

Gestion des risques

1. Objectif : pourquoi et comment gérer les risques ?

Avoir de la passion, être optimiste, y croire fermement, sont des atouts essentiels pour celle ou celui qui veut lancer un projet ou pérenniser une activité entrepreneuriale.

Mais ces atouts ne doivent pas aveugler leur propriétaire et l'empêcher de voir la réalité et de se poser la question :

« Et si tout ne se passait pas comme prévu? »

Moins de la moitié des entreprises évaluent régulièrement l'ensemble de leurs risques et bon nombre de responsables de startups le font, un peu à contrecœur, parce que c'est un chapitre quasi obligatoire de tout plan d'affaires ou charte de projet qui se respecte.

Or les spécialistes en création d'entreprise sont formels : seule une stratégie globale des risques, bien maîtrisée et régulièrement actualisée, permet de gérer son développement et d'assurer sa pérennité. Cela s'applique aussi dans toute gestion de projets digne de ce nom.

Tout, dans le contexte des projets et des entreprises, est en perpétuelle mutation et rien n'est exempt d'un certain degré d'imprévisibilité. Les risques doivent donc être identifiés, évalués, mesurés et accompagnés. La création de scénarios pessimistes ne doit pas être un simple exercice d'ajustement de quelques prévisions chiffrées vers le bas, mais le fruit d'une réflexion en profondeur.

La gestion des risques est une action cyclique, c'est-à-dire qu'elle ne termine jamais.

La première étape, de **planification**, consiste à définir le comportement global en relation aux risques, telle la procédure, la fréquence d'observation et de réévaluation, etc...

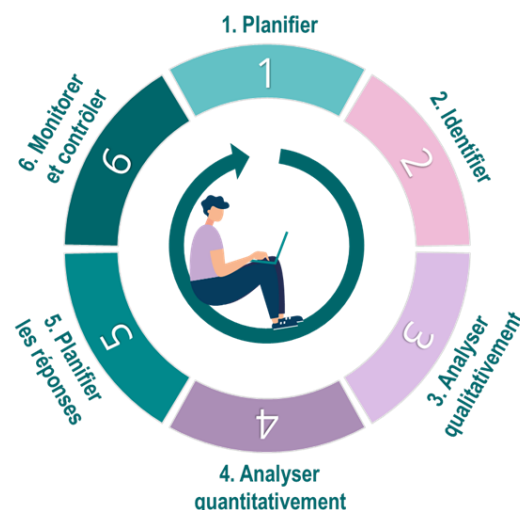
La deuxième étape porte sur l'**identification** des risques potentiels, des plus improbables aux plus critiques.

La troisième étape permet d'**analyser qualitativement** chaque risque identifié, d'abord de façon plus subjective et intuitive.

Puis la quatrième étape se propose de transformer l'analyse qualitative en valeurs monétaires ou autres éléments d'**analyse quantitative**, dans le but d'affiner les priorités de traitement.

Les risques étant classés par ordre de criticité, la cinquième étape consiste à **planifier les réponses**, c'est-à-dire les actions ou réactions possibles pour gérer individuellement chacun des risques.

Finalement, l'action continue qu'il ne faut pas négliger est la sixième étape, qui consiste à garder un œil ouvert pour **monitorer, contrôler** et évaluer en permanence l'évolution des « menaces » et même des « opportunités » créées par certains risques.



Ce processus de gestion, ou du moins ses étapes deux à quatre, sont probablement un des points les plus délicats de la gestion d'un projet ou de la création d'une activité entrepreneuriale, et devrait idéalement se réaliser en groupe, avec des techniques de brainstorming, chacun ayant sa propre perception du risque. L'alignement de la perception et de la compréhension des risques entre les différents acteurs est aussi un facteur de saine gouvernance.

2. Les sources des risques

Les risques peuvent surgir de partout : ils peuvent provenir autant de faiblesses internes, de menaces externes ou encore de la combinaison des deux. Pour mieux les lister et ensuite les analyser, on peut les classer en grandes familles¹ entre autres :

