

Mémoire de recherche

**Master 2 Management Stratégique Cnam-Lispor
Diplôme de l'Ecole Nationale d'Assurance**

Par

Nicolas DUFOUR

La gestion des risques, une démarche prospective.

Remerciements

Effectuer un travail synthétique d'analyse et de recherche en vue de faire le lien entre deux domaines n'est pas une tâche simple. Cela suppose une méthodologie, un regard neuf mais également des connaissances importantes sur le sujet traité. Dans le cadre de mes recherches, bien qu'ayant étudié dans une certaine mesure la prospective, ma connaissance de la gestion des risques était quant à elle parcellaire *ex ante*.

Je souhaite donc remercier les nombreuses personnes m'ayant guidé dans mes recherches, m'ayant reçu en entretien ou ayant accepté de répondre à mon enquête, afin de construire une approche aussi pertinente et complète que possible.

Ce mémoire est également l'occasion de remercier les différents intervenants du Lipsor (Laboratoire d'innovation, de prospective, de stratégie et d'organisation), plus particulièrement messieurs **Michel Godet**, **Yvon Pesqueux**, **Marc Giget** et **François Bourse** pour les nombreux éclairages apportés et l'ouverture sur un ensemble de domaines aussi variés qu'intéressants. Cette formation m'a beaucoup apporté, le regard prospectif est désormais structurant pour moi à de nombreux égards.

Je souhaite par ailleurs remercier tout particulièrement **Jean-David Darsa**, expert en gestion des risques et Directeur de Riskeal, pour son intérêt pour mon domaine d'étude, ses nombreux conseils et son expertise.

Je souhaite encore adresser mes remerciements à **Alain Borderie**, historien de la finance, professeur à l'Ecole Nationale d'Assurance pour ses conseils m'ayant permis d'améliorer ce mémoire.

Je voulais particulièrement remercier **Adrien Lebègue**, camarade de promotion tant à l'Enass qu'au Cnam-Lipsor, pour les nombreuses réflexions menées autour de la prospective et du domaine du risque tout au long de ces formations, sources de synergies.

Je voulais enfin remercier **Gilles Dusserre**, expert en gestion de crise et professeur à l'Ecole des Mines d'Alès, pour le vif intérêt accordé à mon domaine de recherche.

Sans ces différents regards, variés et attentifs, mon mémoire n'aurait pas la même contenance.

Nicolas Dufour

Synthèse : La gestion des risques, une démarche prospective.

La période contemporaine s'inscrit plus que jamais dans un environnement à risques. Les « mises en risque » opérée par les individus, consommateurs, entreprise, collectivités publiques vont croissantes et concernent désormais non simplement des risques majeurs redoutés mais des actions de la vie courante.

A cela s'ajoute la problématique des risques émergents, vecteurs de peurs mais également de prise de conscience de la nécessité d'anticiper plus que jamais les situations risqués.

C'est dans ce cadre que la gestion des risques, visant à la fois la réduction du coût des risques et la maîtrise de ces derniers, supportés par l'organisation, a évolué durant la seconde moitié du XXème siècle. Ce, d'une gestion simplement assurantielle du risque à un processus transverse et globale de création de valeur pour l'entreprise (la gestion globale du risque, ou ERM).

La question se pose alors de savoir, dans un contexte de risques émergents et d'incertitude accrue pour les organisations (notamment sur certains risques comme les risques naturels, les risques liés aux TIC, aux nanotechnologies...) quelle est la dimension anticipatrice de la gestion des risques et comment cette dimension permet d'éclairer l'action au travers d'une démarche de réflexion. Ces trois axes, réflexion, anticipation, action caractérisent la démarche de prospective. La problématique du présent mémoire est donc de savoir quelle est la dimension prospective de la gestion des risques.

Cette dimension s'appréhende alors tant au travers des outils (cartographie des risques, méthode des scénarios, AMDEC, arbres des causes, arbre des défaillances...) et méthodes (approche IVTS) que de la vision de la gestion des risques (approche top down et bottom up visant à anticiper les risques pour mieux les maîtriser dans une optique stratégique de gestion des risques).

Toutefois, l'un des points clés à relever est le fait que la gestion des risques soit en constante évolution. Les méthodes s'enrichissent et la fonction de Risk Manager se renforce, se spécialise.

Dans cet enjeu de nécessaire évolution. La proposition d'une « *prospective du risque* » trouve tout son sens afin d'éclairer la manière de gérer les risques.

Repousser l'horizon de temps pertinent dans la prise en compte des risques, penser aux temps longs, penser l'impensable, chasser les idées reçues pour mieux éviter et/ou gérer les crises complexes et non conventionnelles, appréhender le risque dès l'innovation, repérer les signaux faibles... ; telles sont les lignes de conduite d'une « *prospective du risque* ».

Ladite démarche aurait alors pour but de mettre l'individu, élément clé de l'organisation, au cœur de la réflexion sur la gestion et l'anticipation des risques car *in fine* l'Homme est la mesure de tout risque.

Table des matières

Introduction.....	8
Délimitation du champ d'analyse	8
La gestion des risques (Risk Management) : présentation	9
La prospective stratégique : présentation	11
Problématique: une question essentielle, le lien entre Risk Management et Prospective	14
I-L'entreprise et les incertitudes de l'avenir. Un environnement à risque.	16
A-De « la société du risque » à « la société de l'incertitude ». Un environnement imprévisible pour l'entreprise.	16
Le présent n'est pas plus risqué que le passé, il est plus incertain.	18
B-Les risques futurs et l'avenir de la gestion des risques, la nécessité d'une évolution dans la gestion des risques.	22
Les nouveaux horizons du risque	23
-Le risque d'image	24
-Infotechnologies et risques	25
-Risques biologiques	25
-Nanotechnologies et risques	25
-Les risques de la chaîne logistique.....	26
-Les risques filiales et les risques pays	27
-Le risque climatique	28
C-De la société du risque et de l'incertitude aux risques des sociétés (entreprises). Gérer le risque et l'incertitude.	30
Conclusion sur l'environnement du risque.....	31
II-La gestion des risques, état de l'art et analyse de la dimension prospective.	33
A-Prélude sur les comportements et actions à l'égard du risque	33
1-Conscience et connaissance du risque.....	33
L'ignorance du risque	33
La conscience du risque, premier pas vers la maîtrise	33
La compréhension du risque	35
La connaissance du risque, permettre de maîtriser ses risques	35
2-Les quatre attitudes face au risque, essai de typologie.	36
2. a-L'attitude passive face au risque : ne rien faire pour prévenir le risque	36
2. b-L'attitude réactive : pallier les conséquences liées à la survenance d'un risque	37
2. c-L'attitude préactive face au risque : prévenir le risque, se préparer à sa survenance.....	38

2. d-L'attitude proactive face au risque: provoquer les changements souhaités, empêcher la survenance de risques	39
B-Evolution et état de l'art de la gestion des risques.	40
1-De la gestion des assurances à la gestion globale du risque : l'évolution du Risk Management de la préactivité vers la proactivité.....	40
1-a-Aux origines du Risk Management dans les entreprises et les territoires.	41
1-b-La gestion assurantielle du risque, le Risk Management préactif.....	41
1-c-Le glissement vers le management global des risques. La proactivité dans la gestion du risque.	42
2-La gestion globale du risque, état de l'art des pratiques de gestion des risques.	44
ERM et culture d'entreprise :.....	45
C-Analyse de la dimension Prospective de la gestion des risques.	47
1-La réponse du Risk Management aux questions à se poser face à l'avenir.....	47
1-a-« Qui-suis-je ? » Le Risk Management, sources d'effets d'expériences	47
La gestion globale des risques, mieux connaître l'organisation : <i>approche Top Down et Bottom Up</i>	48
Culture du risque et intuition : des enjeux au cœur de la démarche de gestion des risques pour renforcer la connaissance de l'organisation.	49
Au-delà de la connaissance, la compréhension de l'entreprise et de son environnement	51
1-b-« Que peut-il advenir ? » Quels sont les risques susceptibles de survenir ?	51
Se demander ce qu'il peut advenir : La prise en compte des trois caractéristiques du risque. .	52
Des approches similaires : la « <i>perspective gestionnaire de risque</i> », une dimension prospective.	52
La vigilance, trait commun entre Prospective et Risk Management.....	52
L'ERM, un caractère polymorphe, un dénominateur commun : se tourner vers l'avenir.	54
La cartographie des risques (mapping) : la représentation des futurs possibles.	54
1-c-Dimension stratégique, la gestion des risques vise à se demander « que puis-je faire ? ».	58
La dimension stratégique du Risk Management :.....	58
1-d-« Que vais-je faire ? »	58
Les risques d'opportunité : que vais-je faire demain ?.....	58
La question de l'acceptabilité des risques	59
1-e-« Comment le faire ? » Comment gérer les risques.	60
La mise en œuvre d'un management global des risques	60
Le processus de gestion des risques : étapes clés.....	62
Les outils et méthodes	63

L'identification et l'évaluation des risques, un enjeu majeur	67
Le Plan de Continuité d'Activité.....	67
Les contrôles en interne	67
2-La gestion des risques et le triangle Grec de la prospective: synthèse.....	68
3-Les limites de la gestion des risques dans la prise en compte de l'avenir.....	69
3-a-Les limites face à l'incertitude	69
L'irréversibilité : un exemple simple de la nécessité pour le Risk Manager de se projeter dans l'avenir de l'activité de l'entreprise.....	71
3-b-Le problème du non vraisemblable	71
3-c-La persistance des inerties internes	71
3-d-La rationalité limitée, facteur de risques, limite du Risk Management	72
Une limite persistante pour le Risk Management : le facteur humain. L'Homme au cœur du changement, l'enseignement de la crise financière de 2008.....	73
3-e-L'horizon temporel pertinent en Risk Management : une limite face aux risques futurs ..	74
Conclusion : De la nécessité d'une évolution des méthodes, être davantage tournée vers l'avenir.....	75
III-Pour « <i>une prospective du risque</i> ». L'implémentation de la prospective stratégique en gestion des risques.....	76
A-La « <i>prospective du risque</i> » : intérêt, apports, domaines d'application	77
Le paradigme prédictif (François Ewald): continuité et complémentarité entre les approches du risque et de la prospective	78
1-Les pistes d'amélioration de la gestion des risques	79
-Risques et prise en compte du temps dans l'action : Les temps longs du risque et la prospective : repousser l'horizon pertinent en Risk Management	79
-Se préparer à l'avenir : penser le risque et l'incertitude	80
-Prospective et gestion de crise : Eviter les situations de crise, se préparer à l'inévitable, mieux cerner les crises non conventionnelles	80
-L'anti fatalité et l'anti déterminisme du risque : ne pas s'attendre à ce que l'avenir ressemble au passé.....	82
-L'apport de la prospective pour le Risk Management, s'armer face à l'incertitude de l'avenir : quelles perceptions du risque demain ?	83
-Développer l'aptitude à voir et à prendre autrement les risques : chasser les idées reçues ...	84
-L'étude des signes précurseurs : améliorer l'efficacité dans l'identification des risques	85
2-Les nouveaux champs de prise en compte du risque	86
-Pour un pilotage des risques émergents	86

-La prospective du risque, appréhender le risque dès l'innovation	88
-La « <i>Prospective du transfert de risque</i> », des marchés émergents pour le secteur de l'assurance	90
-L'Intelligence Economique : un canal d'intégration de la vision prospective au sein des dispositifs de gestion des risques	92
B-La « <i>prospective du risque</i> », outils et approches méthodologiques.	93
-Les ateliers de prospective	94
-L'identification des variables clés (l'analyse structurelle) : identifier les risques clés.	94
-Les jeux d'acteurs : étudier les différents acteurs et actions possibles face au risque	96
-L'analyse Morphologique: une application à la gestion des risques	97
-La méthode des scénarios, donner une image du risque et de ses conséquences	98
Exemple d'étude prospective du risque : les catastrophes majeures envisageables	98
-La grille produits/marchés	99
-Les méthodes d'impacts croisées probabilistes	100
-Les choix en avenir incertain	100
C-Formalisation d'une démarche de gestion prospective du risque	101
1-La proposition	101
2-La démarche et la méthode	101
3-L'implémentation : Méthode d'Analyse Prospective du Risque Opportunités/Menaces (MAPROM)	102
Conclusion	104
Considérations sur le risque et la prospective	105
Sources.....	108
Glossaire	114
Annexes	117

La gestion des risques, une démarche prospective.

Mots clés : Entreprise, gestion des risques, prospective, anticipation, proactivité, décision, stratégie, menaces, opportunités, avenir, futur, société du risque, incertitude, risques émergents, démarche, outils, méthodes.

« *Le futur appartient à ceux qui voient les possibilités avant qu'elles ne deviennent évidentes* »
Théodore Levitt¹

Introduction

« *Ce qui adviendra n'est pas écrit et réfléchir à l'avenir n'élimine pas l'incertitude, mais y prépare. Tout le monde sera confronté aux mêmes changements (événements), ce qui fera la différence, c'est le comportement de chacun*² ».

Le comportement de chacun (individus, entreprises, collectivités, groupements divers, plus largement organisations) fera la différence. Les individus sont en effet au cœur du changement, ledit changement est, dans une logique non déterministe, le fruit de la volonté et il n'appartient qu'aux individus de le provoquer, de l'empêcher ou de susciter les idées nouvelles propres à l'initier et à en constituer le terreau favorable.

Toutefois, l'action de l'Homme est source d'externalités³, positives comme négatives. Toute action n'est pas sans conséquence et la difficulté réside dans la maîtrise des impacts de l'activité humaine sur autrui ainsi que sur l'environnement. La maîtrise de ces conséquences peut alors être appréhendée notamment au travers de la gestion des risques, sujet du présent mémoire.

Délimitation du champ d'analyse :

Dans le cadre du présent mémoire, il est davantage question de prendre en compte la notion de gestion des risques à l'échelon du manager, du décideur. « *Tout manager est en effet un Risk Manager* »⁴. Tout manager doit prendre des décisions. Chaque décision implique des

¹ Théodore Levitt, économiste et professeur à la Harvard Business School.

² Michel Godet, économiste et professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, titulaire de la chaire de prospective stratégique, in « *Mémoire Prospective* ».

³ En économie, les externalités, positives ou négatives, désignent les impacts des actions des agents économiques tant sur la sphère réelle, que sur la sphère financière, tant dans l'économie que sur l'environnement (pollution par exemple). L'activité d'une entreprise peut être considérée comme génératrice d'externalités négatives si elle soumet l'environnement de l'entreprise à un risque. On citera par exemple les risques industriels pour le voisinage d'une usine.

⁴ Michel Dennery, Directeur du Management des Risques GDF-Suez.

risques. La prise de risque est consubstantielle à toute activité et ce sont les individus qui, au sein des organisations, font la différence entre le « bon preneur de risque », celui qui sait les prendre en compte, et celui qui les néglige et n'en tient pas suffisamment compte. Avancer dans l'incertitude, avancer dans le doute, mais opérer aux meilleurs arbitrages, tel est bien souvent l'apanage de la fonction managériale. La gestion des risques est donc appréhendée à l'échelle du responsable d'entreprise, du manager « preneur de risque », car *in fine* comme l'exprime Jean-David Darsa « *Il n'est de risques que d'hommes* »⁵. Le risque en entreprise⁶ est avant tout une affaire de comportement, de prise de décision et de préparation face à ce qui peut survenir.

L'approche de la gestion des risques dans le présent mémoire est donc celle du preneur de décision. Comme l'exprime Pascal Nicolas⁷, la gestion des risques, pour être efficace, doit s'inscrire dans une dimension management et pilotage de l'activité de l'entreprise. « *Il faut que cela vienne d'en haut* », par une réelle implication des dirigeants, la remontée des différents risques par les nombreuses entités et directions d'un groupe sera mieux prise en compte et plus efficace. Une impulsion au niveau décisionnelle doit donc être donnée pour rendre la gestion des risques pertinente, raison pour laquelle l'approche retenue du Risk Management est ciblée au niveau du décideur, du chef d'entreprise. L'approche retenue de la gestion des risques de l'entreprise se veut donc globale, il s'agit de l'approche par les organes décisionnels (ou organes de gouvernance). Elle se veut proche de la notion de maîtrise des risques. La gestion des risques vise à prendre en compte la vision analytique à l'égard des risques ainsi que les méthodes et référentiels employés pour les gérer. Il s'agit donc de tenir compte des différentes dimensions de la gestion des risques et non d'une vision restreinte de celle-ci.

D'autres visions existent ainsi : telle la vision de la gestion des risques purement opérationnelle ou technique, pour un service, une activité donnée, plus précise, plus ciblée, cette vision suppose une approche différente. De la même manière, gérer les risques collectivités territoriales n'obéit pas forcément au même procédé et à la même démarche.

La gestion des risques (Risk Management) :

La Federation of European Risk Management Associations⁸ (FERMA) identifie la gestion des risques comme « *un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement de tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes et surtout futures.* »

La gestion des risques peut encore être définie comme « *l'ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi et des moyens humains,*

⁵ Jean-David Darsa, directeur de Riskeal, conseil en gestion des risques. Source : *La gestion des risques en entreprise*.

⁶ Par entreprise, il faut ici entendre comme le précise Alain Lemaire « *tout organisation, dans quelque domaine que ce soit, industrie, commerce, services, santé, administration,, collectivités...* ».

⁷ Pascal Nicolas, Directeur Gestion et Contrôle des Risques, PSA Peugeot Citroën.

⁸ FERMA. Il s'agit d'une fédération regroupant les associations traitant des problématiques de gestion des risques, à l'instar de l'AMRAE, de l'Institute of Risk Management. Elle identifie les différentes pratiques en termes de risk management et organise des séminaires et conférences sur les actualités de ce domaine.

financiers et matériels mis en œuvre par une organisation afin d'identifier, de détecter, limiter et maîtriser les risques liés directement ou indirectement à ses activités »⁹.

La gestion des risques suppose donc une appréhension globale des risques de l'entreprise. Laquelle se veut d'appréhender une pluralité de risques faisant interagir des domaines divers (droit, économie, gestion, ingénierie...) et mobilisant une multitude de compétences dans le cadre de ce qui peut être appelé le « *total risk management* » (Y.Pesqueux-2002). Ainsi comme l'évoquent Catherine Véret et Richard Mékouar¹⁰, le risk management suppose l'intervention dans des domaines stratégiques, organisationnels et techniques, par le Risk Manager, homme de terrain, « *touche-à-tout* » participant à la transformation de son entreprise¹¹ (sécurité des personnes et des installations, problèmes environnementaux, contrats avec les sous-traitants, dimension informatique, gestion de crise...). On citera encore sur ce sujet André Lévy-Lang, pour qui en matière de risque, « *l'interdisciplinarité devient nécessaire* »¹².

La dimension de la gestion des risques est donc également stratégique de par la prise en compte des impacts en termes de risque sur l'activité et la place de l'entreprise dans son environnement. Ainsi, l'image de l'entreprise, les marchés sur lesquels elle veut s'engager sont soumis à l'incertitude et aux risques, lesquels revêtent plusieurs formes et peuvent également être appréhendés sous la dimension stratégique. La dimension stratégique du risque sera concrétisée par l'incertitude liée au lancement d'une activité donnée. Cette dimension suppose l'anticipation des événements futurs, il en va de même pour la gestion des risques, liée à la stratégie. En procédant ainsi, en permettant un bon déroulement des activités stratégiques pour l'entreprise, le Risk Manager répond aux besoins de la direction générale quant aux impacts des décisions managériales de même qu'aux demandes d'informations des analystes financiers. En ce sens, le Risk Management revêt donc une dimension stratégique. Ainsi, dans le cadre du référentiel *COSO II*¹³, lequel vise à prendre en compte les risques dans l'étude des options stratégiques (notamment appétit aux risque et degrés d'aversion et de tolérance, seuil d'acceptabilité, Value at Risk, à ce dernier), une démarche d'anticipation est nécessaire pour identifier les événements pouvant potentiellement affecter les objectifs stratégiques. Les prendre en compte par une visée anticipatrice permet donc de mieux les intégrer dans les processus de fonctionnement de l'entreprise.

La gestion des risques comprend encore une dimension organisationnelle et participative, incluant un ensemble de parties prenantes. Le Risk Manager participe à l'évolution de l'organisation dans laquelle il évolue, il analyse et gère le risque, non pas en tant que fonction déconnectée de l'entreprise, mais en tant qu'activité transverse liée à toutes les branches d'activités de l'entreprise. Comme le précise Christopher Lajtha (Corporate Risk & Insurance Manager chez Schlumberger), le risque n'est pas géré en tant que tel, mais ce sont les activités qui sont gérées et de ce fait le risque qui en découle. « *La gestion des risques est*

⁹ Définition issue de *la gestion des risques en entreprise*, Jean-David Darsa.

¹⁰ Catherine Véret et Richard Mékouar, in « Fonction : Risk Manager ». « Chapitre Enjeux de la fonction : Risk Manager, une fonction à part entière. »

¹¹ Entreprise, vu ici sous l'angle de l'organisation, entité soumise aux risques et émettrice de risque de par son activité.

De par son caractère technique et la nécessité d'un regard transverse mais également d'une analyse approfondie, la fonction de Risk Manager, s'est professionnalisée depuis une trentaine d'années.

¹² André Lévy-Lang est président du conseil de surveillance de la fondation du risque. Propos tirés de la revue *Risques*, n°69, mars 2007, les entreprises partenaires de la recherche et de l'enseignement supérieur.

¹³ Le Référentiel COSO II est un cadre de référence pour le management des risques dans l'entreprise. Il a été élaboré par PriceWaterhouse dans *Enterprise Risk Management*.

plus un art qu'une science, chacun comprend cette fonction à sa façon. C'est ce qui fait la force et la faiblesse de cette fonction » précise encore Franck Baron¹⁴ pour qui le Risk Management est autant le fait de risques liés à chaque activité qui intéresse ceux qui les exercent que de risques « orphelins » non rattachés à une activité précise, que personne n'assume et qui incombe au Risk Manager en parallèle à sa fonction de coordination dans la prise en compte des autres risques.

La gestion des risques concerne les organisations au sens large, soit les entreprises et les collectivités territoriales¹⁵. Les risques doivent donc être appréhendés aussi bien pour les entités du secteur privé que dans le secteur public.

La gestion des risques se caractérise encore par une dimension temporelle. La prise en compte des risques liés aux activités passées et présentes va de soi, mais il est plus difficile de tenir compte des risques futurs liés aux activités en cours de développement, d'autant que ces derniers sont souvent méconnus ou semblent peu vraisemblables quant à leur survenance.

Ces différentes dimensions, stratégique¹⁶, organisationnelle, participative, englobante, temporelle (préventive et anticipatrice), se retrouvent également au travers d'une autre démarche, la prospective stratégique.

La prospective stratégique :

Le terme de *prospective* nous vient du latin *prospicere* (regarder au loin, de loin, discerner quelque chose devant soi). Comme le rappelle Michel Godet¹⁷, « *l'attitude prospective est née d'une révolte de l'esprit contre le joug du déterminisme et le jeu du hasard* ». Elle consiste en une approche du futur visant l'antifatalité (Hugues de Jouvenel) et l'antihazard (Pierre Massé).

Pour Gaston Berger¹⁸, la prospective doit permettre de « *voir loin, large, profond, penser à l'homme, prendre des risques* ». À cela s'ajoute le fait de voir autrement (se méfier des idées reçues), de voir ensemble (réflexion fondée sur le groupe et visant l'appropriation par l'ensemble des parties prenantes sauf dans une dimension stratégique confidentielle où cela est limité à un groupe plus restreint) et d'utiliser des outils et méthodes pour la rigueur de la démarche prospective¹⁹.

¹⁴ Frank Baron est Business Development Manager chez AXA Corporate Solutions Risk Consulting, il est également administrateur à la FERMA. Propos tiré de l'article du magazine RiskAssur-hebdo, article du 01/12/2009.

¹⁵ Régions, départements, communautés de communes, mairies, et, dans une large acception, les organismes en charge de missions et de délégations de service public.

¹⁶ L'art de mettre l'organisation au service des objectifs de l'entreprise, la dialectique des moyens pour parvenir aux objectifs déterminés.

¹⁷ Source : Manuel de Prospective Stratégique, Tome 1, une indisciplinette intellectuelle, chapitre 1-Le rêve féconde la réalité. Michel Godet.

¹⁸ Gaston Berger, 1959. Père de la prospective, philosophe, administrateur, industriel français.

¹⁹ Ces ajouts (années 1970) font suite aux travaux et réflexions de Michel Godet, titulaire de la chaire de prospective stratégique ainsi que d'autres professeurs et chercheurs dans le cadre du Lipsor, Laboratoire d'investigation en prospective, stratégie et organisation visant à développer l'école française de prospective.

La prospective est souvent présentée comme une « *indiscipline intellectuelle* »²⁰, à savoir une vision englobante regardant chaque problème au niveau local tout en traitant l'ensemble des questions à un échelon global.

La prospective comprend également une dimension humaine et organisationnelle en répondant aux difficultés des organisations. Elle aide à penser la conduite du changement. Elle vise l'appropriation par le groupe, ce qui suppose une réflexion collective. (Groupe restreint ou élargi selon les objectifs concernés).

Sa dimension est encore stratégique, de nombreux usages ont été faits de la prospective en matière économique, pour des ministères, des entreprises et des territoires (collectivités)²¹.

Elle se veut également de favoriser l'anticipation. Pourquoi anticiper le changement ? Comment le faire ? Comment maîtriser les changements ? Telles sont les questions sous-jacentes de cette démarche. « *Pas de prospective sans rétrospective* » nous dit encore Michel Godet. La prospective vise à regarder l'héritage accumulé, l'état de l'art dans le domaine étudié afin de mieux prendre en compte les tendances lourdes, les germes de changement, les incertitudes clés ou les ruptures critiques, de repérer les fausses innovations et de mieux cerner ce qui est du domaine du vrai et du domaine des idées reçues. Elle permet de soulever le doute face à une vérité, se méfier des consensus et des prénotions²² du sens commun, car *in fine* la seule certitude réside dans l'existence d'incertitudes²³.

La prospective s'articule autour d'une relation triangulaire, appelée triangle grec : L'anticipation permet l'action par l'appropriation. Telles sont les trois composantes du triangle grec de la prospective imaginé en 1984²⁴. Ainsi, la prospective ne se résume pas à l'anticipation seule, elle consiste en un processus visant la réflexion par les parties prenantes de la démarche de prospective (notamment dans le cadre d'ateliers de prospective). Cette réflexion aura comme sous-jacent une démarche d'anticipation ainsi que d'études des différents futurs possibles afin de mieux préparer l'action future.

²⁰ Formule de Pierre Massé, ancien commissaire général au Plan.

²¹ En l'espèce, il importe de bien distinguer économie du secteur privé, faisant interagir des acteurs privés et économie publique, lieu d'accomplissement des acteurs publics. Dans les faits, c'est deux secteurs sont intimement liés.

²² Le terme de « prénotation » renvoie aux préjugés, pour Emile Durkheim, (*Les règles de la méthode sociologique -1897*), le point de départ de toute démarche de réflexion se voulant scientifique consiste à écarter ces préjugés du sens commun.

²³ « *Le doute est l'hommage que l'on rend à la vérité* », Ernest Renan. « *Éviter de construire une certitude objective sur un raisonnement basé sur des certitudes subjectives* » René Descartes, *Discours de la Méthode*.

L'un des enseignements principaux qu'il faille tirer de la philosophie est de ne prendre aucune vérité comme acquise, de douter de chaque chose et de la remettre en cause. Ce car, l'incertitude s'immisce partout. Pour autant, comme le précise Kant, il ne faut pas entrer dans le scepticisme, qui est « *la suspension du jugement* » et se conclut par l'absence de décision en confortant l'Homme dans ses doutes. La prise de décision est aussi nécessaire à la vie de l'entreprise que son corollaire, la prise de risque, on ne peut éliminer l'incertitude, mais on peut tenter de la juguler et de l'appréhender.

²⁴ Le triangle Grec de la prospective fut imaginé en 1984 par Michel Godet et d'autres chercheurs du Laboratoire d'Innovation, de Prospective, de Stratégie et d'Organisation (LIPSOR) à l'occasion d'une étude de prospective.

Le triangle grec de la prospective: (voir annexe-1 p.118)

-L'anticipation²⁵ : « *L'avenir ne s'attend pas, il se prépare* » nous dit Sénèque. « *Il ne se prévoit pas, il se prépare* » nous dit encore Maurice Blondel. L'avenir ne peut être attendu passivement et la réactivité n'est pas satisfaisante dans la mesure où l'urgence rime avec l'insuffisance (dans la prise en compte du futur). « *Quand c'est urgent, il est trop tard* » (Michel Godet). L'avenir reste à écrire, pouvoir le prédire avec exactitude est synonyme d'imposture. D'où la nécessaire anticipation du futur, dimension première du triangle grec et caractérisant la démarche prospective. Elle consiste à avoir une vision de l'environnement passé, présent et futur. Il s'agit encore de dégager les incertitudes majeures, les tendances probables, les événements à survenance vraisemblable, les points sujets à controverse. Elle se base sur un diagnostic précis, une analyse chiffrée afin d'éclairer l'avenir par des outils précis et une démarche rigoureuse.

-L'appropriation : Il est ici question d'une démarche de réflexion collective, l'appropriation par le groupe permet l'anticipation favorable à l'action. Cette composante est donc centrale dans la démarche prospective. Une appréhension par les différentes parties prenantes de l'organisation permet ainsi de favoriser une démarche d'organisation apprenante²⁶. Il s'agit ici de favoriser la motivation de chaque partie prenante et de développer une mobilisation collective afin de créer des synergies et éviter les inerties. « *Elle constitue un point de passage obligé pour que l'anticipation se cristallise en action* » nous dit Michel Godet. Pour mener à bien une action et que des projets ne restent pas lettres mortes, il est indispensable que ceux qui les mènent à bien se sentent concernés et soient impliqués.

-L'action : Anticiper le risque et y réfléchir collectivement constitue le socle de base d'une bonne préparation des actions à mettre en œuvre au sein des entreprises et des territoires. Une fois les deux étapes précitées amorcées, l'action en est la suite logique, celle-ci est donc d'autant plus efficace et pertinente qu'elle a été préparée collectivement et qu'elle se veut anticipatrice. Il est alors question de se préparer aux changements attendus (préactivité) et de provoquer les changements souhaités (proactivité, concernant les objectifs stratégiques).

En répondant à ces trois composantes du triangle grec, la prospective permet de « *ne pas s'écarter des futurs possibles avant d'être certain que l'on a plus rien à apprendre d'eux* » pour reprendre Richard Bach²⁷.

Tel est l'un des objectifs de la prospective, appréhender les différents futurs possibles (futuribles) et tenter de tirer des leçons sur et pour l'avenir de cette pluralité de schémas de situations potentiellement réalisables.

La prospective répond ainsi à la question « *que peut-il advenir ?* » (Une question préalable vise à se demander « *qui suis-je ?* », une connaissance préalable de l'organisation est un point important, le *connais-toi toi-même* de la philosophie antique).

Dans sa dimension stratégique, elle vise à se demander « *que puis-je faire ?* »

Se posent également les questions du « *que vais-je faire ?* » et du « *comment le faire ?* »

²⁵ « *La vision de l'avenir, et la foi dans cet avenir, c'est ce qu'on appelle habituellement dans l'entreprise « anticipation* » » (Mary-Parker Follett, 1941).

²⁶ On doit le concept d'organisation apprenante à Chris Argyris. Pour Garvin, professeur à la Harvard Business School, une organisation apprenante caractérise une entité capable de créer, d'acquérir et de transmettre ses savoir-faire et d'infléchir son comportement en vue d'implémenter les connaissances nouvellement acquises par l'expérimentation et l'amélioration continue des processus. Les applications nourrissent les process.

²⁷ Richard Bach, écrivain américain, propos tirés d'*Illusions*, 1977.

La réponse à ces questions permet de mieux cerner l'avenir et de tenter d'apprendre du futur, de se représenter quels sont les futurs probables et vraisemblables. L'avenir reste ouvert et la détermination doit permettre d'aller au-delà des déterminismes. Le chemin étant le but, la prospective doit permettre de créer le cheminement permettant d'arriver aux buts souhaités.

Problématique :

Au regard de ces éléments préliminaires, une question se pose alors, celle du lien entre ces deux démarches. On l'a vu, la prospective vise à se demander pourquoi anticiper le changement ? Comment le faire ? Comment maîtriser les changements ?

On peut également dire qu'il s'agit du but sous-jacent du Risk Management, lequel vise notamment à se demander comment appréhender les menaces et opportunités futures, l'émergence de risques potentiels ou non envisagés.

Une question essentielle consiste en effet à se demander comment le Risk Manager, le preneur de décision, souhaitant intégrer la notion de risque dans ses arbitrages, doit prendre en compte non seulement les risques passés et présents, mais aussi ceux à venir. Gérer les risques, c'est aussi prendre en compte une dimension temporelle dans l'activité de l'entreprise.

Là est toute la difficulté. Comme l'exprime Machiavel : « *Le principal défaut de l'Homme est de ne pas prévoir l'orage par beau temps* ». La principale difficulté est d'envisager le risque présent ou futur (ou le risque passé, mais dont les conséquences sont présentes ou à venir) ayant peu de vraisemblance de survenir, car la connaissance de ses causes, l'hypothèse même de sa survenance, est méconnue ou souvent non prise en compte.

-Envisager l'imprévisible, « *ramener le hors limite dans les limites* » (Pesqueux-Méric-Solé, 2009), telle est la vision du Risk Management.

-Étudier le large éventail des futurs possibles en chassant les idées reçues et en s'intéressant à ce qui ne serait pas appréhendé *a priori*, telle est la visée de la prospective. Démarche qui, en allant plus loin que la simple anticipation d'évènements à venir, et par l'étude des futurs possibles, peut permettre d'apporter une réponse proactive à cet écueil du non vraisemblable et potentiellement irréversible dans ses conséquences et ce faisant chasser le voile qui entoure la façon de voir les risques pour étendre son champ d'analyse et ainsi réduire l'incertitude face à l'avenir dans la prise de décision.

La question est donc posée **du lien Risk Management et Prospective** avec comme objectif de démontrer que ce lien vise à réduire la « *rationalité limitée* »²⁸ sous-jacente à la nature humaine dans la prise de conscience du risque et de ce fait d'élargir l'étude des futurs

²⁸ Concept souvent évoqué en économie ou en sociologie, la rationalité limitée (H.Simon et J.March), est une notion expliquant le fait que l'individu s'arrête souvent dans ses choix à la solution la plus satisfaisante et non la meilleure qui soit. Ainsi l'individu n'appréhende pas l'éventail des choix possibles et se limite à la solution lui semblant la plus satisfaisante à un instant donné. Une telle notion peut trouver à s'appliquer en matière de risque, notamment dans la problématique de la prise de conscience de l'ensemble des risques potentiels liés à une activité. Il s'agira alors de se limiter à la prise en compte des risques les plus probables et les plus vraisemblables. La question du non vraisemblable, *a fortiori*, en situation d'incertitude ayant tendance à être éludée. Ce qui a peu de chance d'advenir, lorsqu'il est nécessaire de procéder à des choix rapides, dans une situation où intervient l'incertitude, ne sera donc pas ou peu pris en compte.

possibles en matière de risque. « *Il n'est de risques que d'hommes* »²⁹, la projection de l'Homme dans l'avenir est donc une question clé pour maîtriser les risques liés à son activité.

Notre problématique vise donc à la fois à déterminer si la gestion des risques procède d'une démarche prospective et, le cas échéant, jusqu'où va ce caractère d'anticipation pour l'action, afin de voir comment la prospective peut se greffer à la gestion des risques en vue que celle-ci soit résolument tournée vers l'avenir et non uniquement vers les risques passés.

Pour répondre à cette problématique, il conviendra de voir en premier lieu les contours de l'environnement à risque dans lequel évolue l'entreprise et de tenter de cibler les problématiques clés en termes de risques futurs et d'évolution des perceptions du risque par les entreprises.

Dans un second temps, il sera question de déterminer l'état de l'art de la gestion des risques, sa dimension prospective et ses lacunes en termes d'études des futurs possibles.

Enfin, sur la base de l'analyse de l'existant et des lacunes identifiées de l'actuelle gestion des risques, il s'agira de proposer « *une prospective du risque* ». Soit comment la démarche de prospective stratégique peut permettre une amélioration de l'étude et de la gestion des risques de l'entreprise.

²⁹ Jean-David Darsa, *La gestion des risques en entreprise*. À l'instar de Jean-Bodin pour qui « *il n'est de force que d'hommes* », c'est bien l'idée évoquée ici que l'Homme est la mesure de toute chose en matière de risque.

I-L'entreprise et les incertitudes de l'avenir. Un environnement à risque.

Avant de considérer la dimension prospective du Risk Management, il est question de voir dans un premier temps dans quel environnement évolue l'entreprise. Cet environnement est empreint d'incertitudes face à l'avenir. Revenir sur les risques émergents et futurs apparaît comme un préalable nécessaire pour cerner la difficulté de gérer les risques dans une société du risque tendant à évoluer vers une incertitude accrue.

A-De « la société du risque » à « la société de l'incertitude ». Un environnement imprévisible pour l'entreprise.

Les risques sont les événements définis par une distribution de probabilités objectives (c'est-à-dire des probabilités établies à partir d'informations statistiques). Le risque est donc « *une incertitude objectivement probabilisable* »³⁰. Une « *incertitude mesurable* » (S.Cleary, T.Malleret, 2006). Il est alors question de risque avéré³¹. L'incertitude quant à elle ne peut être cernée par une distribution de probabilité objective, « *c'est le hasard avec des probabilités inconnues* » (nous disent les mêmes auteurs). On parle alors de risque potentiel.

-La « *société du risque* » correspond davantage à des situations nombreuses de risques avérés pour lesquelles les organisations chercheront à se couvrir, à se protéger.

-La « *société de l'incertitude* », c'est du moins notre postulat, notre paradigme, correspond quant à elle à l'essor des risques potentiels, difficilement probabilisables et pour lesquels les organisations se doivent d'être plus que jamais vigilantes.

Comme le relève Patrick Peretti-Wattel³², les nombreuses activités de la vie courante font l'objet d'une « *mise en risque* ». Soit des constats chiffrés sur les probabilités de survenance de pathologies liées à la consommation alimentaire, aux activités sportives, aux pratiques courantes des individus...

Parallèlement à cela, et c'est là différence entre risque et incertitude, l'essor de certaines activités humaines engendre un accroissement de l'incertitude (soit des événements à survenance non probabilisable et aux conséquences difficilement mesurables).

Pour ces risques (risques technologiques et écologiques telles les catastrophes nucléaires et chimiques, risques liés aux antennes relais, pollution de nappes phréatiques...), il n'existe pas de *culture du risque*, soit la faculté de se projeter dans l'avenir. Ce qui soulève un paradoxe : la société du risque correspondant davantage au fait que les individus se tournent non plus vers le passé, mais bien vers le futur tout en étant attentifs aux risques et opportunités de ce dernier³³. En parallèle à cette peur accrue du risque et la volonté en découlant de se tourner vers l'avenir persiste la difficulté de connaître ce que sera demain, notamment en termes de risque, notion par nature aléatoire.

³⁰ O. Godard, C. Henry, P. Lagadec, E. Michel-Kerjan, *Traité des nouveaux risques*, 2002.

³¹ Les risques avérés sont l'objet des polices d'assurance le plus souvent.

³² Patrick Peretti-Wattel est sociologue à l'Institut national de la santé et de la recherche médicale. On lui doit les ouvrages *La société du risque* (source de réflexion et d'informations dans le cadre du présent mémoire), *Sociologie du risque et le principe de prévention*.

³³ Problèmes politiques et sociaux. Dossier : *Les comportements à risques*. La documentation française, n°919, décembre 2005

Les conséquences de ces risques sont décalées dans le temps, elles sont donc encore mal connues. Ces risques sont liés à des technologies encore récentes. L'état des connaissances scientifiques les concernant n'est pas suffisant pour en apprécier le risque, ce qui rend difficile voir impossible pour l'heure leur prise en charge par les compagnies d'assurance. Cependant, leurs conséquences peuvent être non négligeables. Les risques industriels se sont ainsi développés durant les dernières décennies et les catastrophes industrielles sont suivies de dommages humains et matériels avec une ampleur considérable et des conséquences à très long terme³⁴.

Ainsi, qu'il s'agisse d'activités ciblées telles que l'exploitation des centrales nucléaires, ou d'activités de la vie courante telle que l'usage de téléphones portables (dont le risque sanitaire lié à une utilisation prolongée est encore mal connu³⁵), l'incertitude est croissante. Et de nombreuses entreprises gérant ces activités ont donc tout intérêt à mettre en place des systèmes de connaissance et de traitement du risque allant bien au-delà du simple transfert de risque et de la gestion assurantielle.

Tel est l'enjeu du Risk Management. Eu égard à ce contexte d'incertitude croissante du risque (non objectivement probabilisable), il est plus que jamais question d'appréhender au mieux l'incertitude en allant au-delà du simple caractère préventif de la gestion assurantielle du risque.

Plus la science et la technique avancent, plus la conscience de l'incertain et du rôle joué par l'incertitude (voir Glossaire) dans la vie économique et sociale se développe. Plus la science et la technique avancent, mieux les risques sont cernés. Mais en parallèle progressent de nouveaux risques³⁶ et la compréhension accrue des techniques et procédés permet de soulever des dangers jusqu'ici non encore perçus. De la même manière, l'évolution de la société tend à se dessiner en « *une société du risque* »³⁷ et de « *l'hyperprudence* »³⁸ où chacun veut connaître l'ensemble des risques et les maîtriser. Ainsi, la vision de la société et de l'opinion publique à l'égard de la science va dans le sens d'une vision préventive des risques tel qu'en témoigne l'essor du principe de précaution ces dernières années³⁹. On voit donc apparaître une double tendance : la tendance lourde correspondant à la volonté de

³⁴ P.Lagadec, Dossier : *faire face aux risques technologiques*. La recherche n° 105, novembre 1979.

³⁵ Voir sur ce point la note de M. Triboulet, FFSA, 9 décembre 2010, *Rapport du Lloyd's sur les champs électromagnétiques*.

³⁶ C'est là toute la problématique soulevée par Denis Kessler (PDG de la Scor) dans ce qui est appelé « *le paradoxe de Kessler* » : Plus une société se développe, plus son besoin de protection s'accroît de même que sa demande de couverture de risque. Non seulement le développement de la société et de l'assurance permet de résorber certains risques, mais cela révèle les besoins latents de couvertures d'autres risques. Tout devient risque et l'univers de l'assurance s'en trouve accru.

³⁷ On doit le concept de « *Société du risque* » à des auteurs tel Ulrich Beck, sociologue allemand. De nombreux développements ont eu lieu sur ce thème d'une société du risque avec notamment les travaux de François Ewald, titulaire de la chaire d'assurance au Cnam, ou encore d'Yvon Pesqueux, Jérôme Méric, Andreu Solé, Patrick Peretti-Watel. L'apport de cette littérature est de montrer comment le risque structure l'activité humaine et que ceux qui l'assument jouent un rôle déterminant dans la société.

³⁸ « *L'hyperprudence* », Jacques Attali, *Une brève histoire de l'Avenir*. Il est question de la première vague de l'Avenir, la plus proche selon l'auteur, qui prédit une évolution vers une prise en compte accrue du risque dans un monde où la sécurité et la peur du risque sont prééminentes comme sous-jacents des comportements individuels et collectifs avec *in fine* une prépondérance du rôle des assureurs comme éditeurs de normes et de comportements.

³⁹ C'est également en ce sens que la société du risque est la grille de lecture du monde et de ses évolutions. On peut alors introduire une distinction entre les risques subis et les risques choisis avec comme trame de fond la question de la protection contre sa propre liberté.

réduire l'incertitude dans les sociétés modernes⁴⁰ et la réinterprétation de l'incertitude dans une acception plus large au travers de la notion de risque. Cette acception de la notion de risque vise à étendre alors non seulement la prise en compte de l'incertitude quant aux individus, mais également aux situations (c'est là tout l'enjeu de la gestion des risques : cette double prise en compte dans l'appréhension de l'incertitude). À ce titre, on constate alors (Pesqueux, 2007) que l'organisation, l'entité adopte alors une double posture face à l'incertain : « *les organisations sont là pour créer de l'incertitude* » (a contrario des institutions qui visent à la réduire) et « *gérer le risque c'est réduire l'incertitude* ». La tendance dans la société du risque est donc à une institutionnalisation des organisations soucieuses d'assumer plus que jamais leur risque afin de réduire l'incertitude tout en développant leur activité. C'est bien le rôle du Risk Management : gérer le risque, et au-delà l'incertitude, pour permettre le développement de l'activité de l'entreprise (rôle stratégique).

Toutefois, quand bien même il doit être appliqué un principe de précaution, comme le rappelle Michel Godet, pour conduire le changement et ne pas le subir, les individus et les organisations doivent s'engager sur le terrain de l'innovation. On citera encore Gaston Berger pour qui « *nous avons à vivre non point dans un monde nouveau dont il serait possible au moins de faire la description, mais dans un monde mobile, c'est-à-dire que le concept d'adaptation doit être généralisé pour rester applicable à nos sociétés en accélération.* »⁴¹ L'innovation apparaît donc comme plus que jamais nécessaire pour l'adaptation dans un monde allant toujours plus vite, quand bien même elle comporte des risques et des zones d'incertitude. Mais c'est en anticipant le changement et les risques qu'il induit que l'on rend l'innovation possible et souhaitable. « *Il n'y a pas d'espoir sans incertitude* »⁴² et quand bien même les crises sont incertaines, « *elles sont porteuses d'espoir* » (Michel Godet) si l'on sait en tirer profit pour en valoriser les externalités en en faisant une sorte de « *destruction créatrice*⁴³ ».

Le risque est nécessaire pour l'activité humaine, on ne peut éliminer l'incertitude, mais l'on peut en tenir compte, on ne peut mettre le monde en équation, mais l'on peut se le représenter et imaginer ses différents futuribles⁴⁴. On ne peut supprimer le risque, mais l'on peut le réduire, le maîtriser dans ses causes et dans ses conséquences, pour partie du moins. Ainsi, face à l'explosion des savoirs et la complexité croissante du monde et de la technique, la gestion des risques s'affirme comme une discipline à part entière se développant et se précisant.

Le présent n'est pas plus risqué que le passé, il est plus incertain. *A fortiori*, il en va de même concernant l'avenir.

C'est en ce sens que l'on peut parler de société du risque et de société de l'incertitude. Comme le précisent certains auteurs⁴⁵, nous ne vivons pas plus que par le passé dans une

⁴⁰ C'est là tout l'enjeu du management scientifique du XXe siècle comme l'évoque Y. Pesqueux, A. Solé et J. Méric dans *La société du risque, analyse et critique* : réduire l'incertitude et obtenir toujours plus de garanties.

⁴¹ Gaston Berger, *Education et Prospective*.

⁴² Robert Branche, *Les mers de l'incertitude*.

⁴³ Concept tiré de *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*, 1939, Joseph A. Schumpeter,

⁴⁴ Futuribles: néologisme que l'on doit à Bertrand De Jouvenel (écrivain, journaliste, économiste, philosophe et fondateur de la prospective avec Gaston Berger), issu de la contraction de Futurs et Possibles. Plus ces derniers sont ouverts, plus l'avenir est incertain, divers et donnant lieu à des interprétations ou possibilités d'actions d'autant plus variées.

⁴⁵ J. Méric, Y. Pesqueux, A. Solé, *la « Société du Risque », analyse et critique*, 2009.

société du risque. Le risque a toujours existé et l'indispensable rétrospective (et la prise en compte des temps longs) nous amène à considérer que le risque a toujours été consubstantiel à l'activité humaine⁴⁶. Seulement les risques de la période actuelle sont « *singuliers* » par rapport au passé. Leur spécificité réside dans l'incertitude qui leur est propre et la difficulté de les appréhender quand bien même la science et la technique n'ont jamais été aussi développées.

