

**C.E.P.E.**  
**C'E'BE'**



**SERVICE DE DIAGNOSTIC ET CONTRÔLE DE L'ENTREPRISE**

**Centre d'Etude de la Performance des Entreprises**

*Entre gestion de la sécurité et gestion du  
risque financier :  
où est la place d'une véritable gestion  
intégrée des risques ?*

*Par Didier Van Caillie,*

*Professeur Ordinaire, Université de Liège*

*Directeur du CEPE (Centre d'Etude de la Performance des Entreprises),  
HEC Ecole de Gestion*

Contact : [d.vancaillie@ulg.ac.be](mailto:d.vancaillie@ulg.ac.be)

[Http://www.cepe.ulg.ac.be](http://www.cepe.ulg.ac.be)

16 octobre 2013



# La place du risque dans la gestion

## Causes internes :

- *Manque de ressources humaines, techniques, immatérielles, financières*
  - *Ressources de faible qualité*
  - **Manque de coordination** des ressources et des processus
- **Manque de motivation des RH**
- **Manque de congruence !**

+++

## Causes externes :

- *Incertitude technologique*
- *Incertitude concurrentielle*
- *Incertitude politique, économique et sociale*
  - *Incertitude actionnariale*
  - *Incertitude économique*

+

Risque

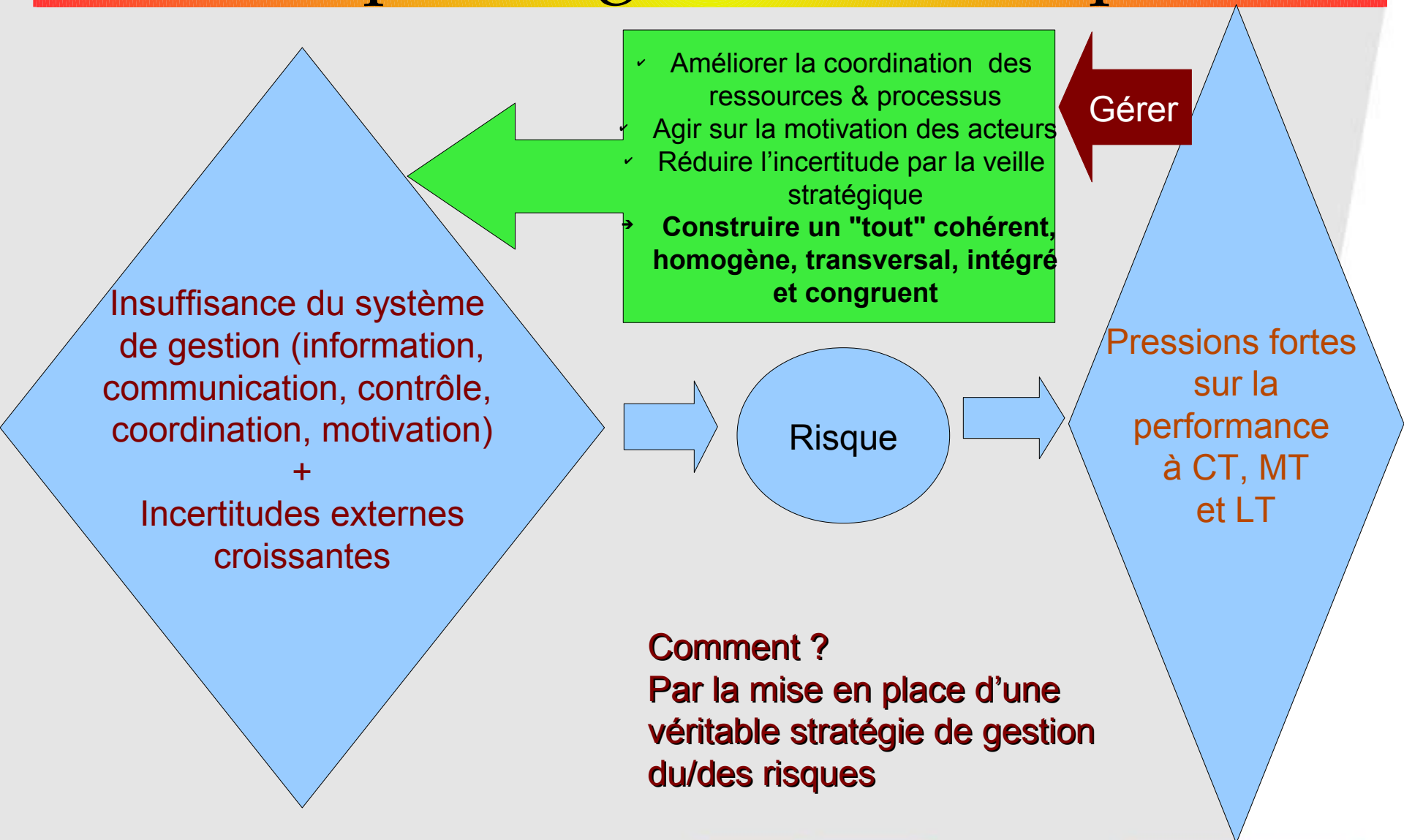
## Conséquences sur les actifs :

