

LE RISQUE STRATEGIQUE, QUELLE PLACE AU SEIN DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE L'ENTREPRISE ?

Strategic risk, what place in the company's risk map?

BILEK Lila¹

¹ Maitre-assistante UMMTO, lilabilek@yahoo.fr

LEGHIMA Amina²

² Professeure UMMTO, leghima2000@yahoo.fr

OUSSAID Aziz³

³ Maitre-assistant UMMTO, aziz.oussaid@ummto.dz

Date de réception : 18/05/2022 Date d'acceptation : 11/05/2022 Date de publication : 10/01/2023

Résumé :

Les entreprises sont confrontées à une panoplie de risques mettant en péril leurs pérennités, il devient primordial de les évaluer objectivement pour mieux les maîtriser. La gestion des risques est le processus de planification en fonction de ces événements. Une bonne gestion des risques signifie réfléchir à l'avance aux événements indésirables qui pourraient se produire et prendre des mesures qui réduisent l'incidence potentielle de ces événements avant qu'ils ne se produisent. A l'inverse, le risque stratégique qui est difficile à identifier, à évaluer, voire à gérer en raison du manque d'information et dont l'impact peut s'avérer conséquent sur l'ensemble de l'organisation, rendant ainsi cette catégorisation des risques obsolète.

Mots clés : incertitude, risque, information, risque stratégique, management des risques

Abstract:

Companies are faced with a range of risks that threaten their survival, and it is essential to assess them objectively in order to control them better. Risk management is the process of planning for these events. Good risk management means thinking in advance about what adverse events might occur and taking action to reduce the potential impact of these events before they happen. In contrast, strategic risk which is difficult to identify, assess and even manage due to lack of information and which may have a significant impact on the whole organisation, makes this categorisation of risk obsolete.

Keywords: uncertainty, risk, information, strategic risk, risk management

Auteur correspondant: BILEK Lila, Email: lilabilek@yahoo.fr

1. Introduction :

L'époque contemporaine est de plus en plus préoccupée par le risque et les mécanismes nécessaires à sa maîtrise. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation ; celle-ci peut générer non seulement des risques mais aussi des opportunités. La prise en compte des opportunités et menaces doit irriguer l'organisation de la fixation de sa stratégie jusqu'à la réalisation quotidienne des opérations.

Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

Si les écrits s'inscrivent majoritairement dans le domaine de la finance, cela n'exclut pas l'existence d'une panoplie de risques auxquels font face les entreprises. Ceux-ci peuvent revêtir plusieurs formes. Néanmoins, Certains auteurs estiment que les erreurs stratégiques peuvent être extrêmement onéreuses pour l'entreprise, menaçant même sa pérennité.

Etant donné l'importance de la dimension informationnelle dans la démarche de gestion des risques. L'objectif de ce document, après avoir élaboré une cartographie des principaux risques de l'entreprise, est de saisir l'influence de cette variable sur la maîtrise du risque voire de l'incertitude au niveau stratégique. La question dominante concerne la place qu'occupe le risque stratégique par rapport aux autres risques de l'entreprise. Quelles seraient les répercussions de la manifestation de ce risque sur l'avènement ou la survenue des autres risques au sein de l'entreprise ?

2. L'approche conceptuelle du risque

La théorie économique échoue à définir objectivement le risque et elle ne rend pas compte de sa prudence dans la réalité (Pradier, 2006).

2.1 Le risque, un concept controversé

Le risque, un mot clé de l'ère moderne, reste un concept difficile à cerner. Nous reviendrons dans ce qui suit sur quelques propositions concernant le sens qu'on peut attribuer à ce concept.

Nous débutons notre safari par une définition relevant plutôt de la didactique. Selon Paul Foulquié, le risque désigne un danger ou péril dans lequel l'idée de hasard est accusée, mais avec la perspective de quelques avantages possibles. C'est en vue de ces avantages que l'homme assume des risques, mais, d'ordinaire, tout en s'assurant le plus possible contre eux. (Presses universitaires de France, 1962). Ce sont les concepts danger et péril qui sont mis en avant par l'auteur, très répandus dans le langage courant, néanmoins, l'acceptation moderne, remet en cause cette interchangeabilité, le risque renvoie à la fois à la possibilité d'un danger (source du risque) et ses conséquences potentielles (la cible). Cette relation est schématisée par la figure n°01.

