

Gestion des risques de l'entreprise

par **Bernard BARTHÉLÉMY**

Ingénieur École centrale de Paris

Master of Sciences

Direction Conseil, Responsable Gestion des Risques. Bureau Veritas

et **Jacques QUIBEL**

Ingénieur de l'École nationale supérieure des arts et métiers

*Diplômé du Centre de perfectionnement dans l'administration des affaires
de la Chambre de commerce de Paris*

*Ancien Directeur prospective et stratégie chimie pour le groupe Air Liquide
Conseil en management et stratégie d'entreprise*

1. Généralités	AG 1 100 - 3
1.1 Notion de risque	— 3
1.1.1 Définition et origine.....	— 3
1.1.2 Mesure d'un risque.....	— 3
1.2 Méthodologie.....	— 4
1.2.1 Étapes de la gestion des risques	— 4
1.2.2 Identification des risques.....	— 5
1.2.3 Traitement des risques.....	— 6
2. Risques selon les fonctions de l'entreprise	— 6
2.1 Transversalité des risques	— 6
2.2 Management de l'entreprise.....	— 6
2.2.1 Actionnaires	— 7
2.2.2 Dirigeants	— 7
2.2.3 Méthodes de management.....	— 7
2.3 Information et communication.....	— 8
2.3.1 Enjeux pour l'entreprise.....	— 8
2.3.2 Identification et préservation de la connaissance.....	— 8
2.3.3 Recherche de l'information.....	— 8
2.4 Recherche et développement	— 8
2.5 Marketing	— 9
2.6 Achats.....	— 9
2.7 Production	— 10
2.7.1 Risques de la production	— 10
2.7.2 Risques d'atteinte à l'outil de production.....	— 10
2.8 Vente.....	— 11
2.9 Risques professionnels	— 11
2.9.1 Enjeux pour l'entreprise.....	— 11
2.9.2 Réglementation.....	— 12
2.10 Risque social	— 12
2.11 Autres fonctions.....	— 13
2.11.1 Management international	— 13
2.11.2 Fonction financière	— 13
3. Annexe : principaux risques de l'entreprise	— 13
Références bibliographiques	— 16

Entreprendre, c'est **gérer économiquement des risques**. Certains risques (figure A) résultent de la gestion même de l'entreprise et des décisions qu'elle prend. Qualifiés de spéculatifs, ces risques sont pris dans l'espoir d'un gain mais peuvent parfois conduire à une perte. D'autres risques sont purement accidentels et n'ont que des conséquences négatives pour l'entreprise.

■ Toutes les fonctions de l'entreprise sont des sources de risques. Ces risques affectent tout ou partie des ressources humaines, matérielles ou financières de l'entreprise. Ils naissent du caractère aléatoire des **facteurs** internes et externes **qui régissent la vie de l'entreprise**.

La gestion des risques de l'entreprise se définit donc comme une démarche transversale reposant sur la **recherche** systématique **de la variance de ces facteurs**. Ainsi naît une méthode stochastique de management, qui refuse de ne considérer que la valeur moyenne des facteurs de prise de décision, mais essaye d'envisager les variations possibles de ces facteurs, en termes d'intensité et de probabilité.

Un exemple simple illustre cette définition quelque peu théorique ; la réussite d'un investissement industriel dépend de nombreux facteurs : coût de recherche et développement, résultats des essais, marché potentiel, prix de revient du produit, disponibilité des installations industrielles, concurrence, fluctuation des indicateurs économiques, réglementation, etc. Chacun de ces facteurs est une grandeur aléatoire qui se définit par sa moyenne et sa variance. Ne raisonner que sur les moyennes est une hérésie mathématique et une faute de gestion : la tête dans le réfrigérateur et les pieds dans le four, en moyenne on se sent bien !

■ La gestion des risques est une démarche d'**analyse de ces facteurs**, puis de leur **synthèse** permettant d'éclairer le décideur sur les conséquences de ses décisions. La mise en œuvre de moyens de réduction des fluctuations ou de leurs conséquences permet ensuite de réduire la fourchette d'incertitude sur le résultat final.

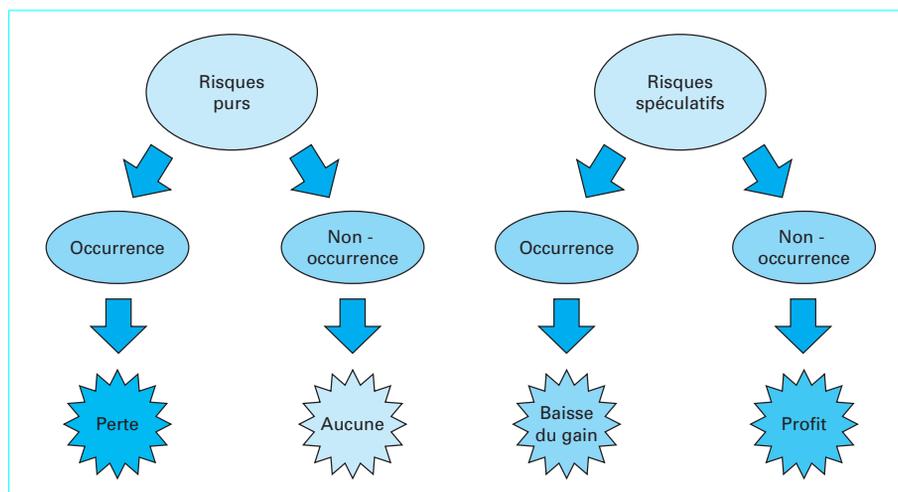


Figure A – Typologie des risques

L'installation industrielle est supposée fonctionner 300 jours par an. Il s'agit là d'une moyenne sur laquelle le prix de revient est calculé. Mais cette **disponibilité** peut être affectée par des pannes, des difficultés de maintenance, une mauvaise formation des opérateurs, une qualité de fabrication insuffisante, une interruption des fournitures (matières premières, énergies), un sinistre incendie sur l'installation elle-même ou son environnement, etc. Chacun de ces événements a un impact sur la disponibilité et donc sur le **coût** de production, voire sur les marchés. On argumente que la recherche systématique de tous ces événements est

*un travail considérable et que, parfois, on ne sait même pas estimer leur probabilité d'occurrence. Est-ce une raison pour ne rien faire et piloter en aveugle ? Si seulement quelques risques sont identifiés, estimés et correctement traités, les chances de succès seront améliorées. Les enjeux sont tels que cet effort se justifie toujours. Il ne peut y avoir à terme de création de valeur pour l'entreprise sans une évaluation précise de ses risques. Le **risque** est un **élément clé** de l'analyse stratégique.*

*On trouvera, dans les tableaux en annexe, une vue synthétique des principaux risques de l'entreprise et notamment dans le tableau **1** ceux se rapportant aux fonctions « direction, administration, comptabilité et finances ».*

Le lecteur pourra également se reporter en bibliographie aux références [1] à [8].

1. Généralités

1.1 Notion de risque

1.1.1 Définition et origine

Un risque est un événement dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit.

Certains risques peuvent avoir des effets **positifs**. Ce sont ceux que l'entreprise recherche.

D'autres risques ont certainement des effets **négatifs**. Ce sont ceux que l'entreprise craint.

■ Les risques **négatifs** sont parfois qualifiés de risques **purs** par les assureurs.

● Ce sont, bien sûr, les catastrophes naturelles ou humaines : Seveso, Tchernobyl, Amoco Cadiz, Bhopal, Sandoz...

● Ce sont aussi des risques moins catastrophiques mais tout aussi dramatiques pour leurs victimes, tels que les divers incendies et autres sinistres « Dommages aux biens » (environ 700 000 par an), les cambriolages (100 000 par an), les accidents du travail (1 500 tués et 100 000 invalides par an), les sinistres informatiques (estimés à plus de 10 milliards de francs par an), etc.

● Ce sont encore des risques auxquels on pense moins, tels que par exemple :

- les pertes de personnel et de savoir-faire ;
- les conséquences de l'absence de veille technologique, commerciale ou réglementaire ;
- les défaillances des fournisseurs ou des clients ;
- les engagements de responsabilité civile ou pénale de l'entreprise ou de ses dirigeants ;
- la malveillance ;
- les défaillances de la logistique et des transports ;
- la contrefaçon.

Ces derniers risques sont-ils d'ailleurs aussi « purs » que les assureurs veulent bien le croire ? Quelle est la part de la fatalité dans un choix imprudent d'un fournisseur peu fiable ? Pourtant la « carence fournisseur » peut s'assurer.

● Les risques purs sont, enfin, tous les risques générés par l'**environnement de l'entreprise** :

- social (grèves, émeutes, lobbying) ;

On voit ici que la **frontière entre les deux types de risques** est mal définie. La plupart des risques qualifiés de « purs » sont peu ou prou exacerbés par les activités de l'entreprise et la façon dont elle les gère. Bien sûr, un incendie a pour origine un événement aléatoire, la plupart du temps non souhaité par l'entreprise – encore que, parfois, la question puisse se poser ! –, mais l'exposition de l'entreprise au sinistre dépend de sa stratégie industrielle et commerciale : choix des procédés et des flux (juste-à-temps), externalisation et sous-traitance, localisation de l'activité, sensibilité des marchés, etc. Les assureurs du risque de dommages ne s'y trompent d'ailleurs pas ; leurs visites dépassent largement la seule vulnérabilité des installations, mais abordent de plus en plus la sensibilité de l'entreprise à l'indisponibilité de ses ressources.

- juridique et politique (lois et décrets, protectionnisme, normes, règlements) ;
- géographique (pollution, tempêtes, etc.) ;
- économique et commercial (fluctuation des marchés, variation des indices) ;
- technique (nouveaux procédés, flux tendus, automatisation, concentration).

■ Certains risques sont donc directement générés par l'activité de l'entreprise. On les qualifie d'**endogènes**.

D'autres naissent dans l'environnement de l'entreprise et l'affectent par contrecoup. On les appelle **exogènes**.

Tous ces risques n'ont évidemment pas la même acuité. Certains sont négligeables pour une entreprise, majeurs pour une autre. Certains naissent, d'autres disparaissent avec les évolutions de l'entreprise et de son contexte. Ils ne sont pas non plus indépendants, et nous verrons que les mesures prises pour traiter l'un d'entre eux peut avoir des effets sur d'autres, voire en faire naître de nouveaux.

