

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

Gestion des risques : attention à la fausse sécurité !

En matière de gestion des risques, deux nouvelles dispositions dans le droit des sociétés anonymes sont entrées en vigueur le 1er janvier 2008.

Il y a tout d'abord l'art. 663 b ch. 12 du Code des obligations qui prévoit que le conseil d'administration doit effectuer une étude des risques et la documenter dans l'annexe aux comptes annuels.

En outre, les sociétés anonymes, qui sont soumises au contrôle ordinaire, sont tenues de mettre en place un système de contrôle interne (SCI), dont l'existence doit être vérifiée par l'organe de révision (art. 728a ch. 3 du Code des obligations).

Il nous apparaît important de souligner que, dans le cadre du contrôle ordinaire, l'indépendance de l'organe de révision doit être assurée. Cette indépendance est imposée par l'art. 728 du Code des obligations qui stipule notamment que l'indépendance est incompatible avec la fourniture d'autres prestations qui entraînent le risque de devoir contrôler son propre travail en tant qu'organe de révision.

Nous pensons ici à la mise en place d'un SCI. Or, il arrive fréquemment que des sociétés proposent la mise en place d'un SCI, alors qu'elles fonctionnent déjà comme organes de contrôle. Cela est contraire à l'art. 728 CO.

Cette pratique revêt deux aspects négatifs :

D'une part, la société de révision agit en qualité de juge et partie puisqu'elle sera amenée à attester la pertinence d'un système dont elle aura elle-même assuré la mise en place et délimité le contenu.

D'autre part, la portée de l'audit, et de ce fait également celle du SCI, se limite en général sur les risques financiers et les procédures de contrôle interne idoines ayant pour corollaire la stabilité du bilan et la préservation des flux monétaires.

Une telle pratique est susceptible de procurer un faux sentiment de sécurité, car de nombreux risques sont ainsi sous-estimés ou tout simplement éludés.

Or, pour qu'il soit efficace, un SCI doit constituer une approche globale des risques, c'est-à-dire qu'il doit identifier et estimer l'ensemble des risques auxquels la société est exposée dans la réalisation de ses objectifs. Ces risques peuvent être définis comme la somme des incertitudes liées aux conséquences des actions ou des inactions dans le cadre des activités déployées. Ainsi, le risque résume les variations d'un résultat escompté par rapport à celui qui est effectivement obtenu. Il englobe la probabilité de survenance d'un événement qui n'était pas envisagé, susceptible de créer un dommage, mais aussi les chances de succès d'une action déterminée. En ce sens, il ne faut donc pas oublier que la gestion globale des risques concerne tout autant une caractéristique négative – de perte – qu'un aspect positif – d'opportunité ou de gain – et doit se concevoir comme un véritable outil de gestion pour le chef d'entreprise.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, il convient de définir un espace des vulnérabilités dans le but de dresser un registre complet de tous les risques inhérents aux activités déployées. Cette espace des

CMR SERVICES SA

CONSEILS • MANAGEMENT • RISQUES

vulnérabilités et un outil simple et efficace qui permet de mettre en relief toutes les ressources en risques, les événements susceptibles d'entraîner une modification de la valeur de ces ressources ainsi qu'une mesure de l'impact de cette modification pour l'entreprise. Outre les risques financiers précédemment cités, l'analyse portera aussi sur les risques opérationnels (fabrication, ressources humaines, chaîne logistique, par exemple), les risques stratégiques (tel que les risques du marché, de l'environnement économique et sur la réputation) et juridiques (propriété intellectuelle, responsabilités contractuelles et légales, notamment). Avec l'aide d'un partenaire externe adapté, l'analyse des risques peut satisfaire aux besoins de l'entreprise sans créer des redondances et des complications administratives. Après tout, il ne faut pas oublier que la gestion des risques est avant tout un outil de management et non un obstacle à la productivité.

Malgré la forte orientation vers l'exportation du tissu économique neuchâtelois, les risques liés à la chaîne logistique sont, à titre d'exemple, fréquemment sous-estimés. La gestion des risques au quotidien consiste souvent à se reposer sur les responsabilités des différents acteurs logistiques engagés ou sur une assurance des marchandises contre les risques de transport ou de financement à l'exportation, pour les entrepreneurs les plus prévoyants. Or, pour chaque franc remboursé par une compagnie d'assurance, on admet que l'exportateur encourt un préjudice supplémentaire de trois francs au titre de dommages consécutifs ou indirects. Si l'on considère que les vols de marchandises en cours de transit commis sur le seul réseau routier européen occasionnent un coût pour l'industrie estimé par la communauté européenne à près de CHF 9 milliards, on se rend compte des enjeux et de l'importance à maîtriser les risques y afférents.

Un SCI mal maîtrisé ou incomplet qui n'a d'autre fonction que de correspondre à l'exigence légale n'est d'aucune utilité pour l'estimation correcte et vitale du contexte de risques dans lequel l'entreprise évolue. Pire, il conduit à une sécurité intérieure trompeuse qui peut se révéler catastrophique lorsqu'il s'agit de faire face à un incendie sans avoir au préalable planifié et acquis les mesures d'extinction, pour utiliser une simple métaphore.

Pascal Matthey
Consultant en gestion des risques
CMR Services SA, Neuchâtel

CMR Services est une entreprise indépendante en matière de gestion des risques et de consultance en sécurité incendie et vol