



Le Risk Management, une spécialité à consommer sans modération



Le Risk Management, une spécialité à consommer sans modération

A l'heure où les robots et autres chatbots font leur apparition dans les services bancaires, le risk management reste avant tout l'affaire des hommes, de leurs compétences et de leur comportement, quelle que soit leur position dans l'entreprise. Cela passe par la mise en œuvre d'outils adaptés et l'appropriation d'une culture positive du risque.

Quelle est la recette de la réussite économique ? Beaucoup d'entrepreneurs vous donneront les ingrédients de base suivants :

- un besoin, un marché,
- des locaux, des matières premières, un outil de production,
- des processus,
- un savoir-faire, des compétences, des expertises,
- le tout parsemé de Sécurité.

Pour autant, ces ingrédients sont-ils suffisants pour assurer la croissance et la réussite de l'entreprise ? ... pas si évident ! Reprenons nos ingrédients de base avec une visibilité un peu plus précise et en explicitant les risques associés :

- un besoin approximatif, un marché peu analysé : risques de perte de parts de marché, pertes de stocks non vendus ;
- des locaux inadéquats, des matières premières de moindre qualité, un outil de production obsolète : risques de panne, de non qualité, de sinistres, d'indisponibilité ;
- des processus interprétables, non exhaustifs, erronés volontairement ou involontairement : risques réglementaires, d'erreurs, de retards, de non-respect, juridique ;
- un savoir-faire imprécis, des compétences insuffisantes, des expertises incomplètes : risques d'erreurs, d'oublis, psychosociaux, d'absentéisme, de manque de formation, de défaut de conseil ;
- le tout parsemé de sécurité inadaptée : risques environnementaux, de malveillance externe, de terrorisme.

Cette recette a toutes les chances d'aboutir à un impact financier conséquent (perte de chiffre d'affaires, baisse de compétitivité, hausse des coûts...) associé à un impact Image qui peut être fatal. L'actualité nous montre que la réalisation de tels scénarios n'est pas si rare : affaire Kerviel, centrale nucléaire Fukushima et plus récemment affaire Volkswagen. Ces exemples apportent, entre autres, une confirmation qu'anticiper les risques est une nécessité pour éviter des situations extrêmes et préjudiciables à l'ensemble de la société.

Revenons donc sur les ingrédients, pour en rechercher les défauts éventuels et éviter un goût amer, c'est-à-dire en gérer de façon satisfaisante les risques.

- un besoin et un marché : en fait, toute organisation doit se projeter stratégiquement pour envisager de nouveaux marchés et de nouveaux débouchés. L'objectif de se développer sur la durée est une sorte de garantie économique pour pérenniser les activités de l'organisation. Les décisionnaires jouent ainsi un rôle primordial sur l'avenir de l'organisation.
- Des locaux, des matières premières et un outil de production : cette batterie d'instruments représente les moyens matériels et immatériels pour accomplir dans les meilleures conditions les

projets de production et de réalisation. Les choix effectués pour la qualité de ces outils s'appuient sur une connaissance précise des besoins pour adapter les moyens dans les meilleures conditions. Ce rôle est confié à des experts en charge de leur mise en œuvre mais également du suivi de la maintenance associée.

- Des processus : écrire des procédures standards favorise une méthodologie récurrente et comprise par tous les acteurs concernés. Encore faut-il que ces modes d'emploi soient précis, clairs et surtout non interprétables. La rédaction de ces processus appartient, sur le fond, aux acteurs du terrain.
- Un savoir-faire, des compétences, des expertises : incontournable, le collaborateur a besoin d'avoir toutes les facultés nécessaires pour exercer sa mission. En règle générale, selon les bases communes de la plupart des théories de la motivation, la motivation s'établit sur une relation existante entre la satisfaction d'un besoin et le comportement adapté.
- Le tout parsemé de sécurité : l'absence d'incident avéré signifie l'efficacité des dispositifs en place mais les moyens de prévention et de protection sont-ils suffisants face à un « adversaire extérieur » dont les intentions peuvent être multiples ? Qu'ils soient d'origine naturelle ou humaine, qu'ils soient intentionnels ou non intentionnels, les actes ou les situations subis peuvent générer des impacts conséquents.