1.1.2 Mesure d'un risque

■ Un risque se mesure par deux **caractéristiques** :

- la **fréquence** f , qui mesure la probabilité d'occurrence de l'événement dommageable ;
- la **gravité** G , qui mesure les conséquences du sinistre.

Le produit $f \times G$ est un **indicateur de l'acuité** du risque.

■ On distinguera **cinq zones de risques** sur le diagramme $f \times G$ (figure 1) :

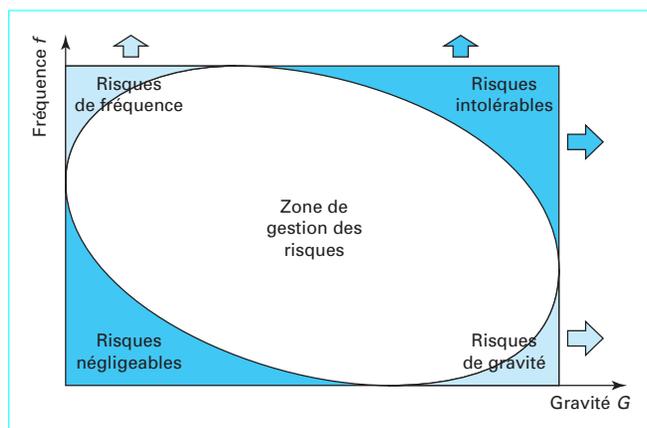


Figure 1 – Diagramme d'acuité des risques

- les risques dits « **de fréquence** », caractérisés par une fréquence assez élevée et une gravité relativement faible ;
- les risques dits « **de gravité** », qui, au contraire, ont une gravité forte, mais une probabilité d'occurrence faible ;
- les risques **négligeables**, car de fréquence et de gravité faibles ;
- les risques **intolérables**, car de fréquence et de gravité élevées, pour lesquels le seul traitement est l'évitement ou la suppression de l'activité à risque ;
- les risques à **fréquence et gravité « moyennes »**, qui constituent le vaste champ d'application de la gestion des risques.

● Dans le **cas des risques de fréquence**, le retour d'expérience permet d'estimer assez finement les deux facteurs f et G , et de mesurer l'impact sur $f \times G$ d'éventuelles mesures de réduction du

risque. Ces risques se prêtent bien à un financement interne, par provision.

● Dans le **cas des risques de gravité**, au contraire, la faible expérience similaire ne permet pas d'estimer la probabilité d'occurrence du sinistre.

Seule une analyse a priori, utilisant les méthodes de la sûreté de fonctionnement (par exemple méthode AMDEC), permet d'obtenir une estimation raisonnable de la **fréquence** f . Ce sont typiquement pour ces risques que le recours à l'assurance, ou à toute autre technique de transfert pour financement, est quasi indispensable. La situation est d'ailleurs analogue pour les activités novatrices, pour lesquelles l'expérience est quasi nulle.

La **gravité** G de ces sinistres est généralement plus facile à estimer, bien que, dans certains cas (sinistres catastrophiques, engagements de responsabilité, pollution), on ne puisse que l'approcher grossièrement.

Cette **incertitude sur les estimations** de f et G dans le cas des sinistres de gravité est assurément un handicap à la mise en œuvre rationnelle d'un plan de réduction du risque ; jusqu'où est-il financièrement raisonnable d'aller ? C'est pourquoi, dans un tel cas, l'appréciation de la gravité du risque doit être laissée à ceux qui en supporteront *in fine* les conséquences, c'est-à-dire les actionnaires.

1.2 Méthodologie

1.2.1 Étapes de la gestion des risques

Gérer ses risques, c'est conduire un processus en trois étapes successives (figure 2) :

1. **identifier** les risques (§ 1.2.2) ;
2. **réduire** les risques (§ 1.2.3) ;
3. **financer la gravité résiduelle** des risques (§ 1.2.3).

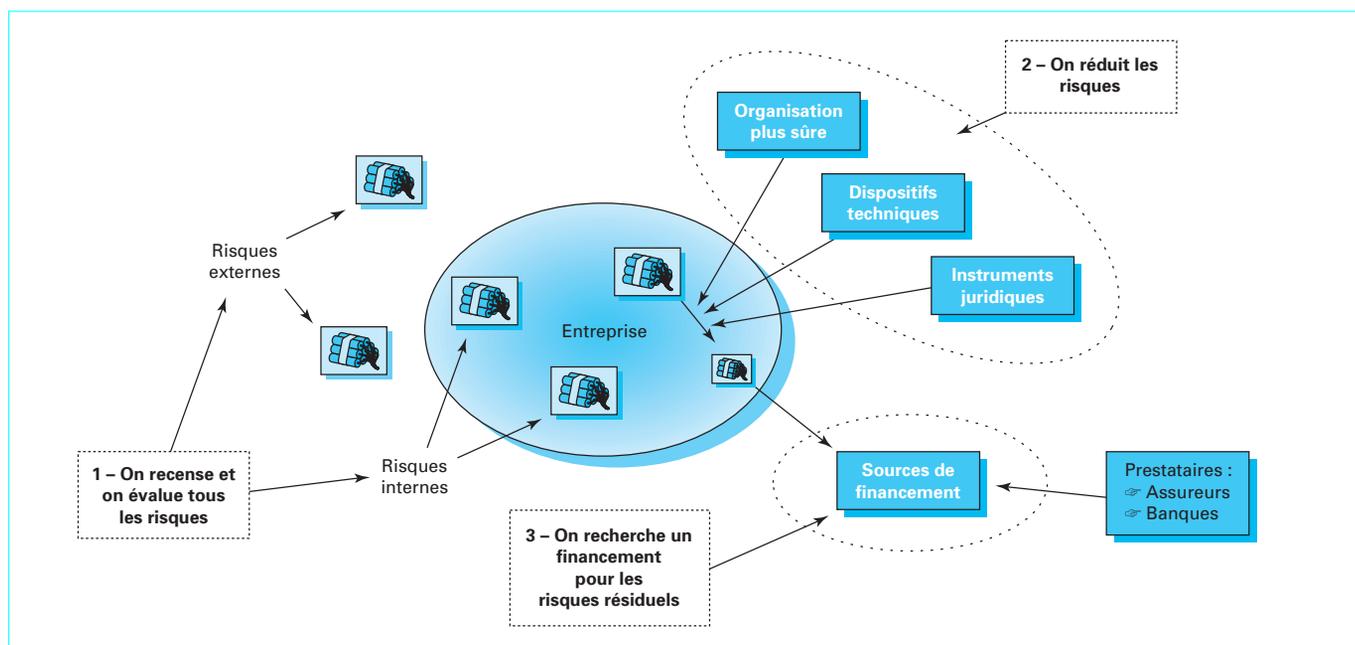


Figure 2 – Étapes de la gestion des risques

1.2.2 Identification des risques

Les risques dont les conséquences seraient intolérables pour l'entreprise doivent être identifiés et traités en priorité. Il serait illusoire et d'ailleurs absurde de prétendre identifier et traiter tous les risques.

Gérer ses risques, c'est donc se poser avec méthode les questions suivantes.

■ Quelles sont les **objectifs fondamentaux**, c'est-à-dire ceux dont l'atteinte garantit la pérennité, voire le développement de l'entreprise ?

La réponse à cette question préliminaire est loin d'être simple. De nombreuses entreprises sont en effet incapables d'y répondre immédiatement et mettent toutes leurs activités et leurs objectifs sur le même plan.

Les objectifs fondamentaux sont les activités qui justifient l'existence même de l'entreprise :

— cela peut être un produit dans une gamme, un client particulier, la possession d'un certain savoir-faire, le maintien sur un marché particulier... ;

— cela peut être aussi un ensemble de considérations éthiques ou sociales : service public, respect des travailleurs, de l'environnement, image de l'entreprise...

■ Quelles sont les **ressources** qui permettent aujourd'hui d'atteindre ces objectifs ?

Par ressources (figure 3) on entend, bien sûr, les matériels, équipements, systèmes d'information, mais aussi les hommes et leur compétence, les moyens financiers, ainsi que l'organisation de l'entreprise. En effet, une entreprise est une combinaison dynamique de ressources humaines, techniques et financières concourant, par le biais de son organisation – qui se manifeste et s'applique par sa communication – à la réalisation de ses objectifs fondamentaux.

S'il est aisé d'identifier les ressources matérielles et humaines concourant à la réalisation quotidienne des objectifs de l'entreprise, il est moins facile d'appréhender les éléments incorporels qui y concourent : savoir-faire, organisation technique et commerciale, conditions contractuelles, etc.

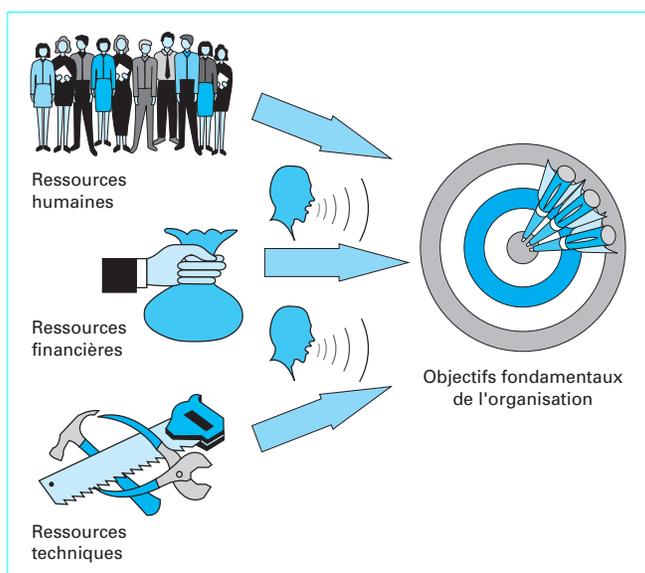


Figure 3 – Ressources de l'entreprise pour atteindre ses objectifs fondamentaux

■ Quelles seraient les **conséquences de l'indisponibilité** de chacune de ces ressources ?

Cette analyse, conduite systématiquement sur l'ensemble des ressources concourant aux objectifs fondamentaux, conduit à identifier les **ressources névralgiques de l'entreprise**.

On notera que, à ce point de la réflexion, on ne s'est pas encore interrogé sur la sinistralité potentielle des ressources, mais uniquement sur leur caractère névralgique. Cette façon de procéder présente deux avantages :

— le risque de ne voir que les ressources vulnérables est écarté : même les ressources de faible sinistralité potentielle, mais importantes pour l'entreprise, seront identifiées ;

— les causes de sinistre sont innombrables, et recenser « tout ce qui peut aller mal » est impossible.