Le risque indique une situation problématique qui ne peut être décrite avec une précision suffisante par le vocabulaire existant (Lehmann 1990). Il est un événement avec la capacité d'avoir un impact (d'inhiber, d'améliorer, ou de causer le doute) sur la mission, la stratégie, les

projets, les activités routinières, les objectifs, les processus de base, les dépendances clés et/ou la réalisation des attentes des parties prenantes. (Hopkin, 2010)

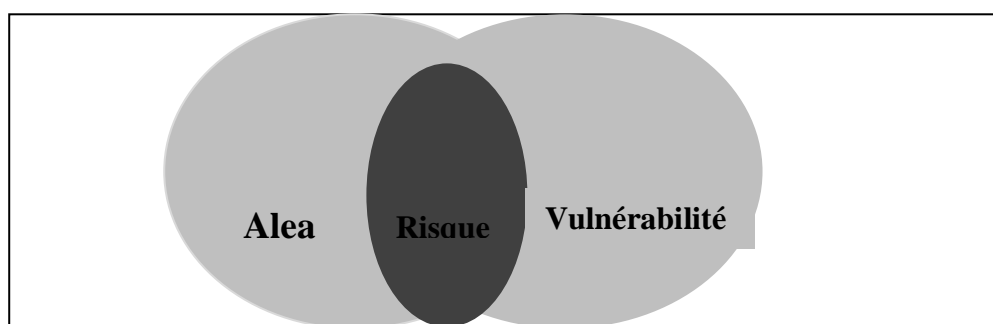
Les normes ISO 31000 :2009 proposent la définition suivante « L'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

Knight (1921) établit une distinction qui devient historique entre le concept risque et celui d'incertitude en utilisant le vocabulaire des probabilités (Sandron F, 2013). Une distinction dépendante du niveau de connaissances objectives de la distribution des états possibles de la nature dans le futur. Le risque renvoie à une variabilité future prévisible et contre laquelle il est possible de s'assurer contrairement à l'incertitude qui correspond à un futur dont la distribution d'états est non seulement inconnue, mais impossible à connaître.

Cette distinction est très importante pour les entreprises dans la mesure où la survie de ces dernières est conditionnée par l'identification de la relation entre les aléas auxquels elles font face et leurs profits. De plus, que cet aléa soit un risque ou une incertitude affectant les entreprises en matière de choix de la méthode de sa gestion.

L'alea est tout élément externe ayant un caractère prévisible ou imprévisible. La vulnérabilité quant à elle est inhérente à la présence d'activités humaines, donc en dehors d'une zone humainement exploitée, le risque est nul. Le risque est le croisement de l'alea et de la vulnérabilité qu'on peut schématiser comme suit :

Figure n°01 : définition du risque



Source : réalisé par nous-mêmes

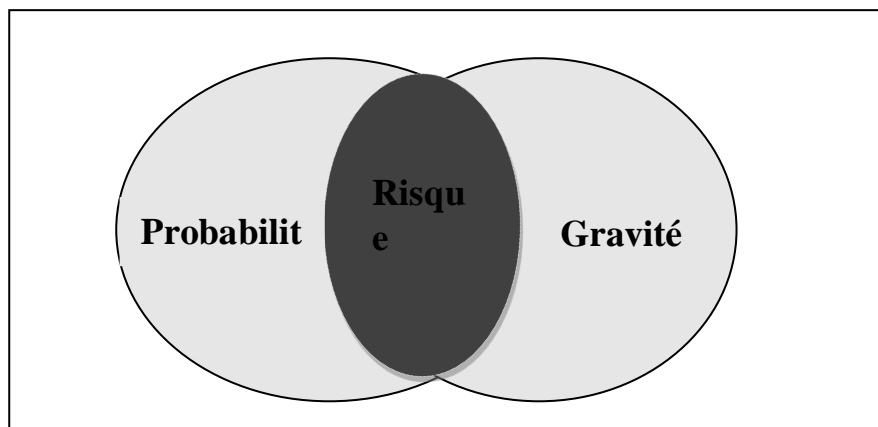
Le risque est défini par un certain nombre de caractéristiques, à savoir les caractéristiques dites statiques et dynamiques. Dans un souci de circonscription du concept, nous allons nous intéresser à deux des caractéristiques dynamiques ; la gravité et la probabilité d'occurrence.

