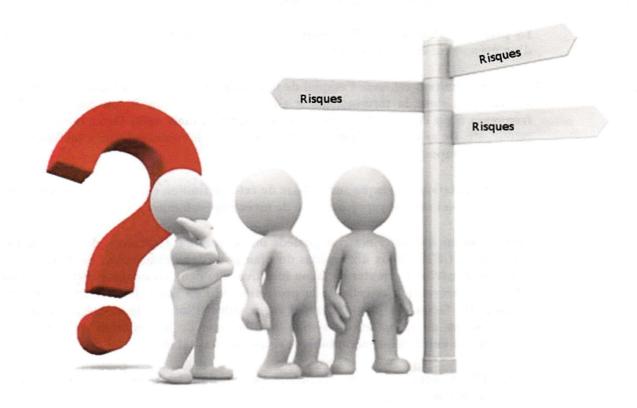
# Conception d'outils d'aide à la décision stratégique relatifs à la dimension risque



# Denis MOUGEOLLE nous propose un intéressant article relatif à la dualité Stratégie / Risque

Il n'est pas possible ici d'aller dans le détail de la construction des outils présentés, et seuls les fondements de ces outils d'aide à la décision stratégique en matière de risque peuvent être abordés.

# 1. Evolution du concept de risque

Le concept a connu trois formalisations importantes que sont les définitions de l'ISO / CEI 73 :2002 puis 2009, l'extension traduite dans l'arrêté du 29 novembre 2005 dit PCIG et enfin la définition donnée par l'ISO 31000.

Il n'est pas possible ici d'aller dans le détail de la construction des outils présentés, et seuls les fondements de ces outils d'aide à la décision stratégique en matière de risque peuvent être abordés.

# 1. Evolution du concept de risque

Le concept a connu trois formalisations importantes que sont les définitions de l'ISO / CEI 73 :2002 puis 2009, l'extension traduite dans l'arrêté du 29 novembre 2005 dit PCIG et enfin la définition donnée par l'ISO 31000.

# a. Définition ISO / CEI 73

La première d'entre elles définissait le risque comme « la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences ».

De cette définition est issue l'emploi de la matrice de criticité traditionnelle « Fréquence x Gravité », dont la terminologie a elle-même évoluée au fil du temps. D'abord la fréquence a pu être ici et là rebaptisée Probabilité, mais aussi Occurrence, Période de retour, etc. De même la criticité s'appelle aussi selon le contexte Critère de Risque, Indice de Risque, Impact, etc.

La représentation du risque sur la base de cette définition est faite risque par risque, et par conséquent est une représentation de niveau opérationnel.

Nous noterons que cette matrice possède une entropie informative plutôt faible au sens d'Edward TUFTE (deux dimensions du plan pour deux dimensions de données). Elle a toutefois le mérite d'orienter de façon intuitive vers deux stratégies génériques possibles, celle de la prévention et celle de la protection, si l'on fait référence au diagramme de Farmer. De façon complémentaire, il est possible d'imager la stratégie de traitement consistant en un transfert du risque, sur la base de la partition de l'espace de la cartographie entre risque acceptable et risque inacceptable.

Ce modèle présente cependant certaines limites, dont les principales pour le sujet qui nous occupe sont les suivantes :

- 1) Si le risque a une source exogène, cette matrice peut laisser imaginer des stratégies impossibles. En effet quelle prévention envisageable sur un risque naturel par exemple? Rappelons que la prévention est la caractéristique d'une action visant à réduire la vraisemblance d'un événement, la protection vise elle à réduire la vulnérabilité ou les enjeux, donc la gravité
- 2) Si le risque a une cinétique beaucoup plus rapide que le temps de réponse de l'organisation, comment prend-on en compte cet aspect? La matrice ne traduit rien de cette situation et peut laisser croire à un traitement adéquat de la situation risque, alors qu'il n'en n'est rien.
- 3) Si les solutions à déployer sont beaucoup plus lointaines en termes d'aboutissement que l'échéance d'occurrence de l'événement redouté, est-il pertinent de commencer par ceci? Est-ce qu'un Plan de Continuité d'Activité et une préparation à la Gestion de Crise ne s'imposent pas, au moins comme traitement parallèle au plan d'action visant à réduire le risque.

