

Diriger, c'est aussi prévoir l'improbable

Gérer les risques augmente considérablement la réactivité de l'entreprise et ses chances de survie en cas de survenance du pire.

La Palice en aurait dit autant : entreprendre n'est pas sans risques. Pour assurer la continuité de l'entreprise, il est donc vital d'identifier les risques, de les évaluer et de mettre en place des outils de monitoring. C'est une des fonctions essentielles – et parfois négligée – du conseil d'administration (CA), d'ailleurs rappelée par le code de gouvernance des PME (Code Buisse, art. 8).

1. Identifier les risques

Le CA doit mener une réflexion globale sur le sujet, qui consiste en premier lieu à lister avec le management les risques majeurs qui guettent spécifiquement l'entreprise : risques d'approvisionnement, de concurrence, risques liés aux ressources humaines, mais aussi risques clients, géopolitiques, réglementaires, etc.

Prévoir l'improbable donc : une augmentation significative du prix des matières premières entrant dans le processus de production, la perte soudaine de 50% du chiffre d'affaires sur un mois par suite d'un attentat terroriste, une cyberattaque privant l'entreprise de données essentielles, le départ d'un collaborateur clé, la défaillance d'un fournisseur ou d'un client stratégique, une guerre commerciale qui mine les exportations, une croissance subite des ventes, un changement de cap politique qui met fin à un généreux système de subsides, une technologie disruptive qui rebat les cartes de la concurrence, etc.

2. Evaluer et accepter les risques

Dans un deuxième temps, il convient d'évaluer chaque risque séparément et de vérifier si son importance actuelle correspond au profil de risque accepté par l'entreprise. Nous n'avons pas tous le même rapport au risque ; il faut en tenir compte pour être en mesure de gérer l'entreprise sereinement. Exemple : un client représente 30% du chiffre d'affaires. Est-ce acceptable pour l'entreprise ou non ? Au besoin, le CA et le management s'attelleront à réduire l'exposition de l'entreprise à un risque jugé excessif.

3. Contrôler les risques

Enfin, mettre en place des instruments de suivi pour contrôler périodiquement le niveau des risques. Au moyen de quelques indicateurs de performance (les fameux *KPI's*) qui composent le tableau de bord du management et du CA. Ces indicateurs seront évidemment de nature financière (ex. chiffre d'affaires par client, produit ou région, taux de marge, délai moyen de paiement clients, etc.), mais pas uniquement : le pourcentage de conversion des offres, le nombre de plaintes clients, le taux d'absentéisme, le nombre d'heures facturées par rapport aux heures prestées, etc. sont autant d'outils qui aident le CA à mesurer la performance de l'entreprise et, en creux, l'évolution du niveau de risque.

4. Exemples concrets

« *Cash is king* » : disposer d'une réserve de liquidités suffisante offrira à l'entreprise un paratonnerre bienvenu en cas de survenance d'un risque et lui permettra de faire le gros dos

pendant un temps. Les banques proposent aujourd'hui des ouvertures de crédit à des taux nettement plus intéressants que les coûteux crédits de caisse. C'est donc au moment où les fondamentaux de l'entreprise sont bons – et non au cœur de la tempête ! – que l'entreprise se dotera de ce bas de laine bien utile quand le vent se lèvera.

Le « *crash program* » : quelles sont les fonctions clés au sein de l'entreprise, c'est-à-dire celles dont le départ de la personne en charge mettrait l'entreprise en danger ? Pour chaque fonction clé, identifier qui peut prendre immédiatement et temporairement le relais réduira le niveau de stress en cas de départ d'un collaborateur clé.

De nombreux écueils guettent l'entreprise. Identifier les principaux risques, les évaluer et les monitorer améliorera considérablement la réactivité de l'entreprise quand le risque se matérialisera. Cela vaut largement la peine d'y consacrer chaque année une réunion de conseil d'administration.

Yves Dinsart

Administrateur indépendant

BCTE asbl - www.bcte.be