



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION



DÉVELOPPER UNE CULTURE DU RISQUE : EN PREMIER OU EN DERNIER LIEU ?

© Novembre 2011, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Plusieurs choses aident le management des risques à fonctionner. Il faut un **processus** risque qui est simple et extensible, et qui peut être appliqué à travers toute l'organisation pour gérer tout type de risque. Il nous faut également des **personnes** compétentes, avec les connaissances, les compétences et l'expérience pour traiter les risques qui pourraient survenir. **L'infrastructure** est également importante car elle fournit les outils qui aident la gestion des risques et qui traitent un volume important de données. Mais la contribution la plus importante vient de la **culture** de l'entreprise : celle-ci détermine le contexte de management des risques à tous les niveaux. La culture idéale est sensibilisée au risque ; elle encourage le personnel à prendre des bons risques et récompense la bonne gestion des risques à tous les niveaux. La question est : comment est-ce qu'une organisation doit procéder pour créer une culture forte et mature du risque.

Il y a deux stratégies :

1. **La culture d'abord.** Une option est de commencer par le haut en s'occupant directement des aspects culturels. Pour ceci, il faut une déclaration d'intention claire de la part des dirigeants de l'organisation, dans laquelle ils exposent leur vision et leur politique du management des risques. Ils doivent décrire leurs valeurs et leurs convictions sur le risque et expliquer la méthode qu'ils ont l'intention d'adopter pour exploiter le risque et en tirer des avantages. Un des dirigeants doit prendre le rôle de « champion » sur le processus du risque et communiquer activement cette culture du risque au personnel tout entier pour que personne ne doute que la direction prend le management du risque au sérieux.

Une fois qu'une culture sensibilisée au risque a été établie, les autres éléments détaillés peuvent être mis en œuvre pour transformer la vision « risque » en réalité : du personnel peut être recruté et formé pour des rôles spécifiques, les processus de management des risques peuvent être élaborés, et une infrastructure appropriée peut être établie. Ces étapes devraient être faciles à accomplir car la culture risque existe déjà et est bien comprise.

2. **La culture ensuite.** L'autre option est de ne pas s'occuper activement de développer une culture du risque, mais de lui permettre d'émerger naturellement. Cette stratégie implique de mettre en place dans l'organisation tous les éléments pratiques pour permettre au risque d'être géré correctement, avec des personnes compétentes et les bons processus et outils. La priorité est donnée à mettre en place un système qui pourra bien fonctionner jour après jour.

À mesure que les gens à travers l'organisation mettent le management des risques en pratique dans leur travail de tous les jours, ils devraient commencer à voir les résultats. La gestion correcte des risques débouche sur une réduction des problèmes et sur des avantages accrus. En voyant que le management des risques est efficace pour eux, les gens vont reconnaître l'importance de gérer les risques. Leur confiance dans la valeur du management des risques va renforcer les bons comportements. Une rétroaction positive est créée par laquelle la bonne gestion des risques crée une culture sensible au risque – et celle-ci encourage les gens à gérer les risques dans tout ce qu'ils font.

Si nous voulons une culture mature du risque dans notre organisation, quelle stratégie adopter ? Chaque stratégie marche, et chacune peut créer une culture fortement sensibilisée au risque. Une organisation qui prend l'amélioration de sa culture du risque au sérieux peut donc utiliser l'une ou l'autre de ces stratégies : s'occuper de la culture d'abord, ou permettre à la culture d'émerger. Chaque stratégie a ses propres faiblesses. Si vous commencez avec la culture, tout retard à fournir l'implémentation pratique va casser la dynamique et démotiver le personnel. Si, au contraire, vous vous concentrez sur le côté pratique et attendez que la culture du risque se développe naturellement, la culture qui émerge peut ne pas être tout à fait celle que vous attendiez ou que vous voulez.

Le plus important par contre est de faire quelque chose ! Si vous voulez avoir une culture du risque qui encourage une gestion des risques à tous les niveaux de votre organisation, choisissez une de ces deux stratégies et commencez dès aujourd'hui. La culture du risque est ce qui compte – qu'elle vienne en premier ou en dernier lieu.