Nous voyons que la matrice de criticité est d'une part incomplète, d'autre part est essentiellement une visualisation « collector » de tous les risques. D'autres formes de représentations existent, tels des barres-graphes ou des secteurs, des camemberts, etc. Ceuxci ne disent rien de plus, et parfois moins. Il y a donc bien un manque évident de représentation de la dimension risque des organisations, et une absence totale de représentation à un niveau stratégique.

# b. <u>L'évolution donnée au concept par l'Arrêté du 29</u> novembre 2005 PCIG

Cet Arrêté introduit, à destination des études de dangers, dans le concept de risque la notion de cinétique des scénarii en regard de celle des mesures de sécurité. Aussi aurait-on pu s'attendre à voir émerger de nouvelles représentations. Il n'en fut rien et pour preuve la matrice d'évaluation des MMR (Mesure de Maitrise des Risques) dans les études de danger reste sur la même structure que la précédente, deux dimensions Vraisemblance x Gravité avec un découpage de l'espace matérialisant ce qui est acceptable de ce qui ne l'est pas.

# c. <u>L'évolution via ISO 31000</u>

La troisième évolution majeure apparait avec l'ISO 31000 qui revisite de la façon suivante la définition du risque : « effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » ; cet écart peut être positif ou négatif selon la note 1 de la définition (notion en germes dans l'ISO / CEI73 sur la définition des conséquences).

Cette nouvelle norme lie donc la notion d'objectif à celle de risque, et cette introduction ne s'est traduite par aucune nouvelle représentation. Elle a pourtant une portée conséquente, puisqu'elle fait référence à la stratégie de l'organisation (qui se décline en objectifs à atteindre), et qu'elle fait écho par suite à la notion d'acceptabilité du risque; en effet lorsque celui-ci s'actualise, il empêchera ou non l'atteinte des objectifs, et sera donc supportable ou non par la structure.

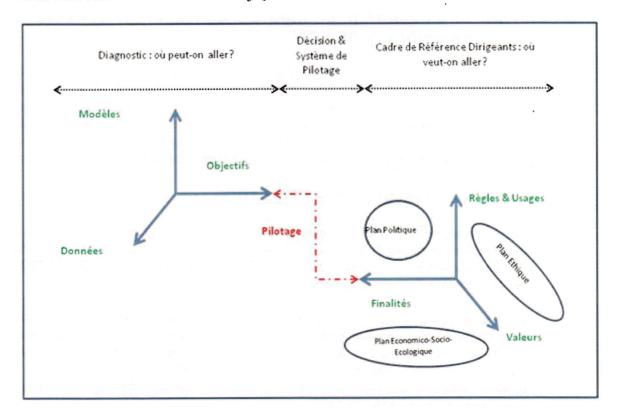
### 2. Dualité Stratégie / Risque.

Regardons le parallèle des définitions de la stratégie d'une entreprise et du risque. Une mise en perspective de ces notions au travers du prisme de l'hyperespace du danger complétera cette affirmation de dualité, sans doute évidente pour qui est familier de la théorie des cindyniques.

- Selon STRATEGOR / Collectif Stratégie et Politique d'Entreprise HEC / la stratégie d'une entreprise peut se définir par « Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».
- Selon l'IFG, schématiquement la stratégie consiste à dire « où l'on veut aller dépendant du cadre de référence des Dirigeants et spécifié par des objectifs, partant d'une situation initiale qualifiée définissant où on peut aller, et allouer les ressources requises à l'atteinte de ces objectifs ».
- Quant au risque selon ISO 31000 il est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

Les événements perturbant la stratégie vont soit consommer ou faire disparaître les ressources initialement affectées à celle ci, soit modifier les caractéristiques des objectifs liées par exemple à une évolution législative ou à une évolution de l'environnement concurrentiel (éloignement de l'objectif, augmentation des seuils et barrières à l'entrée, diminution de l'attractivité d'un domaine, etc.).

