

Copie de management

Session 2005

Sujet : « Gestion des risques et gouvernance de l'entreprise »

Le drame de Tchernobyl ou bien, plus proche de nous, l'explosion de l'usine AZF à Toulouse sont des exemples de crises auxquelles aucune entreprise n'est à l'abri. Ces crises ne sont que la manifestation de menaces ou de risques susceptibles de frapper à tout moment.

Face à un environnement instable, incertain et complexe comme l'affirment **LAWRENCE et LORCH**, nos entreprises sont confrontées à une multitude de risques qui se sont complexifiés et diversifiés.

Un risque peut se définir comme un danger, un événement plus ou moins probable et préjudiciable pour l'entreprise.

Avant, la nature du risque était facilement identifiable, cela pouvait être un accident, une panne de machines par exemple. Aujourd'hui, les entreprises doivent anticiper des risques nombreux et qui s'entremêlent. Nous pouvons d'ailleurs aisément en dresser une typologie.

Il peut y avoir le risque concurrentiel (qui se caractérise par la menace des concurrents, des entrants potentiels, de produits substitués comme le décrit **M.PORTER (1985)** au travers les 5 forces concurrentielles), le risque technologique (un exemple récent, le « bug » de l'an 2000 et plus largement tous les risques liés à l'apparition continue de nouvelles technologies provoquant alors l'obsolescence des anciennes), le risque opérationnel (qui va concerner les opérations courantes comme par exemple la menace de rupture de stock), le risque financier (menace d'insolvabilité de l'entreprise), le risque climatique (la tempête de 99), le risque environnemental (comme la pollution qui peut engendrer des coûts de réparation pour l'entreprise), le risque d'information (l'asymétrie informationnelle notamment) et enfin le risque stratégique (quelle est la probabilité que les orientations stratégiques retenues réussissent ?).

L'ensemble de ces risques constitue donc une menace pour l'entreprise, cette dernière pouvant être appréhendée comme une réunion de moyens humains, matériels et financiers afin d'atteindre des objectifs.

Il semble donc nécessaire de les gérer ce qui peut s'appréhender de deux manières : la gestion technocratique qui consiste à les identifier au fur et à mesure qu'ils apparaissent et entamer un processus préventif pour tenter de les réduire voire de les éliminer ; la gestion structurelle qui consiste, au lieu d'anticiper et de se prémunir, à attendre la réalisation du risque et à s'adapter en temps réel.

L'objectif en tout cas de la gestion des risques tient à éviter que ces derniers soient coûteux pour l'entreprise et donc susceptibles de lui faire perdre de la valeur. Cette notion est d'ailleurs au centre des préoccupations de la gouvernance de l'entreprise qui peut se définir comme l'ensemble des procédures qui permettent aux propriétaires de l'entreprise (actionnaires) de contrôler les dirigeants (managers) en s'assurant que ces derniers pilotent l'entreprise dans une perspective de création de valeur actionnariale (vision court terme de **TACKOR**) mais aussi et surtout partenariale (vision long terme de **DONALDSON, PEARSON, FREEMAN**) qui prend en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, créanciers, actionnaires). Ici, l'entreprise est vue comme étant une firme managériale c'est-à-dire avec séparation propriétaires/dirigeants. La création de valeur est donc la notion qu'il y a derrière celle de gouvernance d'entreprise.

On peut alors se demander comment faire converger la gestion des risques, qui revient au dirigeant, vers une création de valeur pour tous.

Nous verrons que cela dépend de la façon dont sont gérés les risques, préventive (I) et adaptative (II) mais aussi du comportement des dirigeants face aux risques (III).

I – La prévention des risques : une bonne alternative pour gouverner dans le sens d’une création de valeur partenariale

Il s’agit de montrer que l’entreprise dispose de moyens pour anticiper les risques (A) ce qui lui permet de créer de la valeur sur le long terme (B).

A/ Comment se prémunir contre les risques ?