- **Les risques stratégiques** : ils sont liés au déploiement d'une mauvaise stratégie, à l'absence de veille concurrentielle. Fréquemment, les difficultés des projets et des entreprises proviennent d'un manque d'anticipation de l'évolution de leur contexte et de leur marché.
- **Les risques opérationnels** : ils touchent au modèle économique du projet ou de l'entreprise, à son fonctionnement (la production, les achats, l'infrastructure, etc.). Aujourd'hui, une altération sensible au sein de votre chaîne de production, d'approvisionnement ou de distribution peut interrompre dangereusement sa continuité.
- **Les risques humains** : le capital humain est une des composantes du patrimoine de l'entreprise ou du projet. La perte de savoir-faire et la perte de connaissances sont des risques majeurs qui préoccupent les cadres (ou devraient les préoccuper). La gestion des compétences en interne est un des principaux enjeux actuels ou de demain.
- **Les risques financiers** : ils sont probablement les plus dangereux sont souvent les plus négligés, tant pour les projets que pour les entreprises. Ils sont très sensibles aux erreurs, car ils dépendent autant de la capacité de prévision que de correction, reposant sur la fiabilité des informations externes, antérieures ou produites par le projet ou l'entreprise dans l'analyse de ses comptes.
- **Les risques internes liés à la gouvernance** : ils sont relatifs au bon exercice du pouvoir et de la délégation des responsabilités à tous les niveaux du projet ou de la société.
- **Les risques externes juridiques** : affectant plus les entreprises que les projets, ils sont liés à la multiplication constante des législations, au durcissement des cadres réglementaires, ainsi qu'aux marges d'interprétation dans des contextes traversant les frontières régionales.
- **Les risques d'image** : tous les risques immatériels qui concernent l'image de l'entreprise ou de l'organisation responsable du projet, tels que sa marque, sa réputation, sa notoriété, sa propriété intellectuelle, etc. et qui influencent directement ou indirectement la confiance qui lui est accordée.
- **Les risques liés à la personne clé** : celle qui affirme « Avec moi aucun risque, je m'occupe de tout » signifie exactement le contraire ! Un commercial qui domine les autres en assurant seul 90% du chiffre d'affaires de l'entreprise, un technicien détenteur exclusif de la majorité du savoir-faire d'un projet deviennent vite indispensables ou irremplaçables. Et c'est très risqué car, en cas de départ, de maladie ou de fraude, c'est vite la catastrophe !

¹ Inspiré de : Comment évaluer les risques de l'entreprise ? NetPME, <http://www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/1267-comment-evaluer-les-risques-entreprise.html>

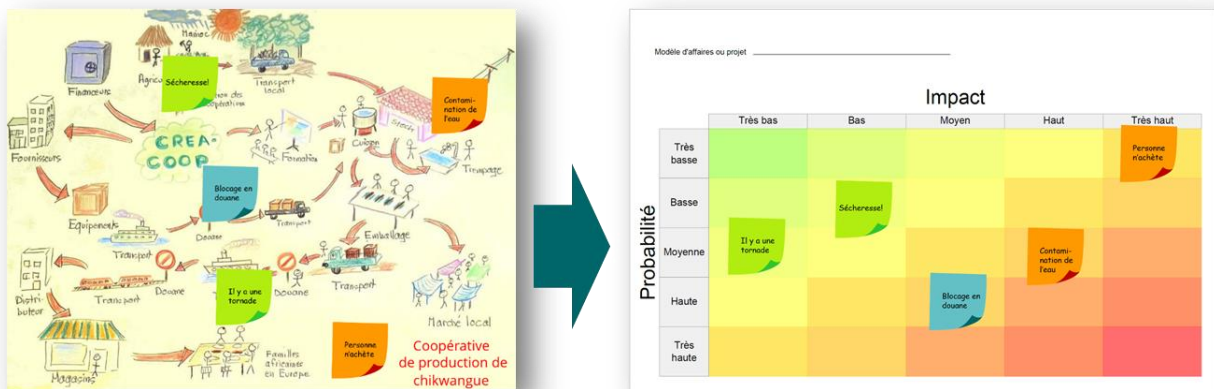
3. L'analyse des risques

Une des méthodes d'analyse qualitative des risques consiste à les évaluer et ensuite à les classer en fonction de la combinaison de deux paramètres :

- **Probabilité** : la probabilité de concrétisation du risque dans un certain laps de temps ;
- **Impact** : le degré de l'impact qu'il aura sur l'entreprise ou sur son projet.

Parfois on y ajoute un troisième critère, celui de la **probabilité de détection** anticipée de la concrétisation du risque. Par exemple, les analyses météorologiques sont de plus en plus sophistiquées et permettent d'anticiper ce qui pourra se passer dans des délais de plus en plus longs et des marges d'erreur de plus en plus faibles.

Une des façons d'analyser les risques consiste à représenter le projet ou l'entreprise par un dessin (appelé aussi Image riche), racontant son fonctionnement et en le « bombardant » de risques écrits sur des post-it. Ensuite, les risques sont analysés un par un et positionnés sur une grille croisant probabilité et impact.



Pour calculer les priorités de traitement et de recherche de réponses pour chacun des risques, le tableau ci-dessous permet de construire leur degré de criticité² par deux formules.

Probabilité		Degré d'impact		Probabilité de détection	
Très basse	1	Très bas	1	Impossible	0.0
Basse	2	Bas	2	Très faible	0.1
Moyenne	3	Moyen	3	Moyenne	0.2
Haute	4	Haut	4	Haute	0.3
Très haute	5	Très haut	5	Très haute	0.5

1. Sans tenir compte de la probabilité de détection :

$$\text{Degré de criticité} = \text{Probabilité} * \text{Degré d'impact}$$

² Quelle que soit la formule choisie, le degré de criticité le plus faible est 1 et le plus élevé est 25, demandant impérieusement une réflexion sur son évitement.