Ainsi cette dualité se matérialise de la façon suivante :

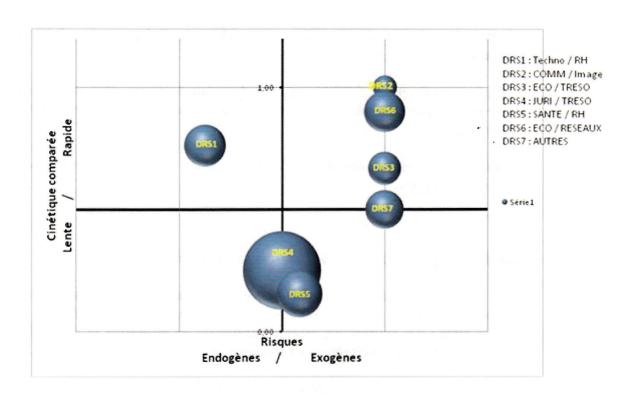


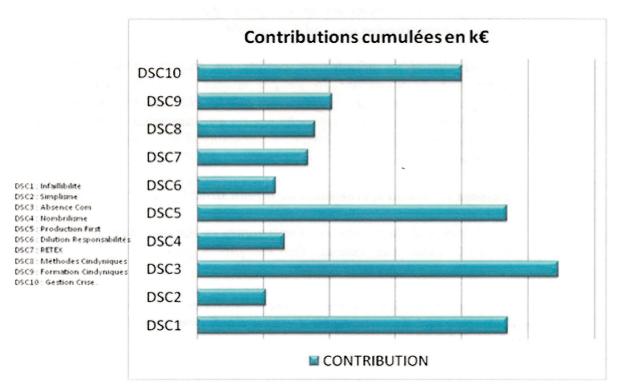
### 3. Représentation du risque au niveau stratégie d'une organisation.

La stratégie d'une Entreprise ne se cartographie pas produit par produit mais par domaine d'activité stratégique; aussi la dimension risque, au niveau stratégique, suppose une représentation par le biais de groupes plus importants que par risque unitaire. Ces groupes sont dénommés ici Domaines de Risques Stratégiques DRS.

La démarche se déroule en six grandes étapes.

- Le point de départ est toujours l'analyse des risques opérationnels (incendie, explosion, concurrence, risque client, fournisseur, juridique, trésorerie, etc.).
- La deuxième étape est la formation de couples (risques / cibles) regroupés dans une matrice par nature (des risques en colonne et des ressources en ligne par exemple).
- Il faut ensuite pondérer les cibles selon leur contribution respective à la stratégie.





Denis MOUGEOLLE Expert / Consultant / Risk Manager MS2 Gestion des Risques sur les Territoires L1 License de Droit / Capacité en Droit http://www.c-dm.com

- Puis dresser la matrice de contribution aux risques des Déficits Systémiques Cindynogènes.
- Enfin constituer des DRS homogènes, fonction de divers attributs comme la caractéristique endogène / exogène, cinétique lente / rapide, maturité des risques, etc.
- Finaliser la représentation. La taille de bulle est proportionnelle aux enjeux du Domaine.

### Les intérêts de ces représentations et traitements de données sont :

- Par somme en colonne dans les matrices, connaître l'impact de chaque risque opérationnel, et par somme en ligne la sensibilité aux risques de chaque cible; des traitements croisés permettent de visualiser la sensibilité de la stratégie de l'organisation aux risques.
- Suivant les dimensions retenues des axes des Cartes Stratégiques de Risques, la visualisation des options génériques de traitements à mettre en œuvre, la formalisation du seuil d'acceptabilité.
- La possibilité de prendre en compte les risques inconnus en faisant abstraction de la nature du danger source et en se focalisant sur le fractionnement des enjeux représentés par les cibles (ressources) allouées à la stratégie (cf. concept d'Approche par les atteintes selon « Gestion de crise, la réponse de l'entreprise » / Edition Formation Entreprise / Simone EIKEN et Olivier VELIN).
- Passage du niveau opérationnel au niveau stratégique et réciproquement.
- Exploitation de la théorie des Cindyniques en amont, phase prévisionnelle, les DSC étant vus comme des marqueurs favorisant plus ou moins l'actualisation de certains risques.

Seules deux Cartes Stratégiques de Risques sont présentées ci après, et découlent d'un audit Risque & Stratégie réel. La cartographie d'origine F x G comprenait 50 points de risques, synthétisés ici en 7 DRS.