Comme le précisent les professeurs J.Méric, Y.Pesqueux et A.Solé, le rapport de l'Homme du XXI^e siècle au risque introduit une large part de peur du fait de l'incertitude des risques étant non objectivement probabilisables et non encore parfaitement maîtrisés. Plus que jamais, de nombreuses activités, de nombreux événements font l'objet d'une « *mise en risque* »⁴⁷.

C'est là tout le débat sur le principe de précaution. La société actuelle est caractérisée par un besoin de sécurité accrue des biens et des personnes et il en découle une vision du risque le considérant comme de plus en plus comme une menace et de moins en moins comme une opportunité⁴⁸.

Pour ces mêmes auteurs, eu égard à ce contexte (renforcé par la crise économique de 2008), la décennie 2010-2020 sera une période d'expansion pour la gestion des risques (passant de la responsabilité à celle de risque). Non pas qu'il y a davantage de risque que par le passé, mais la perception du risque se trouve changer en un nouveau besoin de sécurité et de nouvelles attentes⁴⁹ d'efficacité des entreprises face au risque.⁵⁰

Comme l'évoque François Walter⁵¹, c'est en ce sens que le concept de risque comprend à la fois des éléments naturels (catastrophes naturelles...) ainsi que des éléments techniques pour les risques associés à l'activité humaine et des composantes culturelles au sein « *d'une société confrontée à elle-même* »...dans laquelle « *les risques sont fabriqués par la société elle-même* ». Dans cette société du risque, de moins en moins de risques, de conséquences des activités humaines et d'éléments externes influant sur ces dernières, se trouvent hors champ de la société⁵². Société du risque rime donc avec socialisation des risques (la perception d'événements comme des menaces), soit l'incorporation de phénomènes jusque-là extérieurs, car peu maîtrisés.

Le champ de prise en compte des risques va donc croissant, car l'on veut sans cesse augmenter la connaissance du risque et par là même réduire l'incertitude.

⁴⁶ Les risques d'aujourd'hui ne sont pas forcément plus nombreux ou plus importants que par le passé.

⁴⁷ Tel est du moins le constat établi par Robert Leblanc, reprenant ainsi de nombreux auteurs, sociologues, philosophes, économistes ayant mené une réflexion approfondie sur ce sujet. Conférence donnée par Robert Leblanc-*Les risques émergents*, 21 octobre 2010, Ecole Nationale d'Assurance.

⁴⁸ C'est là toute la dichotomie souvent évoquée en économie entre risque positif (opportunité) et risque négatif (menace). Le premier tendant à être effacé par le second pour cause d'aversion au risque croissante.

⁴⁹ Comme le relève E.Drais (2006), la diffusion des systèmes de management de la sécurité s'inscrit dans une large dimension normative, preuve s'il en est d'une volonté de réduction accrue et généralisée de l'incertitude. Cette demande accrue de sécurité découlant de l'inflation de la notion de risque (R.Castel, 2003).

⁵⁰ Source : Thierry Van Santen, *La gestion des risques, processus transversal de création de valeur*.

⁵¹ François Walter, 2008, *Catastrophes, une histoire culturelle XVI-XXI^e siècle*, Seuil, 380 pages.

⁵² À titre d'exemple, comme le relève Ulrich Beck, (*la Société du Risque*), « *l'opposition entre nature et société est une construction du XIX^e siècle, quand la nature était encore perçue comme quelque chose d'externe. À la fin du XX^e siècle en revanche, la nature totalement soumise et exploitée est transformée en phénomène interne.* »

Or le constat est celui d'un accroissement du domaine des risques avérés concomitamment à une extension de celui des risques potentiels. La société du risque est bien aujourd'hui une représentation usitée du monde qui entoure l'Homme et l'entreprise. Elle a vocation à l'être davantage à l'avenir de par cette volonté intarissable de tenir compte de l'incertitude.

La volonté dominante à l'avenir est donc celle d'une connaissance accrue et d'une maîtrise du risque dans une optique managériale de « réinterprétation » de l'existant.⁵³

Parallèlement, et comme l'évoque François Walter, le propre de la société postmoderne est de considérer que nous n'avons pas atteint un point d'aboutissement (quant à la fin de l'histoire, « *c'est la fin d'un mythe que nous vivons* », nous dit l'auteur) grâce à la science et la technique. Loin de mettre un terme à l'incertitude, la science et la technique ouvrent de nouveaux horizons d'incertitude qu'il convient de prendre en compte. Là où le calcul permettait de prévoir les risques et de les traiter, la nouvelle modernité se caractérise par l'incapacité à prévoir le comportement de la nature et de la société. L'économiste américain Kenneth Arrow affirma sur ce sujet que : « *notre connaissance de la manière dont les choses fonctionnent dans la société ou dans la nature est nimbée de nuages d'imprécision. De grands malheurs ont suivi une croyance dans la certitude...dans le cadre d'un développement d'une politique dont les effets sont importants pour l'individu ou la société, la prudence est de mise, car nous ne pouvons pas en prévoir les conséquences* ». ⁵⁴

Là où l'on « mettait en risque » ce que l'on appréhendait et ce qui était probabilisé (et probabilisable), on intègre désormais l'incertitude et l'impossibilité de mettre le monde en équation. Ce, dans une société où « techno-sciences » et nouvelles technologies sont plus que jamais le moteur du progrès pour la société, la source de nouveaux marchés et de relais de croissance pour les entreprises, mais aussi un facteur d'incertitude.⁵⁵ La science, tout en permettant une compréhension accrue du monde, révèle de nouveaux champs d'incertitude (au sens de risques difficilement évaluables, il s'agira alors tant de risques déjà existants, mais non encore perçus comme tels ou de risques nouveaux liés à des activités nouvelles, voir ci-après, sur *les risques émergents* et futurs).

À cet égard, on peut d'ores et déjà évoquer le fait qu'il s'agit là de l'un des rôles de la gestion des risques, bien au-delà du simple calcul du risque, gérer les risques en intégrant le non-probabilisable et cette insatiable quête de compréhension de l'incertitude de l'environnement entourant l'entreprise. La réponse de l'entreprise face à l'incertitude de l'avenir réside dans l'obligatoire prise de décision. Pour ce faire, l'accompagnement des décisions par une démarche de gestion des risques permet de mieux cerner l'incertitude.

Plus que gérer le risque, il faut désormais gérer l'incertitude et la prolifération des peurs. Plus que de laisser aux pouvoirs publics la prise en compte des risques, chacun les intègre désormais à son niveau.

Plus que par le passé, les risques de l'époque actuelle sont divers et très meurtriers⁵⁶ (il suffit pour s'en convaincre de penser aux catastrophes de l'industrie chimique : voir le tableau ci-

⁵³ J. Méric, Y. Pesqueux, A. Solé évoquent à ce titre la distinction entre risk assesment et risk management pour traduire la tendance actuelle de la gestion des risques à s'accroître dans les organisations. Cette tendance n'est pas nouvelle, elle procède d'une continuité et d'une évolution des pratiques au contexte actuel marqué par une volonté de maîtriser les risques.

⁵⁴ Kenneth J. Arrow, économiste américain et prix Nobel, 1992, *I Know a hawk from a Handsaw*, Cambridge University Press.

⁵⁵ Romain Laufer, 1993.

⁵⁶ Jocelyne Dubois-Maury, Claude Chaline, *Les risques urbains*, 2002, pp. 56-58.

après). Plus que par le passé, c'est l'incertitude qui caractérise ces risques : leur perception est difficile, ils ne sont pas toujours tangibles quand bien même ils sont effectifs.

Ainsi, à titre d'exemple, lors de la catastrophe de Seveso en 1976, on ne connaissait que très peu les conséquences pour l'homme du relâchement de dioxine dans l'atmosphère. C'est l'incertitude qui prévaut. Il n'y a alors pas de méthode pour diagnostiquer, évaluer et traiter les risques. Alors que les autorités sanitaires ne pointent pas du doigt le danger au moment de la catastrophe, de nombreux animaux périssent et des individus devront rapidement être emmenés à l'hôpital⁵⁷.

Les grands accidents industriels dans le monde depuis la fin de la seconde guerre mondiale :

Date	Lieu	Nature	Victimes directes
1947	Texas City (Galveston, USA)	Feu-explosion	Plusieurs centaines
1974	Flixborough (Royaume-Uni)	Fuite-explosion	28
1976	Seveso (Italie)	Fuite toxique	-
1984	Mexico (Mexique)	Explosion-feu	Plus de 500
1984	Bhopal (Inde)	Fuite toxique	2660
1992	Bâle (Suisse)	Incendie-pollution	-
1992	Guadalajara (Mexique)	Explosion de canalisation	200
2001	Toulouse (France)	Explosion	30
2002	Lagos (Nigeria)	Explosion	Environ 1000

(Source : Problèmes politiques et sociaux, novembre 2002, *les risques industriels et technologiques*, chapitre : *Des effets inhérents au développement*.)

Outre les exemples, l'incertitude scientifique liée au développement technologique soulève une autre incertitude : l'incertitude juridique⁵⁸. Cette dernière est également croissante, elle est le reflet de l'incapacité à répondre à l'incertitude scientifique⁵⁹. Le droit de l'environnement en est l'un des exemples notables. Là où l'on ne peut expliquer la science, c'est la certitude juridique qui prévaut (principe de précaution), laquelle est alors un « leurre » et une apparence de certitude.

Comme nous l'avons évoqué, nous sommes bien dans une société caractérisée par une prise en compte non négligeable du risque et pour laquelle la perception de l'incertitude liée à l'activité humaine va grandissante⁶⁰. Afin de mieux déterminer la place de la gestion des risques de nos jours et pour l'avenir, il nous faut encore balayer le champ des risques futurs.

En effet, en matière de risque, la connaissance du passé joue un rôle important comme le montrent les modèles mis en place par les assureurs.

⁵⁷ Source : Patrick Lagadec, *La civilisation du risque*, Seuil, 1981, pp 26-28.

⁵⁸ Incertitude juridique qui se trouve renforcée par l'inflation législative et réglementaire de notre époque.

⁵⁹ Source : Michel Prieur, *Incertitude Juridique, Incertitude scientifique*, Les Cahiers du Crideau, Limoges, 2001, pp 9-15.

⁶⁰ Voir sur ce point : Guilhem Bentoglio, Jean-Paul Betbéze, *L'État et l'assurance des risques nouveaux, Exercice prospectif*. Commissariat Général du Plan. La documentation française, 2005.

Toutefois, connaître les risques passés apparaît de moins en moins suffisant au regard des risques émergents et futurs.

B-Les risques futurs et l'avenir de la gestion des risques, la nécessité d'une évolution dans la gestion des risques.

Face aux incertitudes croissantes de l'avenir, la gestion du risque se doit d'évoluer pour se tourner davantage vers les risques futurs.

Se baser uniquement sur les risques passés peut être suffisant pour des risques standards, de faible importance ou étant suffisamment connus dans leur fréquence et leur sévérité. Apprendre de ses erreurs passées et de celles des autres est aussi un bon moyen de s'ancrer dans le futur en ayant conscience de l'incertitude qu'il comporte sans pour autant la supprimer. Cela constitue une première étape, mais le diagnostic du passé ne saurait suffire et se substituer à lui seul au diagnostic de l'avenir. Pour des risques aux conséquences économiques, financières, sociales ou en termes d'image pouvant être désastreuse, une approche proactive visant à aller au-devant du risque doit être privilégiée. En matière de risque, le plus dur n'est pas de se préparer aux risques connus et pour lesquels des événements similaires sont déjà survenus, mais bien à l'incertain, au non probabilisable. Au non vraisemblable, là est tout l'enjeu du Risk Management, appréhender le non vraisemblable. Pour Lao Tseu, « *Tout ce qui ne fut pas sera et nul n'en est à l'abri* ». C'est contre de tels déterminismes que la connaissance du risque s'est développée, depuis l'apparition des théories des probabilités (grâce aux travaux de Blaise Pascal et Pierre de Fermat, XVII^{ème} siècle), bases pour l'activité d'assurance, en passant par la formulation des théories de l'utilité et du risque (Nicolas Bernoulli XVIII^{ème} siècle, Léonard Savage, Oskar Morgenstern, John Von Neumann, XX^{ème} siècle...) et d'une vision se voulant de mieux connaître les risques⁶¹, notamment en considérant l'impact des relations entre individus⁶². Comme le précise Peter L. Bernstein⁶³, « *L'idée que nous pouvons nous projeter dans le futur pour le contrôler représente l'une des avancées les plus audacieuses de l'histoire de l'humanité* ». La projection de l'Homme dans le futur n'a pas toujours été de mise. Une telle dimension est toutefois valable pour le Risk Management.

Dans une société du risque se transformant en une société de l'incertitude, le Risk Management est amené et va être amené à se développer et à se transformer dans les entreprises et les territoires.

⁶¹ Récemment, on notera le développement d'une science du risque, les cyndiniques, dont l'un des pères fondateurs est Georges-Yves Kervern (années 1990). Se basant sur des méthodes de prévision et sur les compétences développées en sciences (alliant géologie, physique, chimie...), cette matière vise à analyser notamment les événements non souhaités.

⁶² Il existe des risques relativement aux autres parties prenantes en interaction avec un individu donné. L'individu n'est pas isolé face au risque. Par exemple, la défaillance potentielle d'un individu concernant ses engagements fait peser un risque à son bailleur de fonds. La crise financière récente en est une illustration avec le cas des CDS (Credit Default Swap). De même, et c'est là tout l'enjeu de l'assurance et des mécanismes de couverture de risque, que pour le transfert des risques afin que d'autres les assument au lieu et place de ceux qui devraient les subir initialement.

⁶³ Peter L. Bernstein est un historien de la finance et un économiste américain. Président d'un cabinet de conseil aux investisseurs institutionnels. Auteur de *Against the God: The Remarkable History of Risk*. Propos tirés des Echos, rubrique management, article « *Apprendre à cerner l'incertitude* ».

De même, pour Bernard Spitz⁶⁴, le XXI^e siècle sera « *le siècle de l'assurance* ». Le rôle des assureurs sera amené à se développer plus encore que par le passé. Les assureurs organisent déjà le « *contrat social* » et comme l'évoque Jacques Attali⁶⁵ ces derniers seront de plus en plus des éditeurs de normes et de comportements au sein de la société du risque. En ce sens, la société française est marquée par une aversion croissante au risque.

On peut donc clairement penser qu'au regard de ces évolutions et des risques émergents et futurs abordés ci-après, la gestion des risques devrait s'étendre, se développer comme elle le fait dans les grandes entreprises et commence à le faire dans celles de taille moyenne de par la contrainte sociale d'une part et assurantielle d'autre part. Car face à la montée des risques, pouvoir s'assurer suppose également de montrer que l'on gère son risque et que l'on n'est pas uniquement dans une démarche de transfert ou de couverture de risque.

« *Le risque bien géré ouvre au progrès* » nous dit Bernard Spitz. Les assureurs sont des moteurs de l'économie et de l'innovation, car ils permettent la prise de risque. Le Risk Management ne peut que se développer dans un tel environnement mêlant nécessité d'innover et de prendre des risques pour des raisons de progrès et de compétitivité économique, de concurrence internationale et de peur accrue du risque et de l'incertain.

Le Risk Management est la réponse logique à ce paradoxe de la prise de risque nécessaire et de la peur du risque inévitable. De même, l'assurance aura plus que jamais un rôle à jouer. La gestion des risques en sera, plus qu'aujourd'hui, le corollaire, tous les risques ne pouvant être transférés ou couverts. L'évolution des assurances et de la gestion des risques va donc dans le sens d'une extension de leurs domaines respectifs face à la montée des nouveaux risques et à la perception nouvelle de risques jusqu'ici non pris en compte bien que déjà existants.

Une *culture du risque*, une *politique de risque* dans les entreprises et les territoires, voilà qui constituera l'avenir du Risk Management si les méthodes et la vision de la gestion des risques savent s'adapter et accompagner le développement de la société face aux nouveaux horizons du risque.

Les nouveaux horizons du risque : L'univers du risque des années 70's et celui d'aujourd'hui (*a fortiori* de demain) sont fondamentalement différents. Comme l'exprime Patrick Lagadec⁶⁶, « *nous passons de l'accidentel, une défaillance spécifique, sur un terrain globalement stable, au chaotique : un terrain profondément et durablement déstructuré, matrice de problématiques de sécurité dont les lois nous échappent* ». L'auteur précise alors que dans un tel contexte, et c'est notamment toute la problématique du risque majeur, on va du local au global : un risque à un lieu donné se répercute en « effet boule de neige » sur d'autres entreprises engendrant de nouveaux risques opérationnels (on citera le cas de Tchernobyl, d'AZF ou encore pour les risques externes : des cyclones...). Face à l'enchevêtrement des infrastructures, la logique de réseau contribue plus qu'avant à la propagation des risques (par exemple le risque de virus informatique, difficile à couvrir lorsqu'il contamine une autre organisation).

⁶⁴ Président de la FFSA. Risques n°81-82 Mars-Juin 2010. *L'assurance dans le monde de demain*.

⁶⁵ *Une Brève Histoire de l'Avenir*, 2009.

⁶⁶ Revue Préventive Sécurité, n°85, *Les nouveaux horizons du risque. Aux confins du chaotique*. P.Lagadec.

Évoquer les nouveaux horizons du risque, c'est parler des risques émergents et futurs. L'European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)⁶⁷, définit un risque émergent comme un risque à la fois *nouveau* et *croissant*. *Nouveau* car n'existant pas auparavant ou considéré désormais comme un risque eu égard à l'évolution des perceptions du public et de la société ou de nouvelles connaissances scientifiques. *Croissant* si le nombre de dangers entraînant ce risque augmente ou encore que la probabilité d'exposition aux dangers étant la source de ce risque va croissant.

Pour Anne Barr et Catherine-Antoinette Rimbault⁶⁸, les risques sont considérés comme émergents suite à l'apparition de nouvelles technologies, aux changements de nos modes de vie et de production. L'avancée des connaissances scientifiques peut permettre de déceler un risque jusqu'ici non encore perçu. « *Une problématique se transforme en nouveau risque suite à l'évolution de la perception de la société* ». Sur ce point Slovic (1987) (voir annexe-7 p.123) distinguait déjà les risques inconnus, non observables, nouveaux ou encore à effets retardés.

Quels sont ces risques émergents et futurs accréditant l'idée d'une translation (d'un retour) de la société du risque à la société de l'incertitude :

- Comme l'exprime Robert Leblanc⁶⁹, le **risque d'image** est plus que jamais présent, ce dans une société où informations et émotions s'entremêlent à tel point qu'il est difficile de les distinguer. Dans un contexte de « *judiciarisation aggravée* »⁷⁰, le risque d'image est devenu fondamental⁷¹: gérer les risques, c'est aussi mieux communiquer sur ces derniers et par là même montrer qu'ils sont connus et maîtrisés, ce qui suppose une approche globale et renouveler de la gestion des risques dans l'entreprise. Pour Alain Lemaire⁷² « *La médiatisation des affaires et des situations de crise constitue un risque en lui-même* ». En ce sens gérer les risques permet de préserver l'image de l'entreprise et éviter sa détérioration. Dans une société dont la judiciarisation va croissante et où l'information circule rapidement, est facilement malléable et difficilement maîtrisable, protéger l'image de l'entité, c'est se prémunir contre des risques juridiques, mais également des risques de boycott, de pertes de parts de marché, voir de marchés, liés à une dégradation de ladite image (l'exemple du cabinet d'audit Arthur Andersen, suite à l'affaire Enron est à ce titre évocateur).

L'exemple récent du Mediator est à ce titre assez évocateur en termes de risque émergent, bien présent, voir même connu, mais dont la perception et la matérialisation tardent à se faire jour, ce qui rend le risque d'autant plus important dans ses conséquences quant à l'image de l'entreprise. Il faut en effet attendre 2009 pour que ce médicament soit interdit et 2010 pour que le « scandale » éclate. Ce qui n'est pas sans conséquence pour les entreprises produisant ce médicament (indépendamment des débats sur le partage des responsabilités). Un tel produit fut commercialisé il y a environ une trentaine d'années, ayant fait près de 500 morts et causé des dégradations de santé pour bien plus de personnes encore.

⁶⁷ L'agence européenne de la santé et de la sécurité au travail vise notamment à anticiper les risques nouveaux et émergents par le biais de son observatoire européen des risques.

⁶⁸ Catherine-Antoinette Rimbault, consultante en innovation et enjeux émergents, fondatrice de Eurekarisk. Anne Barr, consultante en ingénierie des risques de responsabilité civile et management du risque, fondatrice de LREM Conseil.

⁶⁹ Robert Leblanc. Conférence *Les risques émergents*, Ecole Nationale d'Assurance, 21 octobre 2010.

⁷⁰ Bernard Mettetal, associé, cabinet Clyde & Co. Propos tirés de *L'ère du risque*.

⁷¹ Notamment en ce qui concerne les « *risques de masse* », c'est-à-dire ceux touchant le grand public.

⁷² Alain Lemaire a occupé différentes fonctions, dont celles de Directeur Administratif et Financier et Directeur Générale de société.

- **Infotechnologies et risques** : Les risques liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) sont plus encore que par le passé sensibles pour l'entreprise⁷³. « *Un problème sur l'infrastructure a des retombées immédiates et parfois brutales sur l'activité courante de l'organisation* »⁷⁴, ce car, bien souvent les entreprises se structurent autour de leur Système d'Information (SI). Toutefois, les SI sont « *sources de risque et moyens de gestion des risques* ». Outre le caractère sensible de ces risques, c'est la diversité de risques connexes découlant d'une atteinte au SI qui est plus que jamais non négligeable (le risque de défaillance, sources de nombreux autres risques opérationnels, le risque d'immixtion dans l'organisation de type espionnage industriel). On le voit donc ce type de risque peut avoir un impact non négligeable avec comme question sous-jacente celle de la confiance numérique et de la confiance dans le traitement de l'information au sein de l'organisation⁷⁵. La « *troisième révolution industrielle* »⁷⁶ (liée aux TIC) et son bouleversement socio-économique induit là encore de nombreuses opportunités (transports, habitats, santé publique...) ainsi que des menaces (atteintes à la vie privée, nécessité de protéger les informations mises dans ces « *mondes virtuels* », risques sur la sûreté des systèmes, risques pour l'environnement liés à la durée de vie limitée des nouveaux appareils de communication...) ⁷⁷.

-**Risques biologiques** : François Bricaire⁷⁸ définit le risque biologique comme celui « *induit par un agent infectieux microbiologique, essentiellement des bactéries ou des virus (...), plus accessoirement des champignons ou des parasites* ». En découlent le risque d'épidémie (qui a toujours existé et existera toujours, mais s'adaptant aux conditions de l'environnement, donc pouvant s'accroître avec l'essor d'agents infectieux), le risque infectieux (développement préoccupant ces dernières années de bactéries multirésistantes face aux antibiotiques et donc difficiles à prendre en charge), le risque nosocomial, les risques liés au bioterrorisme (le risque d'attaque à l'anthrax par exemple), les risques soulevés dans le débat sur les OGM. De tels risques trouvent là encore à se développer ces dernières années. Leur maîtrise est source de progrès, ce qui suppose un stade de compréhension avancé de ces derniers.

-**Nanotechnologies⁷⁹ et risques** : les nanotechnologies sont « *l'un des tournants majeurs dans le développement technique et industriel du XXIe siècle* » (Alain Lombard⁸⁰). De ces

⁷³ L'importance croissante des systèmes d'information pour l'entreprise, de par les risques qu'un système défaillant peut engendrer, est telle que le lien entre Risk Manager et Responsable Sécurité du Système d'Information va croissant. Voir sur ce point l'ouvrage publié par l'Amrae *RM et RSSI, Deux métiers s'unissent pour la gestion des risques liés au Système d'Information*.

⁷⁴ Source : Revue Educnet, Economie & gestion, rubrique Systèmes d'information, *Sécurité des systèmes d'information : de la gestion des risques à la confiance numérique*.

⁷⁵ La confiance permet de réduire l'incertitude au sein des organisations (théorie des contrats, de la coordination, des jeux, des conventions). Certains travaux sont centrés sur les relations entre confiance et performance tels ceux de J. Allouche et B. Amann, ou encore Fukuyama pour qui la confiance est un facteur de la performance de toute l'organisation, y compris les firmes, d'autres établissent un lien entre confiance et gouvernance (G. Charreaux).

⁷⁶ Voir notamment sur cette « troisième révolution industrielle » les développements de Daniel Cohen, *Richesse du Monde, pauvreté des nations*, 1997 et *Trois leçons sur la société post-industrielle* 2006.

⁷⁷ Source : *Les risques émergents, un pilotage stratégique*, chapitre 2, *Infotechnologies*. Daniel Brûlé, consultant, expert des domaines de la défense et de la sécurité. Jean-Louis Chaptal, Directeur R&D NTIC Société CSQUARE.

⁷⁸ Chef du service des maladies infectieuses et tropicales au groupe hospitalier Pitié-Salpêtrière.

⁷⁹ Définition donnée par Alain Lombard (consultant en nanotechnologies) : Les nanotechnologies constituent le champ de développement et de recherche concernant la fabrication de structures, de dispositifs et de systèmes à partir de procédés permettant de structurer la matière au niveau atomique, moléculaire ou supramoléculaire à des échelles inférieures au micromètre.

⁸⁰ Alain Lombard, expert en toxicologie et nanomatériaux.

technologies découlent de nombreuses applications industrielles et médicales ainsi que les nouveaux risques et incertitudes qui y sont associés, notamment concernant la santé et l'environnement et, plus généralement, sur la société elle-même.

Comme l'expose Alain Lombard, depuis quelques années, dans le monde scientifique, militaire et industriel, de nombreuses recherches ont été lancées dans cet univers de l'infiniment petit⁸¹. Ainsi ce sont, en 2006 (source AFSSET⁸²), pas moins de 1400 types de nanoparticules qui ont été commercialisées dans le monde avec des applications variées (textiles, colorants, céramiques, cosmétiques, chimie, automobile, alimentation...).

De telles technologies exposent bien entendu les entreprises et particuliers à des risques difficiles à percevoir tels que des particules. Ainsi, en matière de risque sur la santé, certaines nanoparticules peuvent influencer sur la fonction respiratoire et le système cardiovasculaire.

Ces expositions aux nanoparticules ne sont pas nouvelles comme le relève Alain Lombard. Mais la prise de conscience des dangers y étant associés est là encore plus récente (notamment dans le monde du travail). Et même si certaines nanoparticules peuvent être tolérées par le corps humain (celles d'origine naturelle), il n'en va pas forcément de même pour celles d'origine manufacturée.

Face à ces dangers parfois mal maîtrisés, il est difficile de mettre en place un contrôle et une évaluation des risques⁸³. Limiter les expositions par des moyens individuels reste plus efficace pour des risques difficiles à appréhender, mais pouvant soumettre les organisations à des vulnérabilités non négligeables à l'avenir (écotoxicité des nanomatériaux (Smith, 2007), effets vasculaires (Ramdoski, 2005), immunotoxicité (Nygaard, 2004)...).

-Les **risques de la chaîne logistique** (supply chain) : la chaîne logistique d'aujourd'hui est bien plus complexe que par le passé. Concurrence et innovation (organisationnelles notamment) ont permis un approvisionnement des entreprises dans des zones géographiques inaccessibles autrefois⁸⁴. Même si les bénéfices d'une organisation performante de la supply chain sont considérables, les coûts et risques liés à celle-ci le sont également. On peut ainsi aller de simples ralentissements à une cessation complète de l'activité. Ainsi, en 2000, un incendie a démarré dans une usine Phillips d'Albuquerque (USA), ce feu qui a duré 10 minutes a néanmoins paralysé l'usine pendant plusieurs semaines avec un coût de 1,7 milliard de dollars dans le trimestre ayant suivi et un difficile retour au niveau d'avant sinistre encore 4 ans après (les principaux clients : Nokia et Ericsson).

Rappel de produits, difficultés d'approvisionnement, panne généralisée, arrêt de la production sont autant de causes pouvant être lourdes de conséquences sur l'activité de l'entreprise, hypothéquant même souvent son développement et la qualité de ses relations avec ses clients et fournisseurs. Les risques clients et les risques fournisseurs sont donc au cœur des risques de la chaîne logistique. Un ensemble d'exemples réels font surface ces derniers temps dans le monde industriel (fermeture du port de Kobe en 1995, paralysant l'activité, grèves dans le port de Los Angeles en 2002, contraignant l'activité économique, explosion de l'usine Bayer en 2008 en Virginie-USA, portant atteinte non seulement à l'image, mais à la production du groupe).

Un autre exemple récent (décembre 2010), concernant les aéroports de Bruxelles et de Londres, atteste de la fragilité des réseaux face à des risques difficilement perceptibles : face aux intempéries bloquant les moyens de transport, notamment routiers, l'approvisionnement

⁸¹ En 2006, les USA ont investi 1,8 milliard de dollars dans ce domaine de recherche. De même, en France (2^{ème} rang européen après l'Allemagne et 5^{ème} rang mondial), des recherches poussées sont en cours au CEA, au CNRS, à l'Inserm, en lien avec le ministère, de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi.

⁸² Agence française de sécurité sanitaire environnement et du travail.

⁸³ Même si des outils existent : Microscope électronique à balayage, spectromètre à absorption atomique...

⁸⁴ Source : Eric Wiczorek, Managing Director Supply Chain Analytics, Dempsey Partners.

(par camions, bloqués par la neige) en liquide de dégivrage de l'aéroport de Bruxelles s'est trouvé interrompu, ce qui paralysa l'ensemble des vols (pour des raisons évidentes de sécurité). Le coût d'un tel risque est non négligeable (perte d'exploitation, risque client, coût de la gestion de crise...). Ce dernier, lié à la chaîne logistique, est infime dans la perception que l'on peut en avoir *a priori* et donc difficile à maîtriser comme à anticiper, tant les conditions météorologiques étaient inhabituelles pour la période (les météorologues attestant du caractère inhabituel des conditions climatiques).

La gestion des risques de la chaîne logistique apparaît d'autant plus indispensable que ces risques sont souvent en partie inassurables (l'assurance perte d'exploitation n'offrant qu'une réponse limitée et ne permettant pas de couvrir tous les risques ou les sinistres dans leur totalité).

-Dans une société qui pourrait bien être ce que Jacques Attali appelait la société de « *l'hyperconflit* »⁸⁵, les **risques de filiales** et les **risques pays** sont amenés à se développer pour des entités toujours plus internationalisées et externalisées dans différents pays, les processus de divisions internationales du travail et du processus productif allant croissant. Pour les grandes entreprises comme les PME exportatrices, il est de plus en plus nécessaire de maîtriser les risques à l'internationale afin de pouvoir se développer sur des marchés non saturés. L'actualité le montre, il est difficile d'assurer la sécurité des ressortissants et expatriés dans certaines zones de conflits où terrorisme et pirateries se font jour et se développent.

Les **risques de guerre, de terrorisme, de piraterie** ne sont pas nouveaux. Ces risques ont un passé, mais aussi un avenir. Ces derniers sont d'autant plus difficiles à identifier qu'ils sont souvent lointains, changeants (le terrorisme évolue également avec les technologies de l'information et de la communication) et obéissants à d'autres logiques que celles de la société postindustrielle (risque de nationalisation d'une activité, nouvelle forme de la perte d'exploitation...). Pour les entreprises, il est plus que jamais nécessaire de penser « risque » à l'international de même qu'elle pense « développement » sur les marchés émergents. Pour ces risques, comme le relèvent Olivier Hassid et Lidija Milasinovic⁸⁶, ces risques sont davantage le fait des facteurs sociaux, idéologiques, politiques, culturels que de composantes économiques et financières. Brewer (1975) définit le risque pays comme « *l'incertitude liée à l'environnement politico-économique des affaires et ses effets sur l'entreprise* ». La définition retenue par Bouchet et Gros Lambert (2002) retient les différentes composantes précitées (régionale, sociopolitique, idéologique...) et leur « *incidence sur la volatilité constatée ou latente des conditions d'affaires...* ». En découlent des risques économiques, des risques politiques, le risque juridico-légal et le risque régional.

Les auteurs relèvent que pour le risque pays, sa perception et son traitement se sont complexifiés avec la mondialisation. Il est désormais indispensable pour de grands groupes de s'ouvrir sur les pays émergents, de même les pays à risque ne sont pas forcément ceux que

⁸⁵ Si l'Homme ne réussit pas à maîtriser ses risques et ses peurs dans la première vague de l'avenir, *l'hyperempire*, et à trouver des réponses harmonisées et communes, cette seconde vague se caractérisera par des situations de crises entre Etats et intra-Etats avec une prolifération des conflits locaux et des risques y afférant. Une telle vision se veut d'anticiper ce que pourrait l'avenir de l'humanité sans pour autant l'affirmer avec exactitude, toutefois cela donne un éclairage sur les risques potentiels pour les individus et les organisations.

⁸⁶ Oliver Hassid, Directeur Général du Club des Directeurs de Sécurité d'Entreprise, CSDE. Lidija Milasinovic, Consultante sur les problématiques des risques pays, 2010.

l'on croit⁸⁷. Et leur fonction stratégique est plus que jamais affirmée de par l'importance d'inclure le risque pays dans le développement stratégique des entreprises (permettre la sécurité de l'entité, donner une image socialement responsable et par là même éviter les contestations dans les entités locales...).

-Le **risque climatique** : 25 % des PID est affecté par le climat. On ne peut influencer sur ce dernier, mais se prémunir contre ses impacts⁸⁸. En l'espèce, une attitude proactive ne sera pas de tenter d'éviter de tels risques, imprévisibles par nature, mais bien de se projeter dans ce qui est susceptible d'advenir et d'envisager les couvertures adéquates.

Pour ce type de risque, là encore n'étant pas nouveau⁸⁹, la demande de couverture est en croissance notable.⁹⁰ On note que pour certaines entreprises, l'impact de l'ensoleillement, de la température (dans le cadre des entreprises de production énergétique), constitue déjà un facteur de risque. Ainsi la production d'énergie, liée à la demande d'électricité, est corrélée à la température. De la même manière dans le secteur agricole les rendements dépendent de variations faibles comme d'évènements extrêmes (l'ensoleillement moyen, de la pluviométrie, des tempêtes, de la grêle...). On citera d'autres secteurs tels le tourisme, le secteur textile... autant de secteurs dans lesquels la gestion des risques impose de prendre en compte l'augmentation de la fréquence des évènements naturels semblant jusqu'à il y a peu rares.

Plus globalement, les risques liés aux évènements naturels sont plus que jamais à prendre en compte, en atteste l'actualité récente en matière de séisme au Japon ayant engendré un tsunami ainsi que la catastrophe nucléaire de la centrale de Fukushima. En découle encore les nombreux morts et disparus, les pertes économiques majeures, les coupures d'électricité, l'effondrement de la bourse de Tokyo et la nécessité d'injecter des sommes importantes pour soutenir l'économie. D'un évènement naturel auquel on s'attendait au Japon de par les effets d'expérience en matière de séisme, on passe ainsi à une crise non conventionnelle aux effets peu maîtrisés (l'UE parlant de situation hors de contrôle où l'inquiétude des premiers jours a très vite laissé place à l'alarmisme), validant ainsi les approches en termes d'évènements chaotiques (Patrick Lagadec). Le coût d'un tel évènement grimpe de manière exponentielle de par son « effet boule de neige ».⁹¹ Selon certaines scénarios, les dégâts et coûts directs dépasseraient les 100 milliards de dollars (dont 34,6 milliards de dollars pour le seul séisme selon une estimation du cabinet d'analyse Air Worldwide).⁹² En intégrant les effets connexes, il faut encore prendre en compte les pertes d'exploitation et manque à gagner en découlant à court, moyen et long termes (marché du numérique, marché de l'automobile...pour lesquels

⁸⁷ O.Hassid et L. Milasinovic posent ainsi la question de savoir si certains risques pays ne sont pas tant la cause des pays émergents, mais bien des pays développés. Une étude de BNP Paribas (*Overview on Country Risk*) montre ainsi qu'il faut distinguer au sein des pays émergents ceux étant vraiment à risque. De même, au sein de pays développés, sans pourtant les considérer comme des pays à risque, certains peuvent être appréhendés sous l'angle du risque pays.

⁸⁸ Comme l'évoque Frédéric Morlaye, les marchés de couverture pour le risque naturel sont appelés à se développer à l'avenir et progressent déjà de manière non négligeable.

⁸⁹ C'est là toute la dichotomie faite entre risques émergents (risques futurs, appelés à se développer) et risques non nouveaux, mais dont on a plus conscience que par le passé. Pour cette seconde catégorie, une activité est devenue un risque dès lors qu'une conscience collective s'est développée et qu'une volonté émerge d'éviter certains actes et/ou leurs conséquences.

⁹⁰ Au titre des sociétés développant des couvertures financières contre les risques climatiques, on citera Swiss Re, AXA, ABN Amro ou encore Entergy Koch.

⁹¹ Source, Les Echos, 14/03/2011, Dossier : *Séisme, tsunami, accident nucléaire : le Japon face à une crise historique*.

⁹² La Tribune.fr, 14/03/2011, *Avant le Japon, les catastrophes qui ont coûté le plus cher aux réassureurs*.

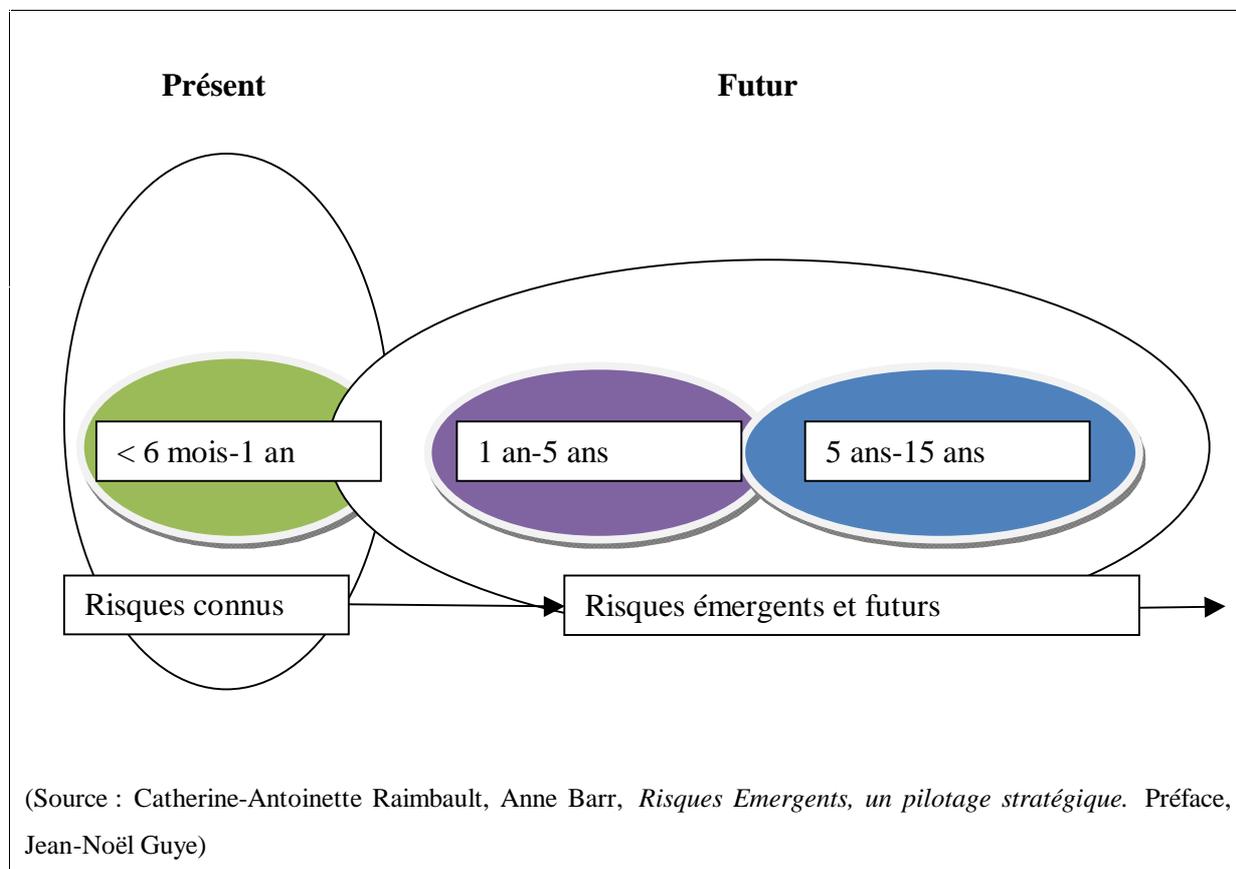
Le coût de la catastrophe pouvant atteindre les 217 milliards d'euros, selon le gouvernement japonais (Source Associated Press).

de nombreuses pièces indispensables pour la production ne sont plus fournies à la suite de la catastrophe).

-L'univers du risque est également changeant dans un contexte économique plus que jamais incertain de par les interactions croissantes entre économies⁹³ (augmentation exponentielle des **risques financiers** et des risques opérationnels, stratégiques, de compliance...)⁹⁴.

De manière non exhaustive, d'autres risques peuvent être encore évoqués : risques liés aux champs électromagnétiques, risques liés aux déchets chimiques (objet de la directive européenne REACH)⁹⁵...

Pour Jean-Noël Guye⁹⁶, les risques connus sont plus aisément identifiables dans la mesure où l'on possède un ensemble de données sur ces derniers, de plus leur horizon temporel est celui du court terme. Il n'en va pas de même pour les risques émergents (risques nouveaux ou en développement) et futurs, dont les horizons sont le moyen terme et le long terme (voir le graphique ci-après).



⁹³ Voir sur ce point l'étude Ernst & Young: *The future of risk, protecting and enabling performance*.

⁹⁴ Sans prétendre à l'exhaustivité, on citera encore d'autres types de risques émergents tels que les risques liés à la production d'énergie (notamment les énergies nouvelles).

⁹⁵ Règlement du 18 décembre 2006 du Parlement Européen et du Conseil de l'Union européenne. REACH : Registration, Evaluation, Autorisation of Chemicals (Enregistrement, évaluation, autorisation des substances chimiques).

⁹⁶ Senior Vice-President et Directeur des Risques Emergents, Group Risk Management, AXA.

Dans un tel contexte, et face à la diversité des risques émergents, la gestion des risques se doit d'évoluer, de s'adapter. Comme l'évoque Jean-Noël Guye, « *le défi est de taille, mais le moment est opportun sans doute pour repositionner ces enjeux de risques émergents au sein de la stratégie des organisations, dans le cadre de l'Enterprise Risk Management (ERM) (voir partie II) et des nouvelles règles de gouvernance* ».

Il est donc nécessaire d'établir le lien entre cet environnement de risques et d'incertitudes et la gestion des risques opérée par les entreprises.

C-De la société du risque et de l'incertitude aux risques des sociétés (entreprises). Gérer le risque et l'incertitude.

Dans un environnement marqué par l'incertitude et l'apparition de nombreux risques, les différentes entreprises se doivent de gérer leurs risques, plus encore que par le passé.

En parallèle aux propos d'A.Giddens (1994) (sur le concept de « *société entrepreneuriale* »), le risque est inhérent au modèle organisationnel « entrepreneuriale », à l'entreprise. C'est ce qui légitime le fait de vouloir gérer les risques, les contrôler (ce qui correspond au fait de contrôler son futur). Gérer les risques c'est renforcer la confiance⁹⁷ dans l'organisation. La confiance sert donc à minimiser le danger, la gestion des risques à renforcer la confiance et par là même à réduire le danger lié à l'incertitude. La gestion des risques, quand bien même elle ne réduit pas l'incertitude, réduit les conséquences de cette incertitude pour l'organisation et permet en ce sens la prise de risque de manière maîtrisée.

Dans un tel contexte et face aux risques émergents et futurs, la perception des risques par les entreprises évolue de même que la réponse donnée à l'égard de ces derniers en termes de prise en charge (gestion des risques).

Le risque est plus que par le passé pris en compte par les entreprises. On est passé du « *tout est sous contrôle* » au « *risque zéro n'existe pas* ». La volonté de se rassurer va grandissante.

Pour ce faire, les entreprises font de plus en plus appel à des procédés de gestion des risques.

« *Ne pouvant se débarrasser de l'incertitude, il reste à la gérer* » nous dit Romain Laufer⁹⁸.

L'étude AON⁹⁹ sur la gestion des risques en 2009 le montre : on remarque une montée en puissance des approches de gestion globale des risques, un rôle plus que jamais actif des dirigeants et administrateurs dans l'évaluation et le suivi des risques face aux exigences réglementaires croissantes, ces derniers se voulant anticipateur afin de mieux préparer les organisations auxdits changements.

⁹⁷ Confiance au sens d'E.Erikson et d'A.Giddens : forme de sécurité nécessaire en l'absence d'information dans le temps et dans l'espace : il s'agira de prendre des risques en ayant conscience de ces derniers et en cherchant à éliminer le danger, par nature lié au risque

⁹⁸ R.Laufer, professeur au groupe HEC. *L'entreprise face aux risques majeurs, à propos de l'incertitude des normes sociales.*

⁹⁹ Cabinet de courtage, département études et conseil.

Pour Jean-Pierre Stasi¹⁰⁰, « *la multiplicité des risques laisse démunis les décideurs qu'ils soient politiques, chefs d'entreprises ou responsables syndicaux* ». La maîtrise des risques échappe de plus en plus aux analyses habituelles tant lorsqu'il est question d'arrêter des choix fondamentaux pour l'avenir que quand il faut assumer les responsabilités des décisions passées. Dans cette société du risque, la peur ne doit pas être la seule clef de l'avenir. La gestion des risques s'affirme donc comme une réponse face à cette difficile lecture du futur en termes de risque. Plus qu'une mode, il est question d'une tendance se précisant face à un besoin de plus en plus affirmé d'une meilleure compréhension des risques entourant l'entreprise.

Dans un contexte où « *les catastrophes sont de plus en plus mal ressenties qu'il y'a 50 ans* », où « *les transferts sur le marché de l'assurance et de la réassurance ont trouvé leurs limites* » et où « *le montant des risques industriels est tel que beaucoup ne peuvent s'assurer que pour une part du risque* »¹⁰¹, les entreprises sont à la fois contraintes de recourir au provisionnement (auto assurance) et à la gestion des risques. Ces démarches sont désormais indispensables afin de pouvoir pleinement prendre en charge l'étendue et la diversité des risques et d'anticiper ces derniers. Cette contrainte de prise en compte accrue du risque peut s'inscrire dans un cadre empreint de légitimité et de respect des normes en vigueur. L'évolution de la prise en compte des risques va de la prise de risque légitime à la prise de risque respectant les normes édictées. (Voir sur ce point l'annexe-4 p.120 *Matrice Légalité/Légitimité*). Dans le premier cas, il s'agit de risques perçus comme légitimes et suffisamment maîtrisés (notamment à l'égard de l'environnement...). Dans le second cas, un cadre juridique impose la mise en place de dispositifs (sécurité des personnes sur le lieu de travail, normes imposées dans les secteurs banque et assurance¹⁰² par exemple...).

La gestion des risques a donc plusieurs sources : la conformité au droit et aux normes édictées et la légitimité de l'installation de l'entreprise et l'inscription de celle-ci dans son environnement, ce qui suppose le respect de normes et attentes sociales (RSE, image de l'entreprise...), lesquelles découlent sur la réponse aux attentes de sécurité dans l'entreprise et dans ses activités (tant en ce qui concerne les risques internes à l'organisation que ceux étant externes à celle-ci).

Conclusion sur l'environnement du risque.

En conclusion de cette première partie, on peut donc dire que l'essor de nombreux risques « *émergents* », l'affirmation de risques n'étant pas nouveaux, mais désormais perçus comme tels dans « *la société du risque et de l'incertitude* » dans laquelle nous vivons sont autant de facteurs rendant nécessaire le recours à la gestion des risques pour l'entreprise face à la remise en cause de la culture du « *risque zéro* » ces dernières années¹⁰³.

Les progrès de la science et des mathématiques, notamment, ont ainsi permis/causé une « *mise en risque* » de nombreux événements et actions.