L'impact ou la gravité est l'estimation des conséquences du risque sur les coûts, les délais, la qualitécette estimation peut être qualitative en attribuant une valeur sur une échelle ordinale (très faible, faible, fort, très fort) comme elle peut être quantitative en donnant une répartition statistique de l'impact (loi constante, loi normale...) (Chauveau, 2002).

La probabilité renvoie à la mesure des conséquences du risque. L'évaluation peut être qualitative comme elle peut être quantitative (voir figure n°02). Ceci est confirmé par la

définition de la norme Iso 14121 qui considère le risque comme étant « la combinaison de la probabilité et de la gravité du dommage ».

Figure n°02 : définition du risque



Source : Vinet Freddy : https://www.researchgate.net/figure/La-definition-du-risque-generalement-admise-A-et-la-conception-du-risque-au-Japon-B_fig6_265819321 (consulté le 15/04/2022)

2.2 La genèse du risque

L'origine du mot risque est assez obscure et donner une étymologie du mot relève du casse tête (Magne L, 2010).

Si son origine remonte au Moyen Age c'est à la période moderne qu'on attribue l'avènement du risque. Une période marquée par de grandes découvertes et l'émergence de nouvelles pratiques, à savoir l'assurance et le calcul des probabilités. Certains travaux en font la liaison avec l'apparition du capitalisme (Bernstein 98).

Si le premier emploi avéré du mot « risque » en français date, en effet, de 1557. Il provient pourtant d'une origine italienne bien plus ancienne au XIIe siècle. En effet, le concept trouve son origine dans l'Italien « *risco ou rischio* » avec plusieurs controverses, dérivant du latin « *resecum* » (ce qui coupe) (Polere.C, 2004) exprimant, soit dans la terminologie maritime les dangers qui menacent les navires et les marchandises (raison d'apparition des premières formes d'assurance maritimes) (Niget & clerc,2012); soit dans la tradition militaire issue du latin médiéval désignant la chance ou la mal chance d'un soldat(Magne L, 2010).

Il pourrait en effet également être un emprunt à l'arabe rizq (DEVIC, 1877 in PRADIER 1998, p. 21), « ration journalière » ou en arabe égyptien « taxe en nature payée par les indigènes pour l'entretien des troupes d'occupation » ; de même BERTRAND (2007, p. 122) affirme clairement cette origine arabe désignant « la part de biens que Dieu attribue à chaque homme, [...] d'où événement fortuit, puis risque ».

Le concept risque était l'apanage du monde de la techno science pendant longtemps, il finit par, depuis une quarantaine d'année, atterrir dans les sciences sociales par l'intermédiaires des travaux notamment d'Ulrich Beck, Mary Douglas, Niklas Luhmann et de François Ewald (D.Niget et M.Petit-clerc, 2012)

2.3. Typologie des risques au sein de l'entreprise

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à une série de risque, certains revêts un caractère classique, voire traditionnel et d'autres émanent ou émergent des circonstances actuelles. Nous énumérons dans ce qui suit les principaux types :

- a- **Les risques politiques et réglementaires** : ce sont les risques liés à une situation politique ou une décision du pouvoir politique pouvant affecter la rentabilité de l'entreprise, voire même son devenir (changement de législation, changement de gouvernement). Si le risque politique est un des risques majeurs pour l'entreprise, sa maîtrise reste une sous-discipline globalement méconnue pour deux principales raisons (Martin V, 2020) ; à savoir ; son déploiement sur les niveaux local, national et international et son caractère mouvant, changeant aux grés d'élections, de décisions...
- b- **Les risques environnementaux** : ils désignent la possibilité de survenance d'incidents ou accidents générés par l'activité d'une entreprise pouvant avoir des répercussions nuisibles et significatives sur l'environnement humain et naturel de l'entreprise. Selon la norme ISO 31000 : 2009, le risque se définit comme la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences (ou effets de l'incertitude) seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs de l'entreprise, son environnement, les objectifs de la société ou sa réputation (Semirath Brice ML, 2009). Il est toutefois nécessaire de faire la distinction entre les risques environnementaux, risques internes, et les risques naturels. La première catégorie concerne les risques industriels ou technologiques générés par une entreprise et ayant un impact sur l'environnement, la deuxième est liée à la confrontation d'un aléa naturel et d'agressions extérieures, risques externes, impactant l'entreprise, à savoir : les inondations, glissement de terrain, tempête...
- c- **Les risques financiers et économiques** : ils englobent les risques qui menacent les flux liés aux opérations financières et économiques. Dans cette catégorie de risque on retrouve les événements et opérations ayant des incidences financières sur l'entreprise entre autre les risques crédit (ou de contrepartie), liquidité, taux d'intérêt, change, actions et matière premières (Pierandrei. L, 2019). L'identification et la gestion des risques financiers impliquent l'examen des opérations financières quotidiennes notamment la trésorerie.
- d- **Les risques stratégiques** : le risque stratégique se définit comme le risque lié au choix stratégiques d'une entreprise dans le but de s'adapter à son environnement concurrentiel. Il peut mettre en péril les chaînes logistiques, les installations, les technologies, les talents, le capital, la réputation et les moteurs de la création de valeur.
- e- **Les risques opérationnels** : ils comprennent tous les risques ne pouvant se rattacher aux autres catégories de risques. Ils correspondent aux pertes potentielles provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, commis par les ressources humaines et matérielles. Selon le comité de Bâle, « le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs » (Cougnaud, Benoît 2007). Ce type de risque est de plus en plus important au sein des entreprises en raison de :

