

# ÉTUDE DE CAS DE LA GESTION DE RISQUE

Compte-rendu réalisé par **Gilles Seurin**, Professeur dans l'académie de Nantes.

Intervenants :

- **Philippe Counathe**, Directeur des risques, Air Liquide
- **Philippe Tibi**, Professeur à l'École Polytechnique

Modération :

- **Catherine Augier**, Professeur dans l'académie de Poitiers.
- **Caroline Desaintghislain**, Professeur dans l'académie de Lille.

**Philippe Counathe** est Directeur des risques du groupe Air Liquide depuis 2014 et a exercé des responsabilités opérationnelles en Inde, en Pologne notamment. Fondé en 1902, le groupe Air Liquide est aujourd'hui un leader mondial dans les domaines du gaz et des technologies pour l'industrie et la santé, présent dans 80 pays.

**Philippe Tibi** est professeur à l'École Polytechnique depuis 2007, et fondateur de Pergamon Campus, une École d'économie pour dirigeants et futurs dirigeants. Il est également co-auteur de Plus de marché pour plus d'Etat ! avec Francis Kramarz et rédacteur d'un rapport au Ministre de l'Economie et des Finances sur **Le financement des entreprises technologiques françaises**.

**Le risque peut être défini comme la possibilité qu'un événement dommageable se produise. On oppose souvent le risque à l'incertitude, avec l'idée que le risque est calculable, ce qui permet la mise en œuvre d'une gestion des risques (recensement des risques et mise en place de mesures préventives appropriées en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences du risque).**

**Mais le risque, au-delà de cette vision souvent négative, peut également faire l'objet d'une valorisation (Pour Air Liquide, un profit plus élevé récompensant un investissement risqué).**

**L'expression de « gestion des risques » reflète quant à elle la difficulté à identifier les risques, leur impact potentiel, et le niveau de maîtrise possible lorsqu'ils surviennent.**

**La tendance est pourtant à l'augmentation de la prise de risques, et l'actualité pousse les firmes internationales à adapter leur modèle de gestion des risques : complexification des réglementations, incertitude croissante sur les marchés depuis 2008, urgence des enjeux climatiques et environnementaux...**

**Il s'agit donc de comprendre comment s'organise aujourd'hui la gestion des risques des firmes mondiales, confrontées à des risques de plus en plus complexes.**

## QUELS SONT LES RISQUES AUJOURD'HUI POUR LES FIRMES MONDIALISEES ?

### **Le risque comme opportunité**

**Philippe Tibi** précise que la véritable problématique derrière la notion de risques est « menace ou opportunité ». Le risque est le contraire du statu quo. Il est la condition du rendement. Une stratégie de gestion d'un portefeuille de risques permet de prendre des risques contrôlés et s'assurer contre les autres risques. En finance ou dans l'assurance, par exemple, grâce à des lois de probabilité, on couvre les risques que l'on ne peut pas contrôler et on essaye d'identifier les risques sur lesquels on peut avoir un avantage sur ses concurrents.

Certaines situations inédites comme l'apparition d'une guerre commerciale sont toutefois hors du champ des probabilités et nécessitent une réflexion sur comment choisir les risques, à défaut de les éviter.

### **Des risques à gérer pour assurer la continuité de l'activité**

Philippe Counathe **précise l'univers des risques chez Air Liquide :**

- **Risques métiers** (liés à la supply chain notamment : risques techniques, juridiques, opérationnels, ...).
- **Risques réputationnels**, dont la vitesse de propagation est décuplée aujourd'hui, indépendamment de la taille de l'entreprise.
- **Des risques nouveaux** : géopolitiques (avec illustration dans l'est de l'Ukraine par exemple et l'intervention de milices locales sur des sites industriels), climatiques (exemple au Japon avec le tsunami : : difficile à anticiper malgré la connaissance de la géographie), technologiques (nouvelles molécules, ...).