Une façon de se prémunir contre les risques consiste à les identifier au fur et à mesure qu’ils apparaissent, constituer un cartographe pour les caractériser tout en faisant appel à des experts. Ainsi, l’entreprise accroît son « portefeuille de risques » en ce sens qu’elle en connaît de plus en plus et ne se fait pas surprendre par le caractère inédit de l’un d’eux. Chaque risque sera alors décomposé par exemple en risque « mineur », risque « majeur », menace réelle et son impact éventuel peut être analysé sur les différentes parties de l’entreprise.

Aussi, afin de se prémunir contre un risque de nature technologique comme le vieillissement des technologies de l’entreprise susceptible de lui faire perdre un avantage comparatif, il est possible de se baser sur le cycle de vie d’une entreprise, outil proposé par **MORIN** et repris par **FOSTER** qui permet de savoir suffisamment à l’avance le risque technologique encouru.

De plus, l’entreprise peut mettre en place des systèmes de veille à plusieurs niveaux, stratégique, technologique, commerciale, sociale, informationnelle lui permettant d’acquérir des informations susceptibles de lui signaler un risque provenant de son environnement.

Sur un plan stratégique, elle peut utiliser les matrices des cabinets de conseil américains (BCG, AD-Little, Mc Kinsey) qui vont permettre de savoir si elle est capable de faire face à un risque concurrentiel tel que de nouveaux concurrents (elle regardera alors si elle possède un produit « vedette » au sens du Boston Consulting Group) ou bien à un risque financier (possède-t-elle un ou plusieurs produits « vache à lait » libérateur de liquidités au cas où ?).

Enfin, une culture de gestion des risques ne se forme pas sans l’adhésion des salariés. Ces derniers doivent impérativement participer et s’impliquer dans une optique de prévention des risques. Dans cet objectif, ils doivent être informés même formés à cette culture. Ils sont de plus en plus autonomes dans leurs décisions au sein de structures aplaties et décentralisées, raison de plus.

Les technologies de l’information et de la communication (TIC) accompagnent ce processus préventif, d’une part, en permettant le stockage de données sur les risques repérés, d’autre part, en permettant à ces informations de circuler. Certains systèmes d’informations sont même capables de simuler la réalisation d’un risque et ses conséquences, c’est le cas des systèmes experts notamment.

Le point commun de tous ces moyens possibles de prévention est le coût engendré pour l’entreprise. En effet, se prémunir nécessite des investissements matériels et humains. Cela explique notamment pourquoi ce sont surtout les grandes entreprises qui essaient de gérer les risques en créant par exemple des « comités du risque ».

Ce coût peut se justifier sur le long terme.

B/ La prévention permet à long terme de créer de la valeur pour tous

La prévention a un coût mais attendre sans se prémunir peut entraîner un coût supérieur entraînant alors une perte de richesse donc de valeur pour l’actionnaire (si les bénéfices sont affectés), pour le salarié (si la diminution de la rentabilité a des effets néfastes sur les emplois) ou encore le client qui est aussi citoyen (si l’entreprise a pollué l’environnement). Ce dernier ne gardera pas une image positive de l’entreprise.

Assurer une efficace prévention des risques a un coût et comme ce coût n’a pas été engendré par une activité productive et, qui plus est, créatrice de valeur pour l’actionnaire, certains dirigeants et actionnaires peuvent préférer ne pas mener une telle politique. L’explosion de l’usine AZF de Toulouse n’a pas été anticipée, il ne s’agissait plus de prévenir le risque mais plutôt de gérer la crise au mieux tout en sachant que la création de valeur partenariale était perdue.

EDF est un exemple d’entreprise impliquée dans la prévention des risques. La tempête de 99 a été bien gérée. Elle se préparait en effet à faire face à un éventuel risque, le risque technologique du « bug » de l’an 2000. Or, en se préparant à un risque X (risque technologique ici), l’entreprise a pu maîtriser un risque Y (ici le risque climatique). La maîtrise des risques permet de bien gérer les crises lorsqu’elles se produisent. Bien gérer signifie limiter les pertes financières et véhiculer une bonne image toujours dans une optique de création de valeur partenariale. EDF a alors véhiculé l’image d’une organisation apprenante.