Il est cependant maintenant temps de se poser une nouvelle question.

■ Quelles sont les **sources de risques** pouvant affecter mes ressources ?

Une analyse méthodique est ici nécessaire, car rien ne doit être négligé, même si la probabilité est faible ou si plusieurs facteurs doivent être conjugués pour qu'un sinistre se produise. La loi de Murphy s'applique !

On se garde dans cette analyse de ne considérer que les ressources matérielles et les sources de risques qui les affectent directement. En particulier, les conditions externes (marchés, concurrence, réglementations, fournisseurs, conditions économiques, climat politique, etc.) sont des sources de risque souvent négligées.

Cette phase conduit à l'identification des **ressources vulnérables** (figure 4).

On recherche ensuite les **ressources névralgiques**, c'est-à-dire celles dont l'indisponibilité temporaire ou définitive, partielle ou totale, serait intolérable, car affectant gravement les objectifs de l'entreprise.

Les ressources à la fois névralgiques et vulnérables sont les **ressources critiques** de l'entreprise ; elles doivent faire l'objet de toute son attention.

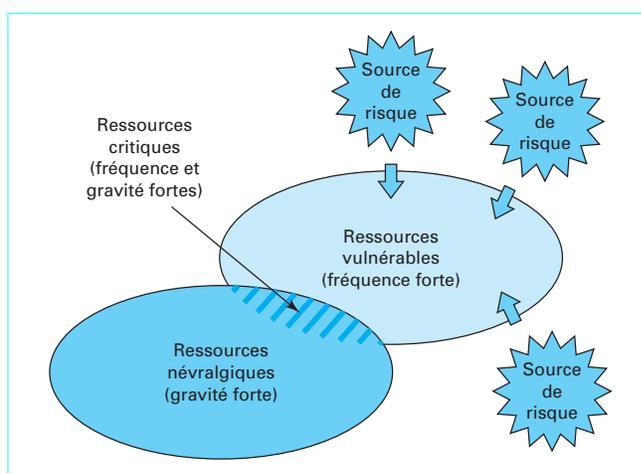


Figure 4 – Sources de risques affectant les ressources de l'entreprise

Alors que l'identification des **ressources névralgiques** repose sur la connaissance que l'entreprise peut avoir d'elle-même, la recherche des **sources de risques** et des **ressources vulnérables** requiert une méthode et une expérience que seul un professionnel de la gestion des risques peut apporter.

1.2.3 Traitement des risques

Les risques étant identifiés, et leur impact sur les objectifs fondamentaux ayant été apprécié, au moins qualitativement, il reste à les traiter.

- **Traiter un risque**, c'est prendre des dispositions permettant :
 - d'abord de **réduire** le risque, en agissant sur sa probabilité d'occurrence (fréquence f) ou sur sa gravité G ;
 - puis de **financer** les conséquences résiduelles du risque.

On notera que la réduction du risque, qui est du ressort de l'entreprise, doit intervenir *avant* le financement des conséquences résiduelles ; celui-ci dépend de l'entreprise, lorsqu'elle choisit de supporter seule ses conséquences, ou de son partenaire financier, lorsqu'elle décide de transférer cette charge.

- Pour traiter ses risques, l'entreprise dispose donc d'une boîte à outils contenant des **instruments** de quatre types :

- **instruments techniques** : par exemple des murs coupe-feu, des détecteurs, des stockages cloisonnés, des sauvegardes informatiques, des stocks de pièces détachées ou de produits finis ;
- **instruments d'organisation** : par exemple des procédures opératoires, des consignes de sécurité, des plans de sauvegarde ou de survie, l'externalisation de certaines fonctions ;
- **instruments juridiques** : par exemple des clauses contractuelles de limitation de responsabilités, des contrats de travail ;
- **instruments financiers** : par exemple des provisions pour risques, des lignes de crédit, des rétentions, des assurances.

Bien entendu, le traitement du risque doit être économique, c'est-à-dire optimal par rapport aux conséquences du risque (figure 5).

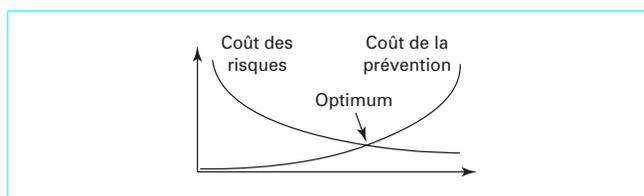


Figure 5 – Optimum du traitement des risques

2. Risques selon les fonctions de l'entreprise

Le lecteur pourra utilement compléter ce paragraphe par tous les textes concernant la **fonction « production »** de ce traité [4].

2.1 Transversalité des risques

On peut difficilement dissocier les risques les uns des autres, car une même source de risque peut affecter plusieurs ressources, et le

traitement d'un risque particulier peut en augmenter d'autres, voire en créer de nouveaux. Prenons, par exemple, l'externalisation de certaines fonctions, très à la mode de nos jours. Nul doute qu'un prestataire spécialisé réalisera une prestation de meilleure qualité et à moindre coût. Cependant, cette externalisation fait apparaître des risques d'engagement de responsabilité, de gestion des procédures de sécurité, de défaillance du prestataire qui n'existent pas lorsque l'entreprise se charge elle-même de la tâche désormais confiée à autrui.

- La gestion des risques est donc une **activité transversale**. On ne peut se contenter d'examiner un seul risque pour une seule fonction de l'entreprise, surtout lorsque des moyens financiers doivent *in fine* être débloqués pour réduire ces risques. Le gestionnaire de risques doit aussi intégrer dans son analyse les objectifs de l'entreprise : certains risques aujourd'hui importants vont disparaître ; d'autres au contraire vont naître.

Exemple : l'usine qui dépend aujourd'hui d'un prestataire unique peut accepter ce risque sachant que le produit concerné n'est pas vital et va peut-être même disparaître.

A l'inverse, l'innovation fait apparaître de nouveaux risques ; beaucoup de projets échouent par manque d'examen préliminaire (marchés, moyens, personnel, concurrence...).

C'est en cela que la gestion des risques est un **système de management** : perception globale et transversale des activités, et vision stratégique prospective. Le gestionnaire de risques – lorsqu'il n'est pas le chef d'entreprise lui-même – doit donc avoir une réelle légitimité.

- Le risque le plus important est bien sûr la disparition ou le rachat de l'entreprise. Pour affronter ce risque, l'entreprise doit avoir les reins suffisamment solides. Elle doit donc, au-delà d'un profit normal (en général proche du taux d'intérêt sur le marché du capital), générer un « **superprofit** » qui lui permettra de faire face aux situations pouvant mettre en jeu sa survie.

Générer ce « superprofit » requiert que l'entreprise soit meilleure que ses concurrentes. On observe que les **entreprises** les plus **performantes** présentent certaines **caractéristiques** communes, parmi lesquelles :

- elles sont leaders dans un nombre limité de métiers ;
- elles ont une vision prospective des marchés, des clients, des concurrents, des techniques ;
- elles ont un management stable, ce qui leur assure la continuité des investissements stratégiques ;
- elles utilisent les meilleurs ressources aux meilleurs endroits (globalisation) ;
- leur système de prise de décision est très décentralisé ;
- elles savent initier l'innovation proactive, alors que beaucoup d'entreprises ne tentent d'innover qu'en réaction à une perte de marchés.

On trouvera paragraphe 3 une annexe donnant les principaux risques de l'entreprise par fonction.

2.2 Management de l'entreprise

Il peut paraître surprenant que le management de l'entreprise soit considéré comme un risque, mais cette fonction – et les hommes qui l'occupent – ne font-ils pas partie intégrante des ressources qui composent l'entreprise ? Qui plus est, le management est à la fois une ressource humaine – qui à ce titre peut être à la fois une source et un objet de risque – et une ressource immatérielle, puisque c'est du management que naît la communication permettant d'orchestrer les ressources humaines, matérielles et financières dans le but d'atteindre les objectifs fondamentaux de l'entreprise, eux-mêmes fixés par son management.

Il est donc logique – pour ne pas dire indispensable – que la gestion des risques intègre l'identification de ces risques majeurs concernant sa structure même (tableau 1).

2.2.1 Actionnaires

Les actionnaires sont un risque pour l'entreprise. Voilà bien une affirmation iconoclaste ! Comment ceux qui ont investi leur capital dans l'entreprise pourraient-ils être source de risque ? Il n'y a cependant qu'à lire la presse économique pour constater que l'actionnariat, volontairement ou non, est le talon d'Achille de l'entreprise.

Il ne faut pas oublier que les objectifs capitalistiques des actionnaires ne sont pas ceux des dirigeants, eux-mêmes différents de ceux des salariés, les objectifs de valorisation à court terme du capital, en particulier, peuvent être en contradiction avec des objectifs à moyen et long termes, qui nécessiteront des investissements pouvant être jugés hasardeux par les actionnaires, et qui, en tout cas, réduiront leurs dividendes. Comment expliquer que des entreprises s'obstinent à exploiter un marché certes lucratif mais en déclin et attendent que celui-ci ne suffise plus pour chercher une diversification ?

N'oublions pas, par ailleurs, que l'entreprise est aujourd'hui un produit de consommation : elle s'achète et se vend aisément. Un rachat peut signifier la mort de l'entreprise. Les investisseurs institutionnels et, en particulier, les fameux fonds de pension anglo-saxons ne sont pas des actionnaires stables. Ils n'hésitent pas à revendre leurs participations au moindre signal d'alarme, parfois même de façon complètement irrationnelle.

2.2.2 Dirigeants

On change plus une entreprise en changeant son dirigeant qu'en changeant la moitié de son personnel ! Tout est dit. La qualité du dirigeant sera celle de son entreprise. Sachant selon la définition d'Henry Fayol que diriger c'est « prévoir, décider, organiser, animer et contrôler », la **qualité du dirigeant** présente de nombreuses facettes.

■ En premier lieu, il faut considérer ses **compétences personnelles** : il doit savoir définir les indicateurs de sa fonction, les analyser, puis les synthétiser afin de décider, de communiquer sur ses décisions, d'organiser et de déléguer, de négocier, etc. Il doit savoir vivre dans l'incertitude, ne pas avoir peur du risque, réagir rapidement et efficacement sous situation de stress.