¹⁰⁰ *L'ère du risque*, Jean-Pierre Stasi, 2005. Jean-Pierre Stasi est secrétaire général de l'Organisme Professionnel de Prévention du BTP.

¹⁰¹ Bernard Mettetal, associé du cabinet Clyde & Co. Propos tirés de *L'ère du risque*.

¹⁰² Voir sur ce point les travaux de Gregory W.Brown sur l'intérêt de gérer les risques dans le monde économique et financier : Les Echos, dossier *L'Art de la gestion des risques : la quête de la sécurité dans un monde fluctuant*.

¹⁰³ Voir sur ce point l'ouvrage de Xavier Guillohou et Patrick Lagadec, *La fin du risque zéro*.

Toutefois, et c'est tout l'enjeu des risques émergents et à venir, cette même science et cette même avancée du savoir et de la connaissance du monde repoussent les limites de l'incertain.

Là où la connaissance des risques progresse, de nouveaux champs d'incertitude s'ouvrent. C'est là un paradoxe de notre société moderne, dans lequel les organisations et notamment les entreprises doivent s'inscrire afin de limiter les zones de vulnérabilités. Dans ce cadre s'inscrit la dimension éthique de la technologie évoquée par le Dr Alexei Grinbaum¹⁰⁴ lorsqu'il précise que « *l'avenir technique nous apparaît toujours incertain* », et que « *l'heuristique régissant nos choix technologiques est celle de la peur* ».

Là où Max Weber parlait de *désenchantement du monde*¹⁰⁵ pour expliquer le recul de la religion comme explication des phénomènes, la société du risque correspond à un *désenchantement* d'une société moderne où l'on a longtemps cru que la science et la technique permettraient d'accroître les *zones de confort* dans lesquels nous vivons, ce par la réduction de l'incertitude du monde. Il n'en est rien, bien entendu, sciences et technique ont permis des progrès indéniables, mais loin de tout expliquer, l'essor des savoirs et de la connaissance du monde, pour autant nécessaire, révèle de nouvelles zones d'incertitude tout en apportant des réponses aux énigmes du passé. Mais cela laisse dépourvu face à l'avenir. Ce qui peut être résumé comme suit : Enigme du passé, certitude du présent. Certitude d'aujourd'hui, Incertitude de demain. (Voir l'annexe-18 p.132 Perception du risque, évolutions)

Dans un tel contexte, il est nécessaire de « *penser la technique* »¹⁰⁶ car « *le techniquement possible n'est pas forcément le socialement souhaitable* »¹⁰⁷. Ce qui permettra de mieux gérer les risques y étant associés. Etape indispensable pour une organisation soucieuse de s'inscrire dans son environnement, l'environnement des sociétés développées étant empreint de tendances lourdes, de crainte et d'aversion au risque.

Au cœur de ces préoccupations en termes de risques figure la question de l'avenir et de son anticipation.

À cet égard, la gestion des risques et la prospective jouent un rôle notable comme réaction en termes de comportements attendus à l'égard du risque : face à cette vraie crainte, gérer les risques est à la fois source de retour sur investissement et de représentation de l'image de l'entreprise.

Il est donc question d'évoquer l'état de l'art de la gestion des risques et d'en analyser la dimension prospective afin de mieux appréhender la réponse du Risk Management aux incertitudes de l'avenir.

¹⁰⁴ Chercheur au laboratoire LARSIM du CEA-Saclay, dont les réflexions portent sur la philosophie de la technologie.

¹⁰⁵ Max Weber, *L'Éthique Protestante et l'Esprit du Capitalisme*, 1905.

¹⁰⁶ H. Arendt, dans *Conditions de l'homme moderne* (1961), disait déjà sur ce sujet : « *S'il s'avérait que le savoir et la pensée se sont séparés pour de bon, nous serions bien alors les jouets et les esclaves non pas tant de nos machines que de nos connaissances pratiques, créatures écervelées à la merci de tous les engins techniquement possibles, si meurtriers soient-ils* ».

¹⁰⁷ Source : Michel Godet, cours de prospective et d'analyse stratégique, Conservatoire National des Arts et Métiers.

II-La gestion des risques, état de l'art et analyse de la dimension prospective.

L'analyse de l'état de l'art de la gestion des risques et de sa dimension prospective présentée ici a pour but de voir dans à quelle démarche correspond le Risk Management et quelle réponse cette approche donne face aux risques susceptibles de se réaliser dans le futur. Cela suppose de voir quels sont les comportements et attitudes face au risque futur.

A-Prélude sur les comportements et actions à l'égard du risque.

À titre préliminaire, et en vue de clarifier notre approche, il est nécessaire de déterminer quelles sont les attitudes à adopter face au risque pour les organisations.

1-Conscience et connaissance du risque¹⁰⁸.

Avant même la préparation et l'action à adopter face au risque, importe le degré de prise de conscience du risque.

On peut ainsi distinguer plusieurs degrés de prise de conscience de l'organisation face au risque.

L'ignorance du risque :

Qu'elle soit voulue (on ignore volontairement un risque) ou non voulue (le risque est tout simplement non connu donc non maîtrisé), ce stade constitue la première étape face au risque, laquelle doit être nécessairement dépassée pour l'organisation.

Une entreprise ignorant ses risques est susceptible d'être en difficulté à l'avenir, la prise de risques étant la condition de sa survie. Comme l'exprime P.Lagadec, « *l'expert, confronté à des mutations, passe de plus en plus régulièrement de l'incertitude à l'ignorance. Il a les plus grandes peines à cerner la menace, à donner des pronostics ; ses lois de probabilités ne fonctionnent plus* ». De nombreux risques apparaissent comme difficiles à probabiliser et sont pour autant susceptibles de survenir, mais avec un degré de vraisemblance faible, ce qui en rend l'identification difficile.

Pour Alexei Grinbaum, l'ignorance en matière de risque correspond au caractère incomplet de la connaissance en matière de dommage possible¹⁰⁹. (On ne sait pas que l'on ne sait pas) « *La surprise future fait partie du processus. Ni l'évaluation des risques, ni le principe de précaution ne s'appliquent alors* ».

La conscience du risque, premier pas vers la maîtrise :

Cette seconde étape vise à prendre conscience, pour l'organisation, des risques entourant son activité. À faire entrer l'inconcevable¹¹⁰ dans le concevable. Il s'agit d'un préalable nécessaire pour qui veut maîtriser ses risques. Identifier les risques auxquels est soumise l'organisation est le premier pas vers la maîtrise de ces derniers. Cela permet d'avoir

¹⁰⁸ Patrick Peretti-Watel montre clairement (*La société du risque*) la diversité des comportements face au risque, de l'ignorance à la prise de risque délibérée tant par affirmation de soi que par inconscience des conséquences de l'action (conduite à risque). Le lien entre perception du risque et déterminisme culturel est encore abordé en vue de montrer la pluralité d'attitudes des individus face à l'action risquée.

¹⁰⁹ Certains auteurs parlent de risques « involontairement » acceptés. Voir sur ce point G.Jousse, *Traité de Riscologie*, 2009, pp 100-104.

¹¹⁰ L'inconcevable est bien le plus déstabilisant nous dit P.Lagadec. On s'attend à un risque, à une crise, et c'est un autre événement, parfois pire, qui se produit.

conscience du risque. Comme l'explique Georges Jousse¹¹¹, la décision pour tout entrepreneur du passage à l'action implique nécessairement la conscience du risque. Il s'agit d'une première étape, on est encore loin de la connaissance et de la compréhension de ce dernier.

Pour prendre pleinement conscience du risque, il sera toutefois nécessaire de l'évaluer afin d'en saisir l'importance (coût en cas de survenance, probabilité de survenance...). À titre d'exemple, la pyramide de Bird (voir annexe-5 p.121-Pyramide de Bird-1969) montre clairement que plus un accident survient, plus la probabilité que d'autres événements plus graves découlant des mêmes causes est élevée. Une telle représentation est un exemple intéressant en ce qui concerne la conscience du risque dans l'entreprise. Si celle-ci est développée, on mettra les moyens adéquats pour réduire les probabilités de survenance d'accidents (moyens de protection, de prévention). *A contrario*, l'aggravation des risques s'en suivra.

Quand bien même on a conscience du risque, il faut encore pouvoir le comprendre pour l'appréhender au mieux et interpréter au mieux les informations sur les différents risques pour les traiter de manière adéquate¹¹². C'est là toute la question des signaux faibles, des risques peu vraisemblables, mais pouvant impacter les organisations (points sur lesquels nous reviendrons).

À noter que parler de conscience du risque, c'est aussi renvoyer à la notion de *culture du risque* : ainsi même si eu égard au contexte actuel de prise de conscience et de préoccupation grandissante à l'égard du risque, on note que ladite *culture du risque* est plus avancée dans les grandes entreprises que dans les PME. Par ailleurs la conscience à l'égard du risque est également variable selon le secteur d'activité concerné. Bernard Mettetal ou encore Jean-Pierre Stasi soulèvent ainsi le rôle important des organismes professionnels quant à cette prise de conscience. Ainsi, dans le BTP, cette culture du risque est plus ancienne, notamment du fait d'un système juridique obligeant à se protéger des conséquences à court terme (sur les chantiers avec les risques liés à l'Homme et pendant leur réalisation (d'où le rôle de la l'assurance dommage ouvrage) mais également à plus long terme (d'où l'assurance de responsabilité décennale). Comme le soulèvent les auteurs : les assurances sont également un facteur d'accroissement de la conscience du risque. Ainsi : aux États-Unis, les assurances ont généralisé leur demande d'équipement des entrepôts en sprinklers. En Europe, cette démarche est bien entendu croissante, mais loin d'être généralisée.

Une nuance peut alors être apportée pour le cas de risque à survenance immédiate. Pour Robert Branche¹¹³, il n'existe pas de système d'alerte sans processus inconscient. En matière de gestion des risques, la Direction de l'entreprise seule ne peut rien, des mesures de sauvegardes immédiates trouvent souvent à s'appliquer. Pour autant, et c'est là l'intérêt d'une politique de risque, de développer une culture du risque : cela favorise la sensibilité en interne à la survenance de risque et renforce la réactivité de chacun. Ainsi, en cas de risque immédiat, une première analyse est faite par les individus et des processus d'alerte, d'évitement et de traitement sont alors mis en place. Bien entendu, ces processus et cette réactivité seront d'autant plus efficaces que les individus sont préparés au risque.

¹¹¹ G.Jousse, 2009, *Traité de Riscologie*.

¹¹² Dans la continuité des travaux de Kahneman et Tversky, (1979, *Prospect Theory*) la perception du risque par les individus suppose une sélection de l'information par ces derniers. Son évaluation est par définition subjective. L'espérance de gain et la peur de pertes ne sont pas symétriques. Les faibles probabilités sont également sous-estimées de même que les fortes probabilités sont surestimées.

¹¹³ *Les mers de l'incertitude*.

La compréhension du risque :

L'étape suivante vise à saisir la complexité du risque. Avoir une compréhension du risque implique de remonter jusqu'à son origine. Avant de pouvoir le traiter, il est donc nécessaire d'en identifier les causes, les origines. Cette analyse permettra d'apporter le traitement le plus adéquat face aux risques, aussi divers que nombreux et souvent spécifiques aux organisations auxquelles ils se rattachent (notamment en ce qui concerne les risques opérationnels).

Parfois, certains risques font l'objet d'une complexité en rendant la compréhension difficile. C'est le cas de certains risques faisant l'objet de ce que P.Lagadec appelle « *la complexité hors cadre* ». ¹¹⁴

La connaissance du risque : permettre de maîtriser ses risques.

Une fois réalisée la prise de conscience de l'existence du risque, de son importance et la compréhension des causes de ce dernier, vient la connaissance du risque. Non seulement il est possible pour l'organisation d'identifier les risques auxquels elle a à faire face, mais elle sait les évaluer et les traiter de la manière la plus appropriée. Un suivi de ces derniers est également mis en place afin de rendre plus complète leur maîtrise.

Un tel cheminement permet d'aller de l'ignorance du risque à sa maîtrise. Toutefois, outre la prise de conscience du risque, importe aussi l'attitude face à ce dernier.

L'essor de la connaissance du risque, levier pour l'action sur ce dernier : Comme le rappelle encore Peter L.Berstein, pendant la majeure partie de l'Histoire, l'Homme n'a pas eu besoin de maîtriser les risques, ce pour de multiples raisons, sociétales, juridiques (l'environnement juridique ne s'y prêtait guère par le passé et le droit de la responsabilité civile est encore récent à l'échelle de l'Histoire de l'Homme ¹¹⁵), scientifiques (manque de connaissances quant aux maladies, aux dégâts causés par certaines activités), ou encore techniques (les risques industriels ont connu une progression exponentielle avec les révolutions industrielles). « *L'illettré du futur ne sera pas celui qui ne sait pas lire. Ce sera celui qui ne sait pas comment apprendre* » nous dit Alvin Toffler ¹¹⁶. Il est difficile pour une entreprise d'avoir une lecture claire et précise du futur. Surtout en matière de risque, domaine par nature incertain. Toutefois, si cette organisation sait apprendre (C.Argyris et le concept d'organisation apprenante), la lecture du futur lui sera ouverte par la voie de l'indispensable rétrospective. Apprendre du passé, mais aussi se tourner vers l'avenir, là est toute la problématique des risques futurs.

¹¹⁴ L'auteur prend alors l'exemple du cyclone Katrina, étant hors catégorie de par son importance, s'étant décliné en tempête et inondation, ayant causées des catastrophes industrielles et des difficultés en matière de sécurité publique avec la dévastation complète d'une ville.

¹¹⁵ L'essor du droit de la responsabilité civile, ainsi que des activités d'assurance, s'est fait concomitamment au développement des risques technologiques et industriels et de l'apparition de nouveaux biens (automobiles, biens de consommation toujours plus complexes). Ainsi, des lois ont entendu encadrer le droit de la responsabilité civile en France au XIXème siècle (loi de 1898 concernant les accidents du travail). Pour autant, tout le long du XIXème siècle, l'essor de la responsabilité civile s'est fait dans une large mesure de manière jurisprudentielle en faisant évoluer le droit vers un accroissement de la responsabilité sans faute. Preuve s'il en est d'une reconnaissance de l'accroissement de certains risques, qui, tout en restant aléatoires, accusent d'une survenance fréquente. Il est également intéressant d'observer le parallèle entre les mécanismes visant à faciliter le règlement de sinistres similaires survenant fréquemment. On citera à cet égard les conventions de règlement entre assureurs : en automobile ou en droit de la construction par exemple.

¹¹⁶ Alvin Toffler, écrivain américain, sociologue et célèbre futurologue.

A noter que la prospective se distingue de la futurologie en ce sens qu'elle dispose d'outils pour la rigueur et d'une démarche construite. En prospective, il ne s'agit pas de prédire l'avenir mais de déterminer quels peuvent être les futurs possibles par des méthodes précises.

Le moteur du XXI^{ème} siècle est la connaissance comme l'expriment Anne Barr et Catherine-Antoinette Rimbault. La transparence de l'information et son exactitude ont donc un caractère important, notamment en matière de risque. C'est là toute la question de la connaissance scientifique à l'égard du risque permettant d'enrichir les savoirs et de mieux identifier et percevoir les risques.

Les connaissances scientifiques doivent donc permettre de mieux cerner les risques et de mieux les percevoir pour une prise de risque maîtrisée.

L'innovation s'impose dans le développement des sociétés, et avec elle l'apparition de nouveaux risques, là est tout l'enjeu de la connaissance scientifique afin de bien comprendre quels sont les risques associés aux dites innovations et les réponses à y apporter.

Pour les risques futurs, soit ceux ne faisant l'objet de données et d'études statistiques, les pertes liées à un sinistre potentiel sont difficilement mesurables (sévérité/ fréquence).

L'enjeu de la connaissance est donc de permettre une meilleure gestion des risques à l'avenir : éviter les maladies, les décès, les dommages financiers, les crises d'impact global ; mais également créer et renforcer une culture et « *une éducation des parties prenantes* » à l'égard du risque afin que l'essor des risques nouveaux ne renforcent pas un sentiment de peur dans l'avenir et dans l'innovation.

2-Les quatre attitudes face au risque, essai de typologie.

Il existe quatre attitudes face à l'avenir, que sont la passivité, la réactivité, la préactivité et la proactivité¹¹⁷. De la même manière, il peut être défini quatre attitudes face au risque futur. Différentes approches du risque découlent de ces postures face à l'avenir, qu'il convient d'aborder successivement.

Comme il a pu être précisé en introduction, il n'y a pas d'action sans risque, et l'histoire de la technique nous montre que rien ne s'est accompli dans le monde sans prise de risque par des comportements innovants. Agir pour l'avenir implique donc nécessairement la prise de risque. Toutefois l'entité soucieuse de sa responsabilité et des impacts de ses activités à l'égard d'autrui, peut adopter différents comportements pour traiter, ou non, le risque.

2. a-L'attitude passive face au risque : ne rien faire pour prévenir le risque.

Critiquable moralement et déontologiquement, soumettant l'entreprise ou la collectivité au risque accru induit par son activité, dangereuse pour autrui et susceptible de faire encourir l'engagement de la responsabilité de l'organisation étant passive face au risque, cette attitude suppose de laisser le risque survenir sans pour autant le provoquer. Une fois un sinistre ou un événement réalisé, l'attitude passive consiste à reprendre son activité normale. Il s'agit de ne rien faire pour empêcher la survenance du risque et de ne pas traiter la cause de ce dernier, quand bien même l'aléa persiste (rien n'est fait pour s'en prémunir). Ainsi l'attitude passive face au risque pourra s'illustrer dans la non-intervention des pouvoirs publics face à un risque d'attentats terroristes, la non-mise en place de moyens de sécurité lors d'événements (de type manifestation par exemple) susceptibles de débordements, la non-édiction de règles et de référentiels de sécurité pour les activités industrielles avec mise en place d'un contrôle du respect de ces dernières ex post et/ou ex ante. Dans ces différents cas, le plus grand risque est de ne rien faire, a fortiori lorsque l'on a conscience du risque potentiel et que l'on peut le maîtriser ou l'éviter. Résolument, une attitude passive n'est pas acceptable pour l'entreprise, la collectivité ou l'organisation qui sont à l'origine du risque, ainsi qu'à l'égard de ceux qui y sont soumis par le biais d'autrui sans en être à l'origine (effet à l'égard des tiers). Une telle

¹¹⁷ Source, Michel Godet, Manuel de Prospective tome 1, *Une indiscipline intellectuelle*, page 13.

attitude doit donc être évitée tant que faire se peut, car elle tend à transformer le risque en certitude, l'aléa en lésion, par le laisser-faire, la négligence et l'imprudence. Ainsi, en 1947, les catastrophes concernant les navires Grandcamp ou Highflyer à Texas City peuvent être évoquées pour rappeler la passivité d'alors face au risque : pas de moyens de protection incendie pour des navires comportant du nitrate d'ammonium ou encore des explosifs. En découlèrent plus de 600 morts, près de 5000 blessés et des centaines de maisons soufflés par l'explosion des navires bloqués dans le port.

Exemple d'attitude passive face au risque, la marée noire chinoise de 2010 : Le manque de moyens de protections et de préventions sur un site industriel peut constituer une attitude passive. Rien n'est fait pour prévenir un risque. En matière de gestion de crise, l'exemple récent de la marée noire en Chine démontre que l'explosion de l'oléoduc est due à des risques mal connus et mal maîtrisés. De même, le manque de moyens affectés pour une marée de cette ampleur montre que le cap de la réactivité en gestion de crise n'a pas été franchi rapidement. (2000 soldats déployés sur un périmètre de plus de 430 km², recours à l'aide des pêcheurs aux moyens dérisoires, sans équipement de protection). La gestion de cette crise engendre d'autres risques, les risques sanitaires pour ceux qui tentent de résorber la marée noire. En la matière, rien n'est fait pour assurer la prévention ou la protection face à ces risques sanitaires. Ainsi, on peut même voir des riverains de la marée noire se baigner dans une eau encore contaminée par les pellicules d'hydrocarbure et les produits dispersants sans que des interdictions de baignade soient décrétées. On voit donc l'ampleur des difficultés posées par une attitude passive, laquelle induit des risques et des dommages en chaîne. Les risques sanitaires dans le cas présent pouvant être analysés comme des « risques de second tour » consécutif à la passivité et au manque de réactivité des autorités dans la gestion de crise.

Source : Le Figaro, 23/07/2010, « *La Chine confrontée à une terrible marée noire.* »

2. b-L'attitude réactive : pallier les conséquences liées à la survenance d'un risque.

L'attitude adoptée sera réparatrice à court terme, mais ne peut apporter de solution satisfaisante à moyen et long terme pour les risques non encore survenus et dont on souhaite justement empêcher la survenance. En outre, une telle attitude vise uniquement à pallier les conséquences d'un risque étant déjà survenu. Par ce biais, gérer au mieux la crise permettra d'éviter l'exposition à d'autres risques ainsi qu'une augmentation du coût (humain, financier...) de celle-ci. À titre d'exemple, gérer au mieux une crise concernant l'environnement (pollution de nappe phréatique) permettra d'éviter un risque sanitaire pour les populations concernées. Dans 80% des cas de gestion de crise non gérée dans le cadre d'un plan de gestion de crise s'en suit une faillite au cours des 18 mois.¹¹⁸

La gestion de crise est ainsi largement soumise aux effets de contexte : elle peut s'avérer très négative si la crise est mal gérée, du fait d'une surmédiatisation, et porter ainsi atteinte à la réputation de l'entreprise, dégrader son image et la confiance portées à l'organisation affectée par ladite crise. *A contrario*, une crise bien gérée peut permettre une reprise de l'activité de l'entreprise en peu de temps¹¹⁹ et donner une image responsable de l'organisation concernée ayant bien géré la situation de crise. La gestion de crise est ainsi à situer entre réactivité, dans la gestion de la situation de crise, et la préactivité, dans la

¹¹⁸ Source : *Director magazine*, juin 1998.

¹¹⁹ Source: *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*, Rory F. Knight et Deborah J. Pretty, Templeton College, Oxford University.

préparation des crises pouvant potentiellement survenir. La préparation desdites crises (notamment plan de continuité d'activité, plan de gestion de crise) permet d'éviter des coûts importants. Comme le relève l'Institute for Crisis Management, dans 63% des cas, les crises proviennent des décisions des directions de l'entreprise, et dans 22% des cas des salariés. Seuls 14% des cas de crise sont dus à des causes externes. Les causes des situations de crise étant principalement internes, une bonne préparation aux occurrences de situation de crise peut permettre d'en éviter ou du moins de mieux les gérer. Sont ainsi mieux gérés les risques eux-mêmes ou du moins les conséquences de ces risques.

Exemple d'attitude réactive face au risque, le cas du groupe BP (été 2010): « *Quand c'est urgent, il est trop tard* » (Michel Godet). L'exemple récent du groupe BP (British Petroleum) et de la catastrophe pétrolière survenue dans le golfe du Mexique est assez significatif d'une attitude de réactivité face au risque. Avant la survenance du sinistre, les risques liés à l'incendie et à l'explosion de la plateforme n'ont pas été suffisamment pris en compte. En résulte un coût non négligeable évalué à 6 millions de dollars par jour pour gérer cette crise et résorber la marée noire, 500 millions concernant la seule plate-forme, des pertes considérables liées à la dégradation de l'image de l'entreprise et à la chute de son cours en bourse. Quand bien même des dispositifs sont mis en place afin de résorber les conséquences de la marée noire, l'impact sur l'environnement et sur la perception de l'entreprise par l'opinion publique sera durable pour ne pas dire irréversible.

(Source : Revue Risk-Management, juin 2010)

2. c-L'attitude préactive face au risque : prévenir le risque, se préparer à sa survenance.

La préactivité face au risque consiste à prendre en compte les risques prévisibles et à s'y préparer. Il s'agit alors de mieux se préparer aux menaces pour l'entreprise. Cette préparation pourra alors prendre plusieurs formes. Ainsi il pourra être mis en place des moyens de protection et de prévention face à un risque. Les moyens de prévention des risques visent à réduire la probabilité de survenance d'un risque. (On citera l'exemple de détecteurs automatiques de fumée pour le risque incendie, la mise en place de caméra de surveillance pour le risque vol.) Les moyens de protection permettent quant à eux de réduire les conséquences, les dommages occasionnés par la survenance du risque (la mise en place de sprinklers, d'extincteurs, permet de réduire les dommages en cas d'incendie, de même, la mise en place d'une alarme et de verrous permet de par son effet dissuasif et en rendant plus difficile le travail des voleurs de réduire les pertes liées au vol).

L'assurance, archétype de la gestion préactive du risque: La préactivité face au risque se traduit également par les mécanismes de transfert de risque et de couverture face à ces derniers. Au titre de ces mécanismes de transfert de risque¹²⁰, on trouve l'assurance. L'assurance trouve sa source dans la nécessité pour les individus et les organisations de pallier le risque, l'aléa et de réduire les conséquences de l'incertitude. Il n'y a pas d'action sans risque, mais le plus grand risque est de ne rien faire. « *L'incertitude doit être source*

¹²⁰ À noter qu'outre l'assurance, il existe divers mécanismes de couverture et de transfert des risques. Ainsi, à titre d'exemple, le termaillage consiste en un mode de couverture du risque de change visant à accélérer l'encaissement ou le décaissement de devises en fonction de l'évolution anticipée du cours desdites devises. On citera encore le hedging ou la couverture à terme. L'*alternative risk transfer* procède donc d'une démarche préactive à l'égard du risque : on se prépare à sa survenance.

d'espoir », moteur de l'action, comme l'exprime Robert Branche¹²¹. Le rôle de l'assurance est donc de permettre que ladite incertitude ne soit pas un frein à l'action. Par le traitement assurantiel du risque, l'entreprise, qui paie la prime, transfère son risque, assumé en cas de survenance par la compagnie d'assurance qui provisionne en vue de rétablir l'assuré dans sa situation d'avant sinistre.

2. d-L'attitude proactive face au risque: Provoquer les changements souhaités, empêcher la survenance de risques.

La proactivité¹²² est une attitude d'action par anticipation (agir pour provoquer les changements souhaités), elle consistera, en matière de risque, à agir pour traiter la cause du risque en amont et empêcher jusqu'à l'idée même de sa survenance. Ne pas laisser de place pour l'aléa. Bien entendu, le risque zéro n'existe pas. Mais anticiper en appréhendant les causes de risque dans une activité permet, plus que de simplement s'y préparer (attitude préventive) de modifier le contexte même pour le rendre non propice à la survenance du risque.

Une telle attitude vise à ne pas être passif face au risque pour le décideur ni à simplement recevoir une étude portant sur le risque, mais bien à prendre des décisions en menant une réflexion prospective sur le risque.

Mettre en place une vraie politique de risque, à l'instar de la politique produit, de la politique financière, de la politique RH de l'entreprise. Le risque doit pour se faire être partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. L'entreprise dans sa stratégie va au-devant du marché, elle se positionne sur ce dernier, à tel point que l'on parle de positionnement concurrentiel. De la même manière, adopter une politique de risque, c'est déterminer quelle attitude l'on va adopter face au risque, « regarder l'avenir le transforme » nous enseigne la prospective, regarder les risques pouvant affecter l'entreprise et non seulement les transférer ou se protéger contre ces derniers de manière préventive en proposant des actions concrètes afin de les identifier, d'en évaluer l'importance, de proposer un traitement à ces derniers et un politique de suivi et de pilotage des risques, telle peut être une conception proactive à l'égard du risque.

De manière préactive, on tente de réduire l'aléa, de se protéger contre ce dernier ou encore de transférer ce dernier en faisant assumer ses conséquences par autrui.

De manière proactive, il est davantage question d'aller au-devant de cet aléa, de le maîtriser. Se préparer face au risque en l'identifiant (les identifiant) et en évaluant l'importance du ou des risques pour proposer des traitements en amont à ces derniers. Agir par anticipation face au risque c'est encore se préparer à sa survenance là où on ne peut l'empêcher: préparer la gestion de crise, l'organiser. Une bonne préparation aux différentes occurrences de crise permettra une meilleure réactivité des individus de l'organisation affectée.

Bien sûr, il persistera toujours des zones de risques, il n'y a pas et il n'y aura jamais de risque zéro. Parmi plus de 500 risques (souvent répartis en 13 classes dans les manuels de Risk Management) pouvant affecter l'entreprise, il est difficile de tout anticiper. Mais agir pour provoquer le changement à l'égard des risques entourant l'entreprise permet de mieux prendre en compte les différents futurs possibles.

Détecter les risques et les cartographier, les prioriser en fonction de leur sévérité et de leur potentiel d'occurrence, déterminer les stratégies à mettre en œuvre face à ces derniers, soit le

¹²¹Robert Branche, *Les Mers de l'Incertitude*.

¹²²Sur la proactivité : Plus que faire face au prochain événement, il s'agit de créer le prochain événement (M.P. Follett, 1949).

meilleur traitement à apporter, sont autant d'étapes qui procèdent d'une gestion proactive du risque.

La gestion des risques, par des procédés d'identification, d'évaluation, de traitement et de suivi, vise donc à mieux comprendre l'origine du risque et cerner ses impacts afin de proposer les moyens à mobiliser et les actions adéquates à mettre en œuvre pour y répondre *ex ante* à sa survenance.

Ces étapes sont intégrées dans la démarche de gestion globale du risque, telle qu'elle émerge depuis quelques années.

Ont donc été vues les différentes attitudes face au risque (voir la matrice ci-après résumant cet essai de typologie des attitudes face au risques à venir).

Matrice attitudes/actions face au risque :

Attitude	Passivité	Réactivité	Préactivité	Proactivité
Politique				
Laisser survenir le risque, réparer ses conséquences	x			
Gestion de crise		x	x	
Principe de Précaution (application)			x	
Transfert de risque (dont assurance) Couverture du risque			x	
Mise en place de moyens de protection et de prévention			x	
Gestion globale du risque, démarche IVTS			x	x

Une démonstration préalable de la dimension prospective de la gestion des risques implique de voir comment, depuis quelques décennies, ce domaine évolue de la préactivité à la proactivité.

Une fois cette analyse rétrospective faite, il conviendra de s'attarder plus longuement sur la vision du Risk Management aujourd'hui et d'en aborder les liens avec la démarche prospective.

B-Evolution et état de l'art de la gestion des risques.

1-De la gestion des assurances à la gestion globale du risque : l'évolution du Risk Management de la préactivité vers la proactivité.

Au regard de ces quatre attitudes face au risque, nous nous devons d'analyser à quelle attitude correspond la démarche de Risk Management. Cela implique de remonter à l'apparition du Risk Management afin d'en voir l'évolution et l'état actuel de l'art dans ce domaine. Comme le précise Bertrand Munier¹²³ : « *la gestion des risques a beaucoup évolué pour devenir un art basé sur de vastes connaissances scientifiques* ». Du commerce maritime des origines et de la gestion des risques par les marchands lombards au XIIIe siècle jusqu'à l'actuelle gestion des risques tenant compte « *de l'évolution culturelle des individus et des*

¹²³ Bertrand Munier, Professeur à l'ENS Cachan, Directeur du Groupe de recherche sur le Risque, l'Information et la Décision (Risques n°44/Décembre 2000, *L'Ingénierie du risque*).

sociétés, de l'évolution technologique et scientifique et encore de l'évolution interne des entreprises », la gestion des risques s'est trouvé transformé pour accompagner les changements de la société. Il convient donc d'appréhender l'évolution de la gestion des risques.

1-a-Aux origines du Risk Management dans les entreprises et les territoires (collectivités).

Pour Thierry Van Santen¹²⁴, la gestion des risques consiste en « *la nécessité pour l'homme de se prendre en main et d'éviter le sort* ». Les premières apparitions d'une gestion des risques remontent au siècle des Lumières lorsque le danger commence à être envisagé comme un domaine pouvant être source de connaissance et non simplement une fatalité ou le fait de forces dépassant ce que la science pouvait expliquer jusqu'alors. L'approche humaniste et philosophique du risque remonte en effet au XVIIIe siècle. Ainsi, le tremblement de terre de Lisbonne de 1755¹²⁵ marque les prémices de l'appréhension par l'Homme de sa capacité à agir pour limiter le risque. Toutefois, c'est aux philosophes grecs que l'on doit les premières réflexions sur ce sujet. Ainsi, on citera Pythagore pour qui « *si tu n'as pas en toi assez de ressources pour tirer parti des maux qui t'arrivent, aie la prudence de les prévenir* ». L'étude du risque se développera au XIXe siècle avec l'essor des sciences, de la technique, de l'industrie et des dangers nouveaux qu'il importe alors de maîtriser dans le cadre d'une prise de conscience de la vulnérabilité croissante de l'Homme face à ses propres créations techniques visant à repousser les limites de la connaissance. C'est au XXe siècle cependant, avec l'essor des risques exogènes à l'entreprise que va se développer la fonction de Risk Manager.

Une telle fonction s'est développée au fur et à mesure de la prise en compte de nouvelles thématiques de risque pour l'entreprise. La fonction en tant que telle de Risk Management nous vient des États-Unis ayant repris cette dimension philosophique du risque en y apportant une méthodologie opérationnelle, laquelle est aujourd'hui encore en évolution (outils, puis apport des « cyndiniques » ou sciences du danger).

1-b-La gestion assurantielle du risque, le Risk Management préactif.

Pour Peter L. Bernstein « *il est difficile pour nous aujourd'hui d'imaginer un monde ignorant les lois des probabilités* ». Il est également difficile d'imaginer un monde sans assurance, et de manière plus précise une entreprise non assurée pour les divers risques auxquels elle aurait à faire face. Ainsi, Henri Fayol¹²⁶ évoquait dès 1916 la fonction de sécurité au sein des six fonctions principales de l'entreprise¹²⁷. Russel Gallagher¹²⁸ précise quant à lui, dès 1956, la

¹²⁴ Thierry Van Santen a été jusqu'en 2009 Risk Manager du Groupe Danone avant de prendre la direction d'Allianz Global Corporate and Specialty. Il a également été président de l'Amrae et de la Ferma.

¹²⁵ Le tremblement de terre de 1755 a complètement détruit Lisbonne, faisant plus de 100 000 morts dans une ville à forte densité et aux habitations (en bois) rapprochées. Jean-Jacques Rousseau fit alors remarquer que la responsabilité des hommes et leur intelligence sont en cause dans ce type d'évènement. Ainsi, la pertinence du lieu d'implantation des villes et le choix des procédés de construction sont déterminants. De même, le grand incendie de Londres de 1666 peut largement s'expliquer par des constructions en bois rapprochées les unes des autres facilitant la propagation des flammes, ce qui, pour l'été très sec de 1666, a permis de constituer le terreau favorable à une catastrophe majeure.

¹²⁶ Henri Fayol, 1916, *Administration industrielle et générale*. Henri Fayol était chef d'entreprise (société de Commentry Fourchambault et Decazeville) et ingénieur civil du corps des Mines.

¹²⁷ Ces fonctions étant : la fonction technique (produire, transformer et fabriquer), la fonction commerciale (achat, vente et échanges), la fonction financière (recherche et optimisation des capitaux), la fonction sécurité (protéger les personnes et les biens), la fonction comptable (recensement des actifs, calcul de paie, statistiques) et la fonction d'administration (préparer, organiser, commander, coordonner, contrôler).

nécessité d'une personne employée à temps plein pour gérer les risques de l'entreprise et réduire les pertes, ce en gérant les assurances de l'entreprise. Ainsi, la période préindustrielle correspondait à l'apparition des premières assurances et la période industrielle au développement des couvertures d'assurance (visant le refinancement d'activité soumise à un danger potentiel). Une telle vision de la gestion des risques visait et vise encore aujourd'hui à ce que les assureurs facilitent le financement du risque et réduisent son coût potentiel.

Ainsi, le Risk Management depuis son apparition en tant que fonction à part entière et au début de la seconde moitié du XXe siècle et jusque dans les années 70-80 se veut largement préactif. Il consiste en la gestion des risques¹²⁹ pour compte de tiers. Il incombe aux assureurs de gérer, d'assumer, les risques des grandes industries dans un premier temps, puis du secteur tertiaire (prestataires de services, établissements financiers). Les assureurs se dotent alors de modèles permettant une meilleure connaissance (identification, évaluation) et maîtrise des risques de leurs clients, ce tant pour assurer l'équilibre de leurs activités d'assurance que de permettre une meilleure prise en compte de l'avenir des entreprises face au risque.

L'approche par le transfert de risque prévaut donc jusque dans les années 1970.

1-c-Le glissement vers le management global des risques. La proactivité dans la gestion du risque.

En parallèle à cette approche par le transfert de risque se développe peu à peu, de manière diffuse, une vision de la gestion des risques centrée sur l'Homme et le lien Homme/Machine (allant bien au-delà du simple retour d'expérience post 1945 : relevé des accidents, de leurs fréquences, et recommandations des compagnies d'assurance).¹³⁰ Cette vision du risque, vise à comprendre les origines des dysfonctionnements et des accidents (Reason, 1990). Largement basée sur les théories des organisations des années 50, notamment Simon et March (1969, *Les Organisations*. Sur le concept de « *rationalité limitée* » et ses impacts sur l'organisation) puis la prise en compte des erreurs d'organisations et leurs impacts en termes de risque (Abramovici, 1999). De ces réflexions se dessine peu à peu une vision selon laquelle par l'étude du fonctionnement de l'organisation, il est possible de déterminer les sources de dysfonctionnement et de mettre en place des moyens de prévention et d'autoprotection par l'organisation elle-même. À cette période, on distingue alors décideur, responsable de l'organisation, ingénieurs, pour ce qui est notamment des risques techniques (risques industriels...) et Risk Manager concernant les risques résiduels¹³¹. L'efficacité de cette gestion des risques n'est pas optimale du fait de la pluralité de profils en charge des risques. La coordination entre ces différentes fonctions pose alors problème. D'autant qu'il n'existe alors pas d'outils de gestion propres à ces différents risques. Face à ce souci de

¹²⁸ Harvard Business School, responsable des assurances au sein de la société Philco (Philadelphie).

¹²⁹ Les risques concernés sont principalement les risques accidentels et industriels. Les industriels cherchant alors à limiter les pertes découlant d'activité dont la dimension technique allait croissante et de ce fait la maîtrise du risque n'était pas totale. Transférer le risque apparaît alors comme une solution efficace dans une industrie en expansion.

Certains auteurs, tenants de cette gestion des risques à tonalité assurancielles distinguent alors « risques purs » (l'incendie par exemple) et « risques spéculatifs » ou encore « risques fortuits » et « risques prévisibles ». (Doherty, 1985).

¹³⁰ Bertrand Munier, Professeur à l'ENS Cachan, Directeur du Groupe de recherche sur le risque, l'information et la décision (Risques n°44/Décembre 2000, *L'Ingénierie du risque*).

¹³¹ Les risques résiduels : voir ci-après. Les risques résiduels étant la part de risque restant après une phase de traitement. Ces risques pouvant être transférés, notamment auprès de compagnie d'assurance.

coordination de la gestion des risques dans les grandes entreprises va apparaître la politique de gestion globale des risques¹³².

Comme le précise Thierry Van Santen¹³³, depuis 20-25 ans, la profession de Risk Manager se tourne davantage vers la gestion des risques que vers le transfert de ces derniers. On traite le risque dans ses causes, il n'est plus uniquement question de le transférer ou de le couvrir. L'évolution s'est faite « *du tangible à l'intangible* » et vers la complexification. Dans un contexte de communication accrue et de circulation rapide de l'information, la question de l'image de l'entreprise devient un élément central que la gestion des risques doit intégrer. L'environnement de l'entreprise évolue, la gestion des risques également. Un risque, un danger, du à une négligence n'a pas le même impact sur l'image de l'entreprise aujourd'hui qu'il n'en avait il y a 50 ans¹³⁴. La circulation rapide de l'information grâce aux Technologies de l'information et de la communication (TIC) oblige à être plus que jamais réactif voir plus que réactif : c'est-à-dire préactif et proactif. C'est dans ce sens qu'évolue la gestion des risques depuis les dernières décennies. Comme l'exprime Catherine Véret¹³⁵, pour des raisons ayant trait au développement durable, à la gouvernance d'entreprise¹³⁶, à la démultiplication mondiale de l'information, aux réglementations de plus en plus internationales... nous sommes désormais tous en position de « *sachant* » face au risque. Chaque individu, chaque partie prenante ayant une vision du risque¹³⁷, le Risk Management se doit d'évoluer vers une prise en compte accrue du risque en ayant un coup d'avance par rapport à la survenance de ce dernier.

Cette tendance s'affirme au travers des chiffres publiés par l'AMRAE pour 2011¹³⁸, lequel souligne l'importance de la gestion Globale des Risques depuis 2 ans et le rapprochement du risk management de la Direction générale dès lors que cette fonction comporte une dimension ERM (voir ci-après). Pour autant¹³⁹, les risk managers se consacrant uniquement à l'approche assurance et prévention restent importants.

Cette évolution de la gestion des risques en entreprise va donc de ce qui était une gestion assurantielle du risque ou une gestion spécialisée dans un domaine de risque précis (par exemple les risques industriels) à une gestion globale du risque.

Comme l'exprime Jean-Paul Louisot¹⁴⁰ : « *Dans le contexte mondial actuel, il est clair que la vision traditionnelle et réactive de l'acheteur d'assurance protégeant le patrimoine de l'organisation est obsolète. Elle doit faire place à une vision proactive, dynamique, beaucoup plus large de la gestion des risques visant la protection des objectifs ou missions* ».

¹³² Comme le précise l'anthropologue M. Douglas (2001) l'analyse probabiliste laisse peu à peu la place à une approche davantage centrée sur l'Homme et sur les risques perçus par ce dernier.

¹³³ Thierry Van Santen, La gestion des risques, processus transversal de création de valeur.

¹³⁴ Comme le fait remarquer Thierry Van Santen « *il y a 50 ans, il y avait des cas de listeria dans toute la France et ça ne faisait frémir personne alors qu'aujourd'hui, il suffit d'un cas de listeria pour que toute l'Europe s'alarme. Cela complexifie le risque et son impact. Les gens ont de nouvelles évidences quant aux risques* ».

¹³⁵ Catherine Véret, RMSF Risk Management et Assurance : Enjeux et évolutions.

¹³⁶ Les affaires Enron ou Worldcom ont également influé dans la nécessité de mise en place d'une gestion globale des risques de l'entreprise. On citera encore la loi Sarbannes-Oxley ou la loi NRE (Nouvelles réglementations économiques) de 2001 comme autant d'éléments énonciateurs d'un contexte et d'une volonté de meilleure maîtrise des engagements pris par les entreprises. Ces dispositifs obligent désormais les sociétés du CAC 40 à communiquer sur leurs risques. La loi de Sécurité Financière (LSF) précise encore la nécessité de renforcer le contrôle interne et les process de management des risques.

¹³⁷ Sans pour autant savoir l'identifier, l'évaluer ou apporter une réponse pour le traitement de ce dernier.

¹³⁸ Le baromètre du Risk Manager, 2011, AMRAE, Deloitte.

¹³⁹ L'AMRAE distingue les risk manager s'inscrivant dans une démarche de type assurance et Prévention (AP) et de type ERM (Enterprise Risk management). Selon l'étude, 45% des risk managers se consacrent essentiellement à de l'AP et 24% vers l'ERM, 31% cumulant les 2 approches.

¹⁴⁰ Jean-Paul Louisot, directeur pédagogique du CARM Institute. Professeur à l'Université Paris 1-panthéon Sorbonne. RiskAssur Hebdo, 26 février 2007, quelles compétences faut-il pour un Risk Manager efficace ?

de l'organisation ». La gestion des risques dans un contexte plus mouvant que jamais, soumis à des évolutions techniques, technologiques, économiques, sociales ou encore juridiques de plus en plus rapides doit pouvoir mieux résister aux risques et mieux se remettre des situations de crise lorsque la survenance du risque ne peut être empêchée¹⁴¹. La fin du XXe siècle et le début du XXIe siècle ont vu se développer un contexte propice à l'apparition progressive de l'ERM (*Enterprise Wide Risk Management*, aussi appelé *Business Risk Management*) ou gestion globale du risque. Dans un contexte où l'entreprise n'est plus une « boîte noire » isolée des autres parties prenantes de son environnement, mais bien en lien avec ces dernières¹⁴², la gestion globale des risques s'impose comme une nécessité. Le risque est de plus en plus négocié que pris par l'entreprise elle seule. Notamment, car l'éthique¹⁴³ constitue un risque à part entière de nos jours.

Les entreprises développant l'externalisation, les risques étant plus divers que jamais, il est indispensable d'avoir une vision large, globale et stratégique¹⁴⁴ des risques de l'entreprise.

L'ERM tend en effet à se développer sur les dernières années. D'après une étude de l'AMRAE¹⁴⁵, de 2009 à 2011 (en France), on glisse d'une fonction se consacrant uniquement à l'assurance et à la prévention à une fonction de gestion globale des risques¹⁴⁶ concomitamment à l'approche de prévention et d'assurance. Cette fonction se veut « *par nature transverse, indépendante, et par conséquent en ligne directe avec la Direction générale et/ou financière* ».¹⁴⁷

L'évolution du Risk Management se fait vers une contribution aux organes de direction et de décision à tel point que la tendance (outre-Atlantique) est l'évolution de la fonction de Risk Officer vers celle de Chief Risk Officer (alors rattachée aux principaux comités et organes décisionnels).

2-La gestion globale du risque, état de l'art des pratiques de gestion des risques.

L'Homme est au cœur de la différence.¹⁴⁸ Cela est d'autant plus vrai en matière de risque. Le champ d'action de la gestion des risques dépend beaucoup « *d'une politique décidée par la direction de la société dont les éléments subjectifs sont déterminants* » (Bertrand Munier). C'est là la dimension clé de l'ERM. Tout en étant centralisé au niveau de l'impulsion première qui lui est donnée (la direction générale¹⁴⁹, le conseil d'administration), l'ERM est également décentralisé dans les différentes entités afin que chaque propriétaire de risque

¹⁴¹ C'est là toute la notion de résilience, savoir rebondir face à un évènement négatif pour l'organisation. Pour Boris Cyrulnik (neuropsychiatre et psychanalyste) : « la résilience définit la capacité à se développer quand même, dans des environnements qui auraient dû être délabrants ». Cette faculté à rebondir dépend du degré de préparation et d'anticipation des évènements futurs.

¹⁴² Voir sur ce point les travaux relatifs au modèle institutionnel de l'entreprise (Williamson, 1985 ; Jameux et Munier, 1977). L'entreprise est face à de nombreux acteurs : fournisseurs, clients, État et collectivités territoriales, associations diverses (notamment défenseurs de l'environnement), opinion publique.

Voir encore l'article de Ronald Coase *The nature of the firm*.

¹⁴³ François Ewald, Risques n°44/ Décembre 2000, *L'Éthique : Un risque pour l'entreprise*.

Le risque est au cœur de la contestation éthique, « *nouvelle forme de la demande sociale* ». Le Risk Management moderne doit donc pleinement intégrer l'éthique du risque.

¹⁴⁴ Raison pour laquelle plus de 80% des risk managers engagés dans une démarche d'ERM sont rattachés à la Direction générale (selon l'étude l'AMRAE réalisée en 2011).

¹⁴⁵ Le Baromètre du Risk Manager 2011, AMRAE. Etude réalisée auprès de 100 Risk Managers.

¹⁴⁶ Selon la même étude : 1 Risk Manager sur 2 se consacre à l'ERM contre 30% il y a deux ans. Le cumul entre assurance et prévention et ERM constituant une nouvelle catégorie de Risk Manager « émergent ».

¹⁴⁷ Le Baromètre du Risk Manager 2011, AMRAE, pp 12-13.

¹⁴⁸ Godet, 2007.

¹⁴⁹ Pour Catherine Véret, le premier Risk Manager de l'entreprise est d'abord son Directeur Général. Nonobstant la nécessité d'une fonction à part entière dans l'entreprise pour appréhender la complexité des risques de l'entreprise par une vision et des outils et méthodes.

puisse faire remonter ses constats et reçoive les recommandations adéquates pour les traiter à son niveau.