- La banalisation de la gestion en temps réel des opérations dans un contexte de globalisation et d'internationalisation des activités ;
 - La sophistication croissante des activités financières (nouveaux produits, etc.), couplées à des systèmes d'information de plus en plus complexes ;
 - L'externalisation d'activités qui renforce les risques opérationnels.
- f- **Risque sociaux** : sont un ensemble de facteurs interne ou externe à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique qui sont susceptibles d'affecter temporairement ou durablement le fonctionnement de l'entreprise.

Les risques sociaux sont multiformes ; ils se manifestent par une baisse de l'efficacité collective au travail, une augmentation indésirable du turn-over, une poussée de l'absentéisme, voire un mouvement social.

La dégradation du climat social entraîne des dégâts considérables en termes de coûts et d'image (Landier Hubert, 2013). Cependant, sa prévisibilité est beaucoup plus aléatoire, tel le confirme Hubert Landier, Expert en relations sociales « l'entreprise présente un nœud d'interdépendances extraordinairement complexe, elle met en relation des hommes, des technologies, qui n'ont plus ni frontières, ni limites. Il en résulte que l'effet « aile de papillon » a de plus en plus de chances de se produire ».

3. Le risque stratégique

Le risque stratégique est fortement lié à l'exploitation au sein d'une industrie. Il englobe les pouvant nuire à l'atteinte des objectifs formulés au niveau du plan stratégique.

Le risque dans le domaine de la gestion stratégique désigne la probabilité et les conséquences de l'échec d'une stratégie (Johnson & Al, 2014, p442).

Les risques stratégiques peuvent être des incertitudes ou des opportunités. Portant, sur le plan pratique, ce type de risque n'est même pas abordé dans les programmes de gestion des risques d'entreprises, il est difficile à évaluer, à surveiller et à gérer. En effet, dans un sondage mené par Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL, 2015), les dirigeants ont indiqués que les principaux risques menaçant leurs affaires seraient le rythme des innovations et la réglementation accrue, sans pour autant, pour la majorité d'entre eux, mettre en place des méthodes pour les détecter.

3.1. L'importance de l'information

« Mieux connaître le risque, c'est mieux se prémunir contre ses conséquences éventuelles » (Corriveau G, 2015) ; hélas cette situation n'est réalisable dans l'absolu, certains risque sont aléatoires et ne peuvent être prédit même avec les meilleures précautions, le mieux serait de miser sur la vigilance et d'être à l'écoute des nouvelles informations et conjonctures pour saisir les opportunités qui peuvent germer.

Partant des analyses de Frank Knight précédemment évoquées. L'incertitude concerne des événements sur lesquels nous ne disposons pas ou peu d'informations concernant leurs probabilités d'occurrence. En effet, l'incertitude peut même être qualifiée de radicale lorsqu'on est incapable d'établir la liste des événements possibles liés à un aléa (Gollier C).

De cela, entre l'incertitude radicale marqué par l'absence totale de probabilités et la notion de risque caractérisé par l'existence d'une probabilité objective y a un continuum dépendant du niveau d'information dont dispose l'entreprise. En effet, y a des événements sur les lesquels nous détenons quelques informations engendrant des probabilités dites subjectives.