■ Ensuite, et en étroite liaison avec ses compétences, sa **personnalité** va lui permettre d'agir plus ou moins efficacement : est-il un homme de réflexion ou un impulsif, sait-il dialoguer ou au contraire est-il un « dictateur » ?

■ Une autre facette concerne la **perception qu'il a de l'entreprise et de son propre rôle** : l'entreprise est-elle une machine à créer des richesses, est-elle une machine à produire des biens ou est-elle la volonté d'unir moyens et compétences individuellement insuffisants à produire ce dont les individus ainsi réunis ont besoin ? Il est évident que chacune de ces visions de l'entreprise conduira à une perception différente du rôle du dirigeant.

■ Enfin, n'oublions pas une facette importante, sur laquelle nous reviendrons ci-après : le **savoir**. On ne s'improvise pas manager. Il ne suffit pas de faire preuve d'audace (de témérité ?) ou d'autorité (dictature ?) pour savoir diriger une entreprise. Des connaissances de ce métier (méthodes de management), des fonctions connexes (finances, marketing, production, économie, etc.) jointes à une solide culture générale sont nécessaires à l'exercice de ce métier.

2.2.3 Méthodes de management

Le management est un métier, qui requiert, comme tous les métiers, des méthodes et des outils. Il est paradoxal de constater

que bien des dirigeants exercent leur métier « au doigt mouillé », en se fiant à leur bon sens et leur intuition. Les succès du téméraire sont dus à sa chance ; ceux du cascadeur sont les fruits d'une méthode.

Le management évolue. Des concepts apparaissent que les sociétés les plus performantes appliquaient déjà dans le passé et que les autres doivent maîtriser pour éviter l'échec. Ce sont, par exemple, *downsizing* (réduction de la taille et des effectifs), externalisation, qualité totale, *benchmarking* (comparaison de l'entreprise à d'autres dans différents domaines d'activité), *reengineering* (reconfiguration), analyse de la valeur économique.

2.2.3.1 Stratégie

La stratégie a pour objet de fixer les objectifs fondamentaux de l'entreprise, en rapprochant les opportunités réelles ou prévisibles et les aptitudes de l'entreprise à saisir avec succès ces opportunités. Cette définition étant posée, combien d'entreprises peuvent honnêtement prétendre avoir une stratégie ?

Le **risque** est ici double :

— **ne pas avoir de réflexion stratégique** et, donc, de ne pas savoir où l'on veut mener le bateau ;

— **confondre stratégie et tactique** ; cette dernière ne doit que regrouper les décisions opérationnelles à court terme permettant de maintenir le cap.

2.2.3.2 Prise de décision

Selon diverses enquêtes, moins d'une entreprise sur quatre fonde sa prise de décision sur une analyse rationnelle préalable. La plupart des décisions sont prises sur une appréciation moyenne et souvent subjective des facteurs sur lesquelles elles sont fondées. On espère en moyenne certains résultats sur un marché estimé en moyenne, à partir de données techniques moyennes ! Et pourtant, il n'est pas besoin d'être un brillant statisticien pour savoir que la combinaison des moyennes de données aléatoires est une erreur mathématique, si l'on oublie la variance de ces données aléatoires. Comme déjà dit en introduction, « la tête dans le réfrigérateur et les pieds dans le four », en « moyenne » on se sent bien !

En fait, la formation de la plupart des décideurs ne les prépare pas au « doute scientifique ». Cartésiens d'éducation, sinon de culture, ils ont besoin de données certaines pour réfléchir et décider. Malheureusement, les données techniques, commerciales, humaines, etc., sur lesquelles doit s'exercer leur talent de décideur, sont loin d'être certaines.

Le premier risque de la prise de décision est donc **l'absence de doute**, bien avant le manque de données ou les données erronées.

D'autres risques naissent :

— dans **l'absence de méthode**, pour bien prendre en compte toutes les données importantes ;

— dans le **manque de patience**, qui conduit à aller trop vite à la solution évidente, laquelle est rarement la meilleure.

2.2.3.3 Gestion opérationnelle

Le risque principal est, ici encore, celui de **considérer que les facteurs** sur lesquels repose la stratégie de l'entreprise sont **immuables**. Or ces facteurs, internes et externes à l'entreprise, sont susceptibles de perturbations dont les conséquences seront d'autant plus graves qu'elles seront imprévisibles et que la capacité de réaction de l'entreprise sera faible.

Le décideur doit donc chaque jour remettre en question ces facteurs et essayer d'identifier les perturbations possibles, en particulier sur les facteurs prépondérants.

2.3 Information et communication

2.3.1 Enjeux pour l'entreprise

Les chefs d'entreprise assimilent souvent les risques liés à l'information au seul risque d'espionnage ou de piratage de documents ou de données sur support informatique. En réalité, et chaque jour davantage, l'information devient une composante essentielle de la vie de l'entreprise. Elle se niche dans toutes les ressources humaines et matérielles, et se nourrit quotidiennement du flux d'information en temps réel dans lequel baigne aujourd'hui l'entreprise.

Il ne s'agit donc pas seulement de protéger l'information possédée par l'entreprise, voire de collecter des informations à l'extérieur, car cette information « collective » n'est qu'une part, d'ailleurs souvent mineure, de l'information possédée par l'entreprise. En d'autres termes, la collecte, le traitement, l'assimilation et la préservation de l'information au sein d'une entreprise implique individuellement et souvent spontanément tous les individus et, consécutivement, les ressources qui bénéficient de cette information ou servent à la stocker. Chaque individu possède, collecte, stocke, utilise des informations dont une partie seulement constitue le patrimoine de l'entreprise.

Il nous faut donc distinguer :

- l'identification et la préservation de la connaissance individuelle et collective, quels que soient ses supports humains et matériels ;
- la recherche individuelle et collective de l'information, et les risques associés à cette démarche.

2.3.2 Identification et préservation de la connaissance

■ Ainsi que nous l'avons vu paragraphe 2.3.1, la **connaissance** est l'ensemble des informations possédées, traitées, stockées et utilisées au sein de l'entreprise. Il peut s'agir d'une connaissance collective ou, au contraire, d'une connaissance propre à un individu, ou groupe d'individus, voire même propre à une ressource matérielle.

Dans le premier cas se trouvent bien entendu les **informations centralisées** :

- techniques (méthodes de conception, procédés de fabrication, formulations chimiques, résultats de tests, etc.) ;
- commerciales (fichiers clients, fichiers fournisseurs, connaissance de la concurrence, marchés, etc.) ;
- financières (bilans, comptes d'exploitation analytiques, situation comptable, budgets, etc.) ;
- administratives (dossiers du personnel, salaires, litiges, connaissance de l'environnement légal, etc.).

Le second cas est beaucoup moins évident, et trop souvent ignoré. Il s'agit de la **connaissance concentrée**. C'est par exemple le mode opératoire non documenté, mais connu de quelques opérateurs, voire d'un seul. Ce sont aussi les informations personnelles du collaborateur commercial, souvent jalousement conservées pour lui-même. C'est le savoir-faire du technicien de maintenance, qui intervient régulièrement et travaille pour une entreprise extérieure ! Ce peut être encore – et c'est là un exemple extrême – le réglage de la machine... que seule la machine connaît encore ! Ces informations ont toutes un point commun : elles appartiennent à des ressources, servent à l'entreprise, mais échappent à cette dernière.

■ Il est évident que l'**identification** de ces deux types d'informations, puis leur **préservation**, ne peuvent se faire de la même façon.

Toute information collective ou individuelle ne nécessite pas d'être identifiée et protégée. N'a de valeur réelle que l'information qui sert soit à la vie quotidienne de l'entreprise, soit à la prise de

décision. Encore faut-il aussi que l'absence de cette information soit un handicap certain dans l'un de ces deux processus de gestion et de décision ou que sa diffusion intempestive fasse perdre à l'entreprise un avantage sur ses concurrents.

2.3.3 Recherche de l'information

Pour chaque fonction de l'entreprise, on recherche donc les informations collectives ou individuelles permettant à cette fonction de s'exécuter, puis on se pose la question habituelle du « *What if ?* » : que se passerait-il si cette information venait à disparaître ou à être communiquée à un tiers peut-être malintentionné ?

Par ailleurs, s'il est important que l'entreprise protège son savoir, il est encore plus important qu'elle collecte, recoupe, analyse et synthétise l'information économique, technologique, légale, sociétale à laquelle elle pourra adosser sa réflexion stratégique.

La difficulté ici n'est pas d'accéder à l'information, sauf lorsqu'il s'agit d'une information protégée. En effet, les brevets, les fichiers publics, Internet, les revues spécialisées, les colloques et conférences sont des sources inépuisables d'informations. La difficulté réside dans la collecte pertinente de ces informations. Un professionnel est ici très utile pour aider l'entreprise dans une veille ciblée. Encore faut-il que le cahier des charges soit bien établi. L'information utile est souvent connectée à des métiers ou à des secteurs industriels différents de ceux dans lesquels évolue l'entreprise cliente. Il faudra ensuite recouper cette information, car l'information publique et gratuite n'est pas toujours fiable. On se méfiera en particulier des sources multiples diffusant la même information : ce n'est pas un critère de qualité, car les sources se copient entre elles.

Les collaborateurs de l'entreprise, quelles que soient leurs fonctions et leur position hiérarchique, sont aussi des sources d'information, souvent négligées. On s'attachera à formaliser la collecte et la remontée d'information auprès de leur hiérarchie, par exemple, revues de presse, rapports de visite techniques et commerciaux, comptes-rendus de participation à des congrès et séminaires, etc.

Il ne faut pas oublier que l'intelligence (au sens anglais du terme) n'est pas la recherche d'informations extraordinaires, mais la collecte laborieuse d'éléments d'information qui, après analyse et synthèse, permettent d'obtenir une information complète et utilisable.

On voit donc que la **recherche** d'information comprend quatre **phases** : collecte, recouplement, analyse et synthèse.

2.4 Recherche et développement

Dans une société industrielle, il s'agit surtout de recherche appliquée et de mise au point de procédés. Les résultats de la recherche fondamentale se trouvent dans les universités, les centres spécialisés, les publications, éventuellement elle est sous-traitée. La réaliser soi-même est souvent source de dépenses injustifiées.

On minimise les risques d'échec en appliquant une **méthodologie** stricte : idée ; études de faisabilité (marché potentiel, prix du produit, possibilité de production, investissements nécessaires, coût de production, chances de succès) ; programme de recherche et développement périodiquement réexaminé ; planning ; prototype ; pré-lancement ou lancement.