ERM et culture d'entreprise : La culture d'entreprise joue encore un rôle déterminant dans la façon dont réagiront l'entreprise et ses entités, ses salariés en cas d'imprévu (Weick, 1987 ; Kreps, 1990). Le risque ne pouvant pas toujours être pris en compte *ex ante*.

Pour être efficace, il ne doit pas y avoir une trop grande concentration de la fonction de Risk Management, la gestion des risques doit être l'affaire de tous et le Risk Manager un coordinateur apportant un savoir-faire technique et organisationnel aux compétences internes ayant une meilleure vision de leurs propres risques dans chaque domaine. Le Risk Manager est donc le garant de la vision « risque » globale de l'entreprise.

L'ERM répond ainsi à plusieurs objectifs, et c'est en ce sens qu'il se veut plus dynamique, proactif, par rapport à la simple gestion préactive du risque précitée.

En effet, l'ERM la réduction des risques de l'entreprise à la fois dans une logique de performance financière ainsi qu'en vue d'assurer à l'entité une légitimité médiatique¹⁵⁰, ce notamment dans un contexte de crise.

La proactivité en matière de gestion des risques consiste donc, par cette approche globale, à intégrer les éléments d'incertitude liés au futur que sont tant les opportunités et les menaces des risques à venir¹⁵¹.

L'ERM se veut ainsi bien plus ambitieux que la gestion traditionnelle des risques, car ce dispositif vise à identifier et prévenir les risques internes (opérationnels, techniques...) et à cartographier les risques exogènes à l'organisation. Une priorisation des risques ayant un impact stratégique est alors élaborée. Ainsi, comme le précise Alain Lemaire¹⁵² « *La gestion des risques fait partie intégrante de la stratégie de toute entreprise qui se préoccupe de son avenir.* »

Le Risk Management Proactif :

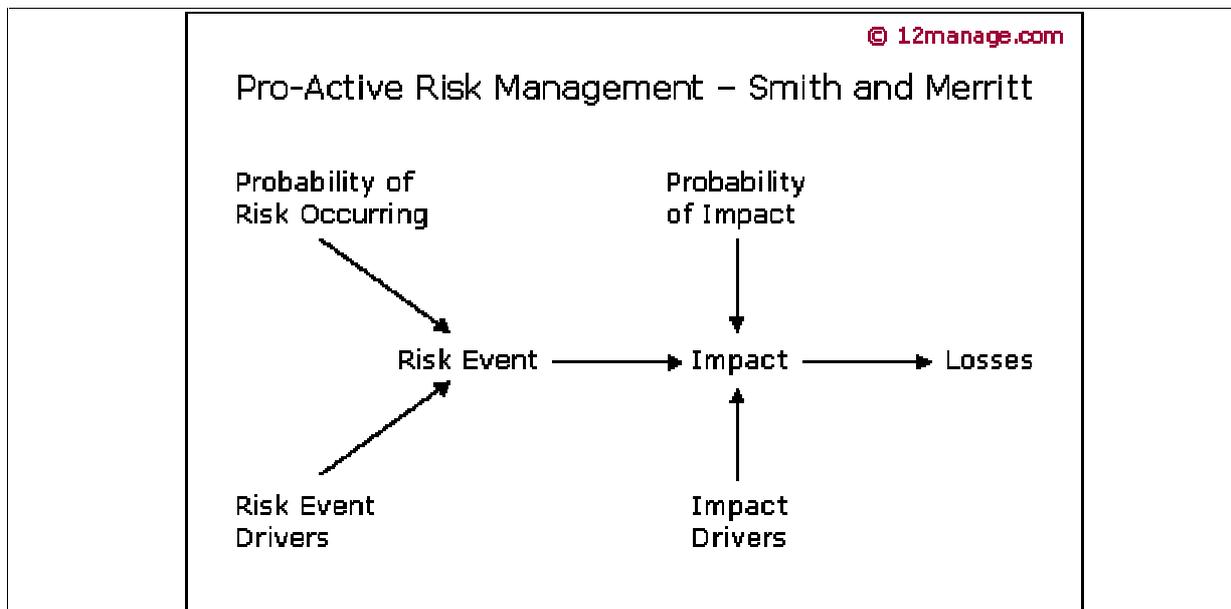
Le schéma ci-après (Smith et Merritt) résume la dimension proactive de la gestion des risques (de type ERM) : Par l'analyse des probabilités de survenance des risques et des faits générateurs d'évènements puis les études d'impacts (probabilités/causes), cela permet d'identifier les pertes potentielles. Toutefois, une nuance peut être apportée au terme de « *pro-active* » tel qu'il est ici utilisé. Pour Daniel Legrand¹⁵³, le Risk Management est encore trop peu en proactivité, ce qui bien entendu constitue l'idéal en matière d'approche du risque. La préactivité caractérise largement la gestion des risques (car il s'agit d'une matière difficile, où l'on souhaite bien souvent éviter l'alarmisme et où pour rester crédible, on est bien souvent obligé de rester dans le probable et le vraisemblable). Mais la proactivité appelle encore des développements pour provoquer les changements souhaités à l'égard du risque.

¹⁵⁰ Le référentiel COSO 2 intégrant l'ERM, de même que la norme ISO 31000 sur le management des risques, gérer et maîtriser ses risques et le faire savoir procède donc d'une stratégie de communication tant à l'égard des investisseurs qu'à l'égard des parties externes à l'entreprise (administration, associations...). « *Il faut montrer à tous que la gestion des risques est un facteur de performance* » nous dit encore Jean-Paul Riehl, Directeur de la gestion des risques chez Veolia Environnement.

¹⁵¹ « *Il ne faut pas fuir le danger, mais prendre des risques de façon raisonnée* » nous dit alors Jean-Paul Louisot. C'est là toute la distinction entre risque positif (opportunité) et risque négatif (menace).

¹⁵² Président Directeur, groupe Cascades.

¹⁵³ Expert en Risk Management.



Pour autant, la gestion des risques a évolué depuis les dernières décennies d’une démarche de prévention et de protection, visant à se préparer à des événements plus ou moins prévisibles, à une approche, transverse et englobant l’organisation, visant à provoquer des changements à l’égard des risques, dans la création d’une culture du risque et d’un langage commun, grâce notamment au rôle fédérateur du Risk Manager, ainsi que d’une volonté de percevoir les risques et de les traiter avant la survenance. La survenance du risque n’est pas attendue purement et simplement, on cherche à l’éviter par des moyens et une prise de conscience (prévention), à réduire son impact (protection), et *a fortiori* à changer l’exposition et la vision des risques de l’entreprise (appréhender leur rôle stratégique). La proactivité à l’égard du risque : c’est aussi cette politique de risque dans l’entreprise, non seulement l’allocation de moyens, mais aussi une vision et une ligne conductrice à l’égard des risques. C’est là l’un des apports essentiels de la gestion globale des risques.

Comme le précise Yvon Pesqueux : S’inscrire dans un changement voulu (celui de l’organisation, découlant de la prise de décision des dirigeants et managers) face au changement non voulu (l’environnement), c’est là tout l’enjeu de la gestion des risques. C’est ce qui lui donne son caractère proactif (agir pour provoquer le changement) par rapport à la simple gestion assurantiel du risque : s’inscrire dans un environnement par nature risqué en allant au-devant du risque par des outils et méthodes et en transmettant une culture du risque au sein de l’organisation. De par ce fait, le risque n’est non plus subi ou prévu, mais identifié, analysé traité et suivi afin d’éviter sa survenance ou de se préparer au mieux quand cela ne peut être fait.

La gestion proactive du risque est donc cette démarche de gestion globale visant à aller au-devant du risque : à rechercher les opportunités et à maîtriser les risques pris en cherchant ceux pouvant l’impacter stratégiquement.

Afin d’éclairer cette vision proactive qui caractérise, dans l’hypothèse retenue, le Risk Management, quelques cas d’organisation sont présentés en annexe (voir annexe-20 p.134).

C-Analyse de la dimension Prospective de la gestion des risques.

Le Risk Management ayant une dimension proactive, il est question de démontrer que la gestion des risques, dans sa visée, comme dans ses méthodes répond aux trois composantes du triangle Grec précité ainsi qu'aux questions indispensables à se poser face à l'avenir.

Le cadre d'analyse proposé est donc celui des questions clés à se poser face à l'avenir tiré de la démarche prospective telle qu'appréhendée par « l'école française de prospective » (Laboratoire d'innovation, de stratégie et d'organisation du Conservatoire National des Arts et Métiers). D'autres approches (anglo-saxonnes) peuvent néanmoins être prises en compte.

1-La réponse du Risk Management aux questions à se poser face à l'avenir. (Q0 à Q4)

Dans le cadre d'une approche prospective, il existe quatre questions à se poser face à l'avenir et une question préalable à celles-ci concernant la connaissance de l'organisation.

Il convient, avant d'entrer dans le détail de préciser, et pour reprendre l'approche de Jean Le Ray¹⁵⁴, qu'un système de management des risques doit, pour être utile et efficace :

- impliquer la Direction et associer l'ensemble des acteurs (*intégration des parties prenantes*),
- permettre d'anticiper les sinistres et pérenniser les solutions déployées (*approche prospective*),
- organiser les démarches et mesurer le progrès (*démarche d'organisation apprenante*).

1-a-« Qui-suis-je ? » Le Risk Management, sources d'effets d'expériences pour les entreprises (organisations apprenantes).

Une question préalable afin de pouvoir étudier l'avenir d'une organisation consiste à se demander si l'organisation a une connaissance suffisante d'elle-même (qui suis-je ?).

Le Risk Management permet-il de répondre à cette difficile question du connaît-toi toi-même. Question qui, dans une perspective de gestion des risques, trouve tout son sens.

Le dispositif de Risk Management, en posant les questions suivantes (quels sont les risques qui peuvent l'affecter, d'où proviennent-ils et comment l'organisation peut-elle les traiter ?), permet de mieux connaître l'organisation. Connaître l'exposition aux risques d'une organisation revient à accroître la compréhension du fonctionnement de celle-ci (c'est l'une des dimensions stratégiques du Risk Management).

Une autre question connexe sera celle qui consiste à connaître la réaction de l'organisation face à la survenance d'un risque, c'est toute la problématique de la gestion de crise, laquelle peut être préparée au mieux à l'aide de dispositif de gestion des risques¹⁵⁵.

Pour ce faire, le Risk Management s'appuie sur la connaissance acquise au travers des différentes démarches de maîtrise¹⁵⁶. Il consiste à maîtriser les obstacles s'opposant à l'atteinte des objectifs et par ce fait est au fondement du management de l'entreprise. Le Risk

¹⁵⁴ *Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ?* Ed. AFNOR, 2010.

¹⁵⁵ Voir sur ce point les développements faits par Jean-David Darsa, cf. *La gestion de crise en entreprise*.

¹⁵⁶ Source : *La cartographie : un outil de gestion des risques*. Publication de l'AMRAE

Management, de par ses caractéristiques, est une fonction fédératrice, coordinatrice, permettant d'accroître la connaissance de l'organisation sur elle-même.

La fonction Risk Management est transverse (application d'un langage commun dans l'entreprise en termes de gestion des risques, cohérence du niveau globale d'exposition au risque selon les différentes entités du groupe, sensibiliser chaque groupe et fonction à sa responsabilité face au risque).

Elle est encore neutre, le Risk Manager étant indépendant dans l'entreprise, et souvent, rattaché à la direction générale (exemple de PSA : la gestion des risques est rattachée au Secrétariat Général, donc en lien avec la Direction Générale, afin de donner une impulsion stratégique à la fonction tout en étant détaché de chaque propriétaire de risque). La démarche de Risk Management se veut objective, il ne s'agit pas d'un contrôle par management visant à évaluer l'activité de chacun (ce qui revient aux managers et dirigeants).

Une fonction à part entière dédiée la gestion des risques permet de tendre à l'exhaustivité en matière de risques.

Gérer les risques c'est encore améliorer la compétitivité de l'entreprise par l'objectif de perfectionnement inhérent à la fonction. Augmenter la valeur de l'entreprise¹⁵⁷, éviter une dégradation de l'image de celle-ci et une perte de part de marché, voir même de marchés.

Gérer les risques, c'est aussi éviter la remise de la pérennité même de l'entreprise en cas de survenance d'un sinistre important et irréversible. Réduire ses risques de défaillances revient alors à s'assurer un avantage concurrentiel par rapport à des concurrents qui n'en feraient pas autant.

Le Risk Manager est également un opérationnel : sa responsabilité est en cause en cas de défaillance du système de gestion des risques (négociation dans le cadre du transfert de risque, responsabilités vis-à-vis des dispositifs d'alerte, de traitement des risques, mis en place...).

La gestion globale des risques, mieux connaître l'organisation : *approche Top Down et Bottom Up*.¹⁵⁸

Le Risk Manager n'est pas décisionnaire, il possède un rôle largement consultatif, mais il doit néanmoins gérer les décisions une fois prises. Son champ d'action « décisionnaire » concerne le traitement des risques associés à ces décisions. Pour être pleinement efficace à cet égard, il se doit d'être coordinateur entre la gouvernance de l'entreprise et les différents propriétaires de risques. Ce en fonction de la politique de risque déterminée par la direction générale et adaptée par la remontée d'informations issues des différents départements et services (par le biais du Risk Manager).

Dans le cadre du processus de gestion globale des risques, notamment lors d'une étape essentielle vers la maîtrise des risques qu'est l'élaboration d'une cartographie des risques, l'approche *top down* ou *bottom up* sera privilégiée. Il s'agira alors de réaliser une

¹⁵⁷ Plusieurs critères de mesure de la valeur peuvent être retenus : la création de valeur à proprement parlé (Valeur Ajoutée), la valeur du cours en bourse, la valeur de la marque de l'entreprise... Il s'agit donc d'un concept polymorphe.

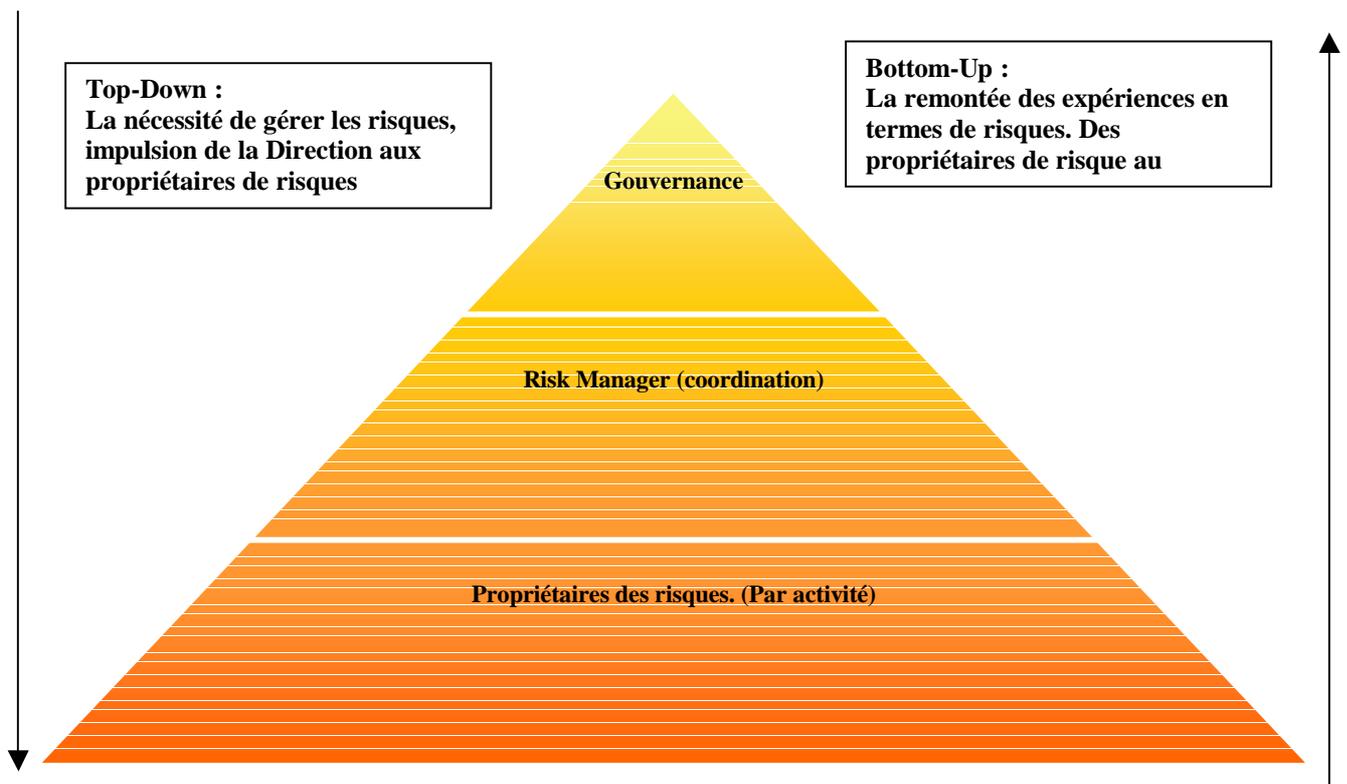
¹⁵⁸ L'approche *Top Down* vise à donner l'impulsion d'en haut, de la direction générale, concernant un projet, un processus, et à la redécliner dans les différentes entités et les services de l'entreprise.

L'approche *Bottom Up*, corollaire, complémentaire, consiste quant à elle à faire remonter les différentes idées clés et sources d'amélioration, d'innovation, au sein de l'entreprise, ce des différents services et départements jusqu'à la direction générale.

cartographie des risques pour chaque entité, à chaque niveau (groupe/ filiales), ou encore par activité, et de procéder à une mise en commun.

Une approche Top Down aura pour avantage de mettre clairement en exergue la volonté de la Direction Générale de donner une impulsion dans la mise en place d'un processus de Risk Management. Les menaces seront mises en évidence au niveau global et l'accent sera mis sur la nécessité d'une adhésion du management décisionnel.

L'approche Bottom Up permettra quant à elle de mieux apprécier des risques opérationnels a priori de faible impact, mais dont le cumul, l'agrégation, peut avoir un impact non négligeable pour l'entreprise. Une telle approche permet encore de mieux détecter les risques orphelins (n'ayant pas de propriétaires de risques à proprement parlé (il s'agira alors de risques transverses entre plusieurs fonctions), d'obtenir davantage d'informations sur chaque risque afin d'y allouer les ressources de la manière la plus optimale qui soit.



Culture du risque et intuition : des enjeux au cœur de la démarche de gestion des risques pour renforcer la connaissance de l'organisation.

Pour Daniel Kahneman¹⁵⁹, les mécanismes guidant la prévision et l'appréhension du risque donnent lieu à plusieurs constats : l'importance de l'intuition dans le jugement des experts (comme le montrent les travaux de Daniel Kahneman et Gary Klein). Les auteurs distinguent alors entre les cas où des situations d'intuitions peuvent se développer (le cas du trader) et ceux où celles-ci n'ont aucune chance de se faire jour (lorsqu'il est question de décisions

¹⁵⁹ Daniel Kahneman, professeur à l'Université de Princeton, Prix Nobel de Sciences Economiques, auteur de *Prospect Theory*, source : revue Risques n°67, Septembre 2006.

emportant des conséquences à long terme). Plus le délai entre la survenance d'une intuition et le retour de prévisions (réalisation) est long, plus l'apprentissage d'intuition est difficile. Pour autant l'intuition s'apprend et s'éduque. Il en va de même en matière de risque, c'est là toute la question de la culture du risque et de l'anticipation que peut permettre de développer le Risk Management.

En associant les diverses parties prenantes de l'organisation, l'objectif sera de créer une **culture du risque** au sein du management et ainsi de renforcer les intuitions et habitudes de prise en compte du risque dans l'action. Chacun étant Risk Manager à son niveau.

« *En matière de gestion des risques, on n'a jamais raison seul et c'est toujours du partage des expériences que naît l'innovation* »¹⁶⁰.

Par ailleurs, en fédérant un ensemble de fonctions dans l'entreprise autour de la thématique du risque (voir annexe-3 p.119 : représentation des enjeux du Risk Management), le Risk Management accroît la connaissance de l'organisation. Il s'agit alors de mettre en lien les activités d'audit interne¹⁶¹ (évaluation de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques), de contrôle interne (optimisation des opérations, fiabilité des informations et conformité aux lois et règlements), fonction de qualité, sécurité, environnement (QSE), le contrôle de gestion, les fonctions financières (risques de liquidité, de marché, de crédit et d'actifs, validation du financement...), les problématiques de RSE¹⁶², la direction juridique, la direction informatique, la direction logistique (risque de la chaîne logistique)...

Gérer les risques propres à chacune de ces fonctions ou problématiques permet de faire remonter un ensemble d'informations sur les entreprises au niveau de la direction générale (bottom-up). Parallèlement, un tel processus est encore l'occasion pour chaque manager, propriétaire de risque d'intégrer des méthodes et une approche des risques dont il a la charge à son niveau en poursuivant les objectifs qui lui sont assignés (top-down). Procéder à un examen des risques par retour d'expérience permet de voir ce qui n'aurait pu l'être autrement et encore de soulever les questions utiles pour améliorer la prise de décision de manière globale.

Comme l'exprime Luc de Brabandère¹⁶³, souvent les idées sont déjà dans l'entreprise, le tout étant de leur donner un sens. C'est l'un des rôles du Risk Manager, déterminer et coordonner la « politique de risque » afin de donner un sens à l'action et de mieux répondre aux attentes de l'entreprise. Pour ce faire, il incombe au Risk Manager de fédérer autour du risque, de rechercher les idées là où elles se trouvent, d'en susciter des nouvelles afin de mieux répondre à cette question du comment gérer les risques. Par ce biais, cela contribue à la connaissance de l'organisation.

La dimension participative du Risk Management permet donc d'innover dans la prise en compte des risques en partageant de nombreuses expériences et en soulevant des propositions de solutions.

¹⁶⁰ Florence Giot, Présidente de la commission contrôle interne de l'association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG). Propos tirés de *Management des risques, (inclus secteurs Banque et Assurance)*. Pascal Kerebel.

¹⁶¹ Cahiers de l'audit n°7, 01/10/1999, *Audit et Risk Management : des évolutions convergentes*. Casta Jean-François.

¹⁶² RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, qui selon la Commission Européenne est « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ».

¹⁶³ Luc de brabandère, Vice-président du Boston Consulting Group, *La valeur des idées, de la créativité à la stratégie*.

Toutefois, uniquement communiquer sur le risque présente des limites. Les employés doivent avoir une compréhension des risques liés à l'activité de l'entreprise, la nécessité de les prendre ainsi que la manière dont ils sont gérés et réduits.

Les risques ne sont pas uniquement l'affaire des dirigeants dans le cadre d'une stratégie d'ensemble de gestion des risques. L'un des rôles du Risk Manager est donc de fédérer les différents membres du management autour de cette notion de risque afin que ces derniers face redescendre la sensibilisation au niveau des entités leur étant allouées. En ce sens, intégrer la réflexion sur le risque à la culture d'entreprise est une des conditions de réussite du Risk Management. Il s'agit du moins de l'un des objectifs que doit poursuivre une politique pertinente de gestion des risques. Une communication intégrée sur les risques est donc essentielle et ne peut être décollée du Risk Management¹⁶⁴.

Ladite communication visera alors une sensibilisation aux différents risques avec des adaptations selon les classes de risques. (Des formations complémentaires s'avéreront pertinentes en parallèle à une démarche de sensibilisation).

En fin de compte, gérer les risques, c'est aussi gérer les relations en interne et avec l'extérieur.

Au-delà de la connaissance, la compréhension de l'entreprise et de son environnement :

L'entreprise est soumise à une multitude de risques émanant de nombreux environnements. Le processus de gestion des risques (notamment lors de l'élaboration d'une cartographie des risques) permettra de mieux comprendre l'organisation, non seulement en apportant une connaissance sur l'étendue des risques pouvant affecter l'entreprise, mais en allant plus loin en apportant une compréhension de l'origine de ces risques (de leurs causes et conséquences potentielles).

Pour cette identification des risques, il devra être procédé à un recensement des ressources de l'entreprise, à une analyse de ses points forts et points faibles, une analyse critique des perturbations et sources de défaillance devra encore être faite, de même qu'une analyse des interactions entre parties prenantes et risques.

Par ces procédés, la gestion des risques permettra une compréhension à la fois du fonctionnement interne de l'organisation et de l'environnement dans lequel elle évolue.

Grâce au dispositif de Risk management, l'entreprise est donc en position d'organisation apprenante par le retour d'expériences émanant des différentes compétences en internes. En outre, il est procédé à une meilleure allocation des ressources eu égard aux risques prioritaires.

Effet d'expérience et optimisation des ressources et compétences se conjuguent donc dans une démarche d'organisation apprenante grâce au Risk Management.

1-b-« Que peut-il advenir ? » Quels sont les risques susceptibles de survenir ?

La gestion des risques permet donc de mieux appréhender les contextes endogènes et exogènes à l'organisation. Pour autant permet-elle d'appréhender ce que sera demain ?

Le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible, mais également une condition du succès de l'action présente et future. Gérer les risques implique donc nécessairement de se demander ce qu'il peut advenir. Pour Jacques Lautour, « *le risque, est un événement aléatoire dont l'occurrence n'est pas certaine, mais qu'il faut anticiper à temps pour pouvoir le gérer* ». Gérer les risques implique nécessairement d'anticiper les risques, *a contrario*,

¹⁶⁴ Eddie Niestat, PA Consulting Group, *Financial Times, Business Report*, "Risk Management", 3 août 2005.

sans anticipation, la gestion des risques se résumera à une réponse assurantielle et au traitement *ex ante* du risque.

La gestion des risques, dans sa dimension ERM (gestion globale), comprend cette dimension anticipation et implique de se poser la question de ce qu'il peut advenir dans le futur.

L'apport principal consiste à représenter les principaux risques et les enjeux s'y rapportant afin de procéder aux décisions les plus pertinentes.

Se demander ce qu'il peut advenir : La prise en compte des trois caractéristiques du risque.

-la probabilité d'occurrence (probabilité de survenance d'un risque).

-la détectabilité des risques (dépend de la qualité de l'organisation à détecter les risques, le Risk Management peut renforcer cette capacité)

-la sévérité (se demander quel sera le coût probable en cas de survenance, coût immédiat et pertes à terme : pertes d'opportunité, impossibilité d'activité pour l'entreprise, paralysie (cf. risques de la chaîne logistique) perte d'exploitation.

Des approches similaires : la « perspective gestionnaire de risque », une dimension prospective.

Gérer les risques, nous l'avons vu, c'est vouloir réduire l'incertitude. Seulement cela implique donc, tout en se remémorant le passé et en pensant au présent (mode d'action courant de l'entreprise), de penser à l'avenir. La « *perspective gestionnaire de risque* » (Yvon Pesqueux¹⁶⁵), c'est avant tout inscrire son action dans un cadre temporel. La dynamique gestionnaire revient bien souvent à penser « court terme », le présent étant le mode de pensée sous-jacent à toute action. Penser aux risques inhérents à son activité : c'est donc imaginer les conséquences non seulement à court terme, mais également dans le temps (notion d'irréversibilité des actions prises, responsabilité sociale de l'entreprise...).

La question de la gestion des risques, c'est celle du rapport de l'Homme à son environnement : celui de l'entreprise, les risques endogènes à cette dernière, et l'environnement général (économie, société : risques exogènes).

Une telle dimension est à retrouver dans la démarche prospective dont l'un des objectifs est de se demander ce que sera demain, ce que comportera l'avenir.

On le voit donc, sur cette question Risk Management et Prospective sont deux approches visant à regarder dans la même direction : celle de l'anticipation.

La vigilance, trait commun entre Prospective et Risk Management.

Comme l'évoque F.Chateauraynaud (2003), la gestion des risques débouche sur les processus d'alerte et de vigilance. De tels concepts sont également à retrouver dans l'approche prospective : être vigilant face à l'avenir (voir loin, large, profond : la prospective est donc une vigie) et alerter sur les événements pouvant survenir.

¹⁶⁵ Professeur titulaire de la chaire de Développement des Systèmes d'Organisation, Conservatoire National des Arts et Métiers.

Nombre d'organisations pratiquant le Risk Management mettent en place ce système « de vigie ». En effet, à l'instar de l'Urssaf-IDF, une revue des risques peut être effectuée tous les trimestres afin de faire le point sur l'évolution des risques identifiés en termes de vraisemblance. La cartographie des risques se veut également évolutive, afin de coïncider avec l'évolution de l'exposition aux risques de l'organisation. Comme dans le cas de PSA, la cartographie est périodiquement (trimestriellement) passée en revue. « *Il ne suffit pas de s'arrêter à la construction d'une cartographie des risques, il faut encore la faire vivre afin de repositionner l'entreprise dans son environnement* », par nature évolutif, précise Enriqué Muro¹⁶⁶.

Par définition, **l'anticipation est au cœur de la fonction de Risk Management**. En cherchant à prendre du recul dans l'analyse des risques afin de pouvoir identifier les probables et avoir le niveau de risque associé à chaque probable, la gestion des risques comprend une dimension anticipation.

Mieux se préparer aux menaces par l'anticipation est la quête permanente du Risk Management pour l'amélioration de la prise en compte du risque, ce afin d'éviter l'irréversibilité et de permettre la résilience (capacité de l'organisation à surmonter une crise, un évènement).¹⁶⁷

L'anticipation dans la gestion des risques c'est aussi être vigilant face aux décisions prises par l'organisation. La flexibilité et la résilience sont des concepts que le Risk Manager se doit d'intégrer afin de toujours se tourner vers l'avenir et d'anticiper au mieux les risques pouvant survenir. Il est donc nécessaire pour gérer les risques d'anticiper la gravité et l'amplitude de ces derniers afin d'imaginer des processus de traitement des risques les plus efficaces possible, mais également des dispositifs de gestion de crise adaptés à chaque situation potentiellement réalisable (Plan de continuité d'activité, cellule de crise...). L'anticipation dans la gestion des risques sera alors de renforcer la capacité à déceler les nombreux risques d'une organisation et à y apporter les réponses adéquates avant même leur survenance tout en transférant une part de ces derniers (la réactivité doit également être de mise, celle-ci étant fonction de l'anticipation faite des différents risques). Une autre notion à prendre en compte est celle de vicariance (capacité à remplacer un processus par un autre) : celle-ci sera d'autant plus efficace que les différents risques susceptibles d'affecter l'organisation auront été anticipés avec des degrés suffisamment précis.

Comme l'exprime Jacques Charbonnier¹⁶⁸, « *l'esprit du Risk Management consiste avant tout à se poser la question et si... ?* », ce qui suppose un certain recours à l'imagination.

Il s'agira alors d'avoir recours à des méthodes telle que **la simulation** : une telle méthode est utilisée couramment dans les entreprises industrielles classées Seveso. Des simulations de diffusion de gaz toxiques (sur maquette) sont alors pratiquées afin de connaître les différents cheminements de gaz dans les structures et sur la répartition des gaz autour des structures affectées par le sinistre.

La méthode des scénarios trouve également à s'appliquer pour imaginer des risques encore mal connus. Une utilisation pertinente peut alors en être faite en matière de risque pays (J.Charbonnier, 2007) afin de cerner l'état politique, économique et social de nations étrangères.

¹⁶⁶ Enriqué Muro, Risk Manager, Responsable du département gestion des risques, assurances et baux-Urssaf-IDF

¹⁶⁷ Source : entretien Jean-Luc Wybo. Mines-Paristech.

¹⁶⁸ Source : J.Charbonnier, *Risk management, méthodologie et pratiques*, 2007.

Des scénarios prévisionnels de survenance d'incendie dans des établissements recevant du public (ERP) peuvent ainsi être modélisés à l'aide d'algorithmes d'interprétation afin de représenter un nombre important de représentations¹⁶⁹.

L'ERM, un caractère polymorphe, un dénominateur commun : se tourner vers l'avenir.

Comme il a pu être évoqué, la gestion globale des risques suppose la transversalité entre les différentes fonctions de l'entreprise (RH, finance, juridique, opération, informatique...)

-Ainsi, sur le plan juridique, gérer les risques juridiques suppose de se demander quelles sont les évolutions à venir de l'environnement juridique dans lequel évolue l'entreprise ; Le Risk Manager se doit donc d'être en lien avec la Direction Juridique sur les aspects de veille juridique.

-Un même lien est à faire avec la direction financière afin d'appréhender les risques de marché (retournements, fluctuations erratiques...). Dans les secteurs assurance et banque, la gestion des risques revête avant tout une dimension financière. C'est notamment l'impulsion donnée par la directive introduisant Solvabilité II (à l'horizon 2013), pour le secteur de l'assurance, le pilier II de cette réforme de fonds prévoit une intégration complète des dispositifs d'ERM dans la structure organisationnelle. L'ERM, en concordance avec l'audit et le contrôle interne, de même que l'Own Risk and Solvency Assessment (ORSA), s'en trouve alors renforcé afin d'avoir une meilleure information sur les risques financiers de même qu'une certitude sur la solvabilité des entreprises d'assurance.

-Il en va de même en matière stratégique, le lien pouvant être fait en Risk Management et Intelligence Economique¹⁷⁰ dans la recherche d'informations stratégiques afin d'identifier les risques liés à la stratégie du groupe (positionnement produits/marchés).

L'ERM et la Gestion des ressources humaines (GRH) : Pour Jean-Paul Louisot « ...les personnes clés, les hommes sont une ressource vitale dans de nombreuses activités, tout particulièrement dans le secteur tertiaire. Le « knowledge management » pour la stratégie à long terme, les régimes de retraite et de prévoyance pour leur impact financier à moyen et long terme demeurent des volets de concertation entre le risk manager et le Directeur des ressources humaines. Comprendre le mode de fonctionnement et les contraintes de la DRH est donc incontournable ».

On le voit bien, cela implique pour le Risk Manager de se plonger dans l'avenir de l'entreprise et de voir dans chaque domaine avec les différentes directions concernées, quels sont les risques non seulement passés et présents, mais également quels seront les risques futurs.

La cartographie des risques (mapping) : la représentation des futurs possibles.

La réalisation d'une cartographie des risques (voir annexe-6 p.122) est un processus de réflexion commune permettant de diagnostiquer les vulnérabilités de l'entreprise et de se représenter,

¹⁶⁹ Voir sur ce point : B. Hognon, « scénarios d'incendie et modélisation événementielle », Revue générale de la sécurité, n°109, décembre 1991.

¹⁷⁰ Voir les développements de la partie III-Prospective du risque. L'intelligence économique correspond à la recherche de l'information stratégique pour l'entreprise. Elle peut avoir une visée défensive (le plus souvent), par exemple éviter l'espionnage industriel, mais également une visée offensive : prendre le pas sur ses concurrents et créer des zones d'incertitudes pour ces derniers par le biais de l'information ou de la désinformation (exemple : faire croire que l'on lance un programme de recherche dans un domaine alors que les axes de R&D sont ailleurs).

pour chaque classe de risque, l'étendue des futurs possibles identifiés comme ayant un potentiel vraisemblable de survenance.

Établir une cartographie des risques répond à différents objectifs : répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques (loi NRE, document de référence...), identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité, réduire les risques opérationnels (sécurité, informatique...), élaborer le plan d'audit, identifier et piloter les couples risques/opportunités ou encore hiérarchiser les risques recensés dans le cadre de l'élaboration de ladite cartographie, et in fine décider des mesures prioritaires (optimisation des ressources, définition du niveau raisonnable de prise de risque).

En répondant à de tels objectifs, la cartographie permet ainsi d'étudier les futurs possibles de l'organisation en termes de risques.

Au niveau de la méthodologie, la cartographie des risques peut être élaborée selon la double démarche top-down et bottom-up citée préalablement.

La cartographie des risques peut ainsi prendre différentes formes : permettre de classer les risques selon leur probabilité et leur impact (fréquence/ sévérité), selon leur nature (classe de risque), selon la part de chaque entité pour un risque (portefeuille de risques), mais également selon leur horizon (court, moyen, long terme).

Cette dernière approche apparaît comme d'autant plus pertinente pour l'anticipation et l'identification des risques afin d'envisager un traitement proactif.

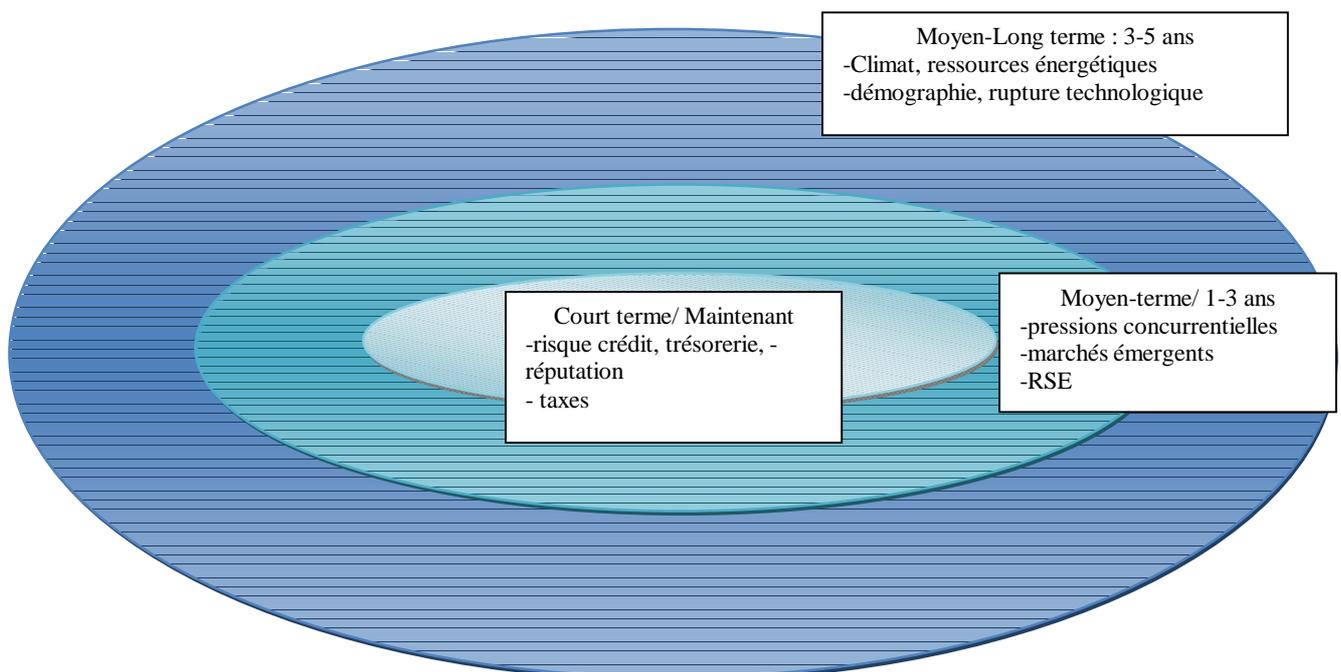
Déterminer l'horizon de temps associé à un risque est un élément clé pour s'y préparer. Les deux représentations ci-après permettent d'avoir un éclairage sur les cartographies pouvant être mises en place afin de représenter l'horizon de temps associé au risque.

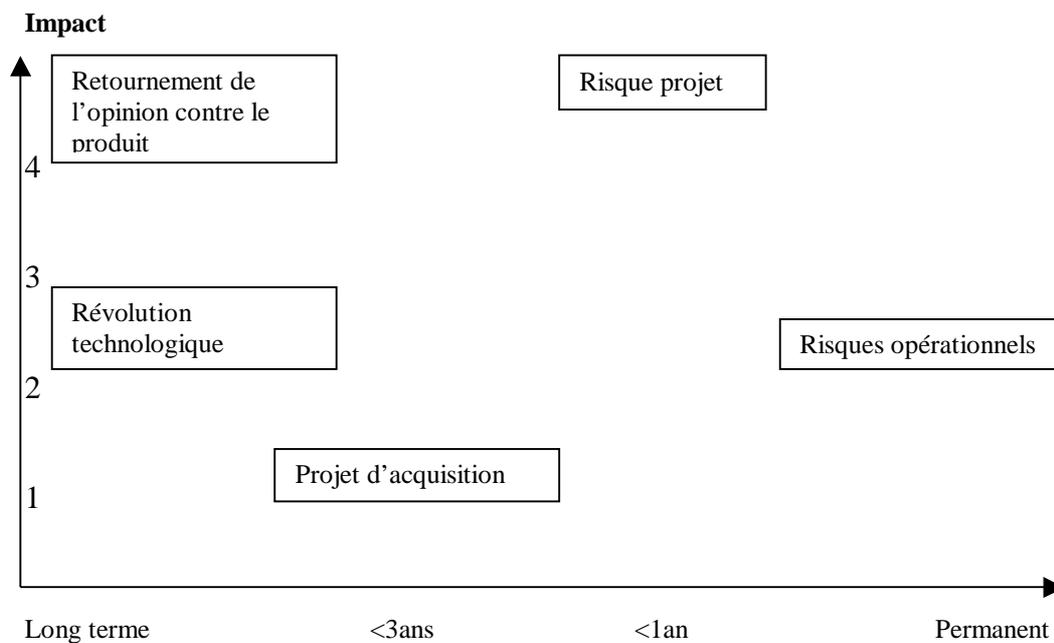
Une cartographie est ainsi conçue en 2 étapes :

-l'identification des risques (voir ci-dessus, approche top-down et bottom-up) : laquelle se veut globale et détaillée

-l'évaluation du risque (probabilité, sévérité) : ce sur une base à la fois qualitative (score card, scénario) et quantitative (probabilités conditionnelles, base de données de pertes...).

2 exemples de cartographies de type « horizon des risques » : (source AMRAE).





1-c-Dimension stratégique, la gestion des risques vise à se demander « que puis-je faire ? »

« Prendre des risques, ce n'est pas prendre n'importe quel risque ». (P.Lagadec) Gérer les risques consiste ainsi à se demander quels risques l'entreprise va prendre, et quels sont ceux pour auxquels elle est déjà exposée.

Le Risk Management consiste à faire en sorte que les actions nécessaires face au risque soient suivies des faits.

Gérer le risque, c'est le cerner :

L.Bernstein définit le Risk Management par le fait de « maximiser l'espace dans lequel nous contrôlons le résultat, tout en minimisant ceux dans lesquels nous n'avons absolument aucun contrôle...et où le lien entre l'effet et la cause nous demeure caché ».

Le Risk Management revient donc à réduire les zones d'incertitudes et à renforcer les zones de risques maîtrisés.

C'est du moins l'objectif poursuivi de gestion des risques. Face au risque, il est possible de réduire l'incertitude (sans la réduire à zéro toutefois) et de mettre les risques sous contrôle (tout système de contrôle ayant là encore ses limites).

Gérer le risque, c'est l'accepter :

La gestion des risques consiste à accepter le risque et à vouloir y apporter une réponse. Tout en étant prudent face à ce dernier, il ne s'agit pas pour autant de se prémunir par la précaution (on n'accepte plus le risque, ce qui revient souvent à limiter, dans la pratique, l'action). Les dispositifs de Risk Management viseront, une fois les phases d'identification et d'évaluation faites, à déterminer quelle part de risque sera transférée (assurance, mécanismes de couverture) et quelle part de risque sera finalement acceptée et assumée par l'organisation.

La gestion du risque vise ainsi à accepter une part de risque. Il n'est en effet pas question de se focaliser sur les risques assurables uniquement, mais à aller au-delà dans l'étude des possibles. Tous les risques ne sont pas assurables (traditionnellement : perte d'exploitation, incendie, bris de machines...), mais les risques inassurables doivent quand même être pris en compte (risque d'image, risque technologique encore trop peu connu pour être assuré, risque de la chaîne logistique...).

Cela permet ainsi de « *faire chanter les statistiques* »¹⁷¹, de regarder la réalité autrement. Face à la diversité des solutions à risques étudiées : le Risk Management permet de présenter un large panel de solutions.

Là où les assureurs pilotent le risque en regardant dans le rétroviseur, la gestion des risques se tourne davantage vers les risques nouveaux : ceux pour lesquels la connaissance n'est pas complète et une activité donnée est empreinte d'incertitude.

Gérer le risque, c'est l'amoindrir : il est alors question soit de le diminuer dans ses probabilités d'occurrence (prévention) ou dans son impact (protection), comme il a été vu préalablement. Dans cette optique le risque est transformé en risque moindre. Le risque peut encore être supprimé (transformé en risque nul).

Gérer le risque, c'est le convertir en création de valeur¹⁷² (**conversion en risque positif, création d'opportunités**): l'apport du Risk Management est d'éclairer le preneur de risque sur les conséquences de son action en lui permettant de comprendre et d'identifier les sources de risques.

Une fois cette compréhension acquise, le risque peut être transformé d'une menace, un danger, en une opportunité : un risque à prendre, car ce dernier est maîtrisé. (cela est d'autant plus vrai pour des risques stratégiques tels que le positionnement sur un nouveau segment, sur un nouveau marché...pour des risques plus traditionnels tels que le risque incendie, l'approche est avant tout la sécurité de l'activité).

Faire de la gestion des risques un système de management de l'entreprise : Pour Jean Le Ray¹⁷³, faire de la gestion des risques un système de management à part entière dans l'entreprise peut permettre de manager les risques et opportunités grâce à des processus dédiés.

Que faire face au risque ? (Source Jean Le Ray, *Gérer les risques*)

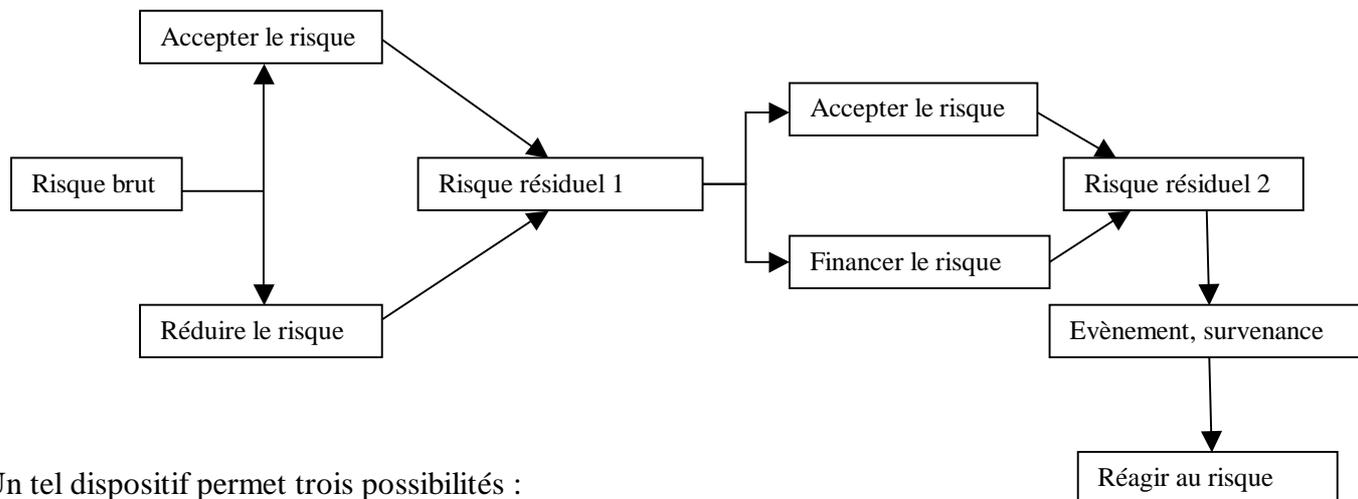
Le présent schéma résume les actions à mener face au risque. Un tel dispositif de Risk Management permet ainsi de formaliser une approche des actions à mener en gestion des risques.

¹⁷¹ Selon l'expression de Robert Leblanc.

¹⁷² Il s'agit de remplacer les facteurs destructeurs de valeur (exemple : arrêt de l'activité, facteurs de dégradation de l'image de l'entreprise, perte de marchés, perte de chiffre d'affaires, éléments engendrant une chute du cours en bourse)

¹⁷³ Consultant en gestion des risques, cabinet AD'APTUS.

Processus général de traitement des risques :



Un tel dispositif permet trois possibilités :

- réduire le risque,
- le financer,
- réagir à l'accident.

