

Raphaël De Vittoris
Sophie Cros

DÉJOUER LES RISQUES

Idées reçues et vraies pistes
pour les organisations
publiques et privées

DUNOD

Suivi éditorial : Innocentia Agbe, Ludivine Le Gall
Couverture : Florie Bauduin
Maquette : Marion Alfano
Fabrication : Maud Gilles
Mise en pages : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-086020-3

À Martine, Sophie et Ninon.

À Daniel, Michel et Éloane.

Sommaire

Préface	7
Introduction	11
Idée reçue #1 _____	
Identifier les risques est la première étape	19
Idée reçue #2 _____	
Analyser les risques par typologie est pertinent	31
Idée reçue #3 _____	
Mesurer aide à déterminer les risques	53
Idée reçue #4 _____	
Centraliser le système de gestion de crise est judicieux	93
Idée reçue #5 _____	
La gestion des risques est une discipline à part entière	119
Conclusion	139
Bibliographie	143

Préface

La gestion des risques s'installe progressivement dans le management des entreprises. « Progressivement »... Oui ! Car bien qu'installée dans les grandes entreprises, elle reste pour nombre de très petite entreprise (TPE), petite et moyenne entreprise (PME), voire entreprise de taille intermédiaire (ETI), pas ou peu formalisée et relève souvent encore d'exercices empiriques et parfois parcellaires. Sa contribution à la définition de la stratégie de l'entreprise est alors sous-estimée ; il en est de même de son apport pour éclairer les décisions...

Déjouer les risques de Sophie Cros et Raphaël de Vittoris nous rappelle avec force que le management des risques est avant tout « une matière vivante » qui s'enrichit des événements, des analyses de cas, de l'émergence de grands risques généralement sous-estimés dans leur impact. Si la période que nous vivons est riche de risques majeurs (pandémiques, géopolitiques, cybers, approvisionnement...), ceux-ci ne doivent pas occulter les autres risques auxquels les entreprises sont confrontées quotidiennement (RH, notamment sur le sujet du recrutement de compétences, de la trésorerie, de l'opérationnel...).

Nos deux auteurs croisent ainsi leurs regards d'universitaire et de praticien pour nous inviter à relire nos pratiques de gestion des risques dans les entreprises. En interrogeant les « idées reçues », ils nous proposent un exercice en profondeur, qui nous rappelle notamment :

- la dimension fortement humaine du management des risques, à toutes ses étapes, y compris dans ses interactions avec la gouvernance de l'entreprise, instance décisionnelle mais aussi maillon essentiel de son élaboration ;
- l'importance de l'analyse de l'environnement de l'entreprise comme point de départ, afin d'éviter de nombreux biais et, surtout, renforcer sa capacité à identifier et intégrer les risques émergents ;
- le *continuum* à créer entre la gestion des risques et la gestion de crise, et certainement la connexion à opérer avec la stratégie RSE de l'entreprise ;
- la multiplicité des syndromes à l'œuvre dans une démarche de management des risques, autant de chausse-trappes sur un chemin exigeant ;

- l'interdisciplinarité, clé de voûte qui amène les auteurs à proposer une approche méthodologique globale par les événements pour les gestionnaires de risques.

Parmi les « idées reçues », les auteurs nous proposent celle de la pertinence de l'analyse des risques par typologie. C'est justement le cœur du site *macartodesrisques.fr*, l'outil méthodologique que le Medef Deux-Sèvres a créé en 2017 à destination des PME et ETI, en partenariat avec l'AMRAE. Parents pauvres du développement du management des risques en France, ces entreprises composent tout de même 90 % du tissu économique de nos territoires et ont rarement recours à des méthodologies structurées pour élaborer, mettre à l'épreuve, confronter leurs stratégies et prévenir la survenue de risques que, bien souvent, ils connaissent. Outil d'acculturation à la gestion des risques, son utilisation a montré sa pertinence et son utilité en permettant de formaliser une cartographie dans le même espace-temps (entre trois et quatre heures) et, surtout, de préparer la phase cruciale du plan de traitement.