Le **risque** (tableau 2) est généré du fait, notamment, de la méconnaissance des besoins, du défaut d'anticipation (veilles économique, scientifique, technologique), de la mauvaise communication et d'une organisation déficiente. On ne trouve pas toujours les bons sujets. D'où l'**intérêt de groupes de travail multifonctions**, issus de tous les horizons de l'entreprise et de tous ses territoires d'opération.

Le **plan stratégique** contient normalement les grands projets. Mais sont-ils en accord avec les objectifs et réellement pertinents ?

La recherche peut dépenser sans trouver, trouver trop tard ou trop dépenser. Il faut identifier les projets à abandonner et ceux à doter de moyens plus importants que prévu. L'évolution d'un projet de recherche est fréquemment aléatoire. Une opération envisagée sur plusieurs années doit être soigneusement suivie, ses résultats analysés régulièrement au moins deux fois par an et sa poursuite justifiée par les perspectives.

Le **contrôle de gestion** est, en outre, fondamental : analyse des écarts financiers et détection de leurs causes. Il y a souvent des dérives financières qui pèsent sur les résultats de l'entreprise.

Il faut faire attention aux **liaisons avec les autres fonctions**, notamment marketing, études, achats, communication, constructions des usines pour fabriquer les produits issus de la recherche, production, vente. L'information ne se transfère pas toujours efficacement vers elles.

Pour **protéger les résultats**, on dépose des brevets. Mais cela ne garantit pas que l'on ne sera pas copié. Les concurrents espionnent, éventuellement embauchent du personnel de chez nous. Un sous-traitant peut être indiscret. Nos chercheurs peuvent trop parler ou publier.

2.5 Marketing

Le marketing s'intéresse aux secteurs économiques, marchés, zones géographiques, produits et clients (cf. tableau 4). Le développement, voire la pérennité, de certains secteurs économiques clés de la firme n'est peut-être pas assuré. Il y a souvent un risque de récession conjoncturelle sur un marché ou sur un autre, difficile à prévoir et vis-à-vis duquel les moyens d'action sont limités essentiellement à la baisse des charges.

Lorsqu'on opère dans différents pays il faut s'adapter à des problèmes divers et à des cultures spécifiques. On répartit les risques en recherchant un **équilibre** entre les zones. On n'investit pas dans les endroits les plus dangereux, ce qui donne une stabilité, mais au détriment de la croissance. On offre de plus en plus de produits, de services. Mais la nouveauté est parfois cause d'échec. Les clients sont volatils et l'on a du mal à les fidéliser.

Il faut identifier les marchés existants ou à créer et évaluer l'évolution de la demande. L'élaboration de prévisions est forcément aléatoire, car elle s'applique au futur. On s'aide grâce à des fourchettes d'incertitude ou des probabilités. Plus on approfondit l'étude, plus son coût est élevé. Il y a donc un bilan à faire entre la dépense et le gain éventuel lié à la limitation du risque.

Il y a une **distinction des risques** entre :

- des produits déjà vendus sur les marchés, occupés par l'entreprise ;
- des produits existants déjà sur de nouveaux marchés, voire de nouveaux pays ;
- des nouveaux produits sur les marchés actuels ;
- des nouveaux produits sur de nouveaux marchés.

Des **incohérences dangereuses** apparaissent parfois entre :

- prix de l'offre, prix de marché et prix des concurrents directs ;
- le prix et les prévisions budgétaires qui définissent la marge ;
- la différenciation des produits et leurs prix respectifs ;
- le niveau de prix et la psychologie de l'acheteur ou de l'utilisateur ;
- le prix et les prétentions des distributeurs.

Il y a parfois des **défauts** dans le domaine de la connaissance.

Exemple :

- ne pas bien connaître les savoir-faire de l'entreprise et s'engager dans des voies impossibles ;
- ne pas réussir à détecter l'évolution des segments, des modes et réseaux de distribution ;
- ne pas savoir évaluer correctement les dépenses de publicité, promotion et communication.

Les choix en publicité sont parfois erronés en ce qui concerne agences, contrats, objectifs de campagne, thèmes et messages, planning, budget.

Le marketing définit normalement des objectifs de quantités vendues, de chiffre d'affaires, de marge. Il y aura des écarts entre la réalité et les prévisions, d'où la nécessité d'un contrôle de gestion à ce niveau afin d'identifier les causes des écarts, de détecter la non-fiabilité des données, de s'assurer que l'ensemble du système commercial est correctement adapté pour suivre les livraisons, les facturations, les stocks.

2.6 Achats

Les principaux objectifs de la fonction achats sont :

- abaissement du coût des matières premières, des composants et des utilités ;
- obtention de la meilleure flexibilité possible pour l'ensemble des approvisionnements ;
- diversification des sources au plan géographique et types de fournisseurs ;
- évolution du référencement grâce au choix des partenaires.

Le risque naît notamment de la **relation interentreprise** à travers la transaction (tableau 3). Le degré de risque est lié à l'ampleur des investissements réalisés et au montant des biens acquis. Il y a l'achat banal, important ou stratégique. Une acquisition nouvelle est généralement plus risquée qu'un renouvellement et l'innovation génère des dangers parfois importants pour la société qui la propose et pour celle qui l'accepte. Afin d'éviter des conséquences fâcheuses, on instaure le dialogue, l'échange d'information et la confiance entre les partenaires, tout en évitant une situation de dépendance. Le client se protège grâce au contrat dont la durée est limitée et par le contrôle. Il est à noter que la liaison avec les fournisseurs devient plus stratégique. Par exemple, un spécialiste des gaz industriels s'installe dans l'usine et livre ses produits directement sur les points d'utilisation sans aucune intervention. En même temps, on diminue le nombre de fournisseurs.

Le risque naît aussi de la façon dont on détecte les **besoins**. Il faut bien connaître les programmes de production, les standards et nomenclatures des matières et composants, les procédures de gestion des stocks et les processus de déclenchement des commandes. On satisfait mal les besoins si l'on ne sait pas détecter les meilleures offres du fait d'une appréciation sommaire des marchés. Sait-on calculer le coût réel des approvisionnements compte tenu des frais internes de contrôle, de manipulation et transport, de stockage, de transformation ?

Il faut trouver un nombre de **fournisseurs** dont l'offre sera conforme aux spécifications, à un coût compétitif, livrant les produits requis au moment voulu. Ils seront classés en fonction des critères d'évaluation retenus. On évitera de subir les stratégies des fournisseurs au détriment de la compétitivité. On détectera les évolutions économiques et technologiques ayant un impact sur les produits à acheter ; ainsi que les facteurs susceptibles d'influencer dans l'avenir le comportement des fournisseurs. Les concurrents, placés devant les mêmes faits, pourront avoir des réactions différentes et, pour certaines, mieux adaptées.

Le fournisseur peut-il être défaillant ? La limitation des stocks, la tension des flux accroissent la vulnérabilité de l'entreprise et, particulièrement, l'impact de toute défaillance d'un fournisseur. Un défaut ou un retard pour un produit tout à fait secondaire, comme un moteur de lave-vitre chez un fabricant d'automobiles, peut avoir des conséquences dramatiques, causant des retards, des reports de livraison et une dévalorisation de la marque. Le partenaire doit pouvoir faire face à des commandes imprévues de volume exceptionnel, aux évolutions technologiques et à la nécessité de rendre des services avant, pendant et après vente. Il doit être fiable, apporter l'assurance qualité et avoir une situation financière saine.

Le risque se manifeste aussi dans les séquences d'**approvisionnement** et leur enchaînement. Il s'agit de détection et identification des besoins, élaboration des spécifications et formulations, décisions d'approvisionnement, sélection et prise de contact avec les fournisseurs, envoi du cahier des charges, réception de l'offre comportant notamment le prix, le délai et les garanties, négociation, passation de la commande à travers un contrat (indiquant, outre le prix, les spécifications, les services, les délais, les modalités de règlement et les pénalités éventuelles), suivi de la commande (incidents, retard...), réception de la livraison et contrôle de conformité, enfin règlement et, parfois, contentieux.

2.7 Production

2.7.1 Risques de la production

■ Les **risques** apparaissant lors des processus de production sont **multiples et divers**. Ils sont dus aux procédés eux-mêmes, aux matériels, à l'enclenchement incorrect de séquences successives, à la circulation des produits, aux pannes, aux accidents divers, aux contrôles en cours et à la fin de la production, à la pollution...

On doit déterminer dans quelles conditions et à quel moment il importe de stopper une fabrication en cours. Le risque est-il interdit, acceptable, voire toléré ? L'investissement ou les matières premières peuvent être source d'insécurité. Parfois les effluents polluent malgré les précautions prises ; des accidents de travail se produisent. On doit également faire attention à la non-conformité des ateliers, aux lois et aux règlements. Il faut se méfier des incendies, mais aussi des sabotages possibles, de l'espionnage, du vol.

■ Les **performances** prévues ne sont pas toujours réalisées, parfois tout simplement faute d'outils pour les mesurer ou par mauvais emploi de ces outils. Certains axes d'excellence sont porteurs de risques. Le développement rapide de nouveaux produits de durée plus courte nécessite une grande flexibilité de l'appareil de production et accroît la situation d'interdépendance avec les fournisseurs. Les vulnérabilités sont aussi dues à la spécialisation de la production, à la concentration des outils industriels, aux augmentations brutales de capacité, aux flux tendus, à l'automatisation des process, à la diminution des stocks et, bien sûr, à la réduction des coûts.

Comment éviter les dysfonctionnements et, notamment, les ralentissements et les pannes ? La maintenance prédictive a un coût comme les réserves de capacité, la souplesse ou la remise en cause trop fréquente des standards, de même que l'obsession de la qualité.

Le dépassement des délais de réalisation des investissements affecte aussi les performances. Il y a parfois incohérence entre les objectifs et les moyens, le droit, les règlements et l'application qu'on en fait, le savoir-faire possédé et celui nécessaire.

Rappelons aussi que l'amélioration des performances conduit parfois à supprimer des postes, d'où des problèmes humains.

Enfin, il faut éviter d'être contrefacteur. Une usine peut être arrêtée sur décision judiciaire si elle utilise un brevet, voire de l'information, d'un concurrent. Ce phénomène est fréquent aux États-Unis.

■ Il ne faut pas que la production nous fasse perdre des bénéfices, des parts de marchés ou dégrade l'image de l'entreprise ou de ses produits.

