

## Les administrateurs de sociétés et la gestion des risques

**D**ans les milieux économique et financier, on associe souvent le terme « risque » à la seule notion de rendement financier. Ailleurs, on se borne souvent aux menaces que l'on retrouve directement dans son champ d'expertise, comme le réseau de la santé limite souvent son analyse aux risques cliniques, par exemple.

### L'humain, cause de risques

Dans les grandes corporations publiques et privées, la gestion des risques réduit encore trop souvent la notion de risque à l'obligation de se doter d'un plan d'évacuation en cas d'urgence, ou encore de relève informatique, qui a trouvé son apogée avec l'épisode du « bug de l'an 2000 ». Cela est une conception archaïque de la problématique puisque, surtout depuis le drame du World Trade Center en 2001, on comprend maintenant que l'humain peut être la cause des risques ayant le potentiel de paralyser une organisation.

### L'indépendance avant tout

De surcroît, les règles imposées par la loi ou les bourses nord-américaines eu égard à la gouvernance des corporations exigent du comité de vérification qu'il discute et passe en revue l'évaluation des risques de l'organisation de même que les stratégies mises de l'avant pour les affronter. Ces règles imposent également des conditions portant sur la composition et la compétence des membres des conseils d'administration et des comités de vérification.

Au cœur de ces conditions, l'indépendance du comité de vérification est de première importance pour le ou les actionnaires, que l'organisme soit public ou privé.

### Le risque identifié : potentiel d'opportunité

Une approche plus moderne consiste à aborder le risque que court une organisation, par le biais des impacts potentiels de chaque risque identifié. Selon cette approche, basée sur le principe de pérennité de l'organisation, le risque devient une possibilité que l'organisation subisse des conséquences (favorables ou défavorables) d'un événement. En effet, le risque, ou l'enjeu, auquel est confrontée une organisation peut devenir autant une menace

qu'une opportunité, selon que nous ayons appris à y faire face ou non, à en profiter ou à le subir. Le risque, aujourd'hui, se mesure donc en fonction de sa probabilité et de sa gravité quant aux séquelles qu'il laissera sur l'organisation.

### Des concepts fondamentaux

Cette définition sous-entend plusieurs concepts fondamentaux. Premièrement, le processus de gestion des risques est d'abord l'affaire de la direction de l'organisation, y compris celle du conseil d'administration, qui initie la démarche. En effet, le conseil d'administration et le comité de vérification de l'organisation jouent un rôle critique dans la planification de la gestion des risques en instaurant un environnement permettant au processus de se développer pleinement.

En second lieu, le plan de gestion des risques doit s'intégrer au processus de planification stratégique de l'organisation afin de créer la valeur ajoutée qu'il rend possible et parce qu'il vient compléter les autres processus de gestion déjà en place.

Troisièmement, bien que le risque puisse se concrétiser malgré un rigoureux plan de gestion, ce dernier doit être conçu de manière à ce que les risques soient contrôlés en tenant compte d'une vision globale de l'organisation afin que celle-ci continue de se développer malgré les risques.

### Rôle essentiel du conseil d'administration

Finalement, étant donné sa responsabilité de représenter les intérêts du ou des actionnaires, le conseil d'administration joue un rôle essentiel en surveillant l'approche de l'équipe de gestion chargée de développer le plan de gestion des risques. En effet, le conseil peut directement agir sur le processus de gestion des risques en s'assurant que le comité de vérification de l'organisation exerce un contrôle diligent eu égard à l'approche de gestion des risques retenue par l'équipe de gestion.

### La gouvernance, au cœur des enjeux

La gouvernance est au cœur des enjeux actuels de l'entreprise, tant du point de vue de l'investisseur que pour les décideurs économiques et politiques ayant un pouvoir sur l'organisation. Il faut dire que le besoin de redonner confiance aux investisseurs s'est avéré urgent, suite aux affaires qui ont marqué l'actualité



financière et juridique des dernières années (Enron, Worldcom, Vivendi, Hollinger International, Parmalate, Cinar, Norbourg, la Société générale en France ou l'affaire Bernard Madoff aux É.U., etc.). Fraudes comptables, erreurs majeures de gestion ou non respect des lois ont en effet occasionné une réelle crise de confiance sur les marchés financiers. En conséquence, les contours et les principes fondateurs de la gouvernance d'entreprise ont dû être redéfinis.