Dans le cas d'Air Liquide, ces risques se traduisent par des situations tendues, où les contrats commerciaux doivent être respectés. Lorsque le respect des contrats n'est plus possible (Ukraine) : déplacements d'usine, avec impact sur les volumes d'activités des pays concernés. Pour Air Liquide, il est primordial d'assurer la continuité de l'activité vis-à-vis des clients.

Pas de bonne gestion de risques sans une bonne gestion de crise !

## QUELLES PRISES DE DECISION FACE AUX RISQUES ?

### **La nécessité d'avoir un plan d'action de gestion de crise**

Pour **Philippe Tibi**, il s'agit effectivement pour l'entreprise de faire les bons choix dans une période critique où les infrastructures et les institutions sont primordiales pour maîtriser les enjeux technologiques, sources de futurs gains de productivité. Il cite l'exemple de l'entreprise Huawei, sous le feu de l'actualité et de la rivalité sino-américaine. Même si le risque apparaît comme difficilement maîtrisable, Ren Zhengfei le dirigeant de Huawei (soutenu par le gouvernement chinois) a un plan pour éviter à son entreprise le sort d'entreprises qui n'ont pas su gérer le changement (PanAm, Kodak, ...) :

1. Mobilisation des employés (qui sont actionnaires de l'entreprise !).
2. Non-interférence avec la politique américaine mais utiliser le soutien du gouvernement chinois.
3. Pression sur les fournisseurs américains pour inciter à faire pression sur administration américaine, voire délocaliser.

## L'importance de la chaîne managériale

Pour Air Liquide, **Philippe Counathe** insiste sur l'importance de la chaîne de décision managériale, avec la combinaison d'une prise de décision au niveau des filiales locales et un pilotage des risques également effectué au niveau corporate. Les risques de corruption sont gérés par exemple avec des vérifications de plus en plus complexes causés par des législations de plus en plus strictes (Loi Sapin 2, Bribery Act, ...).

## Apprendre la gestion des risques ?

La qualité du dirigeant est de faire preuve de jugement pour assurer la pérennité de l'entreprise et éviter le sort normal de toute entreprise : sa disparition. (Air Liquide a plus de 100 ans ..., ce qui est la moyenne d'âge des sociétés du CAC 40). Un jugement stratégique à effectuer avec une information largement imparfaite, faute de suffisamment de statistiques et compte tenu du modèle d'organisation d'Air Liquide. Le dirigeant peut ainsi se doter d'un radar pour identifier les risques émergents (crise numérique par exemple, ou risque réputationnel avec nécessité d'être attentif à l'ensemble des parties prenantes : société civile, ...).

La qualité de l'équipe de direction est d'autant plus importante qu'elle recrute des managers qui lui ressemblent. La gestion des risques s'apprend davantage par l'expérience que dans les écoles. Ce phénomène d'apprentissage des réflexes professionnels en cas de crise constitue d'ailleurs un vrai sujet de sociologie d'entreprise.

## Pistes de réflexion

De nombreuses exploitations pédagogiques peuvent être réalisées en lien avec les programmes

- De Sciences de gestion en 1<sup>ère</sup> STMG sur les thèmes « Evaluation et Performance » et « Temps et risque »
- De SES et en Economie en Terminale ES et STMG sur les stratégies des firmes multinationales
- De SES en classe de Première sur le thème de l'organisation et de la gouvernance des entreprises (cycle de vie, décentralisation de la prise de décision, ...)
- De Management des Organisations en Terminale STMG sur les thèmes du management stratégique

Une étude de cas sur l'implantation d'Air Liquide en Indonésie : <https://www.melchior.fr/etude-de-cas/limplantation-dair-liquide-en-indonesie>

Le document de référence 2018 d'Air Liquide (page 40 pour la gestion des risques) : <https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2019/03/13/air-liquide-2018-document-reference.pdf>

Un article sur l'histoire de l'entreprise Huawei : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/huawei-lempire-sous-pression-1014160>