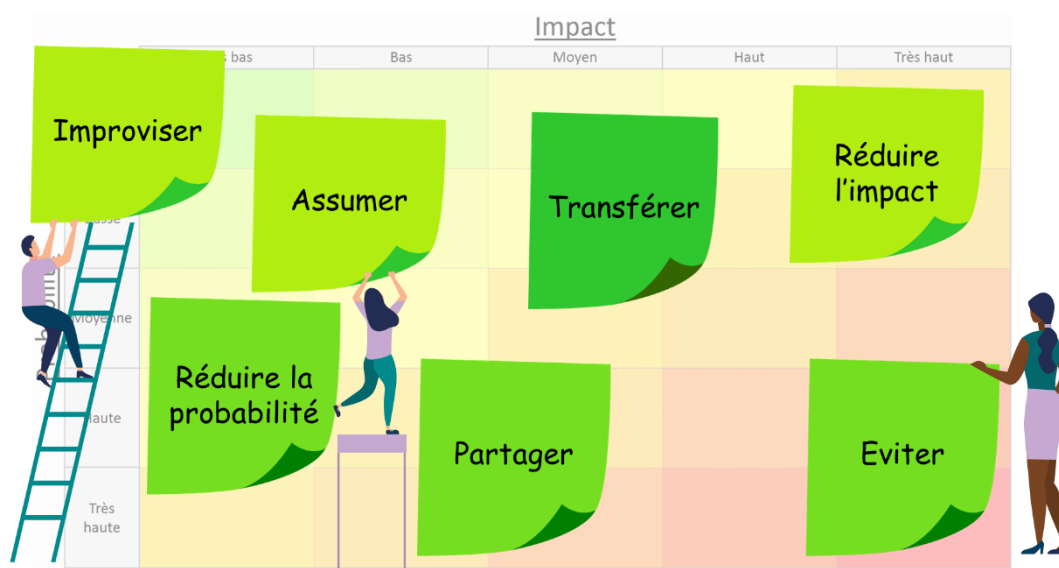
2. En tenant compte de la probabilité de détection :

$$\text{Degré de criticité} = \text{Probabilité} * \text{Degré d'impact} * (1 - \text{Probabilité de détection})$$

4. La planification des réponses

Chaque risque doit être ensuite analysé et une réponse planifiée, qui pourra se manifester sous la forme d'une action antérieure à toute concrétisation possible, ou d'une action spécifique si le risque devait se concrétiser. Dans certains cas, il peut même être décidé qu'aucune action ne sera prise.

L'essentiel est surtout le fait de réfléchir face au risque probable et de planifier ce que l'on fera.



Parmi les types de réponses, on trouve, entre autres :

- **Improviser** : cette non-stratégie ne devrait s'appliquer que très rarement, lorsque le risque est trop difficile à cerner et à évaluer, ou que son étude pourrait se révéler plus chère que les éventuelles conséquences ; c'est la réponse « on verra bien... » .
- **Eviter** : cette stratégie consiste à réorganiser le projet ou la logique de l'entreprise (objectifs, prestations, marché, fournisseurs, parties prenantes...) de telle sorte que le risque disparaisse ou bien que la logique de fonctionnement soit totalement immunisée contre la concrétisation du risque en question.
- **Réduire la probabilité** : cette stratégie consiste à trouver des solutions ou des moyens qui permettent d'amener la probabilité d'occurrence d'un risque en dessous d'un seuil jugé acceptable.
- **Réduire impact** : cette stratégie consiste à trouver des solutions ou des moyens qui permettent de diminuer sensiblement l'impact, provoqué par la concrétisation d'un risque, en dessous d'un niveau jugé acceptable.
- **Assumer** : cette attitude consiste à ne faire aucune adaptation dans le cadre du projet ou de l'entreprise pour modifier la probabilité ou l'importance de l'impact éventuel du risque. Plusieurs raisons peuvent motiver cette stratégie :

- La probabilité de détection du risque est bonne, et un plan de contingence pourra être déployé avant que des effets indésirables ne se produisent ;
 - Les conséquences du risque n'ont que très peu d'effets sur la bonne exécution des activités ;
 - Aucune solution satisfaisante (pour l'heure) ne permet de se prémunir des conséquences du risque au cas où il se concrétiserait.
-
- **Partager** : cette stratégie, consiste à partager les conséquences dues à la concrétisation d'un risque (par exemple un retard) avec un tiers, que ce soit un fournisseur, un client ou un partenaire, dans des proportions déterminées à l'avance.
 - **Transférer** : Cette stratégie consiste à trouver une tierce partie (par exemple une assurance) qui veuille prendre à son compte les conséquences qui résulteraient de l'occurrence du risque. Cette tierce partie devient alors propriétaire des plans de réponse aux risques en question. Par ce biais, le risque n'est pas éliminé, mais les conséquences sont gérées par quelqu'un autre, moyennant contrepartie financière.