Aussi, tout en rejoignant les auteurs sur la nécessité d'interroger cette idée reçue, nous la gardons comme pertinente pour une première étape fructueuse d'acculturation au management des risques des dirigeants, de leurs collaborateurs et de leurs parties prenantes, afin qu'ils franchissent des étapes constructives. Cependant, il reste un long chemin à parcourir pour que toutes les entreprises interrogent les idées reçues soulignées par Sophie Cros et Raphaël de Vittoris. La lecture de cet ouvrage et les interrogations qu'il génère sont salutaires, soit pour déclencher un travail sur les risques en prenant les méthodes traditionnelles,

soit pour bousculer ces idées reçues et faire évoluer leur approche du management des risques.

« Le risque, c'est l'essence même de l'économie libérale et de l'esprit d'entreprise qui nous anime tous ! Le goût du risque n'est pas la chose du monde la mieux partagée. N'en faisons pas un titre de gloire, mais assumons avec fierté le rôle essentiel qui est le nôtre pour construire un avenir meilleur pour tous ! », rappelait Patrick Martin, président du Medef, à l'ouverture de la 5^e Rencontre des entreprises de France fin août 2023.

Le management des risques a une longue vie devant lui ! Et il a besoin de se réinterroger, de s'éprouver et de s'enrichir pour continuer à être un apport essentiel à la stratégie des entreprises. C'est aussi la force de *Déjouer les risques...*

Xavier Migeot

*Délégué général du Medef Ille-et-Vilaine*¹

1. Xavier Migeot, alors délégué général du Medef Deux-Sèvres, a co-coordonné la réalisation de *PME-ETI : la gestion des risques est aussi pour vous* (AMRAE, 2018) et la création du site de cartographie macartodesrisques.fr

Introduction

Ce livre est une réflexion sur une série d'incompréhensions et de mises à l'épreuve d'idées communément admises. Nul besoin de voir en ce travail une expression d'un penchant immodéré pour l'analyse iconoclaste. Loin de nous l'idée de contester des principes universellement admis pour le seul plaisir de la contestation. Ce livre, vous l'aurez compris, s'inscrit bien dans la lignée de son prédécesseur (*Surmonter les crises, idées reçues et vraies pistes pour les organisations*, Dunod, 2021), celle de la confrontation sincère et amicale. Il est ainsi un appel à la discussion, à la vérification, à la garantie que les approches et méthodes déployées par les organisations se justifient par leur pertinence et non par habitus ou réflexe de conformité.

L'objectif de cet ouvrage est de donner la parole aux questionnements légitimes des candides et des esprits non familiers de la discipline. Nos expériences universitaires et de terrain nous ont amenés à les découvrir si précieuses en situation de crise. Ceci objectivant l'approche et ramenant le collectif, surtout les experts, à une réalité, parfois devenue imperceptiblement, indistincte à force d'application mécanique de préceptes de moins en moins adaptés à une époque, une technologie ou une vision du monde.

Tout individu qui a travaillé en gestion de crise sait que pour combattre utilement une crise, il faut connaître les risques à maîtriser. En ce sens, la crise peut être considérée comme l'échec de la gestion des risques. Elle est comme une parenthèse dans la vie de l'organisation qu'il faut refermer au plus vite. Pour savoir sur quoi agir, il faut donc bien connaître son environnement, les acteurs potentiellement impliqués et les ressources dont on dispose pour identifier leurs vulnérabilités mais aussi leurs opportunités. Cette connaissance de l'environnement s'étend à toutes les parties prenantes et leur mode de décision. Il est fondamental de connaître par avance les enjeux, organisations, ressources et modes opératoires respectifs des acteurs directement ou indirectement impliqués dans la gestion d'un risque.

Par ailleurs, l'approche par laquelle sont envisagés les risques influence leur gestion, leur organisation et l'exécution de la gestion de crise. En effet, les représentations (constructions mentales, biais cognitifs, associations et analogies, etc.) et les perceptions (culture, hiérarchie, règles, codes, etc.) des gestionnaires des risques et des décideurs influent sur leurs décisions en matière