

La crise du Covid, une opportunité pour réfléchir à l'importance du Risk management

La crise provoquée par l'apparition du Covid-19 est l'occasion de mettre en lumière le rôle central du Risk Manager qui peut s'appuyer sur l'IA, pour aider à la résilience de l'entreprise



La double crise sanitaire et économique que nous traversons bouleverse non seulement nos vies et nos activités mais aussi nos schémas de pensée.

A la question : comment en sommes-nous arrivés là ? Comment, nous Risk managers, n'avons-nous pas vus les cygnes noirs ? la réponse est assez simple.

Ce risque n'était pas dans nos logiciels de pensée. Il n'était pas connu dans le sens où ni la pandémie ni le confinement et ses répercussions sur l'activité économique n'avaient jamais été expérimentés.

Nous avons appris à travers les livres d'histoire la peste ou la grippe espagnole et plus récemment les informations nous étaient parvenues d'Asie ou d'Afrique sur le SRARS et EBOLA mais tout cela était loin, à la fois dans le temps et dans l'espace. Les pandémies récentes n'avaient pas ou peu gagné l'Europe et les pays occidentaux. Ce risque était trop peu probable. Nous ne nous sentions donc pas concernés.

Ainsi les dernières études annuelles sur les dix risques majeurs, les fameux « top ten risques », réalisées par les grands assureurs et courtiers internationaux ou par les grands cabinets de conseil, ne mentionnaient pas le risque de pandémie. De même il ne figurait pas dans l'édition 2019 du toujours très attendu rapport du World Economic Forum sur les risques. Enfin le risque de pandémie, comme le risque de guerre est généralement exclu des polices d'assurances. Seuls les réassureurs le prennent en compte dans leur cartographie au même titre que tous les autres risques catastrophiques.

Au-delà de cet environnement contextuel qui n'alertait pas particulièrement sur ce risque la question demeure de savoir pour quelles raisons il a été « oublié » des analyses de risques. Pour quelles raisons il n'apparaissait pas ou très faiblement dans les cartographies Pourquoi avons-nous été trahis par nos biais cognitifs ?

Les études de risques portent sur une activité, un projet. Elles consistent à analyser les enjeux économiques et financiers en termes d'intensité et de probabilité des risques identifiés. Mais c'est essentiellement la question du fonctionnement de l'entreprise ou de l'organisation qui est privilégiée. Ainsi par exemple la préoccupation majeure actuelle de l'écosystème pour ne pas dire l'obsession, est concentrée sur le cyber risque. Il s'agit notamment d'une attaque virale certes, mais sur la machine pas sur l'être humain !

Progressivement la fonction de Risk management est devenue un outil pour s'assurer que les procédures mises en place sont efficaces afin de garantir la pérennité et la rentabilité de l'entreprise. Depuis quelques temps déjà on s'attache à analyser principalement les process et on en arrive aujourd'hui à se préoccuper en premier lieu de leur conformité. En mettant le Risk management au service de la compliance on a tendance à s'éloigner des missions fondamentales et à oublier les acteurs de l'entreprise et donc le facteur humain.

A l'exception de quelques grands groupes le risque lié à l'homme n'est pas l'affaire du Risk manager. Il est le domaine des Ressources Humaines où l'on y gère les carrières, les « talents », les départs, les accidents du travail, mais où l'on ne fait pas de cartographie des risques.

Le Risk manager de son côté analyse les risques occasionnés par l'homme c'est-à-dire ceux entraînant sa responsabilité ou celle de ses mandants, mais rarement les risques subis, tels que la maladie ou les épidémies. Dans très peu d'organisations l'actif le plus important, le capital humain, fait l'objet d'une analyse à 360 degrés de la part du Risk management.

Cette situation se vérifie et s'illustre de manière assez exemplaire dans l'analyse et le traitement du risque lié à la chaîne de valeur, risque éminemment grave et dangereux voire mortel pour l'entreprise dans une situation de crise liée à une pandémie.

Si le risque de supply chain fait bien partie intégrante de l'analyse des risques de l'entreprise son étude se fait trop souvent une fois encore par rapport aux process mis en place. Le risque de défaut du sous-traitant est analysé selon des critères matériels et contextuels : incendie, catastrophe naturelle, troubles sociaux ou politiques, etc...

Le nombre de victimes, l'accidentologie et leur traitement qui donnent des informations sur la résilience de l'entreprise sous-traitante sont très rarement étudiés. Les enseignements retirés de l'accident de Fukushima ou des inondations en Thaïlande n'ont pas eu pour conséquence de faire apparaître ou très faiblement le facteur humain dans les organisations.

Or la crise a révélé que les critères de rentabilité et de compétitivité qui régissaient jusqu'à présent les règles de la supply chain, ne devaient pas faire oublier les critères de nécessité vitale. Comme le rappelle le Directeur Général de SODEXO « il faudra (...) passer d'une économie low cost à une économie de la valeur et de la valeur humaine ». (Les Echos du 16 avril 2020)

Cette crise inédite nous rappelle ainsi le rôle central de la fonction de Risk management qui doit revenir aux notions fondamentales : l'anticipation et la mesure de tous les risques y compris ceux liés aux femmes et aux hommes de l'entreprise.

Le métier de Risk manager ne doit pas être limité à la rédaction de reportings de risques. Il faut lui permettre de pouvoir imaginer l'imprévisible et de se faire entendre. Dans son rôle de vigie, le Risk manager doit être capable de raisonner « out of the box » en n'oubliant pas le facteur humain.

Avec l'intelligence artificielle il dispose maintenant d'un formidable outil pour y parvenir. Grâce à elle il est en mesure d'affiner l'analyse des risques en précisant leurs étendues et leurs diversités dans tous les domaines.

Nous entrons dans l'ère du Risk management augmenté. Avec l'utilisation de l'IA la pratique du Risk management peut davantage être centrée sur l'analyse des données pour déceler les cygnes noirs que nous ne savons pas toujours repérer. Par voie de conséquence on pourra consacrer plus de temps pour travailler sur la stratégie de l'entreprise et sa résilience à la suite de crises.

Ainsi le Risk management prend toute sa dimension et la place qui doit être la sienne dans l'entreprise ou toute autre organisation.

Gilbert Canaméras, Président du Club Francorisk