La dimension stratégique du Risk Management : Gérer les risques, c'est encore se demander quels sont les risques consubstantiels aux choix stratégiques de l'entreprise, lesquels sont prépondérants pour l'entreprise. Quels risques découlent des plans d'actions et d'orientations stratégiques décidés par l'entreprise. Se demander quels choix stratégiques doit prendre l'entreprise suppose donc de se demander quels risques l'on prend et comment l'entreprise va gérer ces derniers afin de le surmonter, de les éviter ou encore de les transformer en opportunités, source de création de valeur.

Un processus de gestion des risques efficace s'intègre donc dans le modèle stratégique de l'entreprise afin de prendre en compte les risques inhérents à chaque segment stratégique dans le présent comme à l'avenir. S'intéresser à la notion de risque stratégique, c'est se poser la question de la pérennité de l'entreprise. Se demander sur quels marchés des développer, en cherchant les moyens de ce développement dont le but est la création de richesse, de valeur. L'entreprise recherche le risque et parfois même le crée. La prise de risque est la source du profit.

Un ensemble de stratégie peut alors être adopté afin de se couvrir face au risque (voir en annexe-17 p.131, les 6 stratégies face au risque proposées par Jean-David Darsa).

1-d-« Que vais-je faire ? »

Les enjeux d'un regard prospectif pour la gestion des risques sont non négligeables pour l'entreprise. Il est question de demander quelles sont les possibilités d'actions à mettre en œuvre pour l'entreprise.

Les risques d'opportunité : que vais-je faire demain ?

La question des risques d'opportunité est centrale pour appréhender les risques.

En effet, se concentrer uniquement sur les risques comme menaces ne permet pas de prendre en compte la totalité des risques.

« *Le plus grand risque est de ne rien faire* » (Michel Godet), par conséquent une vision « globale » des risques de l'entreprise consiste à prendre en compte non seulement les menaces, mais également les risques d'opportunités : soit quelles actions à mener pour l'avenir ? Sur quels marchés s'engager ? Est-il préjudiciable de ne pas intégrer un marché ? De telles questions renvoient davantage à la stratégie de l'entreprise, mais comme il a pu être précisé (voir introduction), le Risk Management, revêtira une dimension stratégique de par l'analyse des menaces ainsi que des opportunités.

Dans cette optique, l'analyse SWOT (forces, faiblesses, menaces, opportunités) comprend nécessairement une dimension « risque » : avec une dichotomie entre risques comme dangers (menaces) et risques de la non-intervention (opportunité) ainsi que la dialectique des forces et des faiblesses : ce qui suppose de se demander si l'entreprise, compte tenu de ses forces est préparée au risque. De même, eu égard à ses faiblesses, peut-elle surmonter un sinistre (résilience).

Gérer les risques, c'est aussi arbitrer entre deux systèmes de management, sur lesquels la gestion globale des risques (type ERM) peut se greffer :

On distingue ainsi le management par réaction du management anticipation.

-le management par réaction (dans une optique risque) correspond à des situations de crise où l'entreprise, dans un laps de temps court, mettra à disposition des moyens importants afin de résorber la crise. Cela correspond à des situations où les signaux faibles sont en général peu pris en compte, car la vraisemblance d'occurrence du risque est alors faible. Toutefois cette vraisemblance augmente de telle sorte qu'à un moment le risque n'est plus acceptable, il faut alors réagir (franchissement du seuil d'acceptabilité du risque alors fixé par l'entreprise, dans un tel cas, il y a souvent conscience du risque).

Le Risk Management, en permettant de faire en sorte que chacun développe une réactivité au risque (culture commune du risque), peut s'inscrire dans cette démarche.

-le management par anticipation : il s'agit pour l'entreprise de mettre en place une « vigie », soit un système de surveillance et de veille visant à traiter par des actions curatives les écarts par rapport aux processus de sécurité définis. Des actions préventives complémentaires sont également mises en place pour anticiper des dégradations potentielles.

La gestion globale des risques de par sa dimension d'amélioration continue correspond davantage au management par anticipation. Le monde des risques est par définition de nature variable, par conséquent un management par l'anticipation permet tant de prendre en compte les ruptures brutales/critique que les tendances lourdes et facteurs d'inerties.

La question de l'acceptabilité des risques : Comme nous l'avons vu, gérer le risque c'est l'accepter. La question des risques acceptables pour l'entreprise suppose donc une politique d'acceptabilité du risque. En découlera le processus de décision et de traitement à l'égard des risques jugés non acceptables pour l'entreprise.

Il est donc question de mettre sur pied une politique d'acceptabilité du risque, soit la détermination de l'appétence pour le risque de l'entité (poser des limites de risques, des seuils de risques acceptables). Cela pose encore la question des risques que l'entreprise soit prête à prendre pour mener sa stratégie. Jusqu'où l'entreprise peut-elle aller dans la prise de risque eu égard à sa stratégie ?

Autre question, le niveau maximum de tolérance face au risque : en tenant compte de valeur éthique, de la dimension RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) ou encore de la stratégie de l'entreprise. Ce niveau de tolérance dépendra des types de risques (à fort impact sur la réputation de l'entreprise ? Sur la sécurité des biens et des personnes ?)

À noter que pour les risques liés à la vie humaine, il n'est pas question de déterminer des seuils d'acceptabilité, il incombe néanmoins aux dirigeants de se préparer à des événements inacceptables que sont des pertes humaines ou des dommages corporels (notamment dans le cadre d'une gestion de crise).

La politique d'acceptabilité du risque est fonction de l'entreprise et de sa stratégie. Elle est donc variable selon les entités, voir même selon les filiales d'un même groupe.

Cette politique d'acceptabilité suppose de choisir les risques à traiter en priorité : Certaines entreprises ne procèdent alors pas à un choix, mais décident de traiter l'ensemble des risques identifiés. Les entreprises à fort contrôle interne auront bien souvent une culture du risque telle qu'elles opteront pour un traitement « exhaustif » des risques (avec toutes les limites que comporte un tel traitement). Cela suppose des ressources pour chaque classe de risque et chaque type de risque, ce qui est loin d'être évident dans l'univers budgétaire contraint de l'entreprise, *a fortiori* sur des fonctions supports.

Traiter l'ensemble des risques n'est donc pas synonyme de traiter chaque risque de manière complète, tel que l'on s'approchera d'une maîtrise de chacun de ces derniers.

D'autres entreprises procéderont par souci d'efficacité, à une hiérarchisation, à une priorisation des risques afin de déterminer les risques majeurs pour l'entreprise et donc de procéder au traitement sélectif de ces derniers. Seront prises en compte des facteurs tels que les valeurs de l'entreprise, son image, le coût financier du risque en cas de survenance, la remise en cause de la stratégie de l'entité, les conséquences sur le plan de la responsabilité civile ou pénale des mandataires sociaux et dirigeants.

Pour ce faire, le recours à la cartographie des risques est un moyen pertinent, car l'établissement de ladite cartographie suppose l'identification et le classement des risques.

1-e-« Comment le faire ? » Comment gérer les risques.

Plus une méthode nécessite des développements complexes, moins elle est efficace. Doivent donc être privilégiées des méthodes simples, mais néanmoins rigoureuses, afin de gérer les risques au mieux.

La mise en œuvre d'un management global des risques :

Un système de management global des risques, visant la proactivité, suppose pour être efficace d'être déployé sur l'ensemble des processus et des entités d'une organisation, ce afin d'éviter des zones d'ombre. Une approche centrée sur les risques majeurs uniquement peut apparaître comme limitée et ne prenant pas en compte la majorité des risques de l'entreprise. Aller de l'opérationnel à la gouvernance en passant par les différents échelons du management, telle est la vocation d'un système de management global des risques.

Pour être efficace, une démarche d'amélioration continue et structurée doit être mise en place afin de saisir la complexité des organisations et les sources de risques aussi diverses que potentiellement nombreuses.

Un système transversal doit donc prévaloir : intégrer l'ensemble des lignes hiérarchiques et des processus.

Il sera alors un facteur de cohérence entre les entités (fédérateur comme nous l'avons dit), ce afin de restreindre les jeux d'acteurs et les cloisonnements entre services ou entités du groupe dans une démarche collaborative.

Aller au-delà des inerties internes, viser la maîtrise des risques pour chaque entité, chaque service, telle est encore l'une des clés de réussite du management proactif et global des risques dans l'entreprise.

Le risque étant souvent externe à l'entreprise, rendre efficace la gestion des risques nécessite d'impliquer les parties prenantes externes à l'entité (risques clients, fournisseurs...).

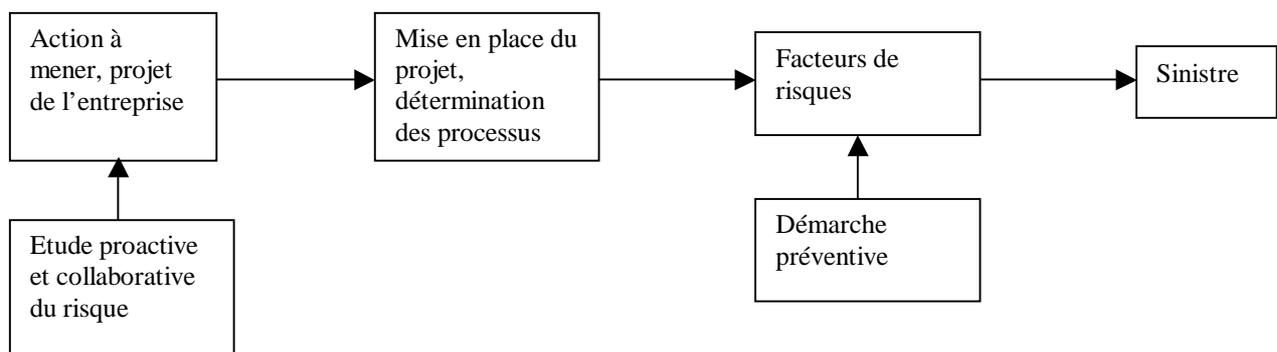
En résumé, réussir une démarche de gestion des risques implique de ne pas omettre les suivants facteurs clés :

-l'implication et l'intégration de l'ensemble des acteurs de l'entreprise ou de ceux étant en lien avec celle-ci.

-l'anticipation des risques et la pérennisation des démarches, afin d'être proactif et de ne pas juste penser au risque par une approche de transfert ou de protection (traiter des conséquences)/prévention (traiter des causes). Se demander quel peut-il être dans sa forme, sa nature, ses voies et moyens d'occurrences afin d'aller, plus encore que par la prévention, au-devant du risque.

L'analyse d'un accident (arbre des causes...) est un bon moyen de comprendre quels sont les facteurs de risques, mais cela intervient *ex post*, une telle approche ne peut donc prévaloir seule.

En amont de la prévention, traiter des causes de manière proactive suppose de remonter aux origines du risque en agissant pour changer l'exposition au risque de l'entreprise : au-delà des causes propres au risque, il est question de se demander quels peuvent être les risques en fonction des choix opérés. On est donc bien avant les causes d'un risque : on se demande quels sont les risques si tel choix est fait, et l'on en tient compte dans l'arbitrage et le management. C'est à ce stade que se caractérise une vraie politique de risque efficace, ce qui peut être pour l'entreprise un vrai outil de différenciation¹⁷⁴. À l'instar des politiques de distribution, de communication..., il apparaît pertinent de développer une politique de risque.



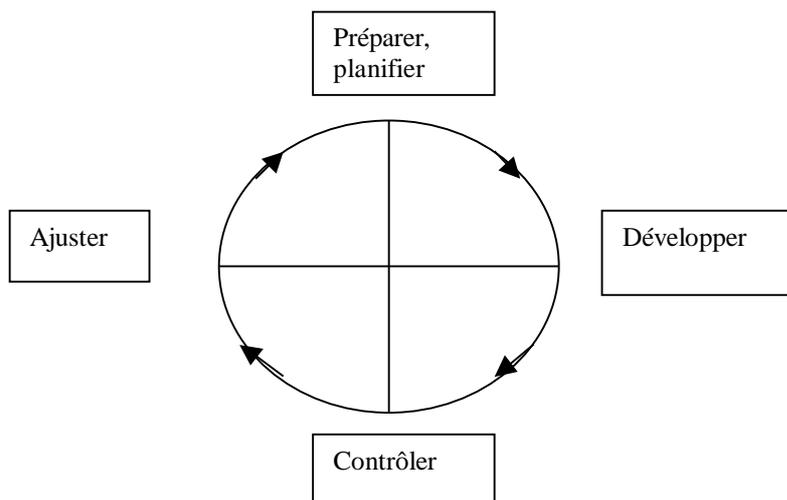
Enfin, les risques étant le reflet de l'environnement, donc par nature évolutif, une démarche de gestion des risques doit être évolutive également dans son implémentation. Agir par récurrence, mettre en place une veille, notamment sur les informations stratégiques et les risques en découlant, contribuer à la sensibilisation récurrente (pour ne pas dire permanente) des parties prenantes de l'entreprise (le risque ayant souvent une cause humaine) sont autant d'actes de bonne mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques.

¹⁷⁴ Source : Entretien, Jean-David Darsa.

-Organiser et mesurer : Une bonne organisation en matière de risque, visant le progrès, suppose, selon l'expression de Jean Le ray « *que quelques-uns s'en occupent et que tous s'en préoccupent* ». Le risque est l'affaire de tous, mais non le métier de chacun, il doit donc être gardé à l'esprit une dimension « risque » dans l'action de chaque entité d'une organisation tout en faisant remonter les informations y afférant au Risk manager.

Les actions mises en place doivent être également mesurées afin de réaliser un suivi de l'efficacité du système de gestion des risques.

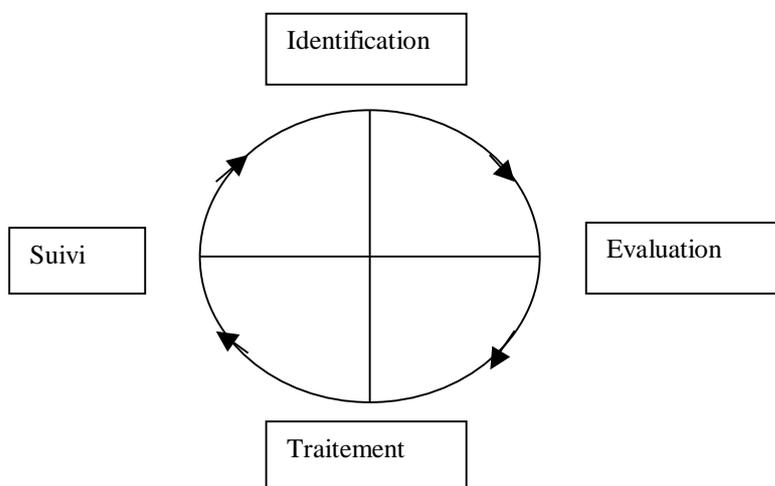
Une démarche efficace pour cela consiste en l'approche de Deming (voir l'annexe-8 p.124, roue de Deming et ci-après Plan/ Do/ Check/ Act).



Il est alors question de la préparation et la planification d'un projet et des moyens y étant associés. Une seconde phase est celle de la mise en place du plan d'action. Viennent ensuite une phase de contrôle de l'amélioration voulu et une phase d'ajustement si ladite amélioration n'est pas complètement au rendez-vous.

-Le processus de gestion des risques : étapes clés.

Une autre approche caractérisant cette démarche d'amélioration continue de gestion des risques est l'approche dite IVTS (Identification, Evaluation, Traitement, Suivi).



Cette approche, dans la même lignée que la roue de Deming, permet de faire en sorte que la démarche de gestion des risques s'améliore de façon continue. À la première boucle (identification=>évaluation=>traitement=>suivi), il est parfois difficile de mettre en œuvre l'identification des risques, de les évaluer et même encore de les traiter. Toutefois, les procédés nourrissent les processus, et c'est par une implémentation continue des méthodes que l'on peut rendre celles-ci plus efficace et opérationnelles. Ainsi, un traitement ayant été proposé pour des risques à un instant N, fera l'objet d'un suivi en N+1 et le traitement sur cette même période N+1 en sera d'autant amélioré que l'organisation aura une connaissance (même partielle) des meilleures manières de gérer certains risques.

À noter que d'autres approches peuvent être proposées, à l'instar de C.Véret et R.Mékouar. Dans une optique similaire est proposé un cercle vertueux de pilotage des risques passant de la cartographie des risques à la réduction de ces derniers, puis par leur financement et leur audit (ces différents éléments formant une boucle)¹⁷⁵. Gérer les risques c'est alors les identifier (cartographie), les maîtriser (réduction), prendre en compte leurs conséquences résiduelles (en les finançant) et piloter le dispositif global.

Les outils et méthodes :

Outre ces approches générales qui permettent de fixer un cadre de mise en place d'une gestion globale des risques, il existe un ensemble de méthodes et d'outils pour gérer les risques.

Sans être exhaustif, il est question d'en évoquer quelques-uns.

Les outils et méthodes employées en gestion des risques ne sont pas toujours spécifiques à cette matière. Il suffit d'avoir une approche « risque » en employant un outil.

-Les groupes de travail : approche commune d'un risque et retour d'expérience.

Une bonne méthode, tant dans la construction d'une cartographie des risques qu'un traitement d'un risque plus spécifique, consistera en la mise en place de groupe de travail.

La transversalité de la composition d'un groupe de travail est la clé de son succès. Ne pas seulement intégrer les propriétaires de risque, mais avoir une conception élargie des parties prenantes renforce le partage des expériences et la créativité au sein du groupe de travail.

Un groupe de travail réunira en moyenne entre 7 et 10 personnes autour d'un animateur (le Risk manager ou non). Le nombre de personnes intégrées visant tant à respecter la pluridisciplinarité sans pour autant avoir un trop grand nombre de participants, ce qui peut paralyser le dialogue et empêcher l'émergence de solutions claires et précises.

Les membres du groupe devront être tant les propriétaires du risque (« acteurs terrains ») que des experts du domaine concerné.

Exemple d'approche commune face au risque :

Le traitement d'un risque de production suppose la réunion non seulement du Risk Manager (coordination et remontée des résultats et constats à la Direction Générale mais également détermination des lignes de conduite de traitement du risque souhaitées).

Participeront également :

¹⁷⁵ Voir sur ce point : Catherine Véret et Richard Mékouar, *Fonction : Risk Manager*.

- le représentant de la production (propriétaire du risque)
- le représentant de la conception (explication sur le processus de conception)
- le représentant des méthodes (connaissances des contraintes techniques et des procédures de travail)
- le commercial (prise en compte de la demande client dans le processus de traitement proposé)
- le représentant de la direction financière (coût/bénéfice de la solution)

(Source : Jean Le Ray, *Gérer les risques, pourquoi ? Comment ?*)

Les profils à intégrer au groupe se doivent d'être variés tant en termes de compétence qu'en termes de personnalité afin de faire émerger différentes approches et solutions, ce qui renforce la créativité, notamment s'il est question de l'élaboration de scénarios.

On peut ainsi trouver :

- des penseurs, suggérant des innovations (plus ou moins réalistes), ce qui permet d'envisager dans une certaine mesure le peu vraisemblable.
- des tacticiens, faisant remonter des idées pratiques et opérationnelles.
- des pragmatiques, ayant une bonne connaissance de l'organisation et des expériences passées (l'héritage accumulé) afin de faire jouer au mieux les « effets d'expérience » et d'éviter de commettre les erreurs passées.

Qui fait quoi ? : L'intérêt de ces groupes de travail peut être non négligeable en termes de structuration de la démarche de gestion des risques puisqu'il permet de déterminer qui fait quoi ? À qui incombera tel ou tel domaine de la gestion des risques.

In fine, les actions à mener sont du ressort du management, des décideurs de l'entreprise qui fixe la stratégie et les risques acceptables pour la mener à bien.

L'apport du groupe de travail est, dans une démarche intégrée de l'ensemble des parties prenantes, de permettre un « ancrage opérationnel » de la gestion des risques dans l'entreprise. Le Risk Management, fonction support, doit permettre à chaque propriétaire de risque, à chaque manager de procéder au traitement des risques dans son domaine de compétence.

Le Risk Manager vient alors en support pour la coordination, l'alerte, la surveillance et l'aide méthodologique.

Pour ce faire, le recours à un ensemble de méthodes est indispensable pour le Risk Manager.

-la cartographie des risques (voir ci-dessus)

-la méthode des scénarios (voir partie III-*Prospective du risque*)

-Mesure de l'écart entre le niveau de maîtrise des risques et l'état de l'art (en interne, en externe).

- Élaboration d'un **journal des risques** : lequel recense les risques résiduels, souvent de manière décroissante, afin de déterminer les risques résiduels prioritaires. Cela correspond davantage à une phase de suivi des risques, consécutive au traitement de ces derniers.

Une cartographie des risques résiduels peut encore être faite afin d'avoir une représentation claire des risques restants à traiter.

-l'analyse fonctionnelle : Il s'agit ici de préparer l'analyse du risque par l'analyse des fonctions d'un produit, une décomposition en sous-fonction est ensuite opérée. (Fonction d'usage, d'estime, contraintes réglementaires, commerciales..., liens produit/environnement. L'objectif étant un recensement des fonctions permettant de satisfaire la demande.

-l'analyse préliminaire des risques (APR) : Une utilisation préventive de cet outil est privilégiée afin de cibler les risques produits (liés à l'utilisation pour le consommateur particulier/entreprise d'un nouveau produit).

Cette méthode vise l'exhaustivité en termes d'analyses des composantes d'un produit afin de déterminer les facteurs de risques potentiels. L'analyse des risques a alors lieu à chaque étape de la conception du produit.

Une analyse de type composants/fonctions est alors mise en œuvre afin de saisir les risques liés à des systèmes et sous-systèmes.

-l'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et criticité (AMDEC) : Méthode la plus couramment utilisée en gestion des risques, (récurrente dans plusieurs secteurs industriels tel l'automobile) l'AMDEC se base sur l'étude de trois critères : la fréquence (occurrence), la gravité (sévérité) et la visibilité (détectabilité) : notamment pour les risques insidieux, difficiles à percevoir.

Trois analyses de type AMDEC sont couramment utilisées :

-l'AMDEC process (étude risques liés au process de fabrication du produit)

-l'AMDEC produit (étude des risques liés au produit : fiabilité, sécurité, qualité)

-l'AMDEC moyens (étude des dysfonctionnements des moyens de fabrication : matériel, personnels...)

Une telle méthode, bien que parfois lourde dans son implémentation, permet d'obtenir une analyse détaillée.

-L'arbre des causes¹⁷⁶, une réflexion *a posteriori* afin de mieux comprendre les sources de risques.

L'arbre des causes trouve son application en gestion des risques, principalement pour la classe des risques liés à la sécurité au travail, en tant que méthode d'analyse préventive des facteurs de risques.

Le but de cette méthode est de permettre la détection des foyers de risques potentiels liés à la sécurité au travail, afin de les supprimer.

Pour ce faire, sont recueillies et organisées les données de l'accident (des faits objectifs, non des jugements de valeur), lesquelles sont ensuite étudiées : individus en cause, tâches concernées, matériel employé et contexte. Sont ensuite étudiées les « variations » par rapport au processus habituel. On part enfin de la conséquence et tente de remonter en amont vers les causes (autant que possible).

Une telle méthode, bien que permettant d'identifier les zones et sources de risques, trouve ses limites en ce sens qu'elle intervient *a posteriori*, même si elle permet néanmoins de mieux comprendre les facteurs de risques dans une organisation afin de prévenir ceux potentiellement à venir, car sans traiter des causes d'un sinistre, celui-ci a toute chance de se reproduire.

¹⁷⁶ Voir sur ce point les travaux de l'Institut National de la Sécurité (INRS). Le rapport de novembre 1972 INRS 024/RE parle également de « Méthode pratique de recherche des facteurs d'accidents ».

Toutefois, les méthodes de type arbre de sécurité ou arbre des causes présentent des limites en termes d'anticipation. Une approche davantage tournée vers l'avenir et l'anticipation des risques peut s'avérer préférable. Une telle méthode n'est donc pas suffisante à elle seule

À noter que d'autres représentations existent :

-l'arbre des défaillances (usage à titre préventif, *a contrario* de l'arbre des causes)

Il s'agit de construire une arborescence sur la base d'un évènement potentiel que l'on cherchera à éviter. Il est alors question d'imaginer des causes et des combinaisons de causes (chaque cause identifiée étant l'effet d'une cause antérieure) vis-à-vis d'un déclenchement de l'évènement redouté. L'analyse peut être stoppée dès que le niveau de précisions quant aux causes d'un évènement est jugé satisfaisant.

-l'arbre des évènements : Il s'agit de décliner des scénarios possibles de défaillances successives suite à la survenance d'un incident.

-le diagramme d'Ishikawa (5M/6M) :

Il s'agit d'une version modifiée de l'arbre des causes intégrant un classement par niveau de causes.

-l'arbre de décision : cet arbre vise à évaluer en montant l'impact de chaque risque. Similaires aux précédentes représentations, sont supposées un ensemble de solutions possibles avec leurs coûts. La probabilité d'occurrence d'une solution et son coût sont enfin mis en lien.

D'autres méthodes et outils spécifiques à la gestion des risques peuvent également être mis en œuvre (diagramme de Markov, méthode HAZOP (hazard and operability studies, industrie chimique), les matrices de cotation des aléas.

Concernant les méthodes et outils n'étant pas spécifiques à la gestion des risques, l'analyse SWOT ou encore l'analyse des 5 forces de la concurrence (Porter) peuvent être employés pour mesurer des risques d'impact stratégique (risque liés aux rapports de forces avec les clients, les fournisseurs, risques liés à la concurrence.

Enfin, on pourra encore citer le **cadre contractuel comme outil prépondérant de gestion** des risques. De nombreux risques sont en effet liés à la négociation des contrats dans l'entreprise (risque concernant le personnel, avec les fournisseurs...). De nombreuses activités passent par le véhicule juridique du contrat. Ainsi, bien cerner le périmètre (objet) et les obligations d'un contrat (livraison, réception, garanties offertes, conditions financières, cas de force majeure, limitation de responsabilité...) réduit d'autant le risque juridique dans une société où la judiciarisation va croissante.

Par une bonne gestion des contrats (clause d'évolutivité, clause de continuité...) et une conservation de ces derniers (étant un mode de preuve efficace), les risques juridiques sont donc gérés au mieux.

Gérer les risques implique de ne pas négliger l'arsenal juridique à la disposition de l'entreprise.

Cela passera encore par une veille juridique (évolution de l'environnement réglementaire et législatif, notamment en droit de l'environnement, droit de la concurrence, droit du travail, fiscalité des sociétés...).

On citera encore le contrôle interne pour l'analyse des risques opérationnels, car s'il s'agit d'un procédé visant la fiabilité et l'exhaustivité des informations servant de pilier à la prise

de décision (procédures de traitement de l'information, contrôle du bon fonctionnement des règles en interne...). De tels process permettent d'amoinrir l'importance des risques opérationnels.

L'identification et l'évaluation des risques, un enjeu majeur : « *Observer les risques les transforme* » : Au regard des différentes méthodes évoquées ou encore des outils pouvant être mobilisés en gestion des risques, un constat peut être fait selon lequel l'observation des risques est le meilleur moyen des les transformer, ce tant dans leur probabilité de survenance que dans leur importance. Pour gérer le risque, l'identification et l'évaluation sont donc des étapes préalables clés. Se poser la question de comment gérer les risques passe donc par ces analyses préalables, permettant de voir *in fine*, quels sont les moyens appropriés.

Gérer les risques, c'est donc aussi préparer les crises pouvant potentiellement survenir. D'où la mise en place d'un plan de continuité d'activité.

Le Plan de Continuité d'Activité (PCA) : Le plan de continuité d'activité a pour but de sauvegarder les activités essentielles de l'entreprise, ses structures vitales.

La cartographie des risques permet d'identifier les activités essentielles à la poursuite du fonctionnement de l'entreprise avec des critères comme la durée d'indisponibilité maximum acceptable, le coût d'indisponibilité, les contraintes légales et réglementaires.

Comme l'explique C.Véret et R.Mékouar, « *la rédaction des PCA relève des actions de protection mises en œuvre par l'entreprise pour limiter l'impact d'un sinistre, dans le cadre de son programme de gestion des risques* ».

La mise en œuvre d'un PCA se fait en trois phases : la mise en place d'un plan de secours (immédiate en cas de survenance d'un sinistre grave), le plan de continuité d'activité d'proprement parlé (mise en place d'un dispositif de reprise de l'activité en environnement sinistré) et le plan de retour à la normale (quasiment en parallèle sur le plan de la continuité d'activité, est fonction de l'importance des dégâts occasionnés par le sinistre).

Pour accompagner ces dispositifs peuvent encore être mis en place une cellule de crise, un processus de suivi des réclamations ou encore une ségrégation des risques (séparation des risques entre eux).

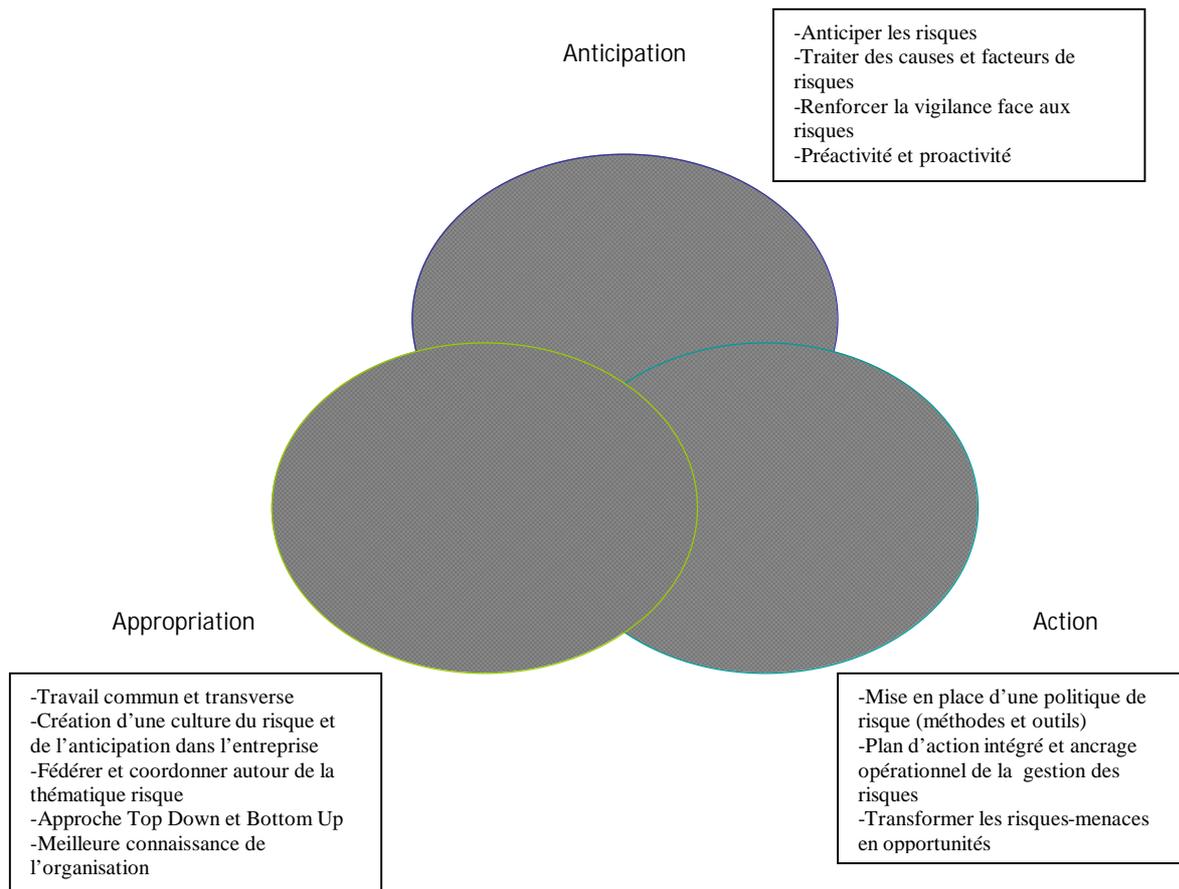
À noter que dans un tel contexte, sont souvent priorisées l'informatique et la logistique, cœur du fonctionnement de nombreuses entreprises. On distinguera alors les PCA informatiques et les PCA logistiques ou encore les PCA métiers, basés sur un métier clé de l'entreprise.

Les contrôles en interne : Enfin, et dans le cadre d'un processus de traitement des risques, il peut s'avérer efficace de s'en remettre au contrôle interne, bien ancré dans l'entreprise et ayant une vision clairement opérationnelle, afin de traiter les risques de l'entité et de suivre l'évolution de leur traitement. Sur les approches qualité ou environnement, les processus de contrôle en interne permettront d'avoir une véritable déclinaison opérationnelle de la gestion des risques (traitement dossier par dossier, interviews des opérateurs, vérification de la bonne application des processus et des écarts par rapport à ces derniers afin là encore de limiter les risques...).

De telles fonctions dans l'entreprise sont encore l'occasion de faire remonter avec précisions les différents risques opérationnels et leurs facteurs de survenance associés. De même, un suivi des risques peut être effectué par ce biais.

Comme nous l'avons vu, la gestion des risques permet de répondre aux différentes questions à se poser face à l'avenir. Un résumé de la dimension prospective de la gestion des risques peut être proposé en reprenant l'approche par le triangle grec de la prospective.

2-La gestion des risques et le triangle Grec de la prospective: synthèse du caractère prospectif.



Appréhender l'avenir en confiance, tel est le but de la gestion globale du risque.

Le vrai progrès est de comprendre des risques de plus en plus complexes pour les organisations. Les organisations se complexifient, les risques aussi, le Risk Management vient en soutien sur ce point.

La gestion des risques est donc une démarche se voulant d'aller au-devant de l'avenir, de proposer des solutions proactive face au risque afin, bien au-delà de l'empêchement ou de la réparation du risque, d'en traiter les causes (loi de Goodhart) pour les supprimer, sinon les modifier et par là même proposer un avenir autre, différent, si ce n'est meilleur, vraisemblable et davantage acceptable pour les différentes parties prenantes d'un système donné.

« *Regarder l'avenir le transforme* » (Gaston Berger), de même, regarder quels sont les risques potentiels, réfléchir à leurs occurrences, la vraisemblance de leur survenance, la pertinence des moyens mis en place pour les contrer sont autant de points abordés par le Risk Management permettant de transformer les risques en les observant.

L'intérêt majeur de la gestion des risques est de permettre, par une approche collective, de maîtriser le changement, de faire en sorte que les hommes soient entraînés vers un projet commun : la mise en place d'une politique de gestion des risques dans l'entreprise.

Une question se pose toutefois face aux risques futurs. Comment tirer des leçons pour l'avenir de risques encore récents et peu connus: le virus H1N1, grippe aviaire, les risques émergents (évoqués dans la première partie)... sont autant de risques susceptibles d'affecter voir de stopper l'activité de l'entreprise.

A fortiori, comment entrevoir les situations de risques non avenues d'autant plus que leur vraisemblance paraît parfois nulle. Là où l'expérience passée est encore peu importante, il est d'autant plus nécessaire de pouvoir prendre en compte les différents futuribles afin de mieux se préparer aux risques à venir.

Poser cette question, c'est se demander quelles sont les limites de la gestion des risques. Préalable nécessaire avant d'entrevoir l'apport de la Prospective pour ladite gestion des risques.

Quand bien même la gestion des risques dans sa visée comme dans ses méthodes permet de répondre comme nous l'avons vu, dans une large mesure aux questions à se poser face à l'avenir ; elle comprend certaines limites face à l'avenir.

3-Les limites de la gestion des risques dans la prise en compte de l'avenir.

« *Les limites du Risk Management sont difficiles à formuler* »¹⁷⁷ car tout type de management comporte une dimension Risk Management (*All management is Risk Management*). On peut néanmoins citer les différents types de limitation identifiés ci-après.

a-Les limites face à l'incertitude.

On peut minimiser les dangers, mais non les rendre nuls. On peut tenter de les étudier, mais il persistera une part d'incertitude et de risque difficile à appréhender. Il n'existe pas de risque zéro et tout système de gestion des risques, aussi performant soit-il, ne peut permettre de se prémunir contre tous les accidents. Il existera toujours des risques latents non pris en compte et des risques inconnus que l'organisation peine à percevoir.

Un dispositif de gestion des risques vise donc le recul de cette incertitude, mais il s'agit là d'un travail de longue haleine et pour lequel on ne voit pas le bout du tunnel.

Pour Robert Branche, il est important de tenir compte des dangers de la prévision des événements futurs, pour l'auteur, « *il est illusoire de vouloir définir les lois qui vont permettre de passer de la situation actuelle à la situation future. Le futur sera la résultante de paramètres qui échappent pour la plupart à l'entreprise* ».

Dans bien des domaines, il se passe rarement ce que l'on a prévu. Même si de nombreux spécialistes sont à la pointe de la technologie, le Risk Management dans la pratique est plus lent à évoluer, ce car il est plus aisé de penser l'avenir que de le réaliser.

L'attitude à avoir face à l'incertitude, nous dit l'auteur, est donc de « *faire le vide* (chasser les idées reçues) *pour observer attentivement et sans a priori la situation dans laquelle on se trouve, se refuser à faire des prévisions chiffrées et détaillées au-delà de l'horizon immédiat,*

¹⁷⁷ Geneva papers, 1976.

ne plus chercher à faire rentrer de force le monde dans des équations mathématiques ». Limiter donc les approches quantitatives aux situations où elles s'appliquent.

Pour les autres situations (où les approches quantitatives ne s'appliquent pas): celles concernant les risques émergents et futurs, donc largement empreints d'incertitude (pas de statistiques du futur), la prospective trouve tout son sens.

Comme le rappellent Catherine Véret et Ricard Mékouar, « *même armé, le risque n'a pas fini de nous surprendre* », même avec des dispositifs construits et aboutis de gestion des risques, les risques futurs ne peuvent être complètement appréhendés, leur maîtrise n'en est donc pas complète. « *L'expérience est une lanterne qui éclaire le passé* » disait Saint Thomas d'Aquin. L'expérience que l'organisation a du risque est fondée sur le passé. Une approche uniquement basée sur le retour d'expérience et la remontée d'information en interne s'avère donc limitée. Elle peut permettre de cibler les risques connus, mais n'est pas suffisante pour les risques futurs.

Concernant les risques à venir, l'anticipation est nécessaire pour les cibler au mieux. L'anticipation des risques futurs doit se baser tant sur une analyse rétrospective (expérience du passé) que sur une analyse prospective visant à se projeter dans l'avenir pour cibler les futurs possibles en la matière.

Comme le rappelle Gustave Le Bon¹⁷⁸, du fait de l'incertitude, « *en matière de prévision, le jugement est supérieur à l'intelligence. Le jugement discerne parmi ces possibilités celles qui ont le plus de chance de se réaliser* ». « *Je préfère un futur imprévisible à un futur imposteur* » nous disait encore Maurice Schuman. Face aux limites de la prévision, la prospective a connu un essor durant la seconde moitié du XXe siècle plus particulièrement¹⁷⁹.

Une telle transposition de la prévision à la prospective peut trouver son sens en gestion des risques.

Pour S. Cleary et T. Malleret, nombreuses sont les entreprises gérant les risques comme s'il importait avant tout de se couvrir en cas de difficulté. Trop souvent sont mis en place des modèles mathématiques complexes inopérants pour la plupart des cadres dirigeants et des administrateurs, *a fortiori*, des managers plus opérationnels ayant à gérer le risque et ses conséquences dans la pratique. Des modèles et processus aussi pointus soient-ils fonctionneront parfaitement bien suivants la réalisation de leurs hypothèses de base. Mais la réalité est souvent bien ailleurs, au-delà de ces hypothèses paramétrées et prédéterminées avec pour conséquence le risque d'être pris au dépourvu.

Les modèles sont efficaces pour avoir des représentations de problèmes complexes, difficilement visualisables, et en ce sens ils apportent des clarifications. Pour autant, les qualités associées à la gestion des risques sont plus proches du jugement et du leadership afin de sélectionner les « bons » risques, les assumer et les maîtriser.

Le jugement étant important en gestion des risques, il peut être une force comme une limite de celle-ci. Notamment en ce qui concerne les facteurs de changements. Certaines forces de changements sont souvent surestimées (notamment en matière technologique) et de

¹⁷⁸ Anthropologue, psychologue et sociologue.

¹⁷⁹ Sur ce sujet, voir la thèse de doctorat d'économie de Michel Godet, « Crise de la prévision, essor de la prospective ».

nombreuses inerties sont également sous-estimées. Il est donc nécessaire de ne pas sous-estimer les risques en interne, facteurs d'inerties et de ne pas surestimer certains risques externes (notamment en matière technologique). Un tel exercice s'avère difficile et la gestion des risques peut parfois manquer d'efficacité face à la censure de l'information, l'insuffisance de celle-ci ou encore face à des effets d'annonce parfois incitatif (aller sur de nouveaux marchés semblant porteurs, mais pouvant constituer des sources de risques stratégiques, exemple : l'exemple des start-ups et du « mirage technologique » des TIC est à ce titre évocateur) ou dissuasif (dans une application restrictive du principe de précaution).

L'irréversibilité : un exemple simple de la nécessité pour le Risk Manager de se projeter dans l'avenir de l'activité de l'entreprise.

La gestion des risques peut avoir un coût cognitif et matériel : Par exemple, le choix de sprinkler à eau pour couvrir un hangar de carton est *a priori* pertinent, or en cas de changement d'activité (notamment stockage de produits inflammables) : il faut alors changer de sprinkler et opter pour des sprinklers à mousse. Cela est donc coûteux, souvent, un tel investissement est irréversible et le risque est de se retrouver démuné financièrement face à cette évolution du risque découlant d'un changement d'activité de l'entreprise.

On voit bien que pour un tel cas, simple, aucun modèle mathématique ne permet d'appréhender les évolutions décidées dans les activités de l'entreprise.

Une simple projection dans l'avenir de l'activité de l'entreprise, en prenant en compte les facteurs de changement, suffirait à apporter des solutions modulables (faire un graphe des stratégies optionnelles proposant un ensemble de solutions alternatives, pouvant être remplacées en cas d'évolution).

Il est donc nécessaire de se projeter dans l'avenir pour voir quels sont les activités potentiellement capables d'évoluer dans l'entreprise.

b-Le problème du non vraisemblable.

Une limite pour le Risk Manager consistera à évoquer les risques peu vraisemblables. Comment en effet accorder du temps et des moyens à des risques peu vraisemblables dans leur probabilité de survenance ? Comment rester crédible en évoquant des hypothèses parfois étonnantes, surprenantes.

Cela conduira bien souvent à laisser de côté des risques à faible probabilité de survenance.

C'est bien là une limite pour le Risk Management, car ce qui caractérise le risque bien souvent, c'est son imprévisibilité, son caractère surprenant. Moins est risque est pris en compte plus il peut engendrer des conséquences désastreuses pour l'entreprise, car elle n'y sera pas préparée. Il incombe donc de ne pas laisser systématiquement de côté un risque peu vraisemblable, mais bien d'étendre le champ de la réflexion sur le risque et ses futurs possibles au risque peu vraisemblable voir non vraisemblable. Qui dans les entreprises affectées en effet aurait pu prévoir les attentats du World Trade Center ? Quelle entreprise peut prévoir une crue centenaire capable d'inonder ses usines ? Le séisme au Japon était prévisible de même qu'un tsunami, mais la catastrophe nucléaire consécutive et la conjugaison des trois événements est telle qu'elle semblait peu vraisemblable *ex ante*.

À défaut, et en cas de survenance, la gestion des risques n'aura pas été pleinement utile.

c-La persistance des inerties internes.

Il ne faut pas se contenter d'avoir une « photographie » des risques de l'entreprise à un instant donné. Ainsi, la cartographie des risques, bien qu'étant une bonne représentation des

risques de l'entreprise, doit savoir évoluer. C'est là encore tout le rôle du Risk Manager, et l'une des difficultés majeures est de faire vivre la cartographie des risques pour éviter les inerties internes laissant la porte ouverte à la non-prise en compte des risques futurs. L'une des difficultés est donc de savoir fédérer, de rassembler périodiquement un ensemble de responsables de l'entreprise autour de la gestion des risques, ce qui peut parfois s'avérer difficile dans des structures hiérarchiques importantes où les personnalités sont diverses et parfois facteurs de frein autant que de réussite de la démarche c'est une des raisons pour laquelle il est important que l'impulsion première vienne de la Direction générale afin de donner cette crédibilité et d'impliquer chacun dans ce processus.

D'autres facteurs d'inerties peuvent encore être évoqués, limitant l'efficacité du processus de gestion des risques : la lourdeur des méthodes, parfois complexe à mettre en œuvre (telle que la cartographie des risques, qui, en cas de manque d'implication sera difficile à construire et à faire vivre), le coût et le manque de budget alloués à ses fonctions supports. Dans de nombreuses entreprises de taille moyenne, les ressources rares sont en priorité orientées vers l'opérationnel et l'aspect « création de valeur » et « opportunité » du Risk Management n'est pas toujours perçu par les dirigeants.

Le manque de disponibilité des dirigeants et managers de même que la résistance au changement sont encore autant de facteurs limitant l'impact du Risk Management, c'est pourquoi le Risk Manager doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise et des individus qui la compose.

Certaines entreprises préféreront transférer leur risque et limiter la gestion des risques afin de se concentrer sur leur cœur de métier. Ne jugeant pas la fonction d'utilité du Risk Management suffisante.

Enfin, dans le processus même de gestion des risques, des limites pourront se faire jour, telles que : la sous-estimation des risques bien connus (qui appellent néanmoins une étude), la remontée d'informations souvent partielles (source d'asymétries d'informations), certains risques peuvent être surévalués afin d'obtenir davantage de ressources, leur sous-évaluation afin d'éviter des critiques du management.

La gestion des risques a parfois un caractère trop « process » pour appréhender l'ensemble des futuribles, il est donc nécessaire de s'intéresser aux dynamiques internes de l'entreprise et à la capacité de celle-ci à s'adapter afin d'y greffer le dispositif de Risk Management. Cet ensemble de facteurs peut conduire à limiter la gestion des risques dans son impact, voir à un échec de la démarche. Dans ce cas, des outils de type cartographie des risques ne sont alors qu'un « *réceptacle de doléance* »¹⁸⁰ alors que les risques sont bien présents (et futurs).

d-La rationalité limitée, facteur de risques, limite du Risk Management.

Pour H.Simon et J.March, le concept de rationalité limitée¹⁸¹ (*bounded rationality*) suppose que quand bien même l'individu est rationnel, il n'a pas l'éventail des choix possibles (notamment pour des questions d'informations imparfaites, d'asymétrie d'informations...), mais doit néanmoins procéder à une prise de décision. Par conséquent, en l'absence de cet éventail des choix possibles, l'individu, le décideur (le chef d'entreprise, dans notre étude, les

¹⁸⁰ La cartographie, un outil de gestion des risques, page 100.

¹⁸¹ Voir notamment sur ce point *Models of bounded rationality: Behavioral economics and business organization*, 1982, The MIT Press.

parties prenantes du processus de Risk Management) s'arrêtera non pas au meilleur choix, mais au choix lui semblant le plus satisfaisant à un instant donné.

La rationalité est forcément limitée pour de nombreux points de la gestion des risques. En effet, comment déterminer avec précisions un seuil pertinent d'acceptabilité du risque ? En univers contraint, et dans le cadre de choix stratégiques s'imposant, fixer un seuil de risque acceptable, quand bien même une réflexion approfondie est mise en place, comporte nécessairement des limites.

Il est ainsi impossible de fixer un seuil de risque acceptable permettant une allocation optimale des ressources en termes de gestion des risques. De même, il apparaît difficile de tendre vers un « risque zéro », une part nécessaire de risque, bien qu'intangible, sera résiduelle et pourra affecter dans des proportions parfois importantes l'entreprise. Le risque est une représentation d'évènements futurs pour l'Homme, qui dit représentation d'une réalité future ne veut pas dire nécessairement qu'il s'agira de la réalité future : le risque peut survenir sous une autre forme que celles appréhendées, même suite à une étude précise. Le facteur humain est au cœur du concept de risque, de prise de risque et de gestion de ces derniers. De par cette inéluctable rationalité limitée propre à l'Homme, qui est aussi le moteur de son action, la gestion des risques se trouve nécessairement limitée, surtout quand doivent être faits des consensus sur une thématique peu fédératrice qu'est la notion de risque.

