

# Le management et la gestion des risques en entreprise

**L'idée de ce séminaire est d'évoquer sur quoi doit reposer la vision risque des membres du Comex d'une compagnie aérienne et comment collectivement les DGA et DG doivent se saisir de cette question.**

Nous commencerons par un partage d'expérience sur ce que l'on peut appeler les risques.

Ensuite, nous verrons comment ces risques peuvent être contrôlés, sachant que le risque zéro n'existe pas et sur quelques risques particuliers nous irons plus dans les détails.

Enfin, nous verrons comment les DG DGA peuvent faire développer la culture du risque dans les équipes.

## 1) Quelques histoires de risques dominants :

### a) Le Scandale Enron

Le **scandale Enron** est un cas de fraude et de manipulation financière découvert en 2001. Il s'est soldé par la faillite de l'entreprise Enron, un temps septième capitalisation des États-Unis, et par le démantèlement et la disparition *de facto* de son auditeur Andersen. Il s'agit à l'époque de la plus grande faillite de l'histoire américaine (à côté de la faillite scandaleuse d'une autre grande entreprise américaine world.com, à peu près, à la même époque et pour des raisons similaires).

L'affaire Enron a donné lieu à un nombre sans précédent d'enquêtes officielles, d'actions en justice et de réactions des médias. Cette affaire (à côté de celle de World.com) a enrichi la culture managériale.

Elle a mené à la création de nouvelles lois et normes dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, de l'audit, de la comptabilité et du conseil, et est devenue un symbole de la fraude à grande échelle

### b) Parmalat : un exemple de risque de mauvaise gestion mal évalué

Parmalat a été secouée par un scandale financier fin 2003 qui l'a obligée à déclarer sa banqueroute. Par un décret du ministère italien des Activités productives, une grande partie des sociétés du groupe a été admise à la procédure d'administration extraordinaire pour les grandes entreprises en crise et a été nommé un commissaire extraordinaire.

L'affaire Parmalat est une affaire qui porte sur un trou de 14 milliards d'euros dans les comptes de l'entreprise en 2003. Il s'agit d'un des scandales financiers « les plus retentissants » en Europe<sup>2</sup>.

135 000 épargnants italiens ont vu leurs économies englouties dans le krach de Parmalat. Avant sa faillite, Parmalat employait 36 000 personnes dans 30 pays<sup>2</sup>. Calisto Tanzi et son directeur financier avaient créé six sociétés écrans au Grand-Duché du Luxembourg....

c) Un autre exemple de risque de mauvaise gestion mal appréhendé

Petite société Cargo, filiale anglaise, pendant des années elle est toujours au budget. Puis un jour, à la veille de la clôture, le CFO, homme charmant, positif, grand travailleur tombe malade. Un CFO par intérim est nommé qui constate bientôt que depuis des années le CFO en charge repoussait des factures et des paiements pour que le résultat soit toujours conforme au budget.

d) L'erreur de gestion du risque couverture

Petite compagnie aérienne, une trésorière charmante prend des positions de couverture dollar, qui deviennent perdantes. Elle en reprend pour « moyenner » à la baisse lorsque le dollar ira dans l'autre sens, ce qu'il ne fait pas ! Et la perte devient trop forte.

e) Un exemple de négligence du risque juridique

Le FBI et le Department of Justice entrent dans les locaux du Cargo de nombreuses compagnies aériennes, sans prévenir, pour entente sur les prix. Résultat : 15 années de procédures, des milliards d'amende. Aucun signe précurseur, sauf des managers Cargo un peu trop « take it easy ».

f) Les risques accidents d'avion

On doit évoquer car c'est notre métier les risques accidents avions. Le Concorde résultat en partie d'un manque de sensibilité des aéroports au risque FOD, le premier accident MH manque de sensibilité au risque zones de guerre. La série des accidents 737Max probablement en partie expliquée par une sensibilité aux risques navigabilité émoussés par les arguments économiques.

On pourrait continuer à l'infini cette description d'évènements provoqués par un risque mal maîtrisé qui se concrétise : explosion de stockage de matière chimique au Liban, incendies de forêt, etc...