March et Shapira (1987) expliquent qu'un nombre de facteurs variables tels que l'humeur, les sentiments, et la manière dont les problèmes sont présentés semblent affecter la perception et les attitudes face au risque. Ce qui fait du risque une notion socialement construite.

L'information est la mesure négative de l'incertitude (Arrow 1984, p. 138). Moins on est informé, plus sera difficile voire impossible la démarche de gestion des risques. En effet, l'information est une notion clé intervenant dans les différentes phases du processus de gestion des risques.

Au niveau stratégique les entreprises ne disposent de peu voire pas d'information concernant les variables entrant dans le processus de gestion des risques (gravité, probabilité d'occurrence, criticité..) ce qui rend le risque stratégique autant plus difficile à maîtriser et à gérer. « Prévoir et préparer » doit être la devise de la fonction managériale pour pouvoir avancer dans l'incertitude, avancer dans le doute et opérer aux meilleurs arbitrages. La « société de l'incertitude » correspond quant à elle à l'essor des risques potentiels, difficilement probabilisables et pour lesquels les organisations se doivent d'être plus que jamais vigilantes.

3.2. Risque stratégique Vs autres risques : une forte corrélation

La gestion des risques est une démarche qui consiste à analyser et à évaluer en permanence les événements, les actions et les développements qui empêcheraient l'entreprise d'atteindre ses objectifs. L'évaluation des risques est l'estimation de leurs potentiels de nuisance sur la mise en œuvre de la stratégie et les freins empêchant la réalisation des buts stratégiques.

On distingue entre deux niveaux de gestion des risques, une gestion des risques dite stratégiques (corporate risk management) et une gestion des risques opérationnelle.

La mission de la gestion stratégique est de combler les écarts entre la stratégie et la gestion des risques opérationnelle.

Précisons aussi que la gestion des risques suit une démarche à la fois préventive et corrective. Pour pouvoir faire face aux risques potentiels (démarche préventive), les entreprises doivent se préparer en misant sur une plus grande organisation et se doter de moyen leurs permettant de gérer opérationnellement le moindre risque. En effet, chaque dysfonctionnement traité, analysé dans ses causes de survenance et faire l'objet de plans de correction, de suivi de traitement effectif et de veille.

Figure n°03 : les niveaux de management des risques



Source : Trasparency international schweiz <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/gestion-risques.html> (consulté le 20/01/2022)

On admet que les conséquences de l'occurrence d'un risque stratégique peuvent être désastreuses comme ils pourraient représenter une occasion à saisir pour les entreprises. Ces dernières peuvent faire le choix entre s'opposer, les éviter et les repousser ou tirer partie pour analyser l'évolution du marché.

Au sens négatif, les retombés des risques stratégiques peuvent se matérialiser par un certain nombre de points (Darsa, 2011), à savoir :

- L'incapacité à commercialiser son offre sur la cible identifiée engendrant une incapacité à générer un chiffre d'affaire voire un profit ;
- De lourdes pertes financières dues aux investissements défaillants dans la mise en œuvre du modèle stratégique (r&d, études de marché, conception de l'offre, communication...);
- Déséquilibre et rupture de la chaîne de valeur entraînant de lourdes pertes;
- Démobilisation des équipes les initiant ainsi à des démarches de mobilité ;
- Perte de compétitivité au profit des concurrents qui capitalisent des gains d'opportunité.
- L'installation de « la spirale de la défaite » bloquant toute initiative au sein des dirigeants.

En définitif, Le risque stratégique concrétisé va remettre en cause par nature les capacités d'investissement, de financement, d'innovation et de développement de l'entreprise. Sans oublier les impacts psychologiques de tels risques sur les salariés et les forces vives de l'organisation : partenaires bancaires et financiers, fournisseurs, actionnaires, partenaires médias... C'est ainsi que le corporate Risk management se charge d'analyser, d'évaluer et de gérer tous les risques de l'entreprise pouvant survenir dans les secteurs de la direction, de l'organisation, du marché, de l'environnement, des procédures commerciales, des finances, du personnel, de l'informatique, etc. En outre, il se concentre sur la bonne marche de la stratégie d'entreprise. Ce qui va nous permettre de confirmer la forte corrélation et interdépendance entre les risques auxquels font face nos entreprises. En effet, si les incidences financières du risque stratégique ont été et à maintes reprises confirmées, il va de même pour la portée et la capacité des risques stratégique d'influencer tous les volets de l'organisation.