Donc, même si, à court terme, la prévention des risques n'est pas porteuse de valeur au sens de **TACKOR**, elle le devient à long terme pour toutes les parties prenantes.

Une autre façon de gérer les risques peut consister à attendre, sans se prémunir, et s'adapter en temps réel.

II – Préférer l'adaptation au risque peut converger vers une gouvernance créatrice de valeur sous certaines conditions

Pour pouvoir s'adapter à la réalisation d'un risque, l'entreprise doit procéder à des choix surtout structurels créateurs de valeur (A) mais sous certaines conditions (B).

A/ Les outils d'adaptation structurels aux risques créateurs de valeur

Les structures réseaux sont susceptibles d'aider l'entreprise à s'adapter aux risques. En effet, ce sont des structures souples, non rigides et donc réactives, caractéristique essentielle pour réagir rapidement face à la réalisation d'un risque. Ces structures concernent aussi bien les alliances, les franchises, les concessions que les sous-traitants. **FRERY (1997)** qualifie l'entreprise réseau d'entreprise transactionnelle en ce sens qu'elle est liée économiquement à d'autres entreprises avec lesquelles elles échangent donc des transactions. Adopter ce type de structure permet de s'adapter à l'apparition voire à la réalisation de risques.

Par exemple, une alliance stratégique permet d'éviter le risque technologique, l'entreprise profite des savoir-faire de son partenaire et pallie ainsi à l'obsolescence des siens.

Aussi, la sous-traitance permet de transférer le risque au sous-traitant, par exemple le risque d'une diminution soudaine de la demande.

Egalement, le réseau apparaît, selon **WILLIAMSON (1975)** comme une forme hybride, intermédiaire entre le marché et la hiérarchie de l'entreprise et en ce sens permet d'abaisser les coûts de transaction liés à l'asymétrie informationnelle et donc au risque d'information.

Le réseau permet encore de conserver une taille moyenne voire petite et donc d'éliminer toute sorte de risques opérationnels provoqué par la grande taille.

OLSEN et ZAJAC (1993) montrent que cette structure est créatrice de valeur car entraîne la création de synergies de savoir-faire de tous les membres du réseau.

La structure transversale (ou par processus) est une autre réponse structurelle souple et réactive donc susceptible de s'adapter rapidement à un risque. Effectivement, en réunissant toutes les fonctions de l'entreprise autour d'un même projet, cela est créateur de valeur sachant qu'au bout du projet, il y a le client comme le montre **M.PORTER (1985)** dans la chaîne de valeur. Cette structure montre sa capacité rapide d'adaptation à un éventuel risque en raison de sa souplesse. L'entreprise est réorganisée en fonction et en direction de son environnement, à l'origine de beaucoup de risques. Par conséquent, elle réalise des gains sur de variables essentielles selon **HAMMER et CHAMPY** telles que les délais, la qualité et en ce sens crée de la valeur.

Enfin, une structure aplatie et décentralisée est mieux adaptée pour faire face aux risques. Selon **MINTZBERG**, « le pouvoir est là où est le savoir » ce qui signifie qu'associer les salariés pour gérer les risques permet, non seulement de les impliquer mais aussi d'accélérer les processus de décisions et en ce sens créer de la valeur.

Cependant, ces outils structurels d'adaptation aux risques seront créateurs de valeur à condition de ne pas générer eux-mêmes d'autres risques.

B/ Les conditions d'efficacité de ces outils d'adaptation aux risques

PORTER souligne le nombre important d'alliances qui se sont mal terminées, ceci en raison de comportements opportunistes. En effet, les alliances (et donc les structures réseaux) peuvent entraîner d'autres risques, ici le risque informationnel qui met les partenaires dans une situation d'asymétrie informationnelle. **NEUVILLE (1990)** a constaté une diminution forte de franchises pour les mêmes raisons.

Aussi, travailler avec un sous-traitant pour pouvoir faire face avec plus de souplesse à un risque, peut entraîner d'autres risques. Citons par exemple une entreprise qui est soumise aux aléas de la conjoncture et donc au risque que la demande augmente ou diminue brutalement. Supposons que la demande augmente et la seule solution pour y faire face et s'adapter est de fonctionner en juste-à-temps avec son sous-traitant. Mais l'entreprise n'est pas à l'abri d'un problème opérationnel chez ce dernier l'empêchant alors de s'adapter au risque survenu.