De même, outre le manque d'informations, ce sont les erreurs d'interprétations qui peuvent constituer une limite de la gestion des risques. En effet, comment prétendre avec exactitude remonter les causes d'une situation parfois complexe (arbre des causes, arbre des défaillances). Les erreurs d'interprétations sont monnaie courante, mais elles sont parfois difficiles à relever. Comme l'évoque Pavel Apostol (1972), un même couple thèse-antithèse peut produire plusieurs synthèses : quand bien même le diagnostic est bon, son interprétation peut être mauvaise. Il n'existe que des vérités relatives, non des vérités absolues (Albert Einstein), une analyse des risques aussi poussée soit elle peut donc donner lieu à plusieurs interprétations et la rationalité limitée conduira à accepter l'interprétation la plus satisfaisante. Or quand bien même elle est vérifiée, les faits objectifs ne peuvent toujours suffire à expliquer des causes d'un évènement du fait qu'ils découlent de notre perception subjective de la réalité.

En matière d'incertitude face à l'avenir, la gestion des risques présente donc des limites. Pour Romain Laufer, « *le management des risques suppose le management des représentations du risque* ». Ces représentations ont leurs limites face à l'éventail des possibles en réalité. Car des dispositifs de Risk Management tels que la cartographie des risques ou l'arbre de sécurité visent à donner une représentation de la réalité. Ils ne peuvent toutefois cerner le caractère protéiforme, d'autant qu'évolutif, de la réalité en matière de risques auxquels est ou sera exposée l'entreprise.

Une limite persistante pour le Risk Management : le facteur humain. L'Homme au cœur du changement, l'enseignement de la crise financière de 2008.

Les cas de la Société Générale et d'AIG ont montré les limites de l'ERM. Pour AIG, (filiale AIG Financial Products) le système d'ERM était performant, mais une équipe de 20 traders basée à Londres, hors contrôle, a suffi à faire faillir l'entité, pointant les failles du dispositif d'ERM, alors incomplet.

Pour la Société Générale, les dispositifs aboutis de gestion des risques intégrée n'ont pas permis d'éviter une perte record de 4,9 milliards d'euros et 50 milliards d'euros d'engagement, soit bien au-delà des limites fixées par l'entreprise et des réserves disponibles. Dans ces différents cas (dont l'actualité nous permet de multiplier les exemples), le facteur humain fut la faille principale dans la gestion des risques. La culture du risque y est pourtant prégnante s'agissant de fonctions où l'on a l'habitude de traiter du risque, lequel constitue même le levier de création de valeur.

Le facteur humain, tel est donc à la fois la cause et la solution des défaillances pour nombre d'entités. Plus encore qu'une culture du risque, c'est une culture de l'anticipation, étendue dans l'étude des futurs possibles qu'il apparaît pertinent de développer là où les systèmes d'informations, les processus et les modèles de prévisions ne permettent de cerner la multitude des comportements humains.

e-L'horizon temporel pertinent en Risk Management : une limite face aux risques futurs.

L'horizon temporel pertinent retenu en gestion des risques se greffe sur la projection de l'entreprise dans l'avenir. En moyenne 1 à 3 ans. En adéquation avec la thèse de Laroche (1991) sur le pilotage à vue, nombreuses sont les entreprises qui gèrent leur fonctionnement au quotidien et ne dispose pas de stratégie planifiée ou d'anticipation, mais bien d'une démarche (on pourra parler de stratégie) « chemin faisant »/ au « fil de l'eau ». Il en va de même en matière de risque. L'horizon moyen au-delà duquel les entreprises ne s'aventurent pas pour appréhender leurs risques est de trois ans. Ce qui laisse démuni face à de nombreux risques susceptibles de se révéler au-delà d'un tel horizon et dont le traitement nécessitait des actions dans immédiate, plusieurs années avant leur survenance. Ainsi en matière de risque produit, pour certains produits complexes, nécessitant plusieurs années de développement, il est nécessaire de prendre en compte l'évolution non seulement à court terme, mais également les évolutions à moyen et long terme de l'environnement social, culturel ou encore et avant tout réglementaire. Par exemple, une directive européenne peut prendre plusieurs années à être transposée dans un droit national après son adoption. En atteste la directive européenne sur le régime des produits défectueux transposés très tardivement en France. Les risques figurant à ces horizons ne se matérialisent alors qu'une fois les produits lancés, développés et pour lesquels il est difficile de faire marche arrière. En découlent alors de nombreux risques connexes : risque image, risque juridique de responsabilité, risque stratégique...

Conclusion : De la nécessité d'une évolution des méthodes, être davantage tournée vers l'avenir.

Pour Alain Lemaire, « *Le gestionnaire de risque doit évoluer sous peine de disparaître* »¹⁸². Cette évolution, nous l'avons vu, a déjà eu lieu, de la gestion des assurances à la gestion globale des risques.

Compte tenu des dimensions et limites évoquées de l'actuelle gestion des risques face à l'avenir, notamment dans un contexte d'incertitude grandissante et de développement de nouveaux risques, protéiformes, difficiles à analyser et parfois déjà présents, mais dont les conséquences sont difficiles à appréhender, une évolution du Risk Management peut apparaître comme pertinente. Mary-Parker Follett (1941) nous enseignait déjà que « *les meilleurs dirigeants ne se contentent pas de tirer des conclusions logiques de la masse des données sur le passé que leur fournissent leurs experts, ils ont une vision du futur* ». De la même manière, il ne faut pas se contenter de regarder les risques, chaussé des lunettes du passé, en se fondant sur la connaissance antérieure du risque, mais bien se tourner vers le futur pour saisir l'ensemble des probables.

C'est du moins la proposition du présent mémoire, renforcer le lien entre Risk Management et Prospective, dans une visée de développement d'une culture de l'anticipation visant l'action. Cette proposition vise à tendre vers une « *prospectivité du risque* » : laquelle se veut de donner une vision (accrue) du futur au Risk Management en étudiant tant les évolutions de court terme que les tendances lourdes perceptibles si l'on raisonne sur les temps longs¹⁸³.

L'incertitude est vitale car la certitude parfaite n'existe pas, et tout espoir de prévisibilité totale n'est qu'imposture. Il n'est pas possible de prévoir tous les risques. Toutefois, et c'est là l'intérêt de la démarche prospective, il peut apparaître pertinent, dans une vision prospective du risque, d'étendre l'horizon pertinent de prise en compte des risques et le champ d'analyse des risques lui-même afin d'élargir l'étude des futurs possibles. Etudier davantage de probables et ce sur un axe temporel élargi, telle est la proposition d'une étude prospective du risque ci-après développée (partie III).

¹⁸² Risques n°44/Décembre 2000, *Quel Avenir pour le Risk Manager ?*

¹⁸³ « *Nous percevons très mal ce qui s'écoule avec lenteur(...) et voici maintenant que (...) l'histoire s'accélère. Tout évolue, le savoir-faire ne dure pas le temps d'une carrière et le monde se modifie sans-cesse.* » Georges Charpak, Roland Omnès, *Soyez savants, devenez prophètes*.
Pour cette raison, le Risk Manager se doit là encore d'évoluer tant pour cibler au mieux les évolutions tout en gardant à l'esprit les temps longs.

III-Pour « *une prospective du risque* ». L'implémentation de la prospective stratégique en gestion des risques.

« *La source de la peur est dans l'avenir, et qui est libéré de l'avenir n'a rien à craindre* » M. Kundera.

Pour le Dr. Alexei Grinbaum, « *notre peur et notre paralysie (à l'égard du risque) se prolongeront tant que nous n'aurons pas trouvé la bonne approche* ».

Trouver la bonne approche implique de faire des propositions, (l'avenir ne s'attend pas, il se propose) l'une d'entre-elles peut consister à développer une « *prospective du risque* ».

Lorsqu'en 2010, il a été proposé de créer un observatoire du risque¹⁸⁴, c'est bien pour répondre à un besoin de prospective du risque, preuve de la nécessité de se projeter dans l'avenir du risque et non simplement de l'analyser dans le présent. Il est donc question, eu égard à la dimension prospective de la gestion des risques et de ses limites face à l'avenir, de proposer « *une prospective du risque* ».

Face aux limites évoquées de la gestion des risques quant aux risques futurs, la prospective prend alors tout son sens. « *Le risque est devenu la mesure de notre action, la société du risque fait de l'avenir la question du présent* » nous disait encore Ulrich Beck. Faire de l'avenir la question du présent, c'est aussi avoir ce regard prospectif, tourné vers l'avenir, dans l'action de gérer les risques.

Claude Henry (*Traité des nouveaux risques*) distinguait trois âges du risque :

La prévoyance, la prévention et la précaution.

La prospective vient en amont : bien avant la prévention et la précaution et se substitue à la prévoyance par des méthodes claires et rigoureuses afin d'étudier les différents futurs possibles de l'avenir, ce à un horizon de temps jugé comme pertinent eu égard au système étudié.

Nota bene : il existe différentes approches de la prospective.¹⁸⁵ Deux approches principales peuvent être distinguées. L'approche dans le monde anglo-saxon où la futurologie y a meilleure presse, on ne parle pas de « prospective » en tant que telle mais davantage de *foresight* ou de *strategic prospective*. Ainsi avec des méthodes telles que l'horizon scanning ou encore le scenario building (très usité aux Etats-Unis), une forte culture prospective y est ancrée (au Royaume-Uni par exemple).

L'école française de prospective correspond davantage à la pérennisation des méthodes cartésiennes d'analyse des systèmes issues des travaux de la Rand Corporation.¹⁸⁶

La prospective et l'adaptation : concept flexible, la prospective peut être adaptée aux différentes organisations. La réussite d'une démarche prospective résidera notamment dans l'échange d'informations (mise en place de plate-forme d'échange, c'est tout le lien avec l'Intelligence Economique), l'utilisation pertinente du savoir présent dans l'entreprise et son intégration au processus de prospective pour le redécliner dans l'étude des futurs possibles, ce qui facilite le retour d'expérience. Une bonne compréhension des mécanismes de

¹⁸⁴ Voir sur ce point le Premier Livre Blanc « L'innovation dans l'Assurance », 2010.

¹⁸⁵ Philippe Durance, Stéphane Cordobes, *Attitudes Prospectives, Eléments d'une histoire de la prospective en France après 1945*, pp 120-125.

¹⁸⁶ Méthodes gardées et reprises par l'école française de prospective en les développant et en y ajoutant « *une vision historique globale et volontariste* », selon les mots de Michel Godet. A noter que pendant longtemps le terme de prospective n'était que peu utilisé. Pour autant, de nombreux travaux et réflexions sur les choix concernant l'avenir étaient effectués, ce notamment à la SEMA.

l'organisation par tous à l'issue de la démarche et l'intégration d'experts dans l'entreprise afin de garantir l'existence d'un savoir-faire en la matière.

A-La « prospective du risque » : intérêt, apports, domaines d'application.

« Si tu n'as pas en toi assez de ressources pour tirer parti des maux qui t'arrivent, aie la prudence de les prévenir », nous enseignait Pythagore. Le diagnostic de l'entreprise (voir notamment l'analyse ressources et compétences, Hamel et Prahalad) révèle souvent un univers contraint où les moyens (humains, financiers) sont limités. Dans un tel contexte, marqué de surcroît par l'imprévisibilité, la prospective stratégique (Strategic Foresight) peut s'avérer une aide précieuse dans la prise d'action stratégique en améliorant la prise en compte des risques.

L'anticipation, l'analyse et l'interprétation des tendances lourdes du futur apparaît comme de plus en plus difficile à prendre en compte.

La multiplicité des acteurs et des relations rend plus difficile que jamais la prise en compte du risque. Dans le contexte de mondialisation qu'est le notre, les risques pays et risques filiales sont une tendance non négligeable dont il importe de tenir compte.

L'incertitude va croissante sur les développements des risques futurs, les délais de pré-alerte ne peuvent donc être déterminés avec précision.

S'armer contre l'incertitude, voilà alors le rôle de la prospective stratégique.

Le rôle de la prospective stratégique est ainsi « d'élargir consciemment les limites des perceptions propres aux organisations pour ce qui est des défis futurs ». ¹⁸⁷

Trois phases sous-tendent cette démarche : l'analyse de l'environnement et des tendances futures, la détermination des effets des différentes représentations de l'avenir ¹⁸⁸ obtenues (horizon scanning, scénarios), on sélectionne alors les thèmes les plus importants et les examine de manière approfondie. Vient enfin une phase visant à développer différentes alternatives d'action.

Mise en garde/ Limites :

Comme le relevait Karl Popper, une approche, aussi aboutie soit-elle, ne saurait apporter toutes les réponses, autrement elle est synonyme d'imposture, d'idéologie, de prédictions. Le critère de la scientificité réside dans son caractère contestable. Sans aller jusqu'à prétendre être une approche scientifique, la prospective permet d'apporter des éclairages sur l'avenir, un regard différent sur le futur et des outils afin de s'armer face aux incertitudes de l'avenir. Toutefois, en la matière, prétendre pouvoir prédire l'avenir avec exactitude n'est pas possible et tel n'est pas le but de la démarche prospective. Il est davantage question de se rapprocher des futurs possibles.

L'un des apports majeur de la prospective ne réside pas tant dans les rendus finaux (par exemple un rapport d'une soixantaine de pages suite à une analyse structurelle des variables clés d'un système) que dans la participation des différents membres d'une étude au processus de prospective.

Dans notre sujet, plus que les outils et méthodes développés, l'intérêt de la prospective sera de renforcer la culture du risque, la conscience des risques et la vigilance face à l'avenir de même que la confiance dans ce qui est bien appréhendé. Les outils ne sont qu'un moyen d'arriver à une fin, laquelle est de permettre de créer l'avenir en ayant une vision de ce que pourra être ce dernier.

¹⁸⁷ Politique de sécurité, analyses du CSS (Center for Security Studies, ETH Zurich), N°52, avril 2009, *Prospective stratégique : anticipation et capacité d'agir*.

¹⁸⁸ Au titre des méthodes de représentations du futur, on pourra citer : l'horizon scanning, la veille stratégique, la technique STEEP, l'analyse des tendances ou encore la méthode des scénarios.

Le paradigme prédictif (François Ewald): continuité et complémentarité entre les approches du risque et de la prospective.

Pour François Ewald¹⁸⁹, du fait du passage d'une société où l'information est rare et coûteuse à une société où celle-ci est aisément accessible, manipulable et disponible en abondance, les individus ont désormais l'information suffisante pour anticiper les comportements.

Là où, reprenant la pensée d'Adolph Quetelet¹⁹⁰, ne pouvant déterminer des lois pour l'individu, on tentait de les avoir en masse¹⁹¹; l'abondance de l'information au XXIème siècle est telle que désormais, il est possible de permettre l'anticipation des événements et des attitudes potentielles.

Cela est potentiellement source d'évolution, notamment dans l'assurance, précise François Ewald.

Une autre réflexion, découlant de ce constat, nous amène à considérer toute la pertinence de la prospective dans l'étude des risques. Cette abondance d'informations va conduire à un changement du rapport au risque, lequel n'est alors plus subi ou transféré simplement, mais peut être plus aisément anticipé, c'est tout le rôle de la prospective pour gérer les risques.

Une limite à ce postulat réside dans l'information elle-même : plus complète, mais aussi plus complexe. L'information est elle aussi source d'incertitudes. Par conséquent, la qualité de l'information est primordiale pour l'anticipation. Pour cette raison, développer des dispositifs de collectes et de recherches de l'information pertinente est indispensable (voir ci-après le lien entre Risk Management, Intelligence Economique et Prospective). « *L'information rend responsable* » (F.Ewald). Anticiper et agir de même est la preuve et l'épreuve de cette responsabilité face au risque.

Penser une « *prospective du risque* » peut être un bon moyen pour valider ce paradigme prédictif et permettre de passer du collectif à l'individuel dans l'étude des risques, ce en se servant de l'opportunité qu'offre notre société de la connaissance et de l'information (avec toutes les limites que cela implique : prendre garde au « mirage informationnel ») pour anticiper les facteurs et comportements à risque.

Source :

-Séminaire, Le paradigme Prédictif, François Ewald, Ecole Nationale d'Assurance.

-Réflexions personnelles.

Des pistes de réflexion prospective face aux risques :

Des pistes de réflexion de l'intérêt de la prospective face au risque sont développées ci-après. Face à la difficulté de ratisser large et loin dans le cadre du présent mémoire, les développements ci-après sont toutefois des propositions et pistes de réflexions permettant de faire le lien entre prospective et gestion des risques.

¹⁸⁹ Professeur au Cnam, titulaire de la chaire d'assurance et directeur de l'Ecole Nationale d'Assurance.

¹⁹⁰ Statisticien belge, instigateur des premières études démographiques. Elève de Laplace, il est encore le fondateur de la sociologie notamment du fait de ses travaux concernant la criminalité.

¹⁹¹ Ce qui renvoie à la loi des grands nombres, fondement des travaux ayant permis le développement de l'assurance telle que nous la connaissons. « *L'agrégation des données est une ruse de la raison* » nous dit Quetelet sur ce point. En l'absence d'information, la solution réside dans la ruse.

1-Les pistes d'améliorations de la gestion des risques.

- **Risques et prise en compte du temps dans l'action, les temps longs du risque et la prospective : repousser l'horizon pertinent en Risk Management.**

En matière d'incertitude face à l'avenir, la gestion des risques présente des limites. Pour Romain Laufer, le management des risques suppose le management des représentations du risque. Ces représentations ont leurs limites face à l'éventail des possibles en réalité. Développer une vision prospective du risque, c'est offrir une nouvelle clé de représentation des risques, laquelle vise notamment à repousser l'horizon pertinent de prise en compte du risque (voir sur ce point l'annexe-13 p.128, l'échelle des futurs).

Souvent, il est difficile de distinguer clairement l'horizon pertinent en matière de stratégie, il en va de même en matière de risque. Quand bien même on ne distingue pas clairement l'horizon, on peut tenter d'anticiper ce qui se cache derrière. Une réflexion sur les temps longs du risque est indispensable. Inscrire son action dans la durée, c'est se demander quelles seront les conséquences des choix stratégiques opérés par l'entreprise, notamment en termes de risques (par exemple de pollutions des sols, pollutions visuelles, sonores...). Comme nous l'avons vu l'actualité regorge d'exemple de risques présents depuis de nombreuses années mais se matérialisant récemment. Ainsi, concernant le cas de l'industrie pharmaceutique et de médicaments tel que le Mediator impactant l'image d'entreprises comme le laboratoire Servier ou encore les pouvoirs publics (Afssaps...), on voit clairement les limites des dispositifs de pharmacovigilance. Souvent, les conséquences de l'usage de médicaments peuvent s'étendre au-delà d'un horizon court-terme.

L'horizon fréquemment retenu en gestion des risques se situe aux environs de trois ans. Pour avoir davantage de visibilité, l'apport de la prospective est de permettre une étude sur un horizon plus étendu, proche des 10 ans, car plus significatif face aux risques à venir et émergents (au-delà, par exemple à 15 ans, il est difficile d'avoir une visibilité). Déterminer et repousser cet horizon de prise en compte des risques peut donc permettre les décisions à court terme tout en pensant au long terme. Car bien souvent la société n'a pas de mémoire à moyen et long terme (car ce sont les hommes qui constitue la mémoire de l'entreprise), eu égard aux contraintes de l'activité à court terme.

La réussite d'une activité s'analyse dans la durée. Non seulement lors de l'introduction de l'innovation, du produit, dans la société, mais également dans la prise en compte de ses impacts futurs.

Une approche prospective des risques visent à considérer les temps longs en matière de risque. Notamment pour les risques technologiques¹⁹².

Ainsi, en matière de risques liés aux déchets radioactifs, outre les défaillances éventuelles du présent qu'il convient de maîtriser, une réflexion sur le long terme s'impose. Les analyses de sûreté, même si elles sont restreintes par les connaissances du moment, doivent être tournées vers l'avenir afin d'étudier les évènements possibles. Là encore, des analyses prospectives trouvent leur pertinence. Cette réflexion a alors un sous-jacent : ne pas transmettre des risques inacceptables aux générations futures (d'où la problématique du stockage des déchets et des risques inhérents à ces derniers).

¹⁹² Voir sur ce sujet, Pierre Strohl, «*Quelle éthique pour la gestion des déchets radioactifs à vie longue ?* Annales des Mines, Paris, octobre 1999, janvier 2000.

Autre exemple : une réflexion de long terme, lorsque l'on n'a pas su empêcher les catastrophes industrielles, implique de se demander comment traiter et aménager les sites pollués de l'âge industriel¹⁹³. A ce titre, une réflexion sur l'avenir de ces sites nécessite d'inclure les preneurs de risque mais également les riverains et les pouvoirs publics. Une telle réflexion vaut pour les sites déjà pollués, mais *a fortiori* pour les sites en cours d'utilisation, soumis au risque de pollution, et pour lesquels une gestion responsable des risques, supposerait de se tourner vers l'avenir desdits sites industriels, en prévoyant un plan de réhabilitation.¹⁹⁴

- **Se préparer à l'avenir : penser le risque et l'incertitude.**

« *In 1914 we were caught totally unprepared. In 1940, we were fully prepared...to the First World War* »... (un membre du Civil Contingencies Secretariat, Cabinet Office, Londres.)¹⁹⁵

L'une des difficultés est, non pas de se préparer à des situations déjà survenues, mais à l'impensable, à ce qui n'est pas encore arrivé. En matière de risque, c'est bien l'une des difficultés majeurs : se préparer à ce que pourra être le risque à l'avenir, dans sa pluralité de formes potentielles.

Comme nous l'avons vu, l'avenir ne s'attend pas il se prépare, il est la raison d'être du présent et dans une logique proactive il se propose (agir pour changer l'existant, conspirer pour les changements souhaités).

Une transposition d'une telle vision prospective en gestion des risques passe dans un premier temps par une approche de prospective voir sur ce point l'annexe-11 p.126 *L'avenir, fruit du hasard, de la nécessité et de la volonté*, Jacques Lesourne) puis par des outils et méthodes d'étude des futurs possibles en matière de risque.

Mieux préparer l'avenir importe car le degré de préparation est déterminant :

Comme l'illustre Claude Henry (*Traité des nouveaux risques*), les coûts varient de manière importante selon le degré de préparation : dans le cas de l'entreprise pharmaceutique Johnson & Johnson : personne n'avait envisagé la contamination criminelle en 1982 des flacons de tyléno. Personne n'y avait pensé mais la réactivité fut très bonne en raison d'une préparation importante de l'organisation au contexte de crise et aux difficultés potentielles.

Dans le cas de Perrier et de la contamination au benzène, la réactivité fut importante mais coûteuse.

La sécurité étant par principe essentielle dans ces secteurs, anticiper les crises apparaît comme d'autant plus facile.

A contrario, dans des secteurs comme l'industrie : l'incertitude est plus grande, on manque de compréhension sur la gravité des situations et l'anticipation apparaît plus difficile, ce qui rend la réactivité moins efficace. On citera alors le cas de l'Erika ou d'AZF où le groupe Total eut des difficultés à réagir rapidement.

Un tel constat nous amène à appréhender l'intérêt de la prospective pour la gestion de crise, domaine lié à la gestion des risques.

¹⁹³ Source : Olivier Blond, *le démantèlement des sites pollués*, Les Echos, 17 avril 2002, p.43.

¹⁹⁴ Ce qui renvoie davantage au principe de coopération en matière de protection de l'environnement, ce dans une logique à la fois de RSE et de Développement Durable.

¹⁹⁵ Tiré de « *Les nouveaux horizons du risque, aux confins du chaotique* » P. Lagadec, 2006, revue Préventive-Sécurité, pp.4-5.

L'avenir, plus loin que l'incertitude :

La prospective nous enseigne que l'incertitude n'est pas la seule dimension à prendre en compte pour saisir les risques que comporte l'avenir pour l'entreprise.

Dans une perspective stratégique, d'autres éléments tels que les invariants, les germes de changement, les ruptures, ou les controverses majeures quant à l'avenir doivent être pris en compte. Il est bien question de cerner l'étendue des futurs possibles (voir sur ce point l'annexe-12 p.127 « Les futurs possibles »).

Sur cette base, il s'agira, en matière de risques et d'incertitudes de déterminer les différents environnements comme suit : (source François Bourse, Cnam, Gerpa)

-l'environnement stable

-l'environnement prévisible (prévision et intervalle de confiance)

-l'environnement risqué (ensemble exhaustif représentant plusieurs états possibles et caractérisé par des probabilités objectives)

-l'environnement incertain (ensemble exhaustif représentant plusieurs états possibles et caractérisé par des probabilités subjectives)

-l'environnement chaotique (incertain et instable par définition avec une forte variabilité des situations)

-l'environnement indéterminé (incertitude radicale, description possible *ex post* ou sur le moment)

-l'inconnaissable

(Il conviendra encore de distinguer ce qui relève du réel, de la réalité et des représentations de celle-ci.)

On le voit donc, il existe un ensemble de représentations de la réalité future donc une ou plusieurs pourront devenir réelles et coïncider ou non. La prospective, en allant plus loin que le simple calcul des probabilités permet de cerner à la fois l'incertitude dans les futurs possibles, mais également les autres dimensions de l'avenir, par définition multiple.

Saisir cette ensemble implique de voir large concernant l'avenir. (Pour ce qui est de voir loin, cf. le § « Repousser l'horizon pertinent »)

- **Prospective et gestion de crise : Eviter les situations de crise, se préparer à l'inévitable, mieux cerner les crises non conventionnelles.**

Pour Pasteur, « *le hasard ne favorise que les esprits préparés* ».

Il peut exister plusieurs moyens de bien se préparer à la survenance de risques et de situation de crise.

Les approches de type Risk Management en font partie. La démarche prospective peut toutefois permettre de renforcer la préparation aux situations de crise en étudiant un ensemble d'éventualités futures. Le but étant ici non pas d'être proactif, la situation de crise n'étant pas souhaitée (la proactivité serait alors d'empêcher la survenance d'une situation de crise), mais bien de renforcer la réactivité lorsque l'on ne peut empêcher la crise.

Comme l'évoque Jean Le Ray, en cas de survenance de crise, il est trop tard pour se demander « quoi faire ? ». Une crise mal gérée peut en effet engendrer d'autres crises, causer de nouveaux risques, bien plus importants.

Par conséquent, se préparer à la situation de crise permet de faciliter la prise de décision en situation d'urgence et par là même d'éviter un certain nombre d'erreurs.

Une organisation prospective de la gestion de crise passe donc par l'étude d'un ensemble de scénarios de crise et la mise en place d'un plan de continuité. Cela suppose de se demander quelles sont les ressources pouvant être affectées par un évènement et quelles ressources *ad hoc* peuvent être mobilisées pour pallier les éléments manquants ou affectés par l'évènement.

Cela donne lieu à des scénarios, à des simulations et à des représentations sous forme d'arbres des événements. Pour cela, il est pertinent de reprendre les diagnostics d'impacts et de probabilités d'occurrence issus de la gestion des risques en les mettant en lien avec des démarches de type méthode des scénarios.

D'autres outils (voir le résumé en annexe-21 p.142 Enquête Delphi et ci-après) pourront également permettre de renforcer cette réactivité :

-L'analyse des jeux d'acteurs : permettre de cerner « qui fait quoi ? » en situation de crise, et ainsi gagner du temps sur l'organisation de la crise.

-L'analyse des variables clés (pour cibler les structures et entités clés de l'entité, primordiales dans leur sauvegarde en cas de crise).

-L'identification des choix stratégiques (par la méthode Multipol notamment) : afin de procéder aux meilleurs choix pour l'entreprise en situation de crise. Il est alors question de prioriser et de hiérarchiser les options stratégiques, les ressources et éléments clés de l'organisation à sauvegarder en cas de crise.

Deux exemples révélateurs de la pertinence de la préparation aux risques par une démarche d'anticipation pour l'action : (en lien avec les attentats du World Trade Center de septembre 2001)

-la mairie de New York et la gestion de crise : *Lors de la réunion annuelle du Forum Economique mondial de 2002, Rudolph Giuliani, alors maire de New York, déclara qu'il avait d'abord pensé que les centaines de millions de dollars que la ville avait dépensé pour préparer le passage à l'an 2000 l'avaient été en pure perte. Mais le matin du 11 septembre, il se rendit compte que cela n'avait pas été le cas. Le système de sauvegarde qui permit au bureau du maire de disposer d'un nouveau centre de commande opérationnel en l'espace de quelques heures avait en effet été conçu pour faire face aux imprévus que poserait le passage à l'an 2000.*

-la gestion de crise et le monde des affaires : *Quatre ans avant les attaques du 11 septembre 2001, le Naval War College organisa, avec Clanton Fitzgerald et d'autres entreprises de Wall Street, un séminaire de prospective qui se tint au dernier étage de l'une des tours du World Trade Center. L'objectif étant d'envisager l'impact potentiel d'attaques terroristes visant le centre financier de New York. Selon David Rothkopf, alors PDG de Intellibridge, qui participait à la réunion, c'est à l'issue de ce séminaire que plusieurs entreprises décidèrent de déménager leur back offices hors du quartier de Wall Street. Quatre ans plus tard, malgré la perte de milliers d'employés et la destruction de sept hectares dans le cœur de Wall Street, les marchés financiers furent opérationnels en moins de quatre jours. De nombreux observateurs attribuent à juste titre la résilience des marchés au remarquable état d'esprit des Américains mais la prévoyance et la planification jouèrent un rôle essentiel en termes de résilience.*

Source : extrait de l'ouvrage de Sean Cleary, Thierry Malleret, *Risques : Perception, Evaluation, Gestion*.

- **L'anti fatalité et l'anti déterminisme du risque : ne pas s'attendre à ce que l'avenir ressemble au passé.**

Penser que l'avenir ressemblera au passé procède d'un biais cognitif pour ce qui est des risques émergents et des risques à venir. La plupart des erreurs commises en termes de risques proviennent de ce que les psychologues appellent des extrapolations structurelles, soit

la tendance à se représenter un état futur par comparaison à des états passés récurrents et connus.

Ce qui vaut en matière de risque assurable pour des risques connus et maîtrisés. Souvent, il s'agit des risques standards, plus largement des risques pour lesquels la sinistralité passée fait état d'effets d'expériences suffisants pour en tirer des conclusions sur la sinistralité future.

Mais pour ce qui est des risques émergents et des risques que comporte l'avenir, un tel raisonnement ne peut prévaloir. « *Il n'existe pas de statistiques du futur* » nous rappelle Michel Godet.

La plupart des moyens visant à anticiper l'avenir repose sur des modèles prédéterminés, dont le résultat *ex post* (données de sorties) dépend avant tout des hypothèses *ex ante* (données d'entrée). Or, l'environnement des affaires est imprévisible et gouverné par des systèmes complexes¹⁹⁶ (S.Cleary et T.Malleret) étant tels qu'une analyse des différents facteurs apparaît difficile. Un double écueil serait alors d'avoir une analyse tronquée par la nécessité de réduire les hypothèses de base ou, *a contrario*, de se perdre dans la combinatoire des hypothèses potentielles de facteurs de risques.

Comme le relèvent S.Cleary et T.Malleret, les systèmes caractérisant les organisations sont adaptatifs et non déterministes. Pour ces raisons, quand bien même les modèles peuvent être utiles pour se forger une opinion, ils ne restent que des outils et ne peuvent se substituer, *in fine*, au jugement des décideurs et gestionnaires de risques.

Face à ce constat, la prospective trouve tout son sens non pour mettre les risques en équation, mais pour éclairer les décideurs dans les jugements qu'ils auront à opérer.

- **L'apport de la prospective pour le Risk Management, s'armer face à l'incertitude de l'avenir : quelles perceptions du risque demain ?**

L'avenir est largement empreint d'incertitude. Or, une situation d'incertitude n'est pas probabilisable, il n'existe aucune base scientifique permettant de mesurer ladite incertitude. Une situation d'incertitude est donc un cas unique qu'il n'est pas possible d'appréhender sur la base de cas a priori similaires.¹⁹⁷

Les nouveaux risques correspondent davantage à un univers où la répétition des expériences passées fait défaut et où il est nécessaire pour le décideur de quantifier et d'évaluer la vraisemblance de scénarii¹⁹⁸.

Pour ces raisons, la prospective, en étudiant les futurs possibles peut permettre de se demander quels seront les risques à l'avenir ? Comment sera perçu le risque à un horizon déterminé ? Prendrait-on des risques de la même manière dans les 20 prochaines années ? Pour Pierre Massé, la prospective, de par sa vocation pour l'incertain, est « *une indiscipline intellectuelle remettant en cause la prévision dangereuse à base d'extrapolation* » (Massé, 1973).

La remémoration des temps longs nous invite à considérer que le risque était bien moins connu dans le passé, cela n'empêchait pas l'action et la prise de risque. De même, dans nombre d'autres cultures que celles des pays occidentaux, la vision du risque n'est pas la même. Dans nos sociétés, qui risque son intégrité physique ? Il n'en fut pas toujours ainsi. Un simple constat sur l'évolution récente de la considération du risque est celui de

¹⁹⁶ Le système complexe peut se décrire comme la multiplicité de relations entre des éléments dont les comportements ne sont pas prédéterminés par des lois naturelles.

¹⁹⁷ Source : S. Chemarin, 2005.

¹⁹⁸ U.Beck, 2003.

Tchernobyl. Repenser aux risques pris, à la catastrophe survenue, dans son ampleur et au fait que celle-ci n'a influé à l'époque que dans une moindre mesure sur la gestion des risques, amène à penser qu'aujourd'hui, il en irait tout autrement.

- **Développer l'aptitude à voir et à prendre autrement les risques, chasser les idées reçues.**

Chasser les idées reçues en matière de risque, c'est toute la question de la lucidité et des contraintes. Cela suppose de sortir des zones de confort, du dogme en matière de gestion des risques. Aller au-delà des référentiels et penser l'impensable, qui n'est pas l'impossible.¹⁹⁹

-Tel est l'un des apports de la prospective. Voir autrement. Pour Goethe : « *Toute solution d'un problème est un problème nouveau* ». Voir autrement c'est donc penser aux conséquences de la gestion des risques elle-même, créé-t-on d'autres zones de risques en tentant de répondre à certains d'entre eux ? Avoir une vision anticipatrice consistera encore à proposer dans cette optique des solutions alternatives face au risque.

-Gérer les risques implique également de voir large (autrement on ne perçoit pas tous les risques connexes) et de voir loin (certains risques ne sont parfois traités qu'en surface).

-Réduire la rationalité limitée par l'extension de l'éventail des possibles pris en compte. Prendre en compte le non vraisemblable, chasser les préjugés, apporter un regard différent au Risk Manager et aux propriétaires de risques dans l'entreprise, tel est encore l'apport de la prospective.

A une époque marquée par les crises non conventionnelles, les événements à caractère chaotique (voir les travaux de P.Lagadec sur ce point), pouvoir se tourner vers l'avenir avec un regard différent et une ouverture sur les événements futurs apparaît d'autant plus nécessaire. L'apport de la prospective peut donc être d'examiner la plausibilité de chaque risque et non seulement des risques avérés. En prenant mieux en compte les forces de changements et d'inerties (internes comme externes), les effets d'annonce, les informations pertinentes et les fausses informations, la limite des modèles et l'inexactitude des données²⁰⁰ ou encore les erreurs d'interprétation, la prospective peut être une source d'amélioration dans les démarches d'identification et d'évaluation des risques. On ne peut mettre le monde en équation. En matière de risque et d'incertitude, il en va de même. Les approches mathématiques ont leurs limites. Par conséquent, une approche tournée vers l'avenir, en étudiant les «futuribles» peut s'avérer plus pertinente pour l'avenir que des modèles chiffrés pour lesquels il est difficile d'obtenir des statistiques du futur.

Ainsi, la prévision présente de nombreuses limites : elle est essentiellement chiffrée et exclue d'emblée un ensemble de variables qualitatives non négligeable (le facteur humain par

¹⁹⁹Une dichotomie riche d'enseignement est celle d'Emmanuel Kant, qui distinguait Entendement et Raison. L'entendement étant la compréhension du phénomène par rapport à sa vision et à son expérience passée. La raison correspondant au phénomène en soi, au-delà de l'entendement, libéré de la vision et des préjugés que l'on peut en avoir. Une telle distinction peut trouver à s'appliquer dans la compréhension d'un phénomène à risque, d'un événement découlant d'un risque.

²⁰⁰ Pour Oskar Morgenstern (1972), il est difficile de pouvoir déterminer un ensemble de grandeurs avec exactitude. Ainsi, pour de nombreuses données statistiques, ces dernières sont fournies sans estimation des erreurs commises dans leur production. A titre d'exemple, même le niveau de PIB (somme des valeurs ajoutées d'une économie) ne peut être connu avec exactitude (plus ou moins 10% de marge d'erreur aux Etats-Unis avec non récurrence de la marge d'erreur).

A fortiori, pour des situations d'aléas, il est très difficile d'avoir des données exactes.

exemple, source majeure de risque et de vulnérabilité dans les dispositifs de Risk Management).

Par ailleurs la prévision est par définition parcellaire, elle ne retient qu'une partie des variables explicatives d'un phénomène. Toutes choses étant égales par ailleurs, les limites de celle-ci et l'incertitude s'immiscent dans la non prise en compte des autres variables.

Une approche de type analyse structurelle (voir annexe-21 p.142), en cherchant à cerner un large panel de variables et à déterminer les variables clés d'un phénomène permet alors de mieux comprendre les éléments structurants d'un phénomène.

En matière de risque, les invariants sont souvent largement pris en compte, ce qui est pertinent pour des risques connus et à forte récurrence pour lesquels l'expérience passée est suffisante. Or dans un univers à venir, incertain par définition, prendre en compte les risques doit supposer de se baser autant sur des facteurs de changement que sur les invariants. Là encore, la prospective (méthode des scénarios, ateliers de prospective, analyse morphologique, méthodes d'experts afin de réduire l'incertitude) doit permettre de mieux prendre en compte ces facteurs de changement et les risques y étant associés.

Il n'existe pas d'avenir prédéterminé, les raisonnements par analogie concernant l'avenir, sont proches de la prédiction et non pertinents car l'avenir est multiple et incertain (de même que le passé comme le relève Saint Augustin).

Par conséquent, bien au-delà des modèles mathématiques construits sur la base d'événements passés, des méthodes tournées vers l'avenir doivent pouvoir être élaborées afin de mieux appréhender les phénomènes à risque.²⁰¹

- **L'étude des signes précurseurs : améliorer l'efficacité dans l'identification des risques.**

Dans l'identification des risques, la prospective trouve également tout son sens dans la mesure où elle vise à étudier les signes précurseurs d'un phénomène. Ainsi, la théorie des signaux faibles, (Igor Ansoff, 1975) peut trouver une application pertinente en matière de gestion des risques (notamment émergents). Pour Alain Lemaire, les « *risques liés à la nouvelle économie, aux nouvelles technologies, aux risques émergents sont tout juste palpables. La première problématique est celle de se tromper dans leur identification et a fortiori dans leur évaluation* ». Par conséquent, une étude des signaux faibles et des signes d'alerte précoce s'avère indispensable pour la prise en compte des tendances futures en matière de risques.

A l'instar du rôle joué par les assurances, la prospective doit permettre d'aider à prendre des risques utiles et légitimes mais aussi d'empêcher les prises de risques injustifiées.²⁰²

Comme l'indique Philippe Cahen²⁰³, un signal faible est une information ou une interprétation concernant un événement pouvant paraître paradoxale et inspirant réflexion. Un signal faible doit aider à anticiper le futur et notamment les ruptures.

²⁰¹ Reprenant la formule de Jean-Noël Kapferer, « *mieux vaut une imperfection opérationnelle qu'une perfection qui ne l'est pas* ». La prospective ne permet de donner une description chiffrée d'un phénomène et ne prétend pas être exhaustive. Toutefois elle présente l'avantage de ne pas laisser de côté des

²⁰² Selon les mots de Claude Henry, Directeur de recherches au CNRS. *L'ère du risque*, chapitre *L'évaluation des risques et leur contrôle restent essentiels*.

²⁰³ Auteur de « *Signaux Faibles, mode d'emploi* » (Ed. Eyrolles), P. Cahen est consultant en prospective auprès d'entreprises et d'entités diverses.

A titre d'exemple, l'auteur revient sur l'éruption du volcan islandais comme signal faible. Cette éruption n'avait que peu intéressé la presse au 22 mars 2010. Le blocage du trafic aérien européen trois semaines plus tard lors de l'explosion dudit volcan transforma « *un signal faible* » en « *signal fort* ».

Quand bien même la gestion des risques n'aurait pas permis d'éviter les conséquences et coûts d'un tel événement pour les entreprises et les économies concernées ; une étude des signaux faibles par une approche prospective aurait été l'occasion de se préparer au mieux à une telle situation de crise, somme toute peu conventionnelle.

L'étude des signaux faibles est l'un des éléments clés de la démarche de prospective, elle permet d'ancrer clairement la dimension temporelle dans la prise de décision de l'entité. Intégrer cette dimension prospective à la gestion des risques apparaît comme indispensable car, eu égard à l'environnement du risque évoqué, l'étude des risques ne saurait être uniquement basé sur la compréhension des risques passés et récurrents. Une approche complète se doit de repérer également les tendances lourdes et signaux faibles susceptibles de se traduire en risque pour l'entreprise voir de dégénérer en situation de crise potentielle. Cela suppose également de renouveler les domaines de prise en compte du risque.

2-Les nouveaux champs de prise en compte du risque.

- **Pour un pilotage des risques émergents²⁰⁴** : Le management des risques suppose l'intégration d'un pilotage des risques émergents.

La norme ISO 31000 (2009, Management du Risque, Principe et lignes Directrices) précise même « *il convient que les processus de surveillance et de revue de l'organisme s'appliquent à tous les aspects du processus de management du risque afin...de pouvoir identifier les risques émergents* ».

L'orientation est donc très clairement celle d'une intégration d'un pilotage des risques émergents, donc résolument tourné vers l'avenir.

Toutefois, la recherche sur ces risques émergents peine à suivre l'évolution technologique et l'une des limites évoquées est celle d'une méfiance vis-à-vis desdites évolutions.

Pourtant, les problématiques d'image de l'entreprise et de responsabilité des organisations (responsabilité des mandataires sociaux, RSE) font du pilotage des risques émergents un sujet incontournable, si ce n'est la preuve d'une politique de « bonne gestion » des risques.

Le processus de pilotage des risques émergents, tel qu'évoqué dans l'ouvrage *Les risques émergents, un pilotage stratégique*, peut alors se décrire comme tel :

- réévaluer les risques déjà identifiés au regard des problématiques actuelles et dont l'impact et la gravité s'en trouvent modifiés.
- identifier les nouveaux risques et les intégrer dans l'analyse de type menaces et opportunités (évaluation des enjeux, de la nécessité de les traiter ou non).
- intégrer les enjeux émergents dans la décision stratégique.

Le pilotage des risques émergents suit alors la présente méthode :

- Mise en place d'une veille afin de détecter les risques émergents. (Identification des risques et priorisation de ces derniers)

²⁰⁴ Source : Catherine-Antoinette Raimbault, Anne Barr, Patrick Leroy, Jean-Noël Guye, *Risques Emergents, un pilotage stratégique*, chapitre « Pilotage ».

-Qualifier et quantifier les risques émergents (approche par scénarios, recours à des méthodes de type scénario du fait de l'insuffisance de données statistiques, évaluation chiffrée pour les risques faisant apparaître une menace élevée) Sont alors pris en compte les dommages directs (dommages aux biens, actions en responsabilité) comme indirects (atteinte à l'image et à la réputation, perte d'exploitation).

-la gestion des risques émergents : par la mise en place d'action de réduction ou de transfert de risque (lorsque le chiffrage des coûts des sinistres potentiels dépasse le seuil d'acceptabilité toléré par l'entreprise).

Peuvent alors être arrêtés certaines sources de risques de manière autoritaire (arrêt d'une activité à risque, sortie d'un marché). Un transfert partiel ou total peut être imaginé (assurance, alternatif risk transfer via les marchés financiers). Des moyens de prévention et de protection ainsi qu'une politique de communication sur les risques pourront encore être adaptés à ces risques émergents.

Ainsi, en matière de nanotechnologies, des formations devront être mise en place de même que les moyens de protection (contre l'explosion, l'atteinte à l'environnement, pour la protection des salariés et personnels divers) devront être adaptés. Ces moyens sont alors spécifiques (notamment en termes de maintenance, de stockage, de production et de manipulation desdits produits).

Il sera alors nécessaire non seulement de penser à la sécurité des installations et de l'environnement entourant le site de production, mais aussi à celle des sous-traitants, de toutes les parties prenantes de la supply chain ainsi que des clients *in fine*.

Pour ce qui est des outils, la méthode des scénarios a été évoquée. La cartographie des risques peut s'avérer là-encore pertinente (sous réserve d'adaptations visant à tenir compte des échelles d'impacts et probabilité de survenance propres aux risques émergents).

On voit donc la dimension prospective d'une gestion des risques axée vers la prise en compte des risques émergents. Tant dans les outils que dans la visée même d'une telle politique de risque, il est question de prendre en compte des types de risques à venir, encore mal connus, mais pour lesquels l'entreprise souhaite apporter une réponse proactive et non simplement subir le changement. Gérer les risques émergents, non les subir potentiellement, telle est la réponse qu'un pilotage stratégique de ces derniers peut apporter.

Une telle démarche devrait s'affirmer au regard de l'évolution actuelle de la gouvernance d'entreprise davantage tournée vers la prudence (loi Sarbanes-Oxley, Loi de sécurité financière, le référentiel COSO II, la loi du 3 juillet 2008 afférant au renforcement de la communication et de la surveillance des risques...). De tous ces dispositifs prudentiels découlent une trame commune : celle selon laquelle il incombe, dans une visée éthique, aux conseils d'administration et comité de direction d'être les garants de la gestion des risques de leur entreprise. Ladite gestion des risques, stratégique de par ses impacts et prospective de par son regard résolument tourné vers l'avenir, ne peut en ce sens qu'être amenée à se développer.

Le dilemme de la réponse aux risques émergents :

Le pilotage de ces risques émergents implique un paradoxe : plus l'on repère tôt ces risques, plus les possibilités d'action sont importantes et efficace (mais celles-ci auront un degré d'incertitude non négligeable). *A contrario*, plus on avance dans la connaissance des risques, moins il est possible d'agir (le cas de l'amiante ou de catastrophes liées à des produits chimiques sont évocateurs à cet égard).

Une réponse face à ces risques peut consister à analyser les différentes solutions de traitement et de pilotage des risques émergents et leurs impacts.

Les solutions à privilégier seront celles qui seront les plus adéquates tout en maximisant la valeur d'option (possibilité de faire marche arrière).

