

Editorial de février-mars 2008

La démarche processus peut-elle aider à la maîtrise des risques ?

Nous sommes tous marqués par les différents sinistres qui affectent certaines entreprises, que ce soit en France ou à l'étranger. Chacun est sûrement sceptique et interrogatif quant aux raisons qui ont conduit à des pertes parfois abyssales. Il demeure que chaque entreprise, chaque entité, ne peut jurer de rien et ce qui se passe chez les autres peut aussi arriver chez soi.

Les difficultés des uns constituent aussi un moment fort de prise de conscience pour tous et je suis certain que, dans bon nombre d'établissements financiers, la polarisation sur les risques constitue aujourd'hui un thème non seulement de réflexion et d'action mais aussi un thème d'agitation fébrile. C'est toujours comme cela quand un concurrent a subi une lourde perte.

Mais dans quelque temps, le sujet passera en second plan, d'autres ayant émergé.

La question que légitimement, au sein du Club, on peut se poser est:

« Et si la démarche processus pouvait aider à mieux maîtriser les risques ...»

Sans ambages, je répondrai volontiers OUI.

Tout simplement parce que maîtriser un processus signifie en connaître les différentes activités ainsi que l'enchaînement de celles-ci et à faire en sorte qu'ils soient toujours efficaces.

Cette connaissance globale et transversale permet ainsi de se poser la question, sur l'ensemble de la chaîne, des risques possibles à chaque maillon, entre chacun d'eux et, en conséquence, mettre les bonnes sécurités là où le ou les maillons semblent faibles.

Une entreprise où chaque fonction traite son «morceau de processus» n'est pas optimale en termes de contrôle car chacun définit ses propres sécurités, dans son propre «silo», sans avoir la vision de l'ensemble des risques du processus global. Il y a danger d'avoir des risques importants non couverts ou foison de contrôles sans grand intérêt.

Cela n'est pas suffisant. En effet ce n'est pas parce que les bonnes sécurités ont été définies (condition uniquement nécessaire) que la sécurité est assurée. Il faut encore en organiser la bonne exécution. Là encore, la démarche processus est intéressante. En effet, la définition des sécurités permet de pondérer celles qui doivent contrecarrer des risques importants et conduire le "Pilote de Processus" à souhaiter leur automatisation. Un contrôle automatique est plus sûr qu'un contrôle manuel.

Pour renforcer ce diagnostic, je reprends volontiers les propos récents du Gouverneur de la Banque de France, concernant la Société Générale :

«L'absence d'identification de la fraude (...) peut s'expliquer d'une part par l'efficacité et la variété des techniques de dissimulation utilisées par le fraudeur, d'autre part par le fait que les opérateurs n'approfondissent pas systématiquement leurs vérifications, enfin par l'absence de certains contrôles.»()*

Sans vouloir absolument démontrer qu'une démarche processus appliquée aurait évité certains sinistres, nous pouvons néanmoins méditer sur ces quelques propos ...

Michel Raquin, Président

(*) Le monde du 22 février 2008.