En ce qui concerne la structure projet, certains risques prédominent toujours comme par exemple le risque de dépasser les délais ou le risque climatique qui peut freiner le projet s'il s'agit d'un chantier. Tout ceci montre que s'adapter en temps réel aux risques nécessite des choix structurels souples et permettant de gouverner dans une optique de création de valeur partenariale mais à condition de ne pas générer une autre série de risques propres à ces structures.

Que le risque soit géré de manière préventive ou non, pour que ce soit créateur de valeur, les dirigeants de l'entreprise doivent adopter une culture de gestion des risques ce qui n'est pas forcément le cas. Comment alors les actionnaires peuvent-ils les influencer dans ce sens ?

III – Les dirigeants face à la gestion des risques dans une optique de création de valeur

Les actionnaires, soucieux de la création de valeur, disposent de moyens pour faire converger le comportement des dirigeants (A) mais ils ne suffisent parfois pas (B).

A/ Comment faire converger le comportement des dirigeants vers une culture de gestion des risques ?

La théorie de l'agence (**JENSEN, MECKLING, 1976**) proposent toute une série de moyens à la disposition des actionnaires. Il y a d'abord le conseil d'administration qui peut être un moyen de pression sur les mandataires mais aussi le droit de vote des actionnaires. Un mode de rémunération basé sur les performances de l'entreprise tel que les stock-options permet de les recentrer sur la création de bénéfices en vue d'une création de valeur. Aussi, les actionnaires peuvent faire peur aux mandataires en vendant leurs actions et provoquant alors une OPA, il s'agit de faire pression par les marchés financiers. Enfin, la théorie de la valorisation par le marché du travail dit qu'un mandataire fera en sorte de converger son comportement vers les souhaits des actionnaires car il n'est pas à l'abri de se faire embaucher par une autre entreprise, cette dernière s'intéressera à lui seulement si elle sait qu'il présente une certaine culture de gestion des risques.

JENSEN et MECKLING rajoutent qu'un moyen de faire converger un mandataire consiste à lui donner une part de plus en plus grande dans le capital.

Ces différents outils, accompagnés de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (2001) permettent de faire adhérer le dirigeant à une culture de gestion des risques mais ne permettent pas pour autant de les faire disparaître.

B/ Des obstacles à cette convergence

Le fait de rémunérer les dirigeants sur la base de stock-options peut ne pas atténuer les risques au contraire. Les scandales financiers ENRON, WORLDCOM ou encore VIVENDI en sont des preuves. Ce système de rémunération peut pousser les dirigeants à cacher voire fausser des informations pour faire évoluer positivement les bénéfices et le cours de l'action.

Donc, en voulant faire converger les comportements des dirigeants et notamment dans une optique de gestion des risques, un autre apparaît, le risque moral, l'action cachée qui provoque une autre crise, un scandale financier.

Les risques peuvent être déplacés mais difficilement supprimés. D'autant que, comme l'affirment **SCHLEIFER et VISHNY** dans la théorie de l'enracinement, les dirigeants trouvent aisément des procédures pour contourner les tentatives de convergence par les actionnaires.

La gestion des risques est un enjeu fondamental aujourd'hui pour nos entreprises. Elles doivent faire avec donc apprendre à les gérer. Gestion qui, qu'elle soit préventive ou adaptative, est nécessaire non seulement parce qu'elle évite de perdre de la valeur mais aussi parce qu'elle permet, par ces procédés,

d'en créer. Le caractère managérial de nos grandes entreprises revendique l'intégration de toutes les parties prenantes de l'entreprise notamment les dirigeants, qui pilotent et gèrent les risques, ce qui n'est pas toujours chose facile.

En tout état de cause, il existe encore un écart grand entre les risques qui se multiplient et les efforts entrepris par les entreprises pour les appréhender ce qui pourtant, on l'a vu, est source de création de valeur pour tous.