Exemple :

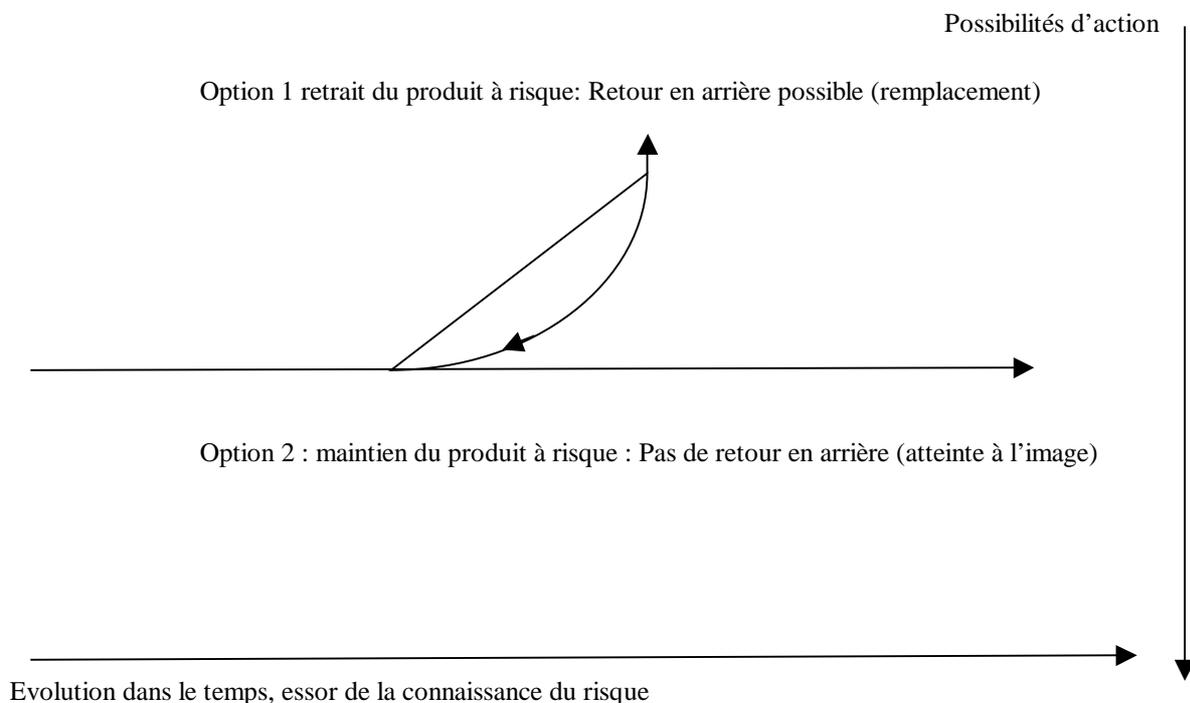
Option 1 : Retrait d'un produit sans forcément perdre un marché, remplacement de ce dernier

Option 2 : maintien du produit mais risque de dégradation de l'image de l'entreprise si l'essor des connaissances scientifiques révèle un risque émergent (non perçu auparavant).

Valeur d'option O1 > Valeur d'option O2

Le graphe des stratégies adaptatives est alors à cet égard un bon moyen pour se représenter les possibilités d'action évoluant dans le temps et celles pouvant permettre un retour en arrière ou non.

Graphe des stratégies adaptatives et pilotage des risques émergents :



- **La prospective du risque, appréhender le risque dès l'innovation²⁰⁵ :**

Face à l'imprévisible, l'une des meilleures solutions réside encore dans la capacité à innover²⁰⁶. « *Le besoin de prendre des risques est le ressort principal de l'innovation...c'est*

²⁰⁵ Le site <http://www.inventive-design.net/content/view/242/1/> parle également de « technique du risque » afin de caractériser une application de la prospective stratégique dans l'analyse de risque. Usité aux USA, il s'agit de l'emploi des méthodes de prospective dans l'anticipation des risques par une approche de groupe de travail fondée sur l'anticipation. Cette approche consiste à permettre la prise de risque mesurée, en contrôlant et en limitant ces derniers lors de la mise en place de nouveaux projets et d'innovations.

²⁰⁶ Source : *Education Permanente-Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences*-Philippe Perrenoud-1999, n°140, pp.123-144.

*la perspective du gain et la crainte de la perte qui poussent les inventeurs et les innovateurs à imaginer de nouveaux produits et de nouvelles façons de faire ».*²⁰⁷

Toutefois, « dans notre environnement, le respect des objectifs est une valeur plus sûre que leur dépassement. » Tel est le leitmotiv figurant bien souvent dans les organisations comme frein à l'innovation pour cause de risque.

Comme le relève l'économiste William Baumol, l'innovation (activité à risque) est le seul moyen pérenne de gérer le risque commercial (dû à la concurrence) dans un marché en évolution rapide.²⁰⁸

Parallèlement, la proactivité face au risque est donc d'appréhender le risque consubstantiel à l'introduction de l'innovation dans la société. Il s'agit alors de prendre en compte le risque tout en permettant l'innovation.

La prospective du risque consisterait donc à analyser le risque en même temps que l'innovation se développe. Développer l'innovation en tenant compte des risques qu'elle peut engendrer. Cela suppose des méthodes adaptées d'analyse de risque, lesquelles ne doivent pour autant pas être un frein à l'innovation mais bien venir en support de celle-ci et donner tout son caractère sécuritaire au processus d'innovation tout en communiquant sur cet aspect afin que celle-ci ne soit pas réduite à une nouvelle source d'inquiétude dans sa perception par la société. « *Le monde moderne fondé sur la science et la technique se devait de faire revivre semblable inquiétude* » nous dit Romain Laufer²⁰⁹. Avoir un regard prospectif dans l'analyse des risques émergents et futurs est alors un bon moyen de prendre en compte ces derniers dès l'innovation. Par ce biais, on accroît la connaissance des risques émergents et tente de cibler quels seront les risques futurs. L'incertitude, bien que forcément présente et source d'action, s'en trouve d'autant réduite.

En ce sens la science et la technique redeviendront sources de progrès et non facteur de peur.

Pour Christoph H.Loch et Arnd Huchzermeier²¹⁰, face au risque que comporte l'innovation (non seulement le risque technique, mais également le risque de pertes financières si le projet n'est pas suffisamment rentable), il existe deux options. Une option d'abandon (le risque comme « *facteur négatif* », soit l'écart par rapport à l'environnement prévu) et une option d'amélioration (« option réelle », procéder à des ajustements dans le projet).

« *L'incertitude ouvre des perspectives* » nous disent les auteurs. Ces dernières consisteront alors à « *améliorer certains aspects de la performance technique, modifier le marché cible et modifier les caractéristiques du produit final, sachant que cette dernière option implique de retarder le « gel des spécifications », c'est-à-dire le point au-delà duquel la conception d'un produit ne peut plus changer. Toute modification des spécifications, dans un projet, entraîne une augmentation des coûts, car il faut refaire le travail déjà réalisé sur la base des spécifications initiales...* ».

Tenir compte du risque dès la phase de conception et d'innovation implique donc de développer cette vision prospective, d'anticipation au service de l'action, dans une optique

²⁰⁷ S.Cleary et T.Malleret, *Risques-perception, evaluation, gestion*.

²⁰⁸ W. Baumol, *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*, Princeton University 2002.

²⁰⁹ Romain Laufer, 1993, professeur au groupe HEC. L'auteur évoque ici les catastrophes, source ancestrale d'inquiétude, mais revêtant une nouvelle forme aux XXème et XXIème siècles, celle des risques industriels majeurs.

²¹⁰ Source : http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_5_1.htm, les auteurs évoquent d'avantage le risque financier du projet, toutefois, une telle transposition peut valoir pour le risque technique, le risque lié au produit lui-même avec l'arbitrage entre abandon et amélioration d'un produit défectueux et les coûts en découlant (coût d'amélioration, coût de retrait des produits déjà commercialisés le cas échéant, dégradation de l'image de l'entreprise, perte de marchés potentiels...).

d'amélioration et non d'abandon. Ce qui suppose par ailleurs une application positive du principe de précaution, lequel, loin d'être un frein à l'innovation, est alors perçu comme le moteur de l'action.

Face à la nécessité d'innover, face au potentiel considérable des technologies issues de l'innovation, l'enjeu est de taille. Il faut penser au risque, le gérer de manière « précautionneuse »²¹¹ car l'on ne saurait limiter le progrès de la science et les nombreuses externalités positives qu'il peut permettre pour les prochaines décennies.

L'évolution de la société passe par l'innovation. Se tourner vers l'avenir implique l'innovation. Se tourner vers l'innovation implique de prendre en compte les risques de cette dernière, sans pour autant uniquement envisager ses dangers (menaces) mais bien ses effets positifs (opportunités). Faire passer l'innovation de menace à opportunité, telle est le rôle d'une gestion des risques « prospective » : laquelle se voudra d'intégrer la réflexion sur le risque dans le processus d'innovation avec une dimension « précaution » (l'étude des futurs possibles afin de permettre l'action par l'anticipation découlant de la réflexion), ce qui doit alors permettre ladite innovation.

La prospective technologique et le Risk management sont déjà largement pratiqués dans nombre de grandes entreprises, une proposition et une solution simple à développer est celle du lien entre ces deux approches. Renforcer la dimension gestion des risques dans les démarches de veille technologique et permettre l'accès du Risk Management à ces dispositifs afin de mieux sensibiliser aux risques et à la nécessité de communiquer en interne (comme en externe) sur les risques liés au processus d'innovation.

L'un des défis de la conception (étape clé de l'innovation comme l'évoque Marc Giget, professeur en charge de l'innovation au Cnam) est bien d'appréhender les attentes et besoins des individus. Cerner ces attentes et besoins passe aussi par la prise en compte des risques et la communication sur ces derniers afin que les consommateurs finaux ne jugent pas risqué le produit ou l'innovation par manque d'information.

- **La « Prospective du transfert de risque », des marchés émergents pour le secteur de l'assurance :**

Parallèlement à l'appréhension du risque dès l'innovation, soit en amont des risques émergents, une approche « anticipatrice » du traitement des risques consistera à proposer des solutions d'assurance, de transfert et de couverture de risque dès lors que ceux-ci émergent. Bien entendu, cela apparaît difficile pour des risques non encore matérialisés (les risques futurs), et souvent l'assurabilité d'un risque présuppose une bonne connaissance des sinistres passés (sévérité, fréquence) caractérisant ce dernier.

En ce qui concerne les risques émergents, comme le relève Anne Barr et Catherine-Antoinette Raimbault, l'appréhension par les groupes d'assurance de ces risques émergents est l'une des questions les plus difficiles. Pour autant c'est aussi la plus stimulante car elle permet à ces derniers d'ouvrir de nouveaux horizons et d'aller au-delà de la gestion quotidienne des sinistres.

Penser à la couverture des risques émergents²¹², c'est aussi se tourner vers des marchés émergents, être proactif en cherchant des relais de croissance pour l'avenir et positionner là-encore l'assurance au cœur des problématiques majeures de notre société en accompagnant et permettant la prise de risque.

²¹¹ Source : *Au risque d'innover*, page 56-vers un nouveau modèle industriel. Page 191-les nanotechnologies. (Ouvrage sous la direction de François Ewald).

²¹² La définition fréquemment retenue par l'industrie de l'assurance est celle de « *risques nouveaux ou en cours de développement ou de risques déjà existants mais pouvant entraîner des pertes potentielles difficilement quantifiables en termes de fréquence et de sévérité* ».

Sans aller jusqu'à devenir éditeur de normes comportementales face aux innovations et aux risques qu'elles peuvent engendrer, les sociétés d'assurance (et de réassurance) peuvent permettre, d'assumer la part de risques non acceptable pour nombre d'entreprise.

Cela implique de renforcer la recherche et développement en assurance, souvent le parent pauvre d'un secteur où l'innovation est la clé tant pour trouver des relais de croissance et révéler des besoins latents sur les marchés saturés²¹³ que pour se développer sur de nouveaux marchés en transcendant les barrières à l'entrée, que celles-ci soient culturelles, économiques, réglementaires, politiques, sociales... Pour cela l'assurance doit faire preuve de son rôle d'acteur du développement économique et de la dimension éthique jouée par ce secteur support d'autres secteurs leur permettant la prise de risque et l'innovation. Les risques ne peuvent toujours être évités ou maîtrisés, raison pour laquelle l'assurance joue un rôle non négligeable pour le preneur de risque.

Les risques émergents sont le corollaire du développement des sociétés, se positionner face à ces derniers équivaut donc à se placer en acteur du développement pour les groupes d'assurance. Là se trouve la vraie proactivité dans l'assurance, agir non forcément pour provoquer les changements souhaités mais pour permettre aux autres de les provoquer par l'innovation et la nécessaire prise de risque, le cas échéant, couverte par les mécanismes d'assurance et de réassurance.

Persiste l'incertitude et le manque de connaissances, néanmoins, la question se pose de l'offre d'assurance face à ces risques.

« *Le risque est la matière première de l'assurance* »²¹⁴. Une sélection des risques émergents doit donc être opérée en vue de chercher ces relais de croissance pour l'avenir. Cela suppose là encore une adaptation des outils et méthode d'évaluation et de tarification du risque.

A titre d'exemple, concernant le risque de la chaîne logistique précité, une adaptation de la couverture Perte d'Exploitation pourrait être imaginée (sous réserve des limites que peut comporter une telle approche). Un mix avec des garanties « assistance » peut encore être pensé en cas de difficulté d'approvisionnement d'une entreprise, ce qui supposerait de grandes mutualités (ce qui n'est pas impensable dans un marché des PME, ces dernières représentant près des 9/10^{ème} des entreprises en France).

En matière d'offre d'assurance face à ces risques émergents, la recherche et développement et la créativité sont donc les clés de l'innovation dans une logique proactive de révélation des besoins latents de couverture (filère inversée). Toutefois, s'assurer ne vaut que pour une quantité limitée de risques, en ce sens gérer les risques à venir par un regard prospectif apparaît comme d'autant plus nécessaire. Mais outre les relais de profitabilité, un regard prospectif sur les risques peut permettre de mieux gérer ces derniers et ainsi transférer des centres de coûts en centres de profits en améliorant les résultats techniques pour les assureurs.

²¹³ Ce qui renvoie à la notion de « *filère inversée* » développée par J.K. Galbraith : l'offre doit aller au devant de la demande et révéler des besoins latents. Sans dire que l'offre crée sa propre demande (J-B. Say et la *loi des débouchés*), il est question de répondre à des besoins non exprimés expressément mais au moins tacitement de par la nécessité d'assurer un besoin déjà révéler mais non encore matérialisé par une offre produit. C'est bien dans les actions de consommation de produits et/ou services que se révèlent souvent les besoins.

²¹⁴ Source : *Les risques émergents, un pilotage stratégique*, page 153.

- **L'Intelligence Economique²¹⁵ : un canal d'intégration de la vision prospective au sein des dispositifs de gestion des risques²¹⁶ ?**

Ce que permet l'Intelligence Economique :

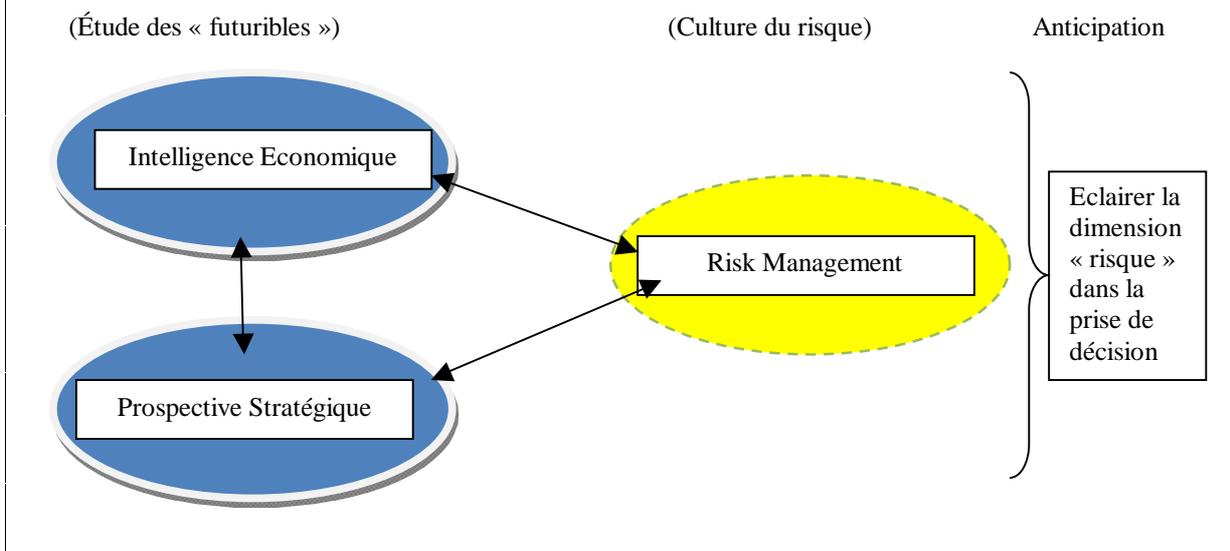
L'Intelligence Economique, ou « *intelligence des risques* » (selon les mots de Bernard Besson et Jean-Claude Possin), permet, à partir de tendances lourdes et de signaux faibles (déterminé par les études prospectives), d'adapter la cartographie des risques en tenant compte du caractère mouvant et imprévisible des menaces. Elle permet l'adaptation de l'entreprise à l'intensité et aux variations des crises pouvant affecter l'image et la pérennité de l'entité.

Elle permet au Risk Manager d'insuffler cette culture de l'anticipation et de la prévision en associant un nombre important de parties prenantes dans le cadre « *d'une culture du partage* » (Alain Juillet). L'intelligence économique permet encore une meilleure lecture de l'environnement et le développement de l'innovation dans l'entreprise, d'anticiper et d'accompagner la communication de crise.

Autant d'externalités positives que permet le fait de greffer un dispositif d'intelligence économique au Risk Management.

L'introduction d'un dispositif d'Intelligence Economique à la gestion des risques peut donc faciliter la prise en compte d'une démarche prospective au sein de l'organisation.

Comme nous l'avons évoqué, en présence d'information importante et de qualité, l'anticipation devient possible afin de ne plus seulement se couvrir contre le risque. Faire le lien entre Intelligence Economique et Prospective afin de récolter l'information stratégique pertinente et de qualité permettrait alors de rendre pleinement efficace la démarche de Risk Management tout en renforçant sa dimension « anticipation ».



On constate donc qu'évoquer l'idée d'une « prospective du risque », c'est envisager un ensemble de domaines où il importe d'anticiper le risque.

²¹⁵ Pour Alain Juillet, ancien Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique, l'Intelligence Economique « est la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour les décideurs ». Elle comprend la recherche et la protection de l'information ainsi que la faculté d'influer sur autrui par ladite information.

²¹⁶ Source pour cette analyse: *Le Risk Manager et l'Intelligence Economique*. Publication de l'AMRAE, Collection Maîtrise des Risques.

Les domaines d'application de la prospective pour la gestion des risques ayant été vus, il convient d'aborder des méthodes et outils permettant de faciliter cette approche créatrice d'une vision prospective du risque.

B-La « prospective du risque », outils et approches méthodologiques.

L'intérêt d'une vision prospective pour gérer les risques ayant été étudié, il est question de voir dans quelle mesure les outils et méthodes de prospective peuvent trouver une utilité en gestion des risques.

Une mise en garde s'impose là encore. Pour des problèmes complexes, des méthodes simples et opérationnelles doivent pouvoir être mise en œuvre. Pour des problèmes simples, des analyses détaillées sont également pertinentes. Il n'est en effet pas aisé de réduire la complexité du monde et des risques qu'il comporte à un ensemble d'équations, de données, de variables, qui, par la combinatoire, peuvent donner un ensemble de résultats dont l'interprétation n'est alors pas toujours si éclairante pour le décideur. Concernant l'avenir, des modèles mathématiques complexes peuvent être rassurants mais ne se substitueront pas au jugement du décideur, preneur de risque, et présentent de nombreuses limites comme nous l'avons vu préalablement.

La prospective (anticipation pour éclairer l'action) se distingue de la prévision²¹⁷ (estimation du futur assortie d'un degré de confiance) en posant **5 conditions clés pour la rigueur** (pertinence, cohérence, vraisemblance, importance, transparence) permet de tendre aux futurs vraisemblables et souhaitables.

En ce sens, elle peut constituer de par son caractère méthodique un moyen d'amélioration des analyses de risques faites dans le cadre d'un processus de gestion des risques.

On distingue alors des méthodes objectives (exploratoires normatives), visant à décrire la réalité future sur la base de variables et d'indicateurs (exemple : la méthode des scénarios) et des méthodes subjectives. Ces dernières (intuitives) se basent tant sur les données que sur le savoir, l'expérience et l'intuition des experts (exemple : la méthode Delphi).

Comme le rappelle Michel Godet, « *les outils ne font pas les bons prospectivistes...* », leur utilité est de « *stimuler l'imagination, réduire les incohérences, créer un langage commun, structurer la réflexion collective et permettre l'appropriation* »²¹⁸.

Les outils seuls ne peuvent conduire au choix, ils peuvent structurer la réflexion mais ne sauraient la brider.

Ces conditions de rigueur ayant été passées en revue, il nous faut maintenant évoquer brièvement les outils de prospective pouvant trouver un intérêt en gestion des risques.

Les différents outils de prospective peuvent être utilisés de manière séquentielle²¹⁹. Toutefois, il est davantage question de voir les outils trouvant l'utilité la plus vraisemblable dans le cadre d'une démarche de gestion des risques tournée vers l'avenir.

²¹⁷ Voir sur ce point Michel Godet, Crise de la prévision, essor de la prospective, PUF 1977 p.111. La prévision définit un futur, le plus probable, en laissant de côté d'autres éventualités, tandis que l'approche prospective vise à déterminer un ensemble de futurs possibles recouvrant une large part du champ des possibles (à distinguer des probables).

²¹⁸ Source : Business Digest, mars 2002, n°117, *La prospective, art ou discipline ?*

²¹⁹ Voir sur ce point L'approche intégrée de la prospective, Marc Giget (Euroconsult) et Michel Godet (Cnam), 1996.

- **Les ateliers de prospective** : une réflexion de groupe tournée vers l'avenir.

Au titre des méthodes de prospective les plus usitées se trouve la méthode des ateliers de prospective (voir annexe-21 p.142-enquête).

Comme nous l'avons vu, les groupes de travail sont fréquemment utilisés notamment pour la réflexion commune en vue de l'élaboration d'une cartographie des risques.

Par conséquent les ateliers type de prospective peuvent trouver leur utilité pour une adaptation des groupes de travail permettant la construction de ces cartographies ou des plans vraisemblance/importance...

On citera alors des ateliers de type « Idées reçues » (visant à chasser les idées reçues puis à se tourner vers l'action sur cette base nouvelle).

L'intérêt est alors de permettre un large retour d'expérience et une projection dans le futur : les risques émergents et signaux faibles pour les uns ne sont pas toujours perçus comme tels par tous. Les risques auxquels on pense ne sont pas toujours ceux susceptibles d'arriver.

Un second type d'atelier trouve encore sa pertinence en matière de risque : il s'agit de la trame d'atelier « changements/actions ». il est alors question d'anticiper les facteurs de changements et d'inerties en vue de voir quelles actions peuvent être mises en place en cas de changement critique (ce qui peut avoir son utilité en cas de survenance de sinistre, en gestion de crise...).

On citera encore d'autres ateliers de type « critères d'arbitrage court terme/long terme » (visant à faire des choix selon le court ou le long terme). On peut alors y trouver un intérêt dans les arbitrages à mener entre le choix de moyens de prévention et de protection ou le choix d'une prise de risque maîtrisée dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.

Comme le relève Jean Luc Wybo²²⁰, la méthode des groupes de travail axé sur la réflexion prospective trouve son utilité pour imaginer des scénarios de catastrophe. Un premier groupe imagine un scénario et un second le met en œuvre (et inversement). Ces derniers sont filmés afin d'avoir un retour sur leurs réactions. Il apparaît que les participants apprennent plus des scénarios qu'ils ont conçu que ceux qu'ils ont joués. On voit donc le caractère d'appropriation découlant de la réflexion commune.

Les ateliers de prospective sont des approches efficaces de formation à la démarche prospective, leur pertinence peut donc se situer sur le terrain de la sensibilisation aux risques futurs et aux différentes attitudes à avoir face aux risques. Enfin, il s'agit d'un bon moyen d'initier une démarche prospective dans l'entreprise. Une meilleure compréhension de l'organisation concernée découle souvent de cette méthode simple.

- **L'identification des variables clés (l'analyse structurelle)** : identifier les risques majeurs.

Comprendre et déterminer les variables clés : Montesquieu a dit « *Si une organisation sociale est durement déstabilisée par un évènement, c'est que des conditions générales existaient pour donner à l'évènement son haut pouvoir de déstabilisation* ». Traiter en profondeur un sujet implique de voir quelles sont les vraies sources de risques.

L'analyse structurelle (voir annexe-21 p.142) est une méthode visant à recenser les variables d'un système, à établir des liens entre ces variables (matrice d'analyse structurelle) pour enfin identifier les variables clés.

²²⁰ Professeur à l'Ecole des Mines de Paris.

Il peut s'agir d'une méthode efficace de construction d'un arbre de défaillance, d'un arbre des causes ou encore d'un arbre des événements, ce en déterminant les variables clés, sources de risques dans l'organisation. L'utilité de cette méthode est encore de cibler les risques clés et de les prioriser et hiérarchiser²²¹ en faisant ressortir ce qui est de l'ordre de l'urgence et de l'immédiat (moyen de se préparer aux crises et d'améliorer la réactivité).

On pourra alors se concentrer sur la catégorie des « variables risques » (pour déterminer par exemple les risques majeurs parmi les presque 500 risques de l'entreprise répartis en 13 classes, voir annexe-22, p.154) ou sur l'ensemble des variables de l'entité, tenter d'identifier les vraies sources de risques. Il y a donc plusieurs niveaux d'analyse possible.

A titre d'exemple, cela permet ainsi de se limiter à environ 70 variables réparties en catégories comme tel :

- variables organisation de l'entreprise et stratégie
- variables produits, marchés, technologies
- variables risques
- variables financières
- variables sociales
- variables distribution
- variables consommateurs
- variables générales

Là encore, l'analyse structurelle peut être un moyen efficace de construire la base nécessaire à l'élaboration d'une cartographie des risques. Faire vivre cette cartographie est alors aisé. Il suffit de changer certains paramètres dans la matrice d'analyse structurelle pour obtenir des résultats actualisés. Le logiciel Micmac, par l'élévation en puissance de la matrice, permet aisément d'obtenir ces données ainsi que de déboucher sur des plans influence/dépendance entre les variables afin de voir les sources de risques et les entités potentiellement affectées par ces sources. Cela permet encore de voir (par l'analyse des plans influence/dépendance) si un système est stable (soumis à de nombreux risques ou non) et si les variables risques sont fortement influentes.

La dépendance des variables risques aux autres variables (exemple : processus de gestion des risques) permettra d'analyser le degré de maîtrise par risque et de manière générale (on peut donc même y trouver une utilité pour l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques).

Pour des risques peu connus, peu maîtrisés, là où les statistiques font défaut, une telle utilisation peut apporter un éclairage intéressant.

Autre point, cette analyse des variables permettra de faire ressortir des constats sur la dépendance de l'entreprise plus ou moins forte à des risques externes (variables externes) ou internes (variables internes).

Enfin, autre utilité, en matière de repérage des signaux faibles de risque. L'analyse structurelle permet le ciblage de variables dites « cachées » (du fait de l'examen des effets directs et indirects de variables sur d'autres). Cela permet ainsi de voir encore si le fait d'apporter une solution à un risque ne sera pas la source d'autres risques (le processus de traitement des risques est donc bien sécurisant, par exemple : s'assurer que l'achat de moyens

²²¹ Une hiérarchie peut alors être faite à la fois entre les variables externes (selon leur impact direct ou indirect sur les variables internes) et les variables internes (selon leur dépendance vis-à-vis des variables de l'environnement extérieur à l'entreprise).

de protection incendie ne laisse pas démunie financièrement face à un autre risque tel que le risque de trésorerie).

On le voit donc, cette méthode est l'occasion d'obtenir un ensemble d'informations et d'éclairage sur l'entité en matière d'exposition au risque. Elle suppose toutefois une vision globale de l'entité, c'est pourquoi le lien avec le processus de gestion globale du risque apparaît pertinent (visant à recenser et à cartographier les risques de l'entreprise dans une approche top-down et bottom-up).

Seule limite²²², une analyse structurelle est souvent un exercice long en pratique. Par conséquent, bien que pouvant faciliter la construction d'une cartographie des risques, sa pertinence pour faire évoluer cette dernière devra faire face aux contraintes de temps que l'organisation veut bien accorder à ces démarches. Par ailleurs cette méthode n'a pas pour but de décrire un système de manière exhaustive, elle met en lumière des tendances ainsi que les facteurs déterminants au sein de l'entité pour le domaine étudié.

- **Les jeux d'acteurs** : étudier les différents acteurs et actions possibles face au risque.

L'analyse des jeux d'acteurs (Méthode MACTOR, là encore voir l'annexe-21 p.142 pour plus de détails) est une méthode permettant d'analyser les stratégies d'acteurs afin d'aider à la prise de décision dans l'organisation, ce dans la continuité des développements sur la théorie des jeux (John Von Neumann, Oskar Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, 1944). Etape cruciale pour construire la base de réflexion utile à l'élaboration de scénarios, cette méthode trouve encore son utilité pour l'étude des comportements au sein d'un système donné.

En matière de gestion des risques, une telle méthode peut s'avérer pertinente afin d'étudier qui sera à l'origine du risque, qui le subira et qui l'assumera. Il peut s'agir des mêmes personnes mais également d'un ensemble bien disparate d'individus et d'entités tant les risques sont divers. *A fortiori*, en poussant l'analyse, cela permettra de savoir qui est concerné par tel risque de l'entreprise. Ce qui peut permettre d'obtenir des matrices risques/acteurs, puis des matrices risques acteurs/objectifs afin de déterminer qui émet le risque, qui le subit et qui l'assume. Ceci est une proposition d'implémentation simple mais qui a justement le mérite de simplifier l'étude préalable du risque. Là encore, la construction d'arbre de défaillance, d'arbre des événements peut s'en trouver facilitée.

La pondération par les rapports (dans la méthode MACTOR) est encore un moyen efficace de tenir compte des différences de perception des risques (un risque émergent pour l'assureur ne l'est pas forcément pour l'assuré, de même, un risque négligeable pour une entité de l'entreprise sera prépondérant pour une autre...).

Cette pondération par les rapports de force, ainsi que l'étude des convergences-divergences, est l'occasion d'arbitrer entre les moyens mis en place pour traiter le risque, ce qui permet de renforcer la dimension éthique dans la prise de décision. On tient en effet davantage compte des coûts d'opportunité et des coûts de la « non gestion des risques » lorsque l'on met en lumière qui sont les preneurs de risques et quels acteurs mettent les moyens pour les assumer *in fine*.

Enfin, la méthode MACTOR sera l'occasion de faire remonter les questions clés et recommandations pour l'avenir, ce par acteurs (ou groupe d'acteurs), ce qui peut aider à la construction de la base préalable pour une cartographie des risques.

²²² Outre le caractère subjectif du recensement des variables et du remplissage de la matrice d'analyse structurelle.

Les individus réagissent différemment selon les enjeux, les risques pris ou à prendre ne sont alors pas les mêmes. Selon l'expérience individuelle ou collective la réaction n'est pas la même d'un individu ou groupe d'individu pour une situation donnée. La réaction à des risques présentés à un individu varie encore selon sa fonction, sa vision, ses contraintes spécifiques et ses intérêts (intérêts là encore individuels et collectifs).

Toutefois, une tendance : la sensibilisation accrue au risque de part la circulation des informations, l'essor des échanges, les catastrophes industrielles majeures médiatisées.

Pouvoir analyser ces différences d'attitudes et leur impact en gestion des risques serait donc source d'enseignement pour le décideur ainsi que pour le Risk Manager, voire même pour d'autres parties prenantes tels que les assureurs.

Cette méthode se veut simple et aisément opérationnelle. La gestion des risques peut donc y trouver une réelle plus-value. L'utilisation d'une telle méthode appelle donc des développements. Un exemple simple a été introduit en annexe (annexe-14 p.129) afin de montrer que la méthode des jeux d'acteurs peut être l'occasion de faciliter la prise de conscience de certains risques émergents.

- **L'analyse Morphologique, une application à la gestion des risques :**

L'analyse morphologique (voir annexe-15 p.130) est une méthode visant à balayer le champ des possibles quant à l'environnement entourant l'organisation. Son objectif est de faire en sorte d'éviter la « *myopie organisationnelle* » (I.Ansoff), soit le fait d'ignorer ce qui se passe en dehors du cadre de l'entreprise (évolutions sociétales, politiques, culturelles, juridiques...).

Cette méthode simple visant à décomposer un système en sous-systèmes ou composantes trouve notamment son efficacité pour la construction de scénarios (construire des scénarios partiels, puis des scénarios globaux).

Une utilité en gestion des risques est donc dans l'élaboration de scénarios de catastrophes susceptibles d'affecter l'entité.

Autre utilité, la construction de cartographie des risques : En effet, l'analyse morphologique vise à décomposer le système en variables (les composantes) et pour chaque variable à recueillir un ensemble d'hypothèses. Par une combinatoire assez simple, cela permettra d'obtenir des tendances probables ou encore des sources de ruptures et d'incertitude potentielles.

Une implémentation simple en gestion des risques consiste alors à déterminer les différentes composantes « classes de risques » pouvant concerner l'entreprise.

Puis, pour chaque composante, il sera question de déterminer différentes hypothèses de survenance de risques.

La combinaison de ces éléments permettra alors d'obtenir des scénarios de survenance risque et de situation de crise ou, *a contrario*, de situation source d'opportunité (voir l'annexe sur l'exemple simplifié concernant les nanotechnologies).

Cela permet d'avoir des scénarios partiels de catastrophes et de voir comment la survenance de certains risques engendre d'autres situations à risque et des crises potentielles pour l'entité. L'analyse morphologique peut donc être un moyen de représenter des conjonctions d'évènements dommageables dans l'entreprise ainsi que de déterminer les origines de certaines configurations de risque. Les combinaisons alors faites peuvent aisément être reprises pour construire un arbre des évènements ou un arbre des causes.

Enfin, cette méthode est encore l'occasion de sortir du cadre de l'entreprise, pour prendre en compte les variables sociétales, réglementaires, environnementales, économiques afin de faire émerger la prise de conscience à l'égard des nouveaux risques et des risques mal connus mais déjà présents.

On le voit donc, des développements seraient nécessaires sur cette méthode simple afin d'enrichir l'état de l'art en analyse de risque.

- **La méthode des scénarios : donner une image du risque et de ses conséquences.**

« Un scénario n'est pas la réalité future, mais un moyen de la représenter en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Les scénarios n'ont de crédibilité et d'utilité que s'ils respectent cinq conditions pour la rigueur : la pertinence des variables, la vraisemblance (on peut montrer que le scénario le plus probable n'a en général et au mieux que 15 chances sur 100 de se réaliser), l'importance des conséquences des scénarios et leur transparence »²²³. (Est encore à ajouter la cohérence des éléments étudiés.)

La méthode des scénarios trouve son intérêt afin de représenter des situations potentiellement réalisables. Cette méthode se trouve toutefois limitée en cas de contexte empreint de trajectoires multiples et incertaines ou de manque de connexité entre les variables. Il est alors nécessaire de recourir à plusieurs scénarios : Un scénario contrasté, un scénario catastrophe, un scénario optimiste.

On distingue également plusieurs catégories de scénarios : le scénario contrasté soit l'extrapolation d'un thème extrême (scénario par définition peu probable, par exemple une situation de crise majeure remettant en cause la pérennité d'une organisation, voir de la société elle-même²²⁴ : scénario de l'improbable), le scénario de référence (celui ayant le plus de probabilité de survenir), le scénario d'anticipation (anticipation d'une situation future, exemple : anticiper la prochaine crue « centennale »²²⁵) ou encore le scénario tendanciel (extrapolation d'une tendance).

Comme nous l'avons évoqué brièvement, l'utilité de la méthode des scénarios en gestion des risques est de scénariser les possibles en matière de risques et de catastrophes, voir de situations de crise. L'intérêt de cette méthode, couplée à l'analyse des jeux d'acteurs, à l'analyse des variables clés ainsi qu'à l'analyse morphologique, sera de permettre la construction de scénarios donnant une ou des images futures de situation à risque. Cela permettra encore, dans une optique de construction d'une cartographie des risques, de faire en sorte que cette dernière soit tournée vers les risques émergents et futurs et qu'il ne s'agisse pas uniquement d'une photographie du présent.

Exemple d'étude prospective du risque : les catastrophes majeures envisageables aujourd'hui.

La société RMS a publié (2004, Revue *Risk & Insurance*) une étude répertoriant les 10 risques majeurs pour les économies développées. Ces risques ont comme facteur commun la vraisemblance (des scénarios et des probabilités d'occurrence, récurrence inférieure à 1 tous les 100 ans, probabilité de l'ordre de 1%, on citera alors l'exemple du tremblement de terre de 1906 ayant ravagé San Francisco).

A noter que les scénarios évoqués ne sont pas des « *worst cases* » (scénarios de l'impossible) mais bien des événements majeurs à probabilité d'occurrence élevée.

Parmi ces catastrophes, fut identifiée comme vraisemblable en 2004 une marée noire de 80 000 tonnes de brut touchant la côte des Etats-Unis, ce pour un montant de 18 milliards de dollars dont 4 milliards assurés.

²²³ Michel Godet, Les Echos, 29/11/06, *Trois scénarios qui posent question..*

²²⁴ Gérard Donnadiou, *Futuribles, Vers l'apocalypse ?* Sur la remise en cause du devenir des sociétés postindustrielles.

²²⁵ Voir sur ce point l'article « *Et si demain...Paris était submergé ?* », revue Risk Management, mai 2010, rubrique prospective.

Or, l'estimation pour la marée noire de 2010 concernant le groupe BP est entre 145 600 et 291 200 tonnes de brut en perdition dans les eaux du Golfe (source terra-eco.net, article du 11.06.2010). Soit de manière optimiste, bien supérieure à ce scénario qui avait le mérite de pointer du doigt, même en l'amoindrissant, un risque tangible qui est désormais aujourd'hui une réalité avec toutes les conséquences et les coûts que cela implique (nonobstant le non quantifiable).

Outre le scénario de marée noire envisagé, on citera encore les scénarios suivants de catastrophes ou de sinistres ayant été envisagés :

-Un ouragan de classe 4 touchant la Floride causant 75 milliards de dollars (mds \$) de dommages (dont 45 à la charge des assurances), un ouragan de même classe touchant Miami pour cette fois 100 mds \$.

-Une inondation centennale dans le Mississippi (34 mds\$ dont 5 à la charge des compagnies d'assurance)

-Des attaques terroristes à Chicago (5000 morts, 70 000 blessés et 24 mds\$ de dommages dont 14 pour les assureurs), ce suite à l'explosion de camions piégés dans des centres commerciaux.

-Une tempête hivernale détruisant le réseau électrique du nord des USA, ce pour un coût de 17 mds\$ dont 3 pour les assureurs.

-Un incendie en Californie : 9 mds\$ de dommages dont 5 pour assureurs.

-Une explosion d'un camion d'essence dans une raffinerie de Houston : 22 mds\$ de dommages dont 9 pour les compagnies d'assurance.

-Une attaque sur le réseau internet : 2 mds\$ de dommages du fait des cessations d'activité.

-Une épidémie majeure (de type grippe espagnole) : 200 000 victimes et 40 millions de personnes traitées. Les pertes étant évaluées à 100 mds\$ pour les assureurs.

-Un tremblement de terre de magnitude 7 sur le sud de Los Angeles : 100 mds\$ de dommages dont 30 pour les assureurs.

Source : (sur les exemples de scénarios) *Risk Management et Assurance*, Frédéric Morlaye.

On le voit donc, eu égard à ces éléments, les assureurs comme les entreprises, plus généralement les diverses organisations, ont tout intérêt à une gestion prospective des risques afin de mieux se préparer aux cas de survenance de catastrophes (dans le cas de risques inévitables tels certains risques naturels). Cela peut encore être l'occasion d'éviter certains risques par des comportements différents, davantage soucieux des externalités liées aux activités ou pouvant les affecter. Cela permet de préparer au mieux les cellules de crise ou encore les plans de continuité d'activité car l'organisation a, grâce à ces exercices, une vision de ce qui peut survenir.

- **La grille produits/marchés (Igor Ansoff)** : un outil d'aide à l'appréhension des risques stratégiques (risque produit, notamment).

Davantage dans une optique stratégique, la grille produits/marchés peut encore être un bon outil d'analyse des risques stratégiques, liés à l'implantation sur un marché, à la mise en distribution d'un nouveau produit, ce en croisant les éléments maîtrisés par l'entreprise et ceux qui sont incertains.

Marchés	Produits		
		Actuels	Nouveaux
	Actuels	Pénétration du marché	Développement des produits
	Nouveaux	Extension du marché	Diversification

Cette grille distingue quatre types de stratégie dont 3 correspondent à une stratégie d'expansion, ce qui suppose de se développer avec des effets d'expérience. Une quatrième stratégie est nettement plus risquée : se développer sur un nouveau marché avec un nouveau produit. Même si une telle stratégie est attractive (voir sur ce point les travaux de Kim et Mauborgne, Insead, sur les stratégies « océan bleu »), elle comprend des risques non négligeables (risque de produit, risque lié au manque d'expérience sur le domaine nouveau...). Bien que synthétique, cette grille offre une bonne représentation des stratégies de développement d'une entreprise afin d'en percevoir les risques sous-jacents.

- D'autres méthodes, telles que **les méthodes d'impacts croisés probabilistes** (smic prob expert notamment) peuvent être citées afin de réduire l'incertitude.

La méthode Smic Prob Expert (voir les développements en annexe), en retenant les jeux d'hypothèses les plus probables, vise à permettre la probabilisation de scénarios. Sur la base d'informations récoltées auprès d'experts, une étude des images du futurs ayant les meilleures probabilités de réalisation est alors réalisée.

- **Les choix en avenir incertain** : arbitrer entre les risques, prioriser les risques, arbitrer entre les moyens de traitement des risques.

Plusieurs méthodes existent afin de procéder à des arbitrages en avenir incertain. On citera alors la méthode des arbres de pertinence, la méthode du maximin et des minimax, la méthode des déclassements comparés, la méthode Electre II (comparaison des actions prises 2 à 2...).

La méthode Multipol (multicritère et politique) est également une méthode simple visant la décision en faveur des meilleures actions sur la base d'une partition (tri) des actions possibles et d'un classement de ces dernières (selon des jeux de poids de critères, notion de priorisation...).

Ces méthodes peuvent venir en appui dans la prise de décision stratégique afin d'appréhender les risques relatifs à chaque option stratégique. Ce qui constitue un corollaire intéressant dans le cadre de la visée stratégique du Risk Management. Il s'agit encore de méthodes simples permettant d'arbitrer entre les différents moyens de prises en charge des risques selon les priorités de traitement de ces derniers (transfert de risque, protection, prévention, et quote-part de chacun de ces moyens dans le budget alloué à la gestion des risques).

Comme nous l'avons vu brièvement, il existe donc un ensemble de méthodes spécifiques à la prospective, mais pouvant venir étendre le champ des pratiques de la gestion des risques afin de l'améliorer. Toutefois, comme nous l'avons vu, ces dernières doivent être opérationnelles et leur mise en place simple afin de ne pas complexifier ce qui l'est déjà et donc de ne pas paralyser l'action.

La gestion des risques, enrichie avec parcimonie de certaines de ces pratiques, peut donc s'en trouver renforcée dans l'approche prospective des risques. Le but étant comme nous l'avons répété de favoriser l'anticipation propre à susciter l'action.

L'intérêt pour la gestion des risques des différentes méthodes et outils de la prospective ayant été vu, il nous reste à proposer une méthode d'analyse de risque établissant le lien entre ce qui se fait en prospective et en gestion des risques.

C-Formalisation d'une démarche de gestion prospective du risque.

Face au constat de certaines lacunes du Risk Management, de l'intéressante complémentarité que les méthodes de prospective pourraient apporter, et puisque *l'avenir ne s'attend pas, mais se propose*, nous avons réfléchi (conjointement avec Adrien Lebègue, également étudiant en double diplôme ENASS-CNAM-LIPSOR) à une méthode simple de gestion proactive du risque, compte tenu des limites relevées et des voies d'amélioration proposées (basées sur les développements de nos mémoires respectifs).

1-La proposition.

Notre objectif est d'implémenter une « *boîte à outils* », à la fois simple et opérationnelle, traitant des aspects humains, organisationnels et comportementaux.

La simplicité et l'adaptabilité des outils aux sujets traités et dans le temps doit prévaloir.

Notre proposition est donc celle d'une Méthode d'Analyse Prospective du Risque ciblant sur les Opportunités et Menaces affectant l'entité (MAPROM).

La démarche ne prétend pas être révolutionnaire ni changer ou remettre en cause les nombreuses approches efficaces existantes. Il est davantage question de reprendre le meilleur état de l'art dans plusieurs domaines que sont le Risk Management, l'analyse de risque et la prospective et de les combiner en une « *synthèse créative* » (Marc Giget) afin d'en faire ressortir des synergies par une méthode simple et efficace de prise en compte des risques émergents et futurs, voie principale d'amélioration de l'actuelle gestion des risques. Là encore, plus que la démarche en elle-même et les résultats en découlant, c'est la création d'une culture de l'anticipation des risques dans l'entreprise et d'une vision prospective face à ces derniers qui importent.

2-La démarche et la méthode.

Reprenant la démarche type « IVTS²²⁶ » (citée préalablement), nous proposons d'y décliner les éléments de l'analyse prospective selon ces différentes phases afin de les rendre plus pertinentes.

Ainsi, l'identification des risques se trouve facilitée par l'analyse des variables clés (analyse structurelle). Le balayage du champ des possibles (analyse morphologique) et les ateliers de prospective permettent d'élargir l'éventail des risques potentiellement réalisables et vraisemblables. Ce sont alors des moyens efficaces de construction d'une cartographie des risques tournée vers l'avenir. L'analyse des jeux d'acteurs (méthode MACTOR) permet de déterminer qui émet les risques, qui les subit et qui les assume *in fine*, ce qui permet de construire aisément les arbres d'évènements ou de défaillance.

Par ailleurs, l'horizon pertinent d'analyse du risque est repoussé (10 ans au lieu de 3 ans environ pour les démarches de type Risk Management). Un tel horizon permet ainsi de cerner

²²⁶ Pour rappel : Identification / Evaluation / Traitement / Suivi des risques.

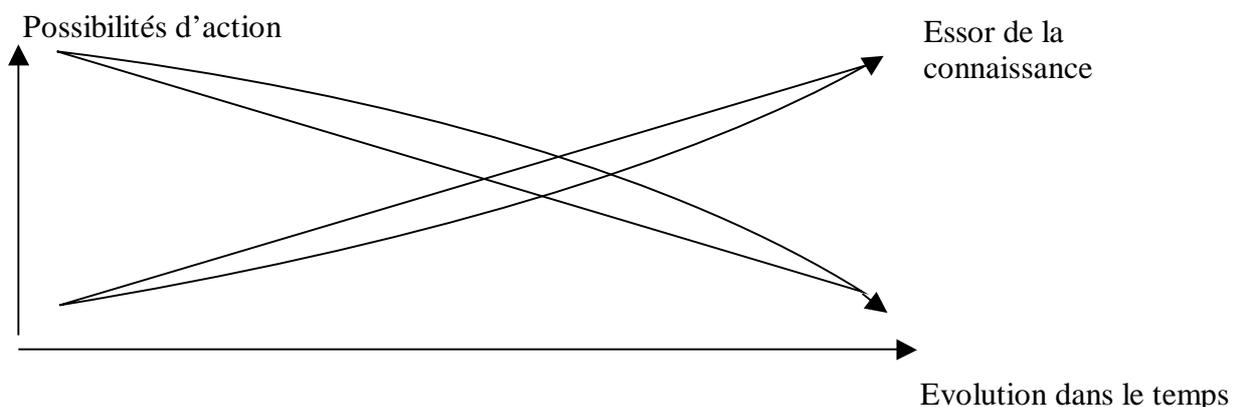
de manière pertinente la majorité des risques émergents (voir schéma ci-dessous) et les principaux risques futurs susceptibles d'affecter l'organisation.

Au stade de l'évaluation des risques, face au manque criant, voire l'absence de données et de statistiques en matière de risques futurs, la réalisation de scénarios basés sur les éléments et avis d'experts récoltés au cours de la phase d'identification des risques (ne seront retenus que les scénarios probables et vraisemblables, notamment aidés par la méthode Smic-Prob-Expert) permettra de fournir une base de réflexion stratégique.