La dimension de la gestion des risques est donc également stratégique de par la prise en compte des impacts en termes de risque sur l'activité et la place de l'entreprise dans son environnement. Ainsi, l'image de l'entreprise, les marchés sur lesquels elle veut s'engager sont soumis à l'incertitude et aux risques. Il devient prépondérant de s'inscrire une démarche d'anticipation est nécessaire pour identifier les événements pouvant potentiellement affecter les objectifs stratégiques. Les prendre en compte par une visée anticipatrice permet donc de mieux les intégrer dans les processus de fonctionnement de l'entreprise.

4. Conclusion

Le risque n'est plus exclusivement l'apanage de la fonction de gestion des risques, il est la responsabilité de toutes les parties prenantes de l'entreprise. En effet, le risque stratégique ne peut être détecté et évalué facilement, ni être géré indépendamment des autres risques et par une seule fonction de l'entreprise car ses conséquences s'étalent sur l'ensemble de l'organisation.

La distinction par nature entre les différents risques n'est qu'artificielle en raison de la forte interdépendance entre les risques ; il convient donc de considérer la démarche de gestion des risques comme un circuit de réglage auquel les résultats de la gestion opérationnelle s'intègrent aux objectifs de la gestion stratégique.

5. Références bibliographiques

- Alaoui, I. (2013). Introduction à la notion du risque et la gestion des risques. Cours master banque et finance islamique, école nationale de commerce et de gestion, Agadir. https://www.academia.edu/36643547/Introduction_%C3%A0_la_notion_du_risque_et_la_gestion_des_risques
- Cédric Polere, Sandra Decelle, Abdel Mokhtari (2004). Les représentations sociales des risqué : des rationalités multiples. Fiche de synthèse.
- Chauveau E, Lassudrie C (2002). Bien caractériser les risques. Assises n°10 C, ICSSEA.
- Corriveau G (2012). Faisabilité de projets. Presses de l'université du Québec, P62.

- Cougnaud, B. (2007). Chapitre 7. Le risque opérationnel. Dans : B. Cougnaud, L'univers des risques en finance : Un équilibre en devenir (pp. 103-114). Paris : Presses de Sciences Po.
- Darsa Jean David. (2011). Risques stratégiques et financiers de l'entreprise, Edition Gereso, France.
- David Niget, Martin Petitclerc (2012). Pour une histoire du risque. Presses universitaires de Rennes.
- Fabienne Alvarez (2000). Proposition de typologie des risques organisationnels : l'exemple de l'hôpital. XVèmes Journées Nationales des IAE, Biarritz Bayonne, France.
- Haddad, B. & Benois, J. (2014). Risque, incertitude et prise de décision. Le Sociographe, 45, 31-35. <https://doi.org/10.3917/graph.045.0031>
- Hassid O. (2008). La gestion des risques. Edition Dunod, Paris
- Landier Hurbert. (2013) Le management du risque social. Eédition Eyrolles.
- Laurent Magne (2010). Histoire sémantique du risque et de ses corrélats. Journées d'histoire de la comptabilité et du management, France.
- Le Ray Jean. (2015). De la gestion du risque au management des risques, pourquoi ? et comment ? », édition Afnor, France.
- Marques de Almeida, José Joaquim. (2000). Du Risque des Transactions au risque stratégique : l'audit en évolution. 21ÈME CONGRES DE L'AFC, France.
- Martin V. (2020). Le risque politique, un risque immatériel pour l'entreprise. Revue politique et parlementaire, numero 1096.
- Pierre- Charles Pradier, (2006). La notion du risque en économie. Edition la Découverte, Paris.
- Sandron F. (2013). Risque et incertitude dans la théorie économique application à la prévention dans le travail social. PREFAS réunion pole de recherche et d'étude pour la formation et l'action sociale.
- Tanzi T, Delmer F. (2006). Ingénierie du risque. Edition Lavoisier, Paris.
- Thiveaud, J-M. (1987). Le risque et son prix : Genèse d'un concept et de son évaluation juridico-financière (XIVe-XVIIe siècles). In : Revue d'économie financière, n°37. Le prix du risque. pp. 253-274