Andreas mais ils ne peuvent en prédire ni l'année ni son ampleur. Néanmoins, les citoyens peuvent atténuer à l'avance les conséquences d'un tel séisme en construisant des bâtiments qui résistent aux tremblements de terre et en imaginant des plans de secours d'urgence.

Aujourd'hui de nombreuses organisations, comme Goldman Sachs et JP Morgan Chase, discutent lors de revues appelées « tail-risk meetings » des conséquences d'événements externes improbables. De tels événements pourraient être le triplement du prix de l'énergie, une dévaluation du dollar américain, une insurrection civile en Chine, un terrible tremblement de terre ou un ouragan dans une région sensible, ou la guerre au Moyen-Orient. Qui peut affirmer aujourd'hui que ces événements ne se produiront jamais !



Pour traiter ce type de risque le producteur coréen de grands écrans LCD LG Display met en place des « jeux de guerre » trois fois par an, au cours desquelles quatre équipes de management s'affrontent pendant deux jours (une équipe LG Display et trois équipes représentant trois concurrents potentiels). Les jeux de guerre consistent, d'une part, à évaluer si la stratégie de l'entreprise est suffisamment solide pour faire face aux perturbations générées par l'arrivée (soudaine) de concurrents, et d'autre part, à développer l'intelligence économique.

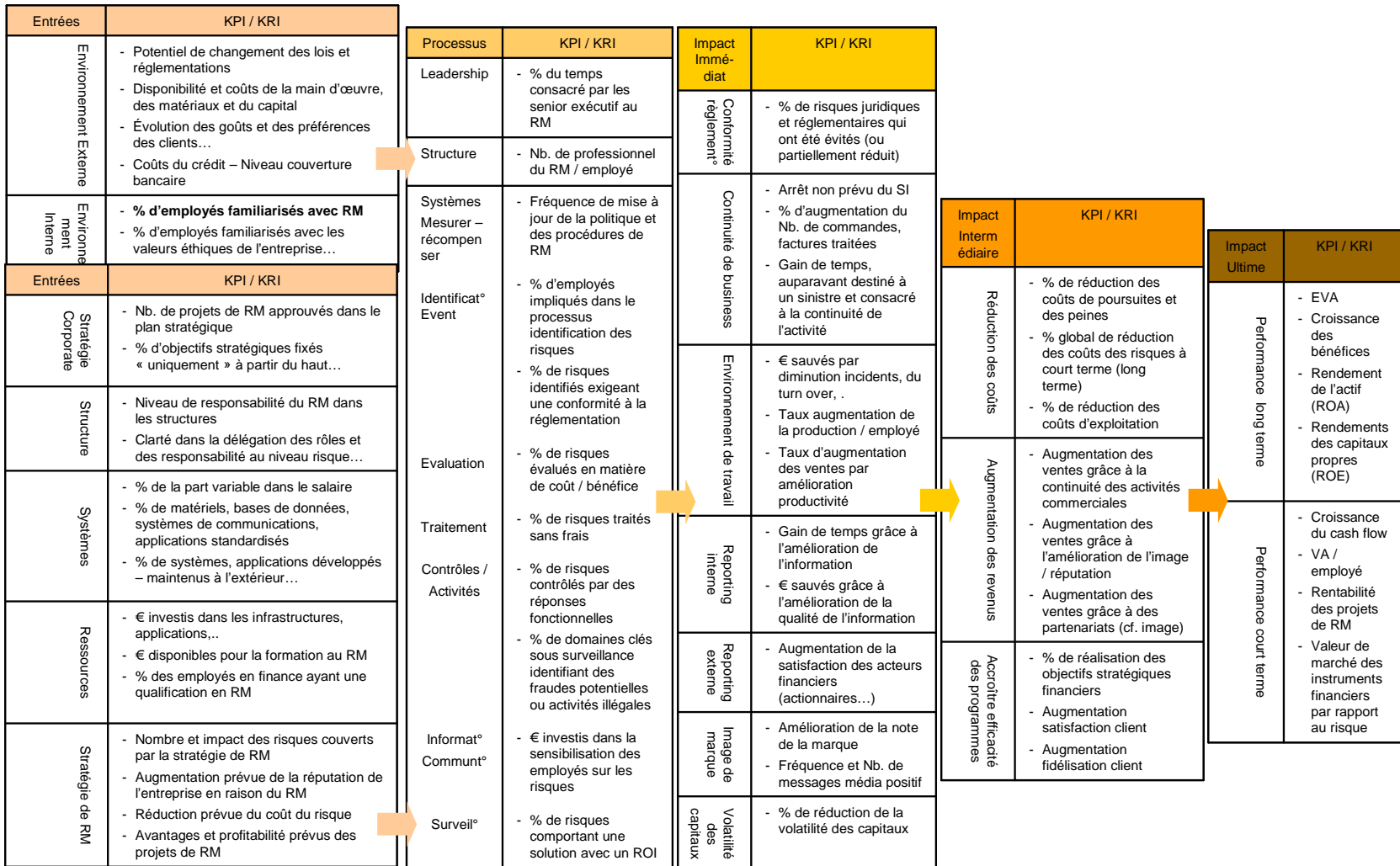
Ces risques de niveau 3 sont particulièrement difficiles à prévoir et peuvent être les plus dévastateurs. Nous préconisons l'utilisation régulière d'outils tels que la planification de scénarii (risques liés), de « tail-risk meetings » et de « jeux de guerre » en espérant que ces outils encourageront les managers à imaginer des solutions pour atténuer leurs effets.

Conclusion

Le modèle de management des risques est un bon indicateur de la maturité des organisations. En effet, il n'est pas toujours perçu comme un vecteur d'amélioration de la performance économique alors que pourtant il a pour objectif de réduire les obstacles susceptibles d'entraver ou de remettre en cause la progression de l'organisation vers sa destination stratégique. En fin de compte, le management des risques exige un leadership tenace pour manager les équipes transverses en charge des risques, en particulier lorsque le temps est clément et qu'il n'y a pas de nuage visible à l'horizon

- N. Nassim Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2007).
- Triple Impact Model, guide méthodologique – version française - Dr Patrick Jaulent, 1988
- http://www.cfo-news.com/Modele-Triple-Impact_a11707.html
- http://www.cfo-news.com/Connaissez-vous-vos-risques-strategiques_a9226.html
- http://objectifperformance.decideo.fr/Management-des-risques-concepts-de-base_a28.html
- <http://blogdedaf.blogspot.com/2009/12/management-du-risque-et-prime-de-risque.html>
- Carte stratégique : marque déposée à INPI par Patrick Jaulent

Annexe 1 : Architecture du 1^{er} niveau de risques



Annexe 2 : Exemple d'une chaîne d'indicateurs de risques de niveau 1 construite à partir du modèle d'architecture présentée par l'annexe 1.