### Stratégies pour gérer les risques

Toute activité économique entraîne des risques, que les dirigeants doivent gérer et, avant tout, évaluer. Pour cela, il faut les identifier puis les réduire au minimum ; assumer financièrement la charge de ceux jugés acceptables (en fonction de la taille et des ressources financières de l'entreprise); faire traiter par des tiers, selon des processus d'externalisation, les risques liés à certaines activités; et, enfin, transférer certains risques auprès de professionnels de l'assurance qui assureront une garantie financière, par exemple. Plusieurs stratégies peuvent donc être utilisées.

### Des risques qui inquiètent

D'après les études menées sur la question, les risques qui inquiètent le plus les dirigeants d'entreprises sont ceux qui peuvent entraîner une sanction du client. Ils sont suivis de près par les risques techniques ou opérationnels. Viennent enfin les risques industriels, juridiques, fiscaux et informatiques.

### Avantages de gérer les risques

Pour menaçants que soient les risques, une approche efficace de leur gestion permet à l'organisation de :

1. identifier, comprendre et gérer les risques qui peuvent frapper l'organisation à plusieurs niveaux;
2. réduire la probabilité qu'un événement négatif pour l'organisation ne se produise;
3. augmenter la probabilité qu'un événement positif pour l'organisation se produise;
4. identifier les risques qui peuvent bénéficier à l'organisation, qui apprendra à en profiter;
5. améliorer l'imputabilité, le processus décisionnel, la transparence et la vision d'avenir des gestionnaires;
6. faire en sorte que l'organisation évolue de façon plus efficace, soit plus efficiente et améliore ses processus de gestion de projet;

7. procure une meilleure compréhension des obligations légales, réglementaires, sociales et éthiques de l'organisation;
8. protège les revenus de l'organisation et permet un meilleur retour sur investissement;
9. fait en sorte de protéger la réputation de l'organisation et de renforcer la confiance de ses partenaires;
10. permet la gestion proactive des opérations de l'organisation;
11. assure un meilleur contrôle des dépenses et assure un environnement où le contrôle des coûts est optimal;
12. permet à l'organisation de développer et de retenir sa clientèle de façon plus efficace en étant plus flexible et attentive à ses besoins.

### Compréhension du cycle de gestion

Comme on peut le voir, les avantages sont multiples. L'identification des risques passe par la compréhension du cycle de gestion, qui intègre les partenaires en amont et en aval (fournisseurs et clients), mais aussi, dans l'environnement contextuel de l'entreprise, les autres parties prenantes (banques, société civile).

Cette démarche d'analyse et d'identification systématique est assez traditionnelle dans le monde industriel : maritime, aviation, nucléaire, pétrolier, industrie chimique. En revanche, l'analyse des risques est beaucoup plus récente dans les administrations publiques ou dans les domaines de la gestion et de l'économie, qui s'en tenaient un peu écartés du fait de l'absence (apparente) de risques directs sur la vie humaine.

### La crise menace qui ne gère pas ses risques

Un fait demeure : qui ne gère pas ses risques est condamné à gérer des crises. Si un risque peut représenter une opportunité, la crise, elle, laissera des traces indélébiles même si l'organisation y survit. Dans le contexte des affaires d'aujourd'hui, chaque organisation doit faire face au changement et à l'incertitude. Ceux-ci peuvent engendrer des risques aussi bien que des occasions d'affaires ou de développement. Autrement dit, effriter ou renforcer la valeur de l'organisation. La gestion des risques permet à l'organisation de se maintenir plus efficace dans les contextes d'incertitude et de changement que nous connaissons de nos jours.