- *Risque d'accident humain*
- *Risque de destruction d'actif*
  - *Risque de réputation*
  - *Risque environnemental*
- **Perte de confiance**

## Conséquences sur le passif :

- ✓ *Risque de solvabilité*
- ✓ *Risque de liquidité*
- ✓ **Risque de faillite**
- ✓ *Risque de taux*
- ✓ *Risque de change*
- ✓ *Risque actionnarial*
- **Augmentation du coût du financement (dettes et fonds propres)**

# Pourquoi la gestion du risque ?



# Quelle gestion du risque ?

## Les contours de la gestion intégrée des risques

- ✓ *Gestion du risque = ensemble des méthodologies, outils, techniques ... utilisées par une organisation pour **identifier, quantifier, contrôler et piloter** tout événement **de nature incertaine** susceptible d'avoir **un impact sur la performance de cette organisation** + ensemble des activités, processus et structures mis en place pour gérer ce risque*
- ✓ *L'approche historique dominante de la gestion des risques : l'approche par silos, confiée à des spécialistes issus du domaine dominant du silo*
  - ✓ *Gestion du risque financier*
  - ✓ *Gestion du risque juridique*
  - ✓ *Gestion du risque technique*
  - ✓ *Gestion du risque environnemental*
  - ✓ *Gestion du risque de santé*
- ✓ *L'approche émergente = approche holistique = Enterprise Risk Management : Gestion intégrée du risque (ERM), en prenant d'emblée de jeu en compte les interrelations entre les différents types de risques et en les gérant de manière intégrée sur base d'une maîtrise intégrée des relations de cause à effet, pour :*
  - ✓ *Gérer de manière globale, préventive et transversale les causes*
  - ✓ *Gérer de manière plus ponctuelle et réactive les effets*
  - ✓ *PREVENIR puis GUERIR le cas échéant*
- ✓ *Une vision d'abord organisationnelle de la gestion du risque : basée sur la modification des comportements humains et une plus grande congruence des buts plus que sur une coordination par un système de contrôle de gestion (contrôle par les résultats ou les actions) et par des mécanismes d'assurance financière du risque résiduel*

# Quelle gestion du risque ?

Demain !

## Une gestion intégrée du risque (ERM)

- ✓ Transversale à toute l'organisation (horizontale)
- ✓ Intégrant et favorisant le dialogue entre fonctions de support & activités (BU) principales, entre sommet décisionnel et acteurs de terrain : double intégration horizontale et verticale
- ✓ Intégrant l'ensemble des processus de l'activité et surtout leurs interfaces
  - ✓ Gestion basée d'abord sur la motivation des acteurs, la coordination des ressources et la confiance perçus comme les principaux leviers de performance à LT de l'activité

## Gestion de la sécurité des actifs

- Approche par silo (par classe homogène de risque)
- Focalisée sur la sécurité des ressources humaines (bien-être, santé, hygiène ...), des ressources matérielles (vol, incendie, bris, ...), des ressources immatérielles (brevets & licences)
  - Intégrant le risque environnemental (mais pas toujours)
  - Le plus souvent réactive après incident, basée sur une stratégie qui se construit pas-à-pas (incident -> analyse -> révision des process & procédures)
  - Avec une volonté stratégique dominante de conformité aux exigences des "stakeholders"

## Gestion du risque financier

- Gestion active du risque de liquidité (focalisation sur le cash-flow et l'EBITDA)
- ✓ Gestion active du risque de solvabilité
  - ✓ Utilisation des instruments financiers aptes à gérer les risques de taux, de change, ...
  - ✓ Couverture du "risque opérationnel" par des produits d'assurance, de manière à transférer le risque "résiduel" qui émane de la gestion de la sécurité

