

Management des risques et pérennité de l'entreprise : l'angle de la compétence

Prendre des risques pour vivre

Depuis la nuit des temps, le risque et la vie sont intimement liés : chasser pour se nourrir expose le chasseur à être à son tour proie d'un autre prédateur ; mais ne pas chasser l'expose à coup sûr au risque de mourir de faim. A chaque instant, nous prenons des risques, et devons simplement choisir entre des probabilités plus ou moins grandes de survenance. L'acceptabilité du risque est tendue entre sa probabilité et le bénéfice qu'on peut en attendre (rapport bénéfice/risque). Une transplantation cardiaque comporte un niveau de risque extrêmement élevé... mais ne pas la tenter, c'est mettre la vie du patient en jeu à coup sûr. Un risque ne peut s'évaluer qu'en fonction de son degré de gravité, de probabilité d'occurrence et de bénéfice attendu.

Comme tout système humain, l'entreprise recherche l'équilibre entre des risques à courir et des risques à éviter : il en va de sa pérennité même. Pour un laboratoire pharmaceutique, faire de la recherche pour trouver de nouvelles molécules à mettre sur le marché, c'est risquer des sommes considérables qui seraient perdues si l'autorisation était refusée. Ne pas faire de la recherche c'est prendre le risque de laisser les autres prendre de l'avance, avec la mort certaine du laboratoire dans les années qui suivent. Recruter c'est prendre le risque d'une charge salariale supplémentaire ; ne pas recruter, c'est risquer de ne pas pouvoir accepter un nouveau marché...

Mais la perception du risque a changé ; notre société est devenue sécuritaire, et n'accepte plus le moindre niveau de risque, au risque d'en courir d'encore plus grands qu'elle ignore encore. La judiciarisation spectaculaire de la vie civile aux USA en témoigne assez... C'est ainsi que le nombre de césariennes pratiquées outre Atlantique a explosé, les obstétriciens étant de plus en plus réticents à courir le risque d'une naissance normale...

Tout risque doit être mentionné, expliqué pour être pris en connaissance de cause, au risque de paralyser l'action. Les récents débats sur le "principe de précaution" illustrent ce phénomène.

Autre symptôme de cette aspiration au risque zéro, le niveau d'assurance dont chacun d'entre nous dispose, explose, au risque de la redondance.

Pourtant, il faut avancer, car la vie, c'est prendre des risques... Prendre le risque de vivre tout simplement... Ou de durer...

De la Prévention des risques au Management des risques

La "prévention des risques" doit donc faire partie des nouveaux instruments managériaux. Elle suppose de décrire les processus en jeu dans l'entreprise, d'identifier les risques dont ils sont porteurs, et de mettre en place les actions adaptées pour les prévenir autant que faire se peut. En poussant le raisonnement à l'extrême, il faudrait faire de la prévention des risques sur les risques liés... à la prévention des risques. Anticiper les risques que ferait courir une prévention excessive des risques (potentiellement paralysante) ou une prévention insuffisante. On imaginerait ainsi une prévention des risques en abîme...

Mais cette contrainte nouvelle se confronte à une autre exigence, tout aussi actuelle : celle du développement durable. La solution adaptée en termes de prévention des risques pourrait ne pas l'être en termes de développement durable. L'amiante illustre de manière flagrante ce paradoxe : si elle a constitué la meilleure des préventions du risque d'incendie, elle n'en a pas moins compromis durablement les sites où elle était installée. Toute préconisation doit donc être pesée avec un double trébuchet : celui de la situation actuelle, et des risques qu'elle engendre, et celui de la situation potentielle demain. La prévention n'est valable aujourd'hui que si elle protège durablement et n'entraîne pas d'effet indésirable demain. Or la majorité des risques de demain demeurent inconnus, et cette réflexion est parfois du ressort de la prospective.

Simple bon sens ? Voire...

En réaction à des mises en causes de plus en plus fréquentes, les entreprises tentent de minimiser les risques qu'elles prennent. Cela passe par l'analyse décrite plus haut, et le développement d'un réflexe "prévention". Mais, in fine, il faut que le client soit satisfait. C'est alors parfois sur le premier échelon, celui de l'opérateur, que repose le risque, au prix d'une injonction paradoxale (il faut faire vite et en sécurité, même si c'est incompatible)¹.

La notion de "management des risques" laisse à entendre qu'un risque peut se gérer, c'est-à-dire se prendre ... Elle fait appel au GBS (Gros Bon Sens) autant qu'à une analyse fine des probabilités d'occurrence, de la gravité du risque, et de la gravité du risque encouru ... ou du risque à ne pas le prendre !

¹ Nous renvoyons le lecteur intéressé à l'excellent ouvrage de Philippe BOUWYN "*Management paradoxal et paradoxe managérial*" ; Hermès, Paris, 2008

La crise économique sans précédent que nous traversons nous confronte plus que jamais à cette question. Sans doute pourrait-elle s'analyser en termes d'insuffisance de prévention des risques dans un premier temps (la crise des sub-primes) et d'excès de prudence aujourd'hui (la crise du crédit aux entreprises). Elle n'en sera que plus lourde de conséquences pour les entreprises.