2.7.2 Risques d'atteinte à l'outil de production

Nous traitons, dans ce paragraphe, des risques d'endommagement des actifs matériels de l'entreprise, et, plus particulièrement, ceux liés à l'outil de production.

■ Quels sont les **faits générateurs de dommage** aux actifs corporels ?

On pense, bien entendu, en premier lieu à l'incendie, encore responsable de la perte de nombreux actifs, sans compter les pertes humaines, et qui conduit encore trop souvent à la rapide disparition de l'entreprise qui en a été la victime.

Beaucoup d'autres sources de risque de dommage doivent être considérées, selon qu'elles sont d'origine naturelle ou humaine :

— dans la première catégorie, on peut citer inondations, explosions, foudre, grêle, mouvements de terrain, températures extrêmes, vent, raz-de-marée, sécheresse, éruptions volcaniques, tremblements de terre, etc.

— dans la seconde catégorie, on trouve, par exemple, l'incendie volontaire, le terrorisme, la malveillance, les erreurs humaines, la pollution, etc.

Le longueur de la liste des sources potentielles de risques conduit à un constat immédiat ; il est illusoire de tenter d'identifier tous les événements dommageables pour tous les actifs vulnérables de l'entreprise. En effet, les sources de risques sont multiples, et leur identification exhaustive serait impossible. Par ailleurs, certains actifs de l'entreprise sont a priori peu vulnérables ; aucune source de risque ne vient immédiatement à l'esprit. Le risque est donc de les oublier, alors que ces actifs sont très importants pour l'entreprise et que leur indisponibilité aurait des conséquences intolérables.

La seule méthode d'identification des risques d'atteinte aux biens est donc de partir de la liste des actifs et de déterminer leur criticité, c'est-à-dire les conséquences de leur indisponibilité (§ 1.2.2). On procédera par atelier ou par fonction répartie de l'entreprise, en n'omettant pas les fonctions transversales telles que la production et la distribution de fluides et d'énergie, l'informatique, les transports internes, etc.

■ Les **dommages potentiels consécutifs à l'indisponibilité d'un actif** de l'entreprise sont de deux ordres :

- les pertes matérielles ;
- les conséquences économiques.

● On trouve, dans la **première catégorie**, tous les frais directs et indirects nécessaires à la reconstitution de l'actif sinistré. Ce seront les frais de déblais, d'approvisionnement, de réparation, reconstruction ou de remplacement, de contrôle, de remise en fonctionnement. On voit que l'ensemble de ces frais dépasse la seule « valeur » de l'actif endommagé ; cette valeur doit d'ailleurs être bien définie, à la fois pour les assureurs, mais aussi pour évaluer le dommage afin de juger de l'opportunité financière des mesures de prévention et protection.

● La **seconde catégorie** est plus large. On y trouve principalement la perte de production, consécutive au temps nécessaire pour reconstruire, relancer la production et retrouver une activité normale sur les plans techniques et commerciaux (reconquête de la clientèle). Cette interruption se traduit dans les comptes de l'entreprise par une perte d'exploitation, c'est-à-dire de marge brute, puisque les charges fixes continuent de courir : salaires, intérêts d'emprunt, loyers, impôts et taxes, etc.

C'est en fait dans cette seconde catégorie, souvent mal appréciée, que se trouve la **gravité la plus forte**, ce qui explique que près de 70 % des entreprises disparaissent dans les trois ans qui suivent un sinistre important. En effet, autant l'assurance pourra les aider à reconstruire les biens détruits, autant elle sera incapable de les assister dans le travail de reconquête de la clientèle, sauf à disposer d'une solide assurance des pertes d'exploitation, ce qui n'est pas souvent le cas. Que l'on soit assuré ou non, il est donc de première importance d'estimer les conséquences économiques d'un sinistre d'atteinte aux biens.

■ Comment **prévenir les risques d'endommagement de l'outil** de production ? En règle générale, la prévention agit sur les sources de risques, alors que la protection agit plutôt sur les objets de risques.

● On peut, par exemple, citer comme mesures de **prévention** :

- élimination des risques d'étincelles électriques, ou utilisation de matériel antidéflagrant ;
- réduction ou élimination des stockages de substances inflammables ;
- abandon de procédés industriels à flamme nue, à haute température, ou utilisant des substances facilement inflammables ;
- formation du personnel à des pratiques plus sûres.

On remarque que le choix est assez limité et que les mesures de prévention imposent une modification des pratiques industrielles. C'est pourquoi, à l'exception des mesures d'organisation, la prévention trouve peu d'exemples d'application. Il est plus facile de limiter les effets d'un sinistre que de chercher à l'éviter.

● On trouve dans la catégorie **protection** l'ensemble des moyens et dispositions visant à réduire la gravité des sinistres. On distingue :

- les dispositifs techniques et organisationnels permettant de limiter les effets immédiats du sinistre ;
- les dispositions permettant la reprise rapide des activités (plan de survie).

La conception et le choix d'un dispositif de protection, quels qu'ils soient, doivent reposer sur trois **principes** essentiels :

1. adéquation avec le sinistre prévisible et avec l'environnement d'usage ;
2. fiabilité dans le temps ;
3. cohérence avec les dispositifs connexes ou complémentaires.

Le **plan de survie** est l'un des outils de réduction du risque ; permettant un redémarrage rapide de l'activité, il réduit les conséquences du sinistre. Il se compose de quatre parties :

1. le plan **de secours**, qui vient prolonger l'action des instruments de protection et permet de faire cesser rapidement l'effet destructeur du sinistre ;
2. le plan **de redéploiement temporaire**, qui consiste à choisir les produits, les clients, les activités sur lesquelles l'entreprise se recentrera, sachant que, par définition, le sinistre l'empêche de poursuivre la totalité de ses activités ;
3. le plan **de redémarrage**, qui est l'ensemble des ressources internes et externes, y compris financières, permettant de satisfaire au plan de redéploiement temporaire ;
4. le plan **de communication**, transversal par rapport aux trois précédents, et s'adressant aussi bien au personnel qu'aux partenaires de l'entreprise, aux autorités, au public et à la presse.

2.8 Vente

La connaissance des besoins des clients s'avère parfois insuffisante, faute d'une analyse marketing approfondie. Vendre requiert de comprendre le comportement d'achat. La nature du risque perçu par l'acheteur ou le consommateur impose de trouver des moyens pour le limiter ou même l'éliminer. Si le consommateur est rassuré, il sera peut-être incité à l'achat. Normalement, on choisit le type de clients en adéquation avec les caractéristiques des produits, leur qualité, le niveau de gamme, l'image de l'entreprise.

On gère au mieux le **risque commercial** (tableau 4) : acceptation ou refus de livrer un client insolvable ; méfiance d'un pays politiquement instable ; suivi des clients les plus importants ; action attentive sur les nouveaux marchés ; recherche de nouveaux clients.

A-t-on des procédures de vente bien définies, une gestion efficace des contestations et litiges, des services satisfaisants ? La valeur des contrats avec les partenaires limite les ennuis provenant des réseaux commerciaux et des clients comme, par exemple, la perte de propriété commerciale.

Connaître l'évolution de la **concurrence**, suivre ses méthodes de vente et se comparer d'une façon systématique avec elle sont des objectifs impératifs.

Il y a parfois inadaptation de la force de vente par rapport aux objectifs ou incohérence entre les objectifs et les moyens mis en œuvre. Le réseau doit agir sur des critères précis et chiffrés.

Les **vendeurs** doivent :

- ne pas se cantonner dans la prise de commande ;
- respecter scrupuleusement l'argumentaire à développer lors des visites ;
- répercuter correctement et rapidement les informations recueillies sur le marché ;
- s'intéresser à l'aspect merchandizing et surveiller les linéaires s'il s'agit de grande distribution ;
- participer à la résorption des stocks ;
- utiliser astucieusement le matériel mis à leur disposition ;
- limiter les coûts induits par leurs déplacements et la documentation remise aux points de vente.

Le **réseau** doit être performant selon des critères tels que chiffre d'affaires, marge, nombre de clients nouveaux et de clients perdus, comparaison entre les vendeurs. La motivation est liée au mode de rémunération, dont les commissions, et à tout autre moyen efficace à rechercher.

L'**incohérence** naît d'une coordination insuffisante entre stratégie et objectifs de vente, de distribution, de communication, de production. Si la coordination vente-production n'est pas efficace, on risque d'avoir du surstockage, des produits obsolètes, des ruptures de stock, un mauvais emploi de l'outil de production, des campagnes de promotion ou de publicité inefficaces. Il faut que les autres fonctions puissent donner suite aux engagements des vendeurs.

2.9 Risques professionnels

2.9.1 Enjeux pour l'entreprise

Une entreprise, ainsi que nous l'avons vu paragraphe 1.2.2, est une combinaison dynamique de ressources matérielles, financières et humaines concourant, par le biais de son organisation, à la réalisation de ses objectifs fondamentaux. Il est donc important pour elle de préserver ses ressources humaines, indépendamment de toute considération éthique ou morale : les hommes sont souvent la ressource la plus importante – et la plus méconnue – de l'entreprise.

Cette constatation porte en elle un corollaire gênant : si l'entreprise utilise des ressources humaines pour atteindre ses objectifs, elle ne doit économiquement les protéger que dans la mesure où leur indisponibilité compromettrait l'atteinte de ces objectifs, et ne doit pas dépenser pour leur protection plus que raisonnable en regard des risques que les « sinistres humains » peuvent représenter. Un tel raisonnement est-il acceptable, dans notre société qui prétend toujours que la vie n'a pas de prix ? Peut-on moduler la protection en fonction de l'importance économique de l'individu ? Voilà bien un sujet tabou, mais qu'il faudra bien affronter tôt ou tard. Nous avons déjà atteint les limites de notre système de sécurité sociale : les facteurs économiques modulent notre système de soins. Tout le monde n'a plus les mêmes droits à la santé. Les thérapies coûteuses ne sont engagées que si « ça en vaut la peine ». Il s'agit là d'un sujet polémique qui déborde du cadre et de l'objet de cet article. Il n'en reste pas moins que la question est posée.

Le chef d'entreprise, au-delà de ses obligations légales, ne doit connaître qu'une **règle**, celle de la **rentabilité**. Qu'on le veuille ou non, cette règle s'applique aussi aux risques professionnels. D'ailleurs, ne parle-t-on pas de « gestion des ressources humaines » ?