## **2) Quelques éléments de réflexion et des questions**

a) Identifier un facteur de mauvais management du risque

Derrière tout évènement à impact négatif, on peut dans probablement 99% des cas identifier un facteur de mauvais management du risque qui n'explique pas nécessairement la naissance de l'évènement mais qui a contribué à l'aggravation des conséquences ?

b) Le risque ne naît pas forcément d'une situation de tension

On peut couler dans la tempête bien sûr, mais le moteur mal entretenu peut prendre feu dans le calme plat.

c) Les apparences peuvent être trompeuses

La création de situation risquée n'est pas l'apanage de personnes de « mauvaise vie ». Voir les exemples précités.

- Des personnes avec lesquelles on a envie d'être positif peuvent aussi être des personnes qui font courir des risques à l'entreprise
- Le mécanicien maladroit qu'on veut encourager, la trésorière sympathique, etc...
- De cela doit découler la définition d'une pratique managériale adaptée.
- 

d) Mesurer des risques c'est mesurer leurs impacts

La mesure de l'impact potentiel d'un risque est extrêmement difficile à appréhender : exemple du cas de l'enquête sur l'entente Cargo ». Elle a concerné une large part des opérateurs, avec des impacts très importants, mais difficiles à appréhender ex nihilo : les règles et les raisonnements du droit de la concurrence sont complexes et parfois contre-intuitifs.

e) Les conséquences indirectes d'une mauvaise gestion du risque

Il est toujours plus difficile de se remettre d'un événement à contenu négatif si on s'est mal comporté avant, si on a une mauvaise réputation, si on a mal communiqué sur des événements passés.

f) Le réalisme et la conscience des risques : des atouts

Il faut vivre avec le risque dans la tête sans être paralysé, avec une règle : « le peureux à peur pendant, l'intrépide a peur après, le courageux a peur avant. » Une façon de dire qu'il est normal d'être anxieux et d'avoir peur que le risque se concrétise, mais le courageux utilise sa peur pour anticiper.

g) Sensibiliser le management au risque

Il faut partager cette sensibilité au risque avec son management, lui faire toucher du doigt, en lui montrant par des gestes forts l'importance que le top management accorde à la gestion du risque.

- C'est le rôle de l'arsenal coloré, des graphiques, du classement des risques et du triptyque probabilité/impact/mitigation.
- Leo van Wijk, ancien CEO de KLM passait une heure en comité de direction pour analyser le risk reporting. Il voulait montrer que le Comex

passait le temps nécessaire pour analyser les risques, pour démontrer aux collaborateurs que c'était un sujet important.

- La gestion du risque c'est créer à tous les niveaux de l'entreprise une sensibilité au sujet.

- Vis-à-vis du Board, il faut aussi montrer l'engagement du management en donnant le temps nécessaire aux présentations gestion des risques de l'audit.

### 3) Les risques majeurs

#### a) Le risque opérationnel/sécurité à composante dramatique ou à composante de réputation

- i) Une enquête a été ouverte à la suite de plaintes dénonçant une contamination à la salmonelle liée à la consommation de produits Kinder. Cette enquête a été ouverte pour « tromperie aggravée par le danger pour la santé humaine », « atteintes involontaires à l'intégrité physique » et « mise en danger de la vie d'autrui ».

Cette nouvelle enquête sur la sécurité alimentaire intervient après celle visant les pizzas Buitoni commercialisées par le groupe Nestlé, à l'origine de plusieurs cas graves de contamination d'enfants.

- ii) Samedi 9 juillet, durant plusieurs heures, tout s'est arrêté à l'aéroport Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan. **L'avion immatriculé TU-TSK de la compagnie nationale Air Côte d'Ivoire en provenance de Korhogo (Nord) venait de « manquer son atterrissage ».**

#### b) Le risque financier de trajectoire non maîtrisée à composante dramatique

- i) En faillite, la compagnie aérienne française Aigle Azur a cessé tous ses vols. La France cherche une solution auprès d'autres compagnies aériennes pour rapatrier les passagers bloqués.

La compagnie Aigle Azur a été placée en redressement judiciaire à la suite de difficultés de trésorerie. Créée en 1946, la compagnie ambitionnait de développer des lignes long-courrier avec deux appareils de grande capacité reçus en 2018.