Nous commençons à en entrevoir les effets... Les chiffres annoncés par les constructeurs automobiles sont médiatisés, ceux de leurs sous-traitants se traduiront par une augmentation sensible du nombre de nouveaux inscrits au "Pôle-Emploi" voire, pour les moins solides, des faillites d'entreprise. La diminution des crédits aux entreprises commence à son tour à se faire sentir, pour un certain nombre d'entre elles qui avaient des projets à financer, ou sont simplement en phase de croissance, ce qui génère un besoin en fond de roulement plus important.

Si en temps de vaches grasses, la ressource humaine est considérée comme LA ressource stratégique de l'entreprise, elle pourrait rapidement redevenir, en temps de vaches maigres, la "variable d'ajustement"... Au risque de déprimer l'entreprise et de ne pas lui permettre de rebondir si l'occasion s'en présente.

Management des risques et management des compétences

Que peut dire, que peut faire, le spécialiste des compétences face au management des risques ?

Chemin faisant, nous avons vu se dessiner un certain nombre de pistes ; retenons-en deux principales :

- le management des risques, envisagé dans le cadre du développement pérenne de l'entreprise
- le management de crise, qui oblige à trancher entre deux risques

Le management des risques, envisagé dans le cadre du développement pérenne de l'entreprise

Vu sous l'angle du management des compétences, le management des risques suppose une définition du processus dans son ensemble, une description fine des activités à mener, et un travail en profondeur sur les ressources (compétences) nécessaires pour ce faire.

Cette réflexion questionne l'organisation, le niveau de délégation, les modalités de contrôle... mais aussi la marge d'autonomie et de décision laissée à chaque acteur. La procédure ne peut pas tout, et on peut raisonnablement estimer qu'un certain nombre de doubles contraintes, paralysantes pour ceux qui les subissent, seraient largement résolues si la marge d'autonomie était mieux définie.

Le développement pérenne suppose aussi souvent une montée en compétences, c'est-à-dire l'acquisition des éléments permettant l'intelligence de la tâche. Il ne suffit pas de dire à quelqu'un ce qui est à faire pour que ce soit fait, on peut le déplorer ou s'en réjouir... Pour permettre l'appropriation des bonnes pratiques, des procédures adaptées, et surtout faciliter leur adaptation si l'une des conditions a changé, il est indispensable d'apporter les éléments de connaissance permettant de comprendre.

Les étapes nécessaires seraient donc :

- l'identification des risques, leur probabilité, leur criticité,
- l'identification des acteurs et de la ligne hiérarchique impliquée
- la définition du processus, et le rapprochement avec les procédures existantes
- l'élaboration du référentiel d'activités et de compétences liées aux actions à mettre en œuvre
- la négociation d'une zone d'autonomie et de décision en fonction des acteurs
- la mesure de l'écart entre les compétences détenues actuellement et les compétences souhaitables
- *au besoin, la conception d'un dispositif de développement des compétences pour acquérir les ressources manquantes*

Le management de crise, qui oblige à trancher entre deux risques

S'il commence à être bien connu qu'en Chinois, le mot « *crise* » (weiji 危機) est formé des caractères « *danger* » et « *opportunité* », la conjoncture actuelle risque de nous faire voguer de Charybde en Scylla.

Réduire la masse salariale, c'est se séparer de personnes qui constituaient hier les forces vives de l'entreprise. Au-delà d'une question de morale, c'est une question de survie. Mais là encore, il s'agit d'éviter le risque à terme. Les PSE² s'articulent souvent avec "des mesures d'âge", des plans de départ volontaires etc.

En effet, ceux qui quittent l'entreprise risquent d'emporter avec eux une somme colossale de savoirs et de savoir-faire, qui manqueront cruellement à l'entreprise si elle se trouve dans une conjoncture plus favorable.

La GPEC, dont la conclusion d'un accord préalable est une condition de recevabilité du PSE, permet d'anticiper à la fois les évolutions nécessaires, les métiers qui vont se développer, les compétences à acquérir, et les réductions d'effectif inévitables. C'est aussi le lieu de la réflexion sur les compétences qui quittent l'entreprise.

² "Plans de Sauvegarde de l'Emploi"... une manière ambitieuse, et pas seulement pudique, de dire les choses...

Faute d'une réflexion en amont, les décisions à prendre seront plus arbitraires, et peut-être sans réel effet sur le problème. Et elles compromettront l'avenir de l'entreprise.

Plus que jamais, en situation de crise, la pérennité des solutions mises en place doit être au cœur de toutes les réflexions.

Les étapes suivantes pourraient constituer un guide dans ce sens :

- construire le cadre d'un accord de GPEC, le mettre en débat avec les partenaires sociaux et le conclure
- déterminer les compétences clef de l'entreprise, celles qui lui donnent sa valeur ajoutée, et repérer les hommes qui les portent
- mettre en place un système de capitalisation des savoirs de l'entreprise (détection des savoirs, compagnonnage, base documentaire)
- rechercher des indicateurs précis et adaptés de la situation des ressources humaines dans l'entreprise (pyramide des âges, des anciennetés,
- constituer des cartographies d'emploi, pour identifier les aires de mobilité et de progression professionnelle
- éventuellement, sur quelques postes clef, procéder à des analyses du travail, conduisant à l'élaboration de référentiels d'activités et de compétences.

Chaque démarche est singulière et à reconstruire en situation. Ces deux exemples n'ont d'autre vocation à montrer que le management des risques n'a de sens que s'il s'inscrit dans un engagement de pérennisation. Alors, articulé avec un management des compétences, il devient une formidable opportunité d'avancer, et de transformer le risque en réussite.