Dans une optique entrepreneuriale, la maîtrise des risques professionnels est indissociable de celle de l'optimisation des ressources

humaines ; elle commence par le recrutement pour se poursuivre par la formation et des plans de carrière adaptés à chaque âge et aux compétences physiques et intellectuelles des individus. Elle comprend aussi l'aspect inverse : si les hommes sont des objets de risques, ils peuvent aussi être des sources de risques et à ce titre causer des dommages.

On voit que l'on est loin des équipements de sécurité, lesquels ont bien entendu aussi leur place dans la gestion des risques des ressources humaines.

2.9.2 Réglementation

■ Dès le **XIX^e siècle** sont apparus les premiers textes sur la réglementation de la sécurité, concernant essentiellement la limitation du temps de travail des femmes et des enfants et l'âge minimal de travail de ces derniers.

Le décret du 10 juillet **1913** a précisé les conditions d'utilisation des machines en vue de l'amélioration de la sécurité des travailleurs.

En **1941** sont créés pour la zone libre les Comités de Sécurité, dont les membres sont nommés par l'administration de Vichy.

Les CHS (Comités d'Hygiène et de Sécurité), regroupant le chef d'établissement, le médecin du travail et les représentants du personnel sont créés en **1945**.

C'est cependant avec la loi du 6 décembre **1976** qu'une véritable politique de prévention des accidents du travail a commencé à voir le jour. C'est en effet avec une loi – donc votée par les Assemblées – que l'on passe d'une dimension réglementaire à un véritable engagement politique de la société, couvrant tous les aspects de la sécurité au travail, mais aussi les conditions de travail.

Depuis cette date, la réglementation française n'a cessé d'évoluer.

En **1982**, les CHS deviennent CHSCT : les salariés obtiennent le droit d'expression et de retrait en cas de danger grave et imminent ; un chapitre du règlement intérieur sera désormais consacré à l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail.

■ Enfin, la loi n° 91.1414 du 31 décembre **1991** transpose la directive européenne de juin 1989 fixant les grands principes de la sécurité et de la santé au travail, et introduit avec ce dernier terme une notion juridique nouvelle et encore mal définie. Cette loi, aujourd'hui intégrée dans le Code du travail (articles L.230-1 à L.230-5), fixe trois **objectifs** majeurs :

- la sécurité et la santé des travailleurs doivent être intégrées dans la conception des lieux et outils de travail ;
- les chefs d'entreprise ont obligation d'évaluer les risques et de planifier et organiser la prévention ;
- les salariés sont des acteurs à part entière de la politique de sécurité de l'entreprise.

Le chef d'établissement, en application du Code du travail, a donc une responsabilité très large en ce qui concerne non seulement le respect des dispositions législatives et réglementaires, mais encore la définition et la mise en œuvre d'une politique de prévention adaptée à la taille, à l'organisation et à l'activité de l'entreprise. Il doit, en particulier, veiller à la cohérence entre les différentes responsabilités en matière de sécurité et de santé.

Ainsi, sa responsabilité ne se limite pas au respect des règlements relatifs à l'hygiène et à la sécurité. Encore faut-il que le système d'organisation qu'il doit élaborer et mettre en place permette l'analyse des risques, puis la définition, la mise en œuvre, et le contrôle d'un système spécifique tenant en outre compte des responsabilités et des capacités de ses salariés. Le législateur a en effet bien compris que toute décision prise dans l'entreprise a des impacts techniques, organisationnels et humains. La loi dessine déjà les bases d'un système de management de la sécurité, permettant la maîtrise des interactions et des risques qu'elles génèrent.

La responsabilité du chef d'entreprise ou du chef d'établissement se trouve donc engagée à la fois sur le terrain du Code du travail et sur celui du code pénal, ce dernier permettant d'ailleurs aussi la poursuite et la condamnation de la personne morale. Seule la faute de la victime, reconnue comme cause unique du dommage, peut l'exempter de cette responsabilité.

Quelle responsabilité, alors que des techniques et des produits progressifs des structures humaines de l'entreprise à ses besoins économiques et à son contexte social. Cela peut être la survivance de conditions de travail (horaires, moyens techniques, hygiène, qualifications) devenues inacceptables, compte tenu de l'évolution qualitative et quantitative de l'activité et des pratiques constatées hors de l'entreprise. Cette situation naît aussi de l'immobilisme de la direction, tant face aux évolutions du métier et des besoins que face aux aspirations du personnel.

2.10 Risque social

■ Les nombreuses situations de risque social naissent de deux **phénomènes** opposés : le statu quo et le changement.

● Statu quo : ce **premier phénomène** concerne l'inadaptation progressive des structures humaines de l'entreprise à ses besoins économiques et à son contexte social. Cela peut être la survivance de conditions de travail (horaires, moyens techniques, hygiène, qualifications) devenues inacceptables, compte tenu de l'évolution qualitative et quantitative de l'activité et des pratiques constatées hors de l'entreprise. Cette situation naît aussi de l'immobilisme de la direction, tant face aux évolutions du métier et des besoins que face aux aspirations du personnel.

● Changement : ce **second phénomène** concerne, au contraire, un changement de l'entreprise – prévu ou projeté – mal concerté : modernisations, restructurations, remise en cause des « avantages acquis ». Le personnel réagira négativement, aussi bien sur la forme que sur le fond.

● Enfin, dans un cas comme dans l'autre, le risque social naît de l'opposition structurelle permanente entre la direction et certaines organisations représentatives des salariés.

■ Le risque social est souvent mal apprécié, bien que ses **conséquences** puissent être graves pour l'entreprise, pour son personnel, pour ses clients et pour l'environnement social et économique de l'entreprise.

● D'abord, toute tension sociale affecte la productivité de **l'entreprise** ; cela peut être :

- un arrêt total de tout ou partie de la production ;
- un ralentissement de la production ;
- une baisse de la qualité de la production (phénomène très dangereux).

Ensuite, le conflit social peut conduire à une dégradation volontaire (sabotage) ou involontaire (arrêt dommageable de certains équipements, pertes de matières ou produits finis) de l'outil industriel.

Dans tous les cas, les **résultats** de l'entreprise en seront affectés :

- à court terme : baisse des ventes, pénalités de retard, retour de produits ;
- à plus long terme, risque de perdre la confiance de ses clients, sans compter que la concurrence ne manquera pas de profiter de cet affaiblissement temporaire, voire même jettera de l'huile sur le feu !

Confronté à un conflit social, l'entreprise risque aussi de se voir opposée aux *pouvoirs publics* parce que ceux-ci privilégient souvent le retour à la paix sociale par rapport aux objectifs économiques de l'entreprise, mais aussi parce que les fautes ou manquements éventuels de l'entreprise vis-à-vis des textes législatifs et réglementaires seront mis au grand jour et sanctionnés. L'entreprise – mais aussi ses dirigeants – verront leur responsabilité pénale engagée, avec des conséquences personnelles (amendes, prison) et collectives (pénalités, coûts des redressements et mises en confor-

mité), parfois très importantes, sans compter l'impact négatif sur l'image de l'entreprise.

- Le **personnel** lui aussi joue gros lors d'un conflit social ; la perte de compétitivité de leur employeur ne peut qu'avoir des effets négatifs sur leurs futures conditions de travail et de rémunération. Ne parlons pas des risques d'accident lors de manifestations violentes ou causés par la baisse de vigilance des opérateurs (mauvais entre-tenues des machines, consignes de sécurité non respectées).

- Il ne faut pas négliger, enfin, les conséquences du malaise social sur l'**environnement** de l'entreprise : risque de contagion, baisse de l'activité économique locale, pertes d'emplois.

- En général, les risques sociaux sont décelés lorsque leurs premières **manifestations** sont constatées : augmentation de l'absentéisme ou des accidents du travail, démissions, détérioration du climat social, tracts syndicaux, mécontentement des clients. Il est alors souvent déjà trop tard pour éviter la crise. Une réaction rapide pourra-t-elle tout au plus en limiter les effets, à condition que les mesures prises dans l'urgence soient efficaces et n'aggravent pas au contraire la situation ! Il est en effet difficile dans une situation tendue de juger de la réaction du personnel avec lequel le dialogue est devenu difficile, voire impossible, lorsqu'il n'a pas été « récupéré » par les organisations syndicales.

- Il est donc préférable de **gérer a priori** le risque social. Une seule méthode est ici applicable : la connaissance du personnel, de ses sources d'influence internes (syndicats, leaders) et externes (politiques, environnement social). Cette connaissance échappe souvent à la direction, sauf à utiliser des indicateurs peu fiables.

Le recours à des **observateurs extérieurs** peut ici être utile : n'ayant pas d'intérêt personnel dans l'entreprise, n'étant pas identifiés à la direction, possédant une connaissance large des problèmes sociaux, disposant de méthodes et d'une grande capacité de dialogue et d'analyse, ils apportent à tous les acteurs (direction et salariés) un éclairage impartial et la base nécessaire à la gestion du risque. Ils peuvent aussi mettre en évidence les forces et opportunités ayant échappé à la direction, trop souvent surchargée par la gestion quotidienne de l'entreprise. Ces auditeurs peuvent, bien sûr, être des consultants spécialisés, mais l'entreprise peut aussi s'appuyer sur les partenaires sociaux habituels de l'entreprise (médecin du travail, inspection du travail, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, comité d'entreprise), voire même sur des intervenants techniques tels que les organismes de contrôle, les assureurs, les entreprises intervenantes. Outre le diagnostic de conformité (Code du travail, règles de sécurité), qui fait partie de la mission de certains d'entre eux, tous peuvent apporter des éclairages (souvent partiels et parfois subjectifs), mais dont la compilation permet de dégager une impression générale et d'alerter sur des situations instables.

- Reste à **évaluer** le risque par ses deux composantes habituelles : **probabilité d'occurrence** de la crise sociale et **conséquences humaines et économiques**. Il s'agit là d'un exercice difficile souvent emprunt de cynisme. En effet, on pourrait s'attendre à ce que le risque social étant identifié, on cherche à l'éliminer. Or ce n'est pas toujours, et même souvent, possible, compte tenu des contraintes économiques de l'entreprise. L'évitement étant impossible, on ne peut donc que l'évaluer afin de le réduire.