- ii) Une nouvelle fois, la troisième pour l'exercice 2021, la direction d'Atos a abaissé ses prévisions pour l'exercice qui vient de se clôturer. La société de services numériques table sur un chiffre d'affaires en baisse de 2,6 % à taux de change constant contre une baisse de 2,4 % dans sa précédente estimation.

De son côté, la marge opérationnelle passerait de 4 à 3,5 % avec un décaissement de trésorerie autour de 420 millions d'euros.

La direction a indiqué qu'elle allait réaliser une dépréciation de juste valeur "de goodwill et d'autres actifs non courants" pour un montant de 1,9 milliard d'euros.

Les déceptions s'enchaînent sur le groupe français qui subit une véritable bérézina en bourse

c) Le risque macro externe

- i) Dans la première partie de l'année 2008, on constate une envolée surprise des prix du pétrole, le baril atteignant 147 dollars pour ensuite replonger brutalement à la fin de 2008 et au début de 2009, atteignant un creux de 40 dollars avant de rebondir. Ce choc pétrolier fut essentiellement dû à une spéculation débridée.
- ii) Utiliser l'environnement externe pour sensibiliser l'interne, associer syndicat et salariés à partager les préoccupations du management et les risques encourus par l'entreprise.

d) Les risques de « collapse social »

Les risques de « collapse social » ou le risque de réputation ou risque d'image, qui correspond à l'impact que peut avoir une erreur de gestion sur l'image d'une organisation

- i) **Après les pressions du gouvernement, le syndicat majoritaire des pilotes, le SNPL, a mis fin à la grève après 14 jours de conflit.**
  - Après quatorze jours de grève, le SNPL, Syndicat national des pilotes de ligne, majoritaire chez Air France avec 71 % des voix, a décidé de mettre fin au conflit. «Les conditions du dialogue social ne sont aujourd'hui pas réunies, nous avons décidé de prendre nos responsabilités en levant le mouvement de grève
  - Très active durant les mouvements de protestation liés à #BlackLivesMatter, la marque Nike se retrouve confrontée à des mises en accusations graves de la part d'une ONG australienne. L'entreprise s'approvisionnerait auprès d'usines chinoises où la minorité ouïghoure est réduite en esclavage. Jusqu'où tolérer un grand écart réputationnel sans s'égarer dans le « woke washing » ?

#### 4) Faire face au risque : quelques exemples mise en place

- a) La **gestion des risques**, ou l'anglicisme, **management du risque** (de l'anglais : *risk management*), est la discipline visant à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés aux activités d'une organisation, quelles que soit la nature ou l'origine de ces risques, puis à les traiter méthodiquement afin de réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et leur impact éventuel.

Il s'agit d'une composante de la stratégie d'entreprise qui vise à réduire la probabilité d'échec ou d'incertitude de tous les facteurs pouvant affecter son projet d'entreprise. La gestion en continu de la grille de risques d'une entreprise suppose vision et vigilance du dirigeant et de ses conseils pour la réadapter aux réalités du terrain et des systèmes régulateurs qui s'y appliquent.

- b) L'identification du risque est l'un des premiers éléments de cette stratégie de risk mangement. Il faut clairement retenir une méthodologie d'identification des risques qui servira ensuite pour les travaux de reporting et de sensibilisation en interne. Et il faut que la stratégie de risk management de l'entreprise soit visible.

- La **création de cartographies des risques** est le « point de départ » pour la mise en place du système. Elle est mise à jour afin de cibler les dangers où l'entreprise est exposée dans le secteur d'activité et de la zone géographique dans laquelle la société opère.
- Mais une mise en garde s'impose. La fonction d'identification, primordiale en tant qu'elle conditionne toute la suite de l'analyse, souffre d'un problème épistémologique : aucune méthode ne peut garantir que tous les événements redoutés significatifs ont été effectivement répertoriés.

- c) Un exemple de gestion du risque de trajectoire financière non maîtrisée

J'ai expérimenté ce risque à plusieurs reprise en arrivant dans des entités dont la trajectoire financière n'était pas totalement sous contrôle. Un manque de cash avéré dans un délai assez court, une absence d'outil efficace de prévision, un partage d'information défaillant avec la tutelle ou le commandement.

C'est la pire des situations.