# Quelle structure pour une démarche de gestion intégrée des risques ?

## ❏ Finalité :

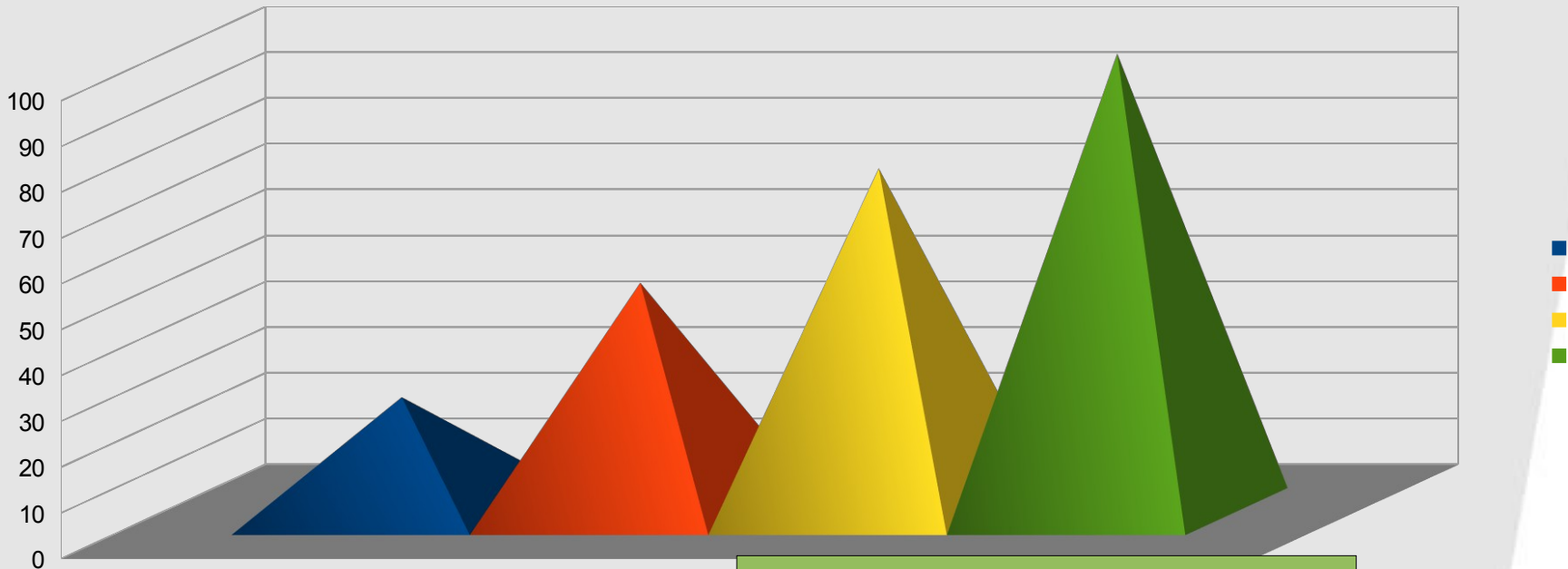
- ✓ *Approche stratégique orientée vers l'optimisation de la performance à long terme*
- ✓ *Pilotée par l'ensemble du sommet hiérarchique qui en assume le leadership*
- ✓ *Dans le respect total de l'autonomie des entités organisationnelles (Business Units, départements, ...) seules responsables de la conduite au jour le jour de la démarche*
- ✓ *Conditionnée par la réalité du terrain*
- ✓ *Visant à la congruence des buts individuels et organisationnels*

## ❏ Elle vise au partage d'une même culture du risque et donc d'une même vision de la gestion des risques et à l'utilisation au sein de toutes les unités organisationnelles de pratiques comparables de gestion proactive des risques MAIS adaptées aux réalités de chaque terrain

## ❏ Structure "type" d'une approche intégrée :

- ✓ *Identifier les risques et les contrôles existants et les risques potentiels*
- ✓ *Hiérarchiser les risques et se focaliser sur les priorités (gérer la rareté des ressources)*
- ✓ *Modéliser les risques : comprendre les relations de cause à effet*
- ✓ *Piloter les risques pour accroître la performance organisationnelle dans son ensemble*

# Quelle étapes vers la gestion intégrée des risques ?



Étapes

## Vers une gestion intégrée de la sécurité :

1. D'abord une gestion de la sécurité par silos homogènes de risques
2. Puis intégration de la gestion de la sécurité par la mise en place d'une structure de pilotage transversale

## Vers une gestion intégrée des risques :

1. D'abord une gestion intégrée de silos transversaux de risques homogènes avec remontée des incidents précurseurs et décisions de traitement adaptées
2. Puis gestion intégrée transversale de l'ensemble des risques organisationnels

# Où se situe alors la gestion des risques de demain ?

*La gestion des risques de demain se situe clairement dans le champ du contrôle de gestion organisationnel, plus proche de l'audit interne que de la gestion financière ou que de la gestion de la production/des opérations, avec un double levier d'action sur les risques et donc sur la performance de l'entreprise : la motivation et la confiance entre tous les acteurs de l'entreprise*