Bien que délicate, l'évaluation – au moins en termes de **gravité** – ne peut être évitée, car elle conditionne le niveau des actions que l'entreprise doit envisager pour réduire ce risque. En effet, dans ce domaine, comme dans tous les autres (à l'exception des risques d'atteinte aux personnes), le traitement doit être financièrement adapté au niveau de risque. L'analyse peut être conduite en considérant qu'une crise sociale est l'interruption d'activité d'une ou plusieurs ressources de l'entreprise ayant son origine dans un dysfonctionnement d'un groupe d'acteurs directs ou indirects. On distingue alors :

- les facteurs déclenchants du dysfonctionnement des sources de risques ;

- les sources de risques (groupes humains internes ou externes) ;
- les objets de risques (ressources frappées) ;
- les impacts (interruptions, dégradations, non-qualité, image).

- En application des règles générales de gestion des risques, on dispose de deux **moyens d'action** pour traiter le risque social : la prévention et la protection.

- La **prévention** agit sur la fréquence. Il ne s'agit pas de réduire la tension sociale, mais de réduire la probabilité d'occurrence d'une crise sociale. Le dialogue social est, bien entendu, un outil de prévention privilégié. Il permet la dissipation permanente de la tension sociale et donc évite son accumulation explosive. On note à ce propos que le risque social est à la fois endogène et exogène, car il peut naître hors de l'entreprise aussi bien qu'en son sein. La prévention du risque social exogène reste cependant bien délicate, sauf à s'impliquer dans la vie politique locale, voire nationale.

- La **protection** agit sur la gravité. La crise étant là, il s'agit d'avoir prévu et mis en place avant sinistre des dispositifs concourant à en réduire les effets. Ce sont les moyens traditionnels de ségrégation par séparation (ne pas concentrer toute sa production sur un même site), par duplication (prévoir des capacités excédentaires hors site, des fournisseurs de substitution, des stockages externes).

2.11 Autres fonctions

2.11.1 Management international

Les risques sont multiples et d'autant plus difficiles à cerner que l'on se situe dans des zones qu'on connaît normalement moins bien que son propre pays.

A supposer que l'étude marketing ait été bien conduite, l'offre que l'on fait à l'étranger comporte des risques économiques, juridiques, de transport, financiers et monétaires.

Les **difficultés** liées à la fonction vente sont souvent accrues à l'extérieur et, notamment, pour tout ce qui concerne les réseaux de distribution. Après l'exécution des prestations (livraison et réception), on peut rencontrer des risques de change sur le montant en devises, de non-paiement, de défaillance réelle ou non des matériels ou des produits. L'exportateur est plus facilement mis en cause que le vendeur sur son propre territoire.

Le lecteur pourra se référer aux articles du présent précis concernant le **commerce international** et le **management international** [6] et [7].

2.11.2 Fonction financière

La fonction financière participe avec la direction générale à l'examen et à la limitation des risques concernant, en particulier, la rentabilité de l'exploitation, la sécrétion de richesse (accroissement de la situation nette, progression du cours de l'action), l'équilibre du bilan, l'endettement à court terme et à long terme, la recherche de capitaux au moindre coût. Dans beaucoup de sociétés, elle assure la responsabilité du contrôle de gestion.

3. Annexe : principaux risques de l'entreprise

Les tableaux **1** à **4** donnent une vue synthétique des principaux risques selon les fonctions de l'entreprise.

Tableau 1 – Direction, administration, comptabilité et finances : risques

Objets de risque	Périls
Statut juridique	Inadaptation aux besoins d'expansion, étendue excessive des responsabilités de l'entreprise et de ses dirigeants
Capital et actionnariat	Capitalisation insuffisante Vente, OPA (offre publique d'achat), minorité de blocage
Management	Incompétence, indisponibilité (accident, maladie), âge, départ, fuites d'informations stratégiques Abus de pouvoir Organisation pas claire ou inadaptée Responsabilité civile des mandataires sociaux Potentat, mésentente des dirigeants entre eux ou avec des partenaires de l'entreprise
Archives (papier et informatique)	Dommages, falsification, vol
Indépendance financière	Importance excessive des créanciers (restriction de crédits), ou au contraire gestion trop prudente
Taux de disponibilités	Trésorerie insuffisante, crise de croissance
Rentabilité (MBA, marge brute d'autofinancement)	Investissement limité
Personnel administratif	Inadaptation à l'emploi, contrats de travail, accidents, maladies, grèves, formation insuffisante ou inadaptée Pyramide des âges, personnel féminin Difficultés de recrutement, <i>turn-over</i> important
Informatique de gestion	Dommages au système, manque de consolidation des données, retards de saisie, pertes d'information, système non évolutif, malveillance, dépendance envers le développeur ou le fournisseur
Bâtiments	Dommages, vétusté, insalubrité, risques d'effraction
Activités sociales	Engagement de responsabilité, image de l'entreprise

Tableau 2 – Recherche et développement et conception : risques

Objets de risque	Périls
Personnel de recherche	Indisponibilité, incompétence, départ, malveillance, trahison, concentration excessive du savoir Personnel trop âgé, problèmes de transfert de savoir, difficultés de recrutement (région, formation, salaires)
Études de base	Insuffisantes, non représentatives, trop longues Mauvaise connaissance de l'état de la technique, pas de recherche d'antériorité (royalties sur brevets existants) Absence de valorisation transversale du savoir
Laboratoires et installations pilotes	Dommages, non représentatifs
Programmes de recherche	Mal définis, coûteux, trop longs
Inventions	Mal protégées, piratage
Rapports de recherche	Diffusion excessive, contrôle imparfait, fuites
Bâtiments	Dommages, vétusté, inadaptation aux besoins, insalubrité (amiante), risques d'effraction, danger pour les visiteurs ou intrus

Tableau 3 – Approvisionnements, stocks, fabrication, logistique : risques

Objets de risque	Périls
Stocks matières premières	Dommages, vols, rotation trop faible (immobilisation de trésorerie), mauvaise gestion, évaluation incertaine ou inadaptée
Fournisseurs	Défaillance, disparition, dépendance trop forte (fournisseur exclusif), non-qualité, retards, éloignement excessif, abandon du produit par le fournisseur Recherche insuffisante de nouveaux fournisseurs Problèmes politiques (fournisseurs étrangers) Pressions politiques ou écologiques
Flotte automobile	Risques liés au financement : crédit ou leasing sur véhicules sinistrés, trésorerie insuffisante Responsabilité envers les tiers, suivi médical des chauffeurs et technique des véhicules insuffisant et mal documenté, couverture d'assurance insuffisante
Personnel de production	Accidents, maladies, retraites, manque de transfert de savoir-faire, difficultés de recrutement ou de fidélisation Mauvaises conditions de travail Encadrement mal accepté Poids excessif des syndicats
Machines et process	Dommages, goulets d'étranglement, machines uniques, absence de solutions alternatives, absence de pièces détachées vitales, approvisionnement mal estimé, dépendance du service après-vente du fournisseur, disparition du fournisseur, abandon de la fabrication par le fournisseur Entretien insuffisant, mal planifié, mal contrôlé Évolution technologique insuffisante du parc machine ou des procédés de fabrication Rejets gazeux, liquides, solides polluants ou dangereux. Traitements insuffisants
Bâtiments	Dommages, vétusté, inadaptation aux besoins, insalubrité (amiante), risques d'effraction, danger pour les visiteurs ou intrus
Biens confiés (moules, modèles, plans, etc.)	Dommages, vol, piratage
Utilités (électricité, gaz, chaufferie, groupes frigorifiques, compresseurs)	Dommages, dépendance d'une seule source ou d'un seul circuit de distribution, ruptures d'approvisionnement, pas de moyens de substitution
Air et eau	Pollution, sécheresse, rupture de canalisations
Automates et informatique de production	Dommages, manque de fiabilité, fonctionnement dégradé manuel impossible, dépendance du fournisseur de hard ou de soft, pas d'évolution possible du système
Stocks produits finis	Dommages, rotation trop faible (immobilisation de trésorerie), évaluation incertaine ou inadaptée
Terrain et environnement	Sol pollué ou de mauvaise tenue Stockages ou activités dangereuses à proximité
Matériel de levage et de manutention	Contrôle insuffisant, mauvaise formation des opérateurs, inadaptation des moyens aux conditions opératoires

Tableau 4 – Commercialisation : risques

Objets de risque	Périls
Secteurs d'activité	Dépendance trop importante d'un secteur économique ou géographique. Risques politiques
Produits	Inadaptation au marché (produit ou conditionnement), caractère spéculatif des matières premières, saisonnalité trop forte, défaut de mise au point, réactivité trop faible, non-qualité, manque d'information sur le produit ou son usage (RC Produit), rupture de stock, retards, service après-vente insuffisant, pollution, toxicité, périssabilité
	Changement de réglementations
	Frais de retrait des produits, actions juridiques, pertes de clientèle, perte d'image
Marchés et clients	Manque de diversification, marché fluctuants, référencement contraignant, clients trop importants (volume et/ou prestige), concurrence, délais de paiement
	Fermeture politique des marchés
Concurrence	Contrefaçon, guerre des prix, concurrence déloyale, espionnage, débauchage du personnel
Structure de vente	Inadaptée, lourde, chère, mal motivée, infidèle, ventes à perte
Contrats	Conditions générales de vente non adaptées, obligations dans le temps, responsabilité contractuelle
Actions promotionnelles, sponsoring	Engagement de responsabilité, perte d'image
Marques	Non protégées (copies)

Références bibliographiques

Références Techniques de l'Ingénieur Traité « L'entreprise industrielle »

- [1] QUIBEL (J.). – *Évolution du management*. A 4 000 - 1997.
- [2] QUIBEL (J.). – *Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique*. A 4 150 - 1995.
- [3] QUIBEL (J.). – *Contraintes et opportunités extérieures pour l'entreprise*. A 4 050 - 1999.

- [4] Rubrique. Méthodes de production du traité
- [5] QUIBEL (J.). – *Les fonctions commerciales et le marketing*. A 4250 - 1993.
- [6] DEYSINE (A.) et DUBOIN (J.). – *Commerce international*. A 4260 - 1996.
- [7] URBAN (S.). – *Management international*. A 1 340 - 2000.
- [8] HUGON (J.-Cl.). – *Le contrôle dans l'entreprise*. AG 1 420 - 2000.

Ouvrages généraux

- [9] BECOUR (J.-C.) et BOUQUIN (H.). – *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*. Éd. Economica. 1996.
- [10] LE BISSONNAIS (J.). – *Le management des risques*. Éd. AFNOR, 1996.
- [11] LAUFER (R.). – *L'Entreprise face aux risques majeurs*. Éd. L'Harmattan. 1993.