Le fil conducteur : le facteur humain

Décisionnaires, experts, acteurs du terrain, collaborateurs, « adversaires extérieurs » à chaque phase ou élément constitutif de création de croissance, l'être humain est au cœur de l'événement et de la gestion des risques associés. Ses compétences et son comportement déterminent le niveau de qualité issu de son fonctionnement. Donc, au-delà de savoir traiter et réaliser correctement des actes de gestion, de savoir prendre de bonnes décisions, et ce, quel que soit son rôle dans une organisation, l'individu doit se protéger et se doit de protéger son environnement. Pour ce faire, prévenir tout danger potentiel dans tout acte ou toute décision, cela signifie qu'il faut s'approprier le sujet pour l'aborder dans les meilleures conditions. Les pistes de réflexions en la matière reposent sur des fondamentaux incontestables :

- pour les actes de gestion, la cartographie des risques des événements prévisibles et imprévisibles (avec prise en compte des impacts financiers et image) stimule la prise de conscience et optimise la qualité du fonctionnement ;
- pour les actes de décision, une démarche d'analyse de scénarios permet de cibler les principaux risques et impacts afin de se positionner en toute connaissance de cause, la méthode CARIDE (*) en est une illustration.

Cette démarche engendre une compréhension et une prise de recul qui permettent de prendre conscience des vulnérabilités potentielles, en d'autres termes, affine une gestion anticipative des risques par l'appropriation d'une culture risque. Cette méthodologie produit des résultats et, dans un cercle vertueux, installe une montée en compétences d'un individu qui, par sa conviction du bien-fondé, devient lui-même un ambassadeur prêt à diffuser et amplifier cette démarche.

Créer un climat positif

Etant donné que tout être humain a besoin de respect, de reconnaissance, d'autonomie pour évoluer, modifions également le langage approprié, le discours et les alertes : bannissons certains termes à connotation négative, par exemple, préférons « j'observe » à « je contrôle » ou alors utilisons des mots à connotation positive pour parler de risque, par exemples, sécurité, opportunité, sérénité, performance, gain, au lieu de nécessité, conformité, règles, normes, devoir.

Dans une étude réalisée en 2016 auprès d'un échantillon de 160 managers d'un réseau commercial qui ont participé à une formation Risk Management d'une journée, la question soumise aux participants était « Parmi ces mots, choisissez deux mots qui représentent pour vous l'image du mot Risque ». 36 mots étaient présentés, dont 18 à connotation négative, 18 à connotation positive, et positionnés de manière aléatoire sur un seul écran ; l'exercice a eu lieu en début de formation puis en fin de formation. Les résultats obtenus sont unanimes puisque l'exercice de début recense une proportion de 60% de mots « négatifs » et 40% de mots « positifs », alors dans celui en fin de formation, la tendance s'inverse complètement avec 30% « négatifs » et 70% « positifs ».

Cette recette a donc été testée avec succès et a produit ses résultats.

Le Risk Management dans les banques est une nécessité : elles doivent absolument s'approprier cette gestion anticipative des risques pour se protéger et protéger leur clientèle. Et dans notre société, qui dévie vers une société « à l'américaine » où toute situation de dysfonctionnement est propice à engager une action, une réclamation ou un litige potentiel, le Risk Management possède un avenir radieux. Cette spécialité est donc à consommer sans modération.

(*) Lire aussi, du même auteur, l'ouvrage *Conscientisation des risques*, Editions Edilivre, Paris, Décembre 2015 – Ouvrage réédité en Mai 2026 sous le titre « *La Gestion des Risques* » aux Editions BoD