Mise en place d'un reporting trésorerie au mois le mois, sur les six prochains mois, plan triennal de trésorerie, plan financier à très long terme sur plus de cinq ans pour prendre en compte les éléments structurels. Ces approches d'évaluation du risque - qui dans ce cas est sûr – permettent d'assurer qu'il n'y aura pas de surprise. En d'autres termes, l'outil de prévision ne permet pas d'éliminer le risque, mais permet d'anticiper son occurrence.

S'il y a un risque, **il faut l'anticiper et le partager pour casser l'effet du risque de réputation. Autrement dit « je serai en faillite à la fin de l'année » est gérable car on peut trouver des solutions. « Je suis en faillite demain » est impardonnable.**

- d) Gestion du risque macroéconomique sur les données financières de marché. Politique de hedging, sur des durées compatibles avec le crédit de l'entreprise. **Pour couper court au risque de communication choix d'un 50/50.**
- e) Gestion du risque macroéconomique de baisse de la demande dans le cycle économique. Mise en place d'une politique de prise en location d'environ 30% de la flotte permettant un ajustement de l'ordre de 5% par an des capacités en cas de non renouvellement des locations opérationnelles. **Un bon argument de communication**
- f) On remarquera ici que la notion de communication est revenue dans les trois exemples précédents : si votre politique de mitigation des risques est suffisamment simple pour être communiquée, c'est qu'elle est efficace. Lors de la réalisation d'un risque, la communication sera essentielle.
- g) L'exemple singulier de la gestion de la crise Ebola
  - i) Une crise épidémique majeure touchant Libéria et Guinée Conakry, avec des images dramatiques dans la presse à sensation. Une seule solution évidente : arrêter les vols
  - ii) Le courageux à peur avant. Donc analyse de la situation, recours aux organismes de santé qui indiquent que la transmission se fait au moment du décès ou juste après. Evaluation du risque de transmission à bord : le risque est nul si la personne n'a pas de température ; d'où la mise en œuvre d'une procédure de double prise de température à l'embarquement, avec reporting indépendant.
- h) La gestion de crise et les réseaux sociaux
  - i) Exemple de l'avion d'Air Côte d'Ivoire
    - (1) Une panne très bien identifiée dès le début de l'évènement et assez connue sur le type d'appareil, parfait échange d'informations entre le pilote, le centre opérations et l'aéroport
    - (2) Comportement du pilote et de l'équipage impeccable.
    - (3) Après l'atterrissage, la compagnie se focalise sur le plus important : remettre la piste en état, gérer au mieux les passagers. Elle intervient plus tard sur les réseaux sociaux. Du coup se développe l'idée d'un atterrissage raté et d'un crash évité de justesse
    - (4) Heureusement la communication de la compagnie reprendra vite le lead sur les réseaux.
  - ii) Les réseaux sociaux jouent un rôle important en situation de risque

- (1) Toujours dire la vérité
- (2) Ne pas trop parler
- (3) Ne pas travailler seul : une aide externe vous aide à dépassionner le contenu.

- i) Lorsque le risque se concrétise c'est un peu l'histoire du charpentier de marine.

Le bateau a une grosse voie d'eau et commence à couler. Le capitaine appelle le charpentier et lui dit de vite réparer. Le charpentier disparaît et revient plus tard avec sa boîte à outil. Tu en as mis du temps dit le capitaine or il y a urgence. J'ai mis du temps parce que je devais aiguiser mes outils.

Deux conclusions : mieux vaut que les outils soient prêts, mais pour être efficace, on aiguiser ses outils et on n'agit pas dans la précipitation.

## **5) La gestion de la crise Covid vu par un sociologue : le jeu des 4 erreurs**

- a) Les process et les plans qui avaient été mis en place pour préparer la gestion des crises ont été remis en cause
- b) Des structures nouvelles « Comité », « Conseil de crise », ont été mises en place dans l'urgence prenant la place des structures prévues dans les plans.
- c) La composition des nouveaux comités réunissait des personnes et des fonctions trop homogènes

## **6) La réglementation**

SOX, Loi Sapin, IFRS, Reporting, Board report, autant de systèmes qui guident votre gestion du risque en entreprise. Ils sont lourds, compliqués, coûteux, mais il faut considérer ces outils comme des opportunités