Sur cette base, seront alors priorisés et hiérarchisés des scénarios de survenance de risques. Une fois cette priorisation effectuée, des moyens de traitement et de suivi des risques pourront être mis en place. Pour le suivi des risques, des méthodes « classiques » sont suffisantes (reporting, veille...). Pour ce qui est du traitement, là encore, il sera question de choisir par exemple entre des moyens de protection, de prévention, de transfert de risque, ou un subtil arbitrage entre ces solutions. Afin de procéder au choix le plus efficace, la méthode Multipol, de choix et d'évaluation des options stratégiques peut permettre une prise de décision efficace. Elle peut permettre de mettre en lumière les sources réelles d'opportunités (sur lesquelles il faut se concentrer).

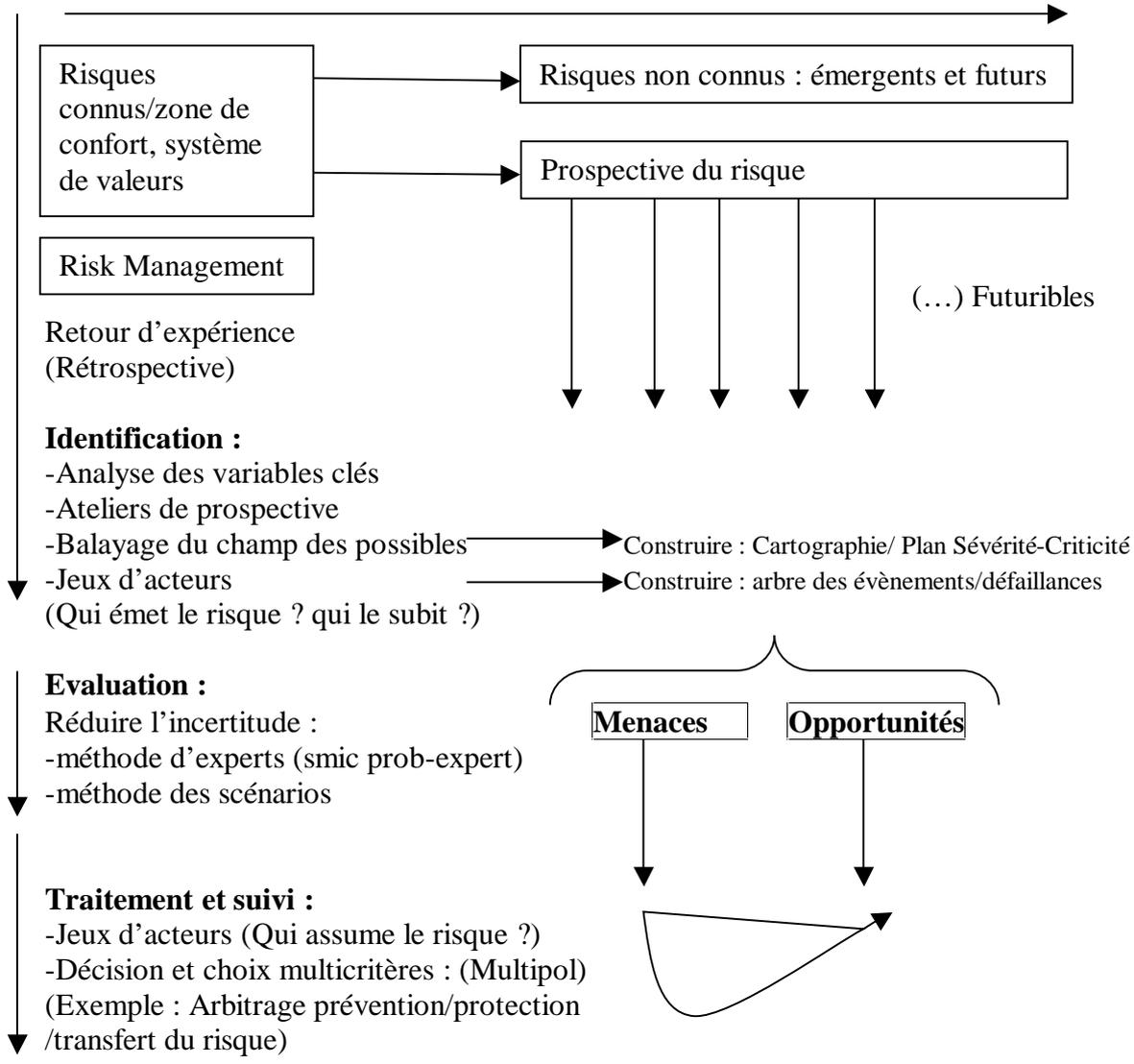
L'objectif étant donc de transformer les risques menaces en risques sources d'opportunités (Par exemple, la contrainte d'aggravation des événements dommageables d'origine climatique peut constituer un signal fort de développement de la demande de couverture d'assurance et donc la nécessité d'innover pour créer et proposer des produits adaptés. Autre exemple, pour le risque de produit concurrent substituable : envisager des scénarios de nouveaux produits face à cette menace, procéder à une étude des nouveaux marchés afin de se défaire de la concurrence.)

3-L'implémentation : Méthode d'Analyse Prospective des Risques-Opportunités/Menaces (MAPROM)





Futurs possibles



Remarque : A l'instar de la démarche intégrée de la prospective stratégique, il n'est pas obligatoire ni toujours nécessaire d'appliquer l'ensemble de la méthode. Ainsi, l'intérêt principal de la méthode MAPROM se situe davantage au niveau de l'identification et de l'évaluation des risques.

Concernant les phases de traitement et de suivi des risques, les propositions faites peuvent être efficaces mais non indispensables.

Par ailleurs, une telle méthode appelle des améliorations et développements : il ne s'agit ici que de proposer une piste de réflexion en matière de Prospective et de Risk Management, et de connexité des sujet et méthodes employées.

Conclusion

Synthèse :

De la même manière que regarder l'avenir le transforme, observer les risques les transforme.

L'environnement du risque (à risques) dans lequel les organisations évoluent est largement empreint d'incertitudes et de peurs dans l'avenir.

Cette tendance s'en trouve renforcée face à de nombreux risques émergents, latents, déjà présents ou à venir mais dont on redoute les conséquences car elles sont potentiellement non négligeables et vraisemblables (voir probables).

Un tel constat oblige les entreprises à se tourner plus que jamais vers la prise en charge de leurs risques de manière globale. Il ne s'agit plus seulement de procéder, pour une entreprise, en tout et pour tout à un transfert de ses risques à une autre entité chargée de les couvrir.

Pour autant, le transfert des risques a encore un avenir prometteur de par la nécessité de couvrir de nouveaux risques voir de couvrir autrement certains risques allant croissant (on pense alors aux catastrophes naturelles).

Dans cette optique, la gestion des risques, telle qu'elle est aujourd'hui, revêt un caractère proactif. Agir en amont des risques pour en traiter les causes. Cette même gestion des risques permet encore dans une mesure non négligeable de répondre aux questions clés à se poser face à l'avenir (notamment le « que peut-il advenir » et le « que puis-je faire »).

Elle n'est pas pour autant exempte de limites dans la prise en compte des risques futurs comme nous l'avons vu ; la connaissance du passé, par définition incomplète, ne suffisant à expliquer l'avenir, multiple et incertain.

A ce titre, la prospective trouve tout son sens pour combler ces lacunes et tenter d'améliorer la façon de gérer les risques en élargissant le champ et l'horizon de réflexion sur les risques.

Cet éclairage, cette vigilance accrue, que peut permettre la prospective pour le gestionnaire de risque, nous avons donc tenté d'en vanter l'intérêt et les domaines potentiels d'application.

Cela peut se formaliser par le recours à des outils bien spécifiques, venant suppléer ou compléter l'existant.

L'apport essentiel de la prospective réside néanmoins dans ce regard tourné vers l'avenir qu'elle suscite. La culture de l'anticipation et le travail de réflexion prospectif, en associant un ensemble d'individus d'une organisation donnée permet une sensibilisation accrue à la proactivité, mode pertinent de l'action présente. La prospective, quand elle ne bouleverse pas la gestion des risques, permet de renforcer son caractère proactif et sa dimension anticipatrice.

Plus encore que l'enrichissement des méthodes, qui peut avoir un intérêt non des moindres, la prospective est l'occasion de penser l'avenir, donc de penser au risque et à l'incertitude, car ces notions sont intimement liées. Ne pas s'en tenir à des méthodes, sortir d'une vision dogmatique et trop processuelle, telle est encore l'une des clés de réussite d'une démarche de gestion des risques qui se voudrait efficace et tournée vers l'avenir. Cela suppose de voir autrement les problèmes (transcender les préjugés du sens commun) et de ne pas se limiter à un horizon trop « court terme » afin de penser le risque et de s'y préparer dans une optique moyen et long terme. A défaut, on ne pourra prétendre inscrire son action dans la durée, or c'est bien l'un des objectifs de la gestion des risques.

Se libérer des peurs liées aux incertitudes de l'avenir, faire de notre société de la connaissance une société du progrès et de l'innovation et non simplement une société de la peur et du risque, tout en maîtrisant les nécessaires prises de risques ; tel est l'intérêt d'une « *prospective du risque* », proposition, postulat, émis au travers de ce mémoire.

Ce regard prospectif face au risque consistera alors à se demander quels risques émergents et futurs peuvent être transférés. Mais c'est aussi l'occasion de penser les risques dès la conception (innovation) et l'introduction d'un produit dans la société. Il s'agira encore de procéder au pilotage des risques émergents et d'établir un lien avec d'autres dispositifs tel que l'intelligence économique comme nous avons pu le voir.

Enfin, et dans un souci d'efficacité, la prospective outre l'approche et les méthodes qu'elle peut apporter à la gestion des risques, est davantage l'occasion de susciter de nouvelles idées propre à enrichir le regard des décideurs, du Risk Manager ou encore des différents propriétaires de risque. Ces regards, à la fois individuels et collectifs face au risque seront plus pertinents s'ils sont davantage tournés vers l'avenir et non simplement chaussés des lunettes du passé.

Passer des idées aux actes par le renforcement de cette culture du risque déjà évoquée, par l'instauration d'une véritable politique de risque dans l'entreprise, tel est le but des approches de gestion des risques et de prospective.

A l'aune de l'école de pensée dite « école française de prospective » il convient de conclure sur un ensemble de considérations sur le risque et la prospective.

Considérations sur le risque et la prospective.

Face à la détermination des individus et des organisations, les déterminismes n'ont que peu de poids. *L'avenir ne s'attend pas il se propose car « c'est une page blanche qui reste à écrire »*²²⁷.

Nous avons vu, au cours des réflexions menées et des recherches exposées dans le présent mémoire, qu'une bonne appréhension du risque va plus loin que sa simple prévention (laquelle suppose un comportement préactif).

Aller chercher de manière proactive l'origine du risque pour apporter une réponse anticipatrice à ce dernier. Cette approche en amont résume la vraie proactivité. Non seulement être prêt à assumer les conséquences de la survenance d'un événement, mais bien au-delà, d'empêcher ce dernier en influant sur l'avenir, en dessinant ce futur ou en tentant d'appréhender les différents « futuribles ». Une telle démarche évite d'être pris au dépourvu et même si elle n'apporte pas toutes les réponses, auquel cas elle serait une imposture, elle permet de réduire l'incertitude tout en tenant compte et d'opérer à de meilleurs choix dans un avenir incertain.

Les propos ci-après sont enfin l'occasion d'élargir le champ de réflexion de notre étude et de garder à l'esprit que tant en matière de risque que d'attitude face à l'avenir, l'Homme est au cœur de la différence tant dans ses dessins que dans ses actes.

²²⁷ Michel Godet, Manuel de prospective stratégique. S'il est une posture à retenir face à l'avenir et qui résume bien la manière d'être en prospective, c'est qu'il revient à chacun de conspirer pour écrire l'avenir à sa manière.

-« *Il n'est de force que d'homme* » face au risque : (Jean Bodin)

L'Homme est la mesure du risque. Le risque prend principalement sa source dans le facteur humain, la solution face à ce dernier réside également dans le comportement des individus. On peut encore se demander, eu égard au thème abordé dans le présent mémoire, si le risque n'est pas le fondement des difficultés pour l'Homme mais aussi le moteur de l'Histoire, de l'action humaine. Son traitement, son anticipation, la volonté d'aller au devant du risque et le surmonter sont alors la solution et la révélation (limitée) de l'inexplicable.

Bien entendu, il persiste une large part de risque sur lequel les hommes n'auront que peu de prise. La compréhension des risques externes à l'action de l'Homme reste et restera un défi mais non une fatalité, ce dernier ne pouvant mettre le monde en équation dont il est au demeurant l'une des principales inconnues. On en revient au connais-toi toi-même de la philosophie antique, au « qui suis-je », point de départ d'une démarche de prospective. Avant de penser l'avenir, il importe d'avoir conscience de ses forces, ce qui les augmentera, et de ses faiblesses, ce qui les réduira²²⁸. Ce préalable nécessaire sera alors l'occasion d'une introspection avant de procéder aux analyses rétrospective et prospective face au risque.

-« *L'idée de l'avenir est plus féconde que l'avenir lui-même* » (Henri Bergson) :

Pour cette raison, la prospective trouve tout son sens, penser à l'avenir en vue de préparer l'action présente et future permet de concrétiser cette idée que l'on a du futur en avenir effectif, lequel est alors plus fécond qu'*ex ante* à la réflexion prospective alors initiée.

-« *Il y a l'avenir qui se fait et l'avenir que l'on fait* » (Alain) :

En matière de risque, il y a les risques qui surviennent sans avoir été pris en compte, ceux que l'on subit, et ceux auxquels on peut se préparer afin de les minimiser, voire même de les éviter et d'empêcher leur survenance.

-« *L'avenir est la parcelle plus sensible de l'instant* » (Paul Valéry)

Pour cette raison, il est d'autant plus important de se tourner vers l'avenir, lequel est sensible aux variations de l'action et s'en trouve modifié. En ce sens les attitudes préactives et proactives sont à privilégier, *a fortiori* en matière de situations à risque.

-« *Le passé est un œuf cassé, l'avenir est un œuf couvé* » (Paul Eluard)

Un tel constat est la preuve et l'épreuve même de l'attitude à avoir face à l'avenir. Les catastrophes du passé n'ont de sens que pour éclairer la vigilance quant à celle susceptible de survenir à l'avenir.

-« *Penser à l'avenir le transforme* » (Michel Godet) :

Envisager l'avenir, travailler ensemble autour de ce dernier, mener une réflexion commune sur ce sujet permet à l'avenir d'être plus fécond qu'en l'absence de cette réflexion. C'est en

²²⁸ Selon les mots de Luc de Clapiers, marquis de Vauvenargues.

ce sens que Michel Godet a pu écrire que la prospective permet de faire en sorte que « *le rêve féconde la réalité* ».

-« *L'expérience est une lanterne qui éclaire le passé* » (Saint Thomas d'Aquin). L'ambition et la logique de projet sont des lueurs qui illuminent l'avenir.

L'expérience que l'organisation a du risque est fondée sur le passé. Une approche uniquement basée sur le retour d'expérience et la remontée d'information en interne s'avère pertinente mais parfois limitée. Elle peut permettre de cibler les risques connus, mais n'est pas suffisante pour les risques émergents et futurs.

La logique de projet, l'ambition, se tourner vers l'avenir, tels sont les leitmotifs permettant à l'entreprise d'avancer tout en visant la création de valeur et en donnant du sens à son action. La gestion des risques permet à l'entreprise d'exercer son activité. Une gestion des risques empreinte d'une dimension prospective lui permettra davantage de le faire en se tournant vers l'avenir, lequel doit être la raison d'être de l'action présente de l'entreprise car penser à court terme uniquement ne peut être satisfaisant.

On peut encore dire que l'attitude proactive face au risque est de se demander comment les hommes et les organisations s'y prendront pour gérer les risques demain. Dans un monde en évolution de plus en plus rapide, ces derniers seront nécessairement enclins à anticiper les risques et les zones d'incertitude. « *Plus l'on roule vite, plus les phares doivent porter loin* » nous disait Gaston Berger. Plus l'activité de l'entreprise, de l'organisation, est importante, plus le décideur doit se projeter dans l'avenir et anticiper les risques pour agir au mieux. C'est à cette condition que le manager, le Risk Manager, seront des prospectivistes. En prenant en compte cette idée qu'anticiper les risques ouvre la voie au progrès.

Sources :

Entretiens (et enquête Delphi) :

-Jean-David Darsa, Expert en Risk Management, Directeur de Riskeal, cabinet de conseil en gestion des risques.

-Pascal Nicolas, Directeur Gestion et Contrôle des Risques, PSA Peugeot Citroën.

-Jean-Luc Wybo, professeur à l'Ecole des Mines Paristech, responsable du Master Spécialisé, Management des Risques Industriels.

-Gilles Dusserre, expert en gestion de crise, professeur à l'Ecole des Mines d'Alès, expert en gestion de crise.

-Patrick Lagadec, Directeur de recherche à l'Ecole Polytechnique (laboratoire d'économétrie), membre de l'Académie des technologies de France.

-Enrique Muro, Risk Manager, Responsable du département gestion des risques, assurances et baux-Urssaf IDF.

-Daniel Legrand, expert en Risk Management.

-Philippe Genet, Practice Manager, risques Management-Altran Financial Services CIS.

-Patrick Lacroix, Risk Manager, IDEX SAS.

Egalement parties prenantes aux questionnements, enquête Delphi :

-Catherine-Antoinette Raimbault, consultante en innovation et enjeux émergents, fondatrice de Eurekarisk.

-Anne Barr, consultante en ingénierie des risques de responsabilité civile et management du risque, fondatrice de LREM Conseil.

-Jean-Paul Fort, consultant en risques d'entreprise, JPF Conseil.

-Jean-Noël Guye, Senior Vice-President et Directeur des Risques Emergents, Group Risk Management, AXA.

-Michel Dacorogna, Deputy Chief Risk Officer, SCOR.

Bibliographie:

La présente bibliographie ne reprend pas l'ensemble des sources évoquées en note de bas de page (lesquelles renvoient parfois à des réflexions connexes au sujet traité et pouvant être faites).

Sont évoqués ici les éléments ayant permis de construire et de structurer la réflexion dans le cadre du mémoire ainsi que d'étayer les différents postulats émis.

Ouvrages, Manuels, Essais :

Jacques Attali, *Une brève histoire de l'avenir*, Le Livre de Poche, 2009, 312 pages.

Ulrich Beck, *La Société du Risque, sur la voie d'une autre modernité*, 2001.

Robert Branche, *Les mers de l'incertitude*, 2010, 221 pages.

Peter L. Bernstein, *Against the God: The Remarkable History of Risk*.

Guilhem Bentoglio, Jean-Paul Betbéze, *L'Etat et l'assurance des risques nouveaux, Exercice prospectif*. Commissariat Général du Plan. La documentation française, 2005.

Luc de Brabandère, *La valeur des idées, de la créativité à la stratégie*.

Gérald Bronner, Etienne Géhin, *L'inquiétant principe de précaution*, PUF, 2010.

Philippe Cahen, *Signaux faibles, mode d'emploi*, collection Prospective, Ed. Eyrolles, 2010, 163 pages.

R. Castel, *L'insécurité sociale*.

Sean Cleary, Thierry Malleret, *Risques : Perception, Evaluation, Gestion*, Editions Maxima, 2006, 249 pages.

La cartographie : un outil de gestion des risques. Publication de l'AMRAE, 142 pages.

Jacques Charbonnier, *Le Risk Management, méthodologie et pratiques*, 2007, l'Argus Editions, 365 pages.

Georges Charpak, Roland Omnès, *Soyez savants, devenez prophètes*, Odile Jacob, 2005, 269 pages.

Jean-David Darsa, *La gestion des risques en entreprise*, 2009.

Jean-David Darsa, *La gestion de crise en entreprise*, 2010.

E. Draï, *Au nom de la norme, les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*.

Philippe Durance, Stéphane Cordobes, *Attitudes Prospectives, Eléments d'une histoire de la prospective en France après 1945*, Prospective, essais et recherches, L'Harmattan.

Aux risques d'innover, les entreprises face au principe de précaution, sous la direction de François Ewald, collection Frontières, 2009, 218 pages.

Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1916.

Michel Godet, *Manuel de Prospective Stratégique, tome 1, Une indiscipline intellectuelle.*

Michel Godet, *Manuel de Prospective Stratégique, tome 2, L'art et la méthode.*

O. Godard, C. Henry, P. Lagadec, E. Michel-Kerjan, *Traité des nouveaux risques.*

Xavier Guilhou, Patrick Lagadec, *La fin du risque zéro*, Les Echos Editions, 2002, 316 pages.

Bénédicte Haubold, *Les risques psychosociaux, analyser et prévenir les risques humains*, Ed. Eyrolles, 2010, 287 pages.

Octave Jokung Nguéna-*Management des risques*, Ed. Ellipses, 2008.

Georges Jousse, *Traité de Riscologie*, Imestra Editions, 2009, 579 pages.

Georges Jousse, *Le risque, cet inconnu*, Editions Imestra, 2004.

Emmanuel Kant, *Critique de la raison pure*, Editions Flammarion (1976).

Pascal Kerebel, *Management des risques, secteur banque et assurance*, Ed. Eyrolles, 2009, 187 pages.

Patrick Lagadec, *Gestion de crise, outils de réflexion à l'usage des décideurs*, MCGRAW-HILL, mars 1991, 300 pages.

Patrick Lagadec, *Etats d'Urgence*, Seuil, 1988, 405 pages.

Patrick Lagadec, *La civilisation du risque*, Seuil, 1981.

Romain Laufer, *L'entreprise face aux risques majeurs, à propos de l'incertitude des normes sociales* (Logiques sociales-L'Harmattan), 1993, 319 pages.

Jean Le Ray, *Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ?* Afnor Editions, 2006, 392 pages.

Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Andreu Solé, *La « Société du Risque », analyse et critique*, 2009.

Frédéric Morlaye, *Risk Management et Assurance*, Economica, 199 pages.

Patrick Peretti-Wattel, *La Société du Risque.*

Philippe Picard, *Hasard et probabilités.*

Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod 1985.

Catherine-Antoinette Raimbault, Anne Barr, *Risques Emergents, un pilotage stratégique*, Economica, collection Cyndiniques, sciences du danger, 2010, 164 pages.

RM et RSSI, Deux métiers s'unissent pour la gestion des risques liés au Système d'Information. Publication de l'AMRAE, Collection Maîtrise des Risques, 93 pages.

Le Risk Manager et l'Intelligence Economique. Publication de l'AMRAE, Collection Maîtrise des Risques, 129 pages.

Jean-Pierre Stasi, *L'ère du risque*, Borrin Editeur, 2005, 282 pages.

Catherine Véret et Richard Mékouar, *Fonction : Risk Manager*.

François Walter, 2008, *Catastrophes, une histoire culturelle XVI-XXIème siècle*, Seuil 380 pages.

Revue et articles :

Revue *Déviance et Société, la recherche proactive et la gestion du risque*, 1997, vol. 21, N°4, pp. 423-429, D.Bigo.

Revue française de gestion, *La banque sait-elle encore gérer le risque ?* N°198-199/ 2009, Eric Lamarque.

Futuribles n°249, janvier 2000, *La prospective en quête de rigueur, portée et limites des méthodes formalisées*. Michel Godet.

Futuribles n°354-juillet-août 2009, *Vers l'apocalypse ?* Gérard Donnadiou.

Business Digest, collection Les états de l'art, n°117, mars 2002, *La prospective, Art ou discipline ?*

La Tribune, 26 janvier 2006, Frédéric Hastings, « *le Risk Manager s'installe dans une approche globale des risques* ».

Les Echos, dossiers *L'Art de la gestion des risques*.

-*La quête de la sécurité dans un monde fluctuant*. Gregory W.Brown.

-*Peur du risque...ou de l'innovation ?* Christoph H.Loch et Arnd Huchzermeier.

Le Figaro, article du 23/07/2010, « *La Chine confrontée à une terrible marée noire.* »

<http://www.lefigaro.fr/international/2010/07/23/01003-20100723ARTFIG00503-la-chine-confrontee-a-une-terrible-maree-noire.php>

Revue *Risk & Insurance*, 15 avril 2004, (Etude sur les risques, types de risques importants pouvant impacter les économies développées.)

Revue Risk Management, avril 2010.

Revue Risk Management, mai 2010.

Revue Risk Management, juin 2010.

Revue Educnet, Economie & gestion, rubrique Systèmes d'information, *Sécurité des systèmes d'information : de la gestion des risques à la confiance numérique*.

La gestion des risques, processus transversal de création de valeur, Thierry Van Santen

Risk Management et Assurance : Enjeux et évolutions, Catherine Véret

RiskAssur Hebdo, 26 février 2007, *Quelles compétences faut-il pour un Risk Manager efficace ?* Jean-Paul Louisot

Risques, n°44/ Décembre 2000-*L'ingénierie du risque*, Bertrand Munier.

Risques n°44/Décembre 2000, *Quel Avenir pour le Risk Manager ?*, Alain Lemaire.

Risques, n°76/ Décembre 2008-*Les sociétés modernes face aux risques extrêmes*, Denis Kessler.

Risques, n°76/ Décembre 2008-*Exemple de phénomène économique extrême : les sinistres d'origines climatiques aux Etats-Unis*, Daniel Zadjenweber.

Risques n°54/ Juin 2003-Rubrique Société, entretien avec Jean-Pierre Rodier.

Risques n°67, Septembre 2006-Rubrique Société, entretien avec Daniel Kahneman.

Digimind Redbook, Risk Management, 2007.

Revue Préventive Sécurité, n°85. Patrick Lagadec, Janvier-Février 2006, *Les nouveaux horizons du risque. Aux confins du chaotique*.

Etude Ernst & Young: *The Future of Risk: Protecting and enabling performance*. (2009)

Etude Aon France: Synthèse de l'enquête mondiale sur la gestion des risques 2009. (juillet 2009)

Premier Livre Blanc « L'innovation dans l'Assurance », 2010.

Politique de sécurité, analyses du CSS (Center for Security Studies, ETH Zurich), N°52, avril 2009, *Prospective stratégique : anticipation et capacité d'agir*.

D. Kahneman, D. Lavello, *Timid choices and bold forecasts : A cognitive perspective on Risk-taking, Management science*, 1993.

Didier Heiderich, Cahier Espaces n°85, *La perception du risque dans la société de la peur*.

Risk Management, 2nd CRO Assembly, 2006, Conference Report, Munich Re Group.

Crisis, Response, vol n°3, *Complexity and chaos*, P.Lagadec, M. Nesterenko.

Dossier: Faire face aux risques technologiques, Patrick Lagadec, La recherche n°105, novembre 1979.

Problèmes politiques et sociaux : *Les risques industriels et technologiques*, n°882, novembre 2002.

Olivier Blond, *le démantèlement des sites pollués*, Les Echos, 17 avril 2002, p.43.

Centre d'Analyse Stratégique, Note de Veille n°27 (lundi 25 septembre 2006) - Analyse : Nanotechnologies : anticiper pour gérer les risques.

Centre d'Analyse Stratégique, Note de Veille n°15 (lundi 12 juin 2006)- Risques sanitaires, comment mieux anticiper les crises ?

Education Permanente, Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences-Philippe Perrenoud-1999, n°140, pp.123-144.

Technologie et sécurité : une gouvernance libérale dans un contexte d'incertitudes, Ayse Ceyhan, pp. 11-32, 2 avril 2007.

Vers une théorie économique de l'assurabilité en incertitude, Chaire de Développement Durable, EDF-Ecole Polytechnique, Mars 2005, Sophie Chemarin.

Cahier du Lipsor, *Mary Parker Follett, pionnière du Management*, Par Marc Mousli, série recherche-n°2, Octobre 2000.

Le Baromètre du Risk Manager 2011, AMRAE, Deloitte. Gérard Lancner, Alain Pons.

Rapport du Lloyd's sur les champs électromagnétiques, FFSA, 9 décembre 2010.

Autres sources : conférences et sites internet.

Séminaires, *le paradigme prédictif*, François Ewald, Chaire d'assurance, Ecole Nationale d'Assurance.

Conférence, Robert Leblanc-*Les risques émergents*, 21 octobre 2010, Ecole Nationale d'Assurance.

Cnam-Gerpa-Séminaires de professionnalisation (pour les outils et méthodes de prospective), François Bourse.

www.rms.com ; <http://www.rms.com/AboutRMS/Expertise/Research.asp>

<http://www.inventive-design.net/content/view/242/1/>

<http://www.swissre.com/publications/>

<http://www.strategie.gouv.fr/>

Glossaire :

Définitions des termes et concepts sous-jacents à l'étude du Risk Management comme démarche prospective.

(Sources : *Hasard et probabilités*, Philippe Picard. *Risque et Incertitude*, Christian Gollier, Frank Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Philippe Gilles, *Revue française d'économie*, 1992, dictionnaire-juridique.com, *Manuel de Prospective Stratégique Tome 1, Une indiscipline intellectuelle*, Michel Godet ; site technosciences.net)

Acteurs : Ceux jouant un rôle important dans le système par l'intermédiaire des variables caractérisant leurs projets et plus ou moins contrôlées par ces derniers.

Aléa : *alea*, coup de dé, chance. Evènement dont on ne peut connaître à l'avance la survenance et le moment de celle-ci de même que ses conséquences.

Anticipation : Accomplir une action en avance. Penser en avance : « *Regarder l'avenir le transforme* » (Gaston Berger).

Avenir : Situation(s) future. Conjonction d'un ensemble de faits et d'évènements futurs.

Aversion au risque : La cause du rejet du risque pour est que le supplément de bien-être dû à une action risquée est inférieur à son gain pour l'individu. (Bernoulli, 1738). L'utilité marginale des gains est décroissante avec la richesse acquise. Voir sur ce point la théorie de l'espérance d'utilité (Von Neumann et Morgenstern, 1944-Savage, 1954).

Criticité : Vraisemblance du risque, intensité plus ou moins grande du risque. (Produit de la probabilité par l'impact du risque (aussi appelée espérance)).

Hasard : Pour Antoine-Augustin Cournot, (*Essai sur les fondements*) le hasard consiste en la rencontre d'au minimum deux séries de phénomènes de causes et d'effets mutuellement indépendants concourant à produire un phénomène ou un évènement dont la raison ne se trouve pas dans la série elle-même.

Danger : Un danger se définit par la menace qu'il engendre pour un individu ou une organisation. Le danger remet en cause la pérennité d'une organisation, l'intégrité d'un individu.

Le danger peut encore se définir comme « *tout phénomène, situation ou évènement potentiel dus à un ou plusieurs évènements déclencheurs susceptible de menacer une cible* » (Source : modèle d'évaluation des risques « MADS »)

Destin : *destinare*, fixer.

Evènement : *evinere*, advenir, avoir lieu. « *Etre abstrait dont la seule caractéristique est de se produire ou de ne pas se produire* » (E.Borel).

Eventualité : *eventus*, évènement, résultat.

Fatalité : *factum*, destin.

Futur : Est à venir, sera ultérieurement.

Futuribles : Il s'agit des différents futurs possibles. (néologisme formulé par Bertrand de Jouvenel). La prospective vise à étudier quels sont les différents futurs possibles d'un système, d'une organisation, d'un secteur d'activité...

Germes : Facteurs de changements, à peine perceptibles aujourd'hui mais qui constitueront des tendances lourdes de demain. « Fait porteur d'avenir : infime par ses dimensions présentes mais immense par ses conséquences virtuelles » (Pierre Massé)

NB : La menace est l'action laissant entrevoir un danger, source de risque pour l'individu ou l'organisation.

Impact : Capacité maximum de destruction possible. Ensemble des conséquences d'un risque.

Incertitude : A la différence du risque, l'incertitude concerne les événements dont la survenance n'est pas probabilisable. On parlera d'incertitude radicale lorsqu'il est impossible d'établir la liste des événements possibles liés à un aléa. En situation d'incertitude on ne sait ni où, ni quand un événement se produira. C'est l'exemple même de l'inondation centenaire. On sait qu'elle arrivera, mais l'on ne peut dire où et quand.

Invariant : Phénomène supposé permanent jusqu'à l'horizon étudié. (Exemple : caractéristique climatique)

Irréversibilité : Décision prise, événements, tels que l'on ne peut plus faire marche arrière.

Menace : Du latin *minacia, minae*, se définit comme l'acte ou le propos démontrant une volonté de faire du mal.

Maîtrise : Evaluation des moyens mis en œuvre pour le traitement d'un risque.

Opportunité : Transformation d'un risque en événement positif.

Organisation : Ensemble de moyens (humains, techniques, financiers...) regroupés au sein d'une même structure où circule l'information en vue de répondre à des besoins et attentes spécifiques.

Passivité : Qui subit le changement.

Prévision : Estimation assorti d'un degré de confiance.

Préactivité : Qui se prépare au changement prévisible, par la prévention.

Proactivité : Qui agit pour provoquer les changements souhaités.

Prospective : Anticipation pour éclairer l'action. *Indiscipline intellectuelle* (P.Massé).

Probabilité : La probabilité d'un évènement est le rapport du nombre d'évènements favorables sur le nombre d'évènements possibles. (Jérôme Cardan, *Livre sur les jeux de chance*.) Du latin *probabilis* : digne d'approbation.

La probabilité d'occurrence est la capacité d'un risque à survenir.

Réactivité : Qui attend la survenance d'un évènement pour agir.

Résilience : Art de rebondir pour un individu ou une organisation suite à un évènement traumatisant/ aux conséquences dommageables.

Risque : De l'italien *risco*, « *est un danger, un inconvénient, un sinistre éventuel plus ou moins probable auquel on est exposé* » (source : Le Petit Larousse)

Le risque est donc l'ensemble des évènements possibles et leurs probabilités associées. Le risque n'est pas toujours probabilisable. Toutefois, la faculté de probabiliser fait la différence entre risque et incertitude pour Frank Knight (*Risk, Uncertainty and Profit*, 1921) : Une situation de choix en avenir incertain est une situation de risque lorsqu'il est possible d'associer à chaque stratégie une distribution de probabilités de résultats. Evènements à l'arrivée aléatoire susceptibles de causer un dommage aux personnes ou aux biens.

Système : Ensemble d'éléments connectés, en interaction, participant à une même finalité.

Tendance lourde : Mouvement affectant un phénomène sur longue période (Exemple : urbanisation, démographie)

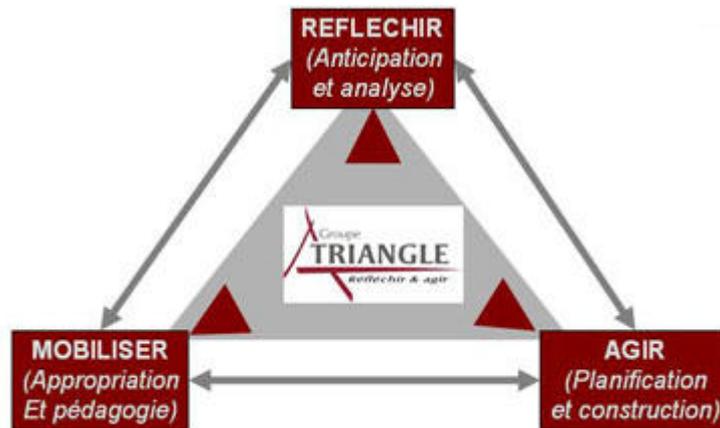
Vraisemblable : D'origine évidente.

Annexes :

Annexe 1 : Le triangle grec.....	118
Annexe 2 : Le triangle grec de la prospective.....	118
Annexe 3 : Représentation des enjeux du Risk Management	119
Annexe 4 : Matrice Légalité/Légitimité	120
Annexe 5 : La pyramide de Bird (1969), représentation de la perception du danger (risque humain) dans l'entreprise :.....	121
Annexe 6 : Exemple de cartographie des risques.....	122
Annexe 7 : Cartographie des perceptions du risque de Slovic (1987) :	123
Annexe 8 : La roue de Deming	124
Annexe 9 : La roue du risque	124
Annexe 10 : Les visions du futur	125
Annexe 11 : L'avenir, fruit du hasard de la nécessité et de la volonté (Jacques Lesourne) ..	126
Annexe 12 : Les futurs possibles (F.Bourse).....	127
Annexe 13 : L'échelle des futurs (F.Bourse).....	128
Annexe 14 : Exemple simple d'analyse de positionnement des acteurs sur un enjeu de risque émergent La directive REACH	129
Annexe 15 : Exemple d'analyse morphologique, les nanotechnologies	130
Annexe 16 : Les Ages du risque (Claude Henry) : de nouvelles conceptions ?.....	131
Annexe 17 : Les stratégies face au risque (Jean-David Darsa).....	131
Annexe 18 : La perception du risque, évolutions.....	132
Annexe 19 : Résumé de la méthodologie d'analyse	133
Annexe 20 : Cas d'organisations à gestion globale (proactive) du risque.....	134
Annexe 21 : Enquête Risk Management et Prospective.....	142
Annexe 22 : Les 13 classes de risques.....	154

Annexe 1 :

Le triangle Grec

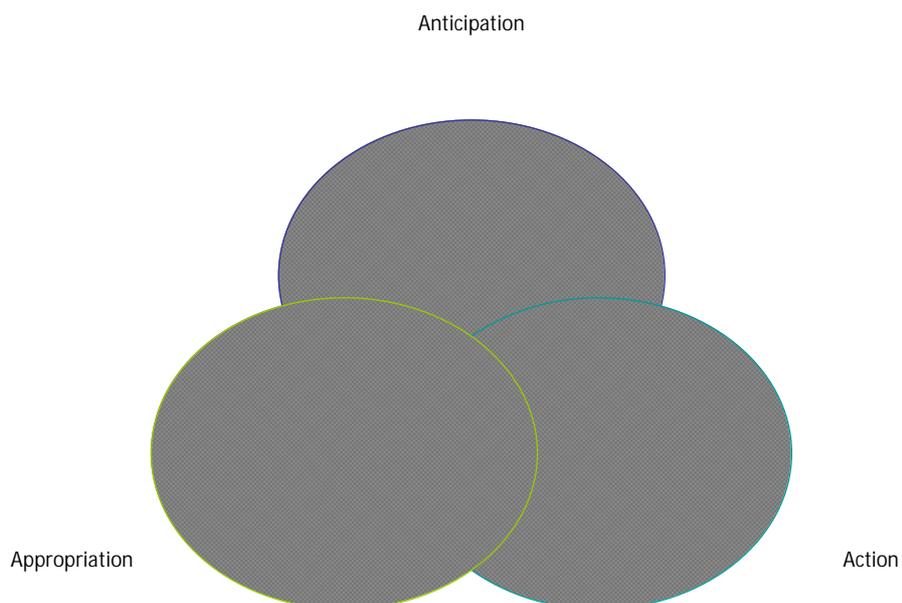


(Source, Groupe Triangle Grec)

Annexe 2 :

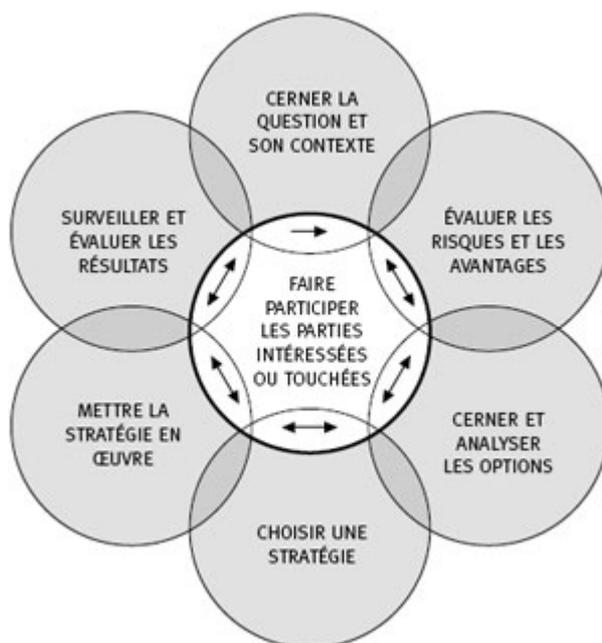
Le triangle grec de la prospective stratégique.

- Livre bleu : anticipation : vision de l'environnement passé, présent, futur.
- Livret jaune : appropriation : propositions d'actions locales.
- Livre vert : action : plan stratégique global.



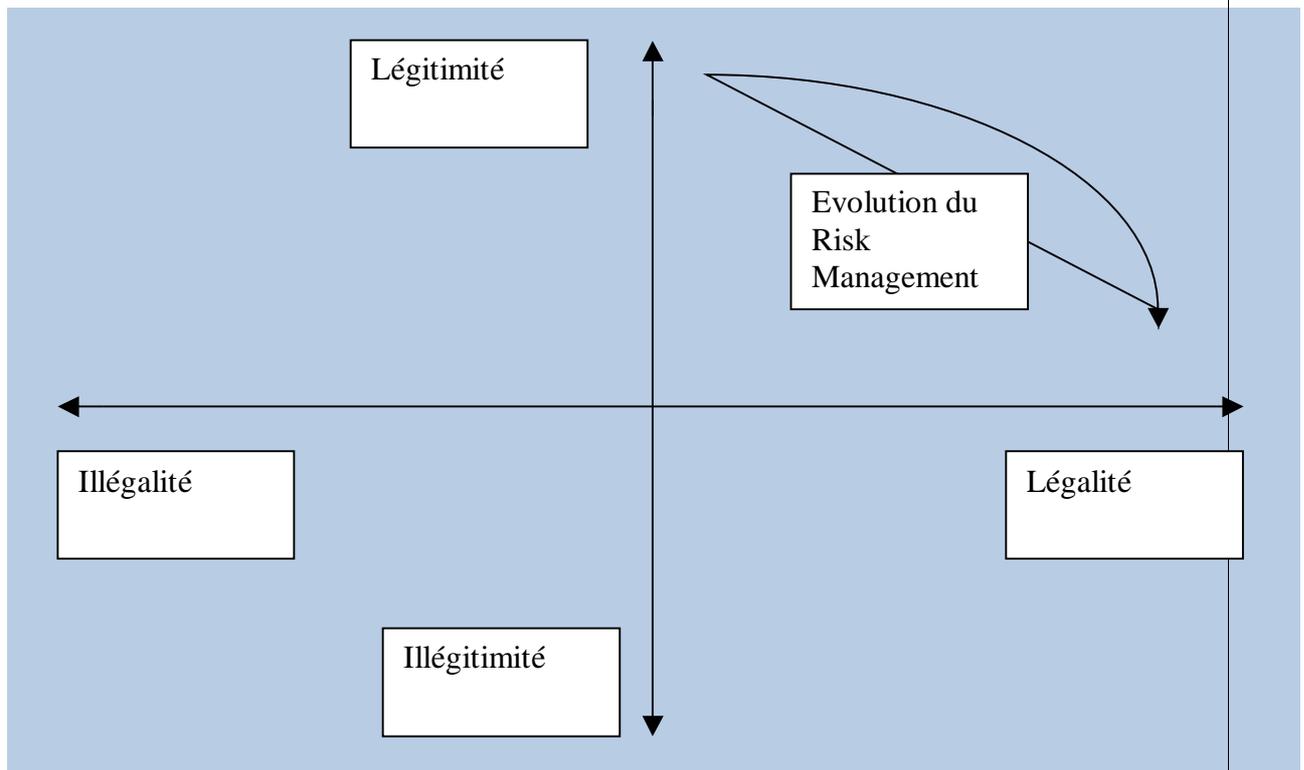
Annexe 3 :

Représentation des enjeux du Risk Management :



Annexe 4 :

Matrice Légalité/Légitimité :



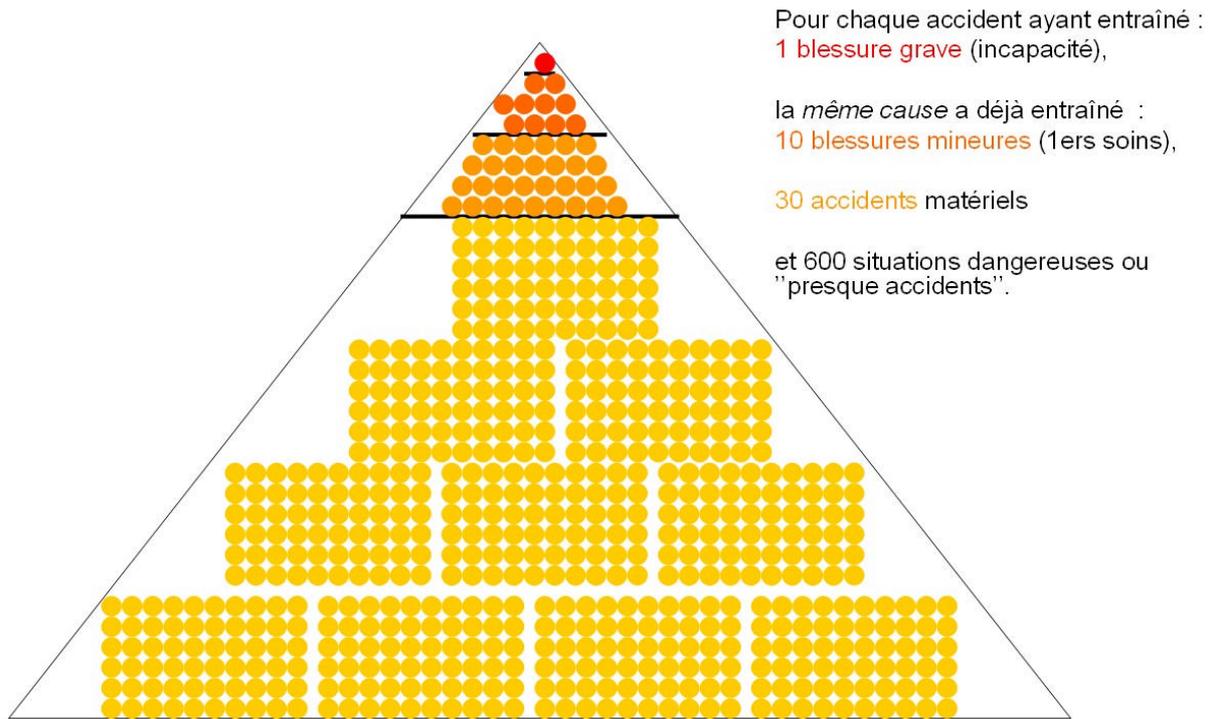
La nécessité de gérer les risques peut être appréhendée selon deux axes : Légitimité/illégitimité et légalité/illégalité. Un processus de gestion des risques s’instaure bien souvent lorsqu’il dénote un caractère légitime. Toutefois dans certains secteurs, cette légitimité impose d’étendre la gestion des risques à l’ensemble des acteurs, ce qui la fait basculer vers le domaine juridique et la nécessité de réglementer, d’encadrer la gestion des risques, pour la rendre efficace et transparente. (Cas des secteurs financiers : l’assurance, la banque...). Dans d’autres cas, bien que perçue aisément comme légitime, la contrainte juridique appuie la gestion des risques en imposant des mesures de sécurité, de prévention et de protection. (Notamment en matière de risque incendie.)

La tendance en matière de Risk Management, dans un environnement caractérisé par le refus du risque et une volonté accrue de sécurité des biens et des personnes, est celle d’un renforcement de la nécessité de gérer les risques pour les entreprises. On passe ainsi, de plus en plus, d’une norme sociale de gestion des risques se développant à une norme légale étant édictée par la suite. La gestion des risques est nettement perçue comme légitime, nécessaire, ce car cela permet d’afficher une bonne gestion de l’organisation et une prise de risque mesurée et maîtrisée. La gestion des risques, outre son caractère sécuritaire revête une dimension communication à l’égard du risque essentielle pour les investisseurs mais également pour les pouvoirs publics, syndicats, groupements de défense des consommateurs...

La gestion des risques s’adressent à un ensemble de parties prenantes, tant pour les risques internes qu’externes. Bien gérer les risques, c’est s’assurer une légitimité. A défaut, la contrainte légale, vient à terme, pallier les travers des dispositifs mis en place, le cas échéant, en imposant des normes de contrôle et de maîtrise du risque.

Annexe 5 : La pyramide de Bird (1969), représentation de la perception du danger (risque humain) dans l'entreprise :

Accidents graves et effets de volume : la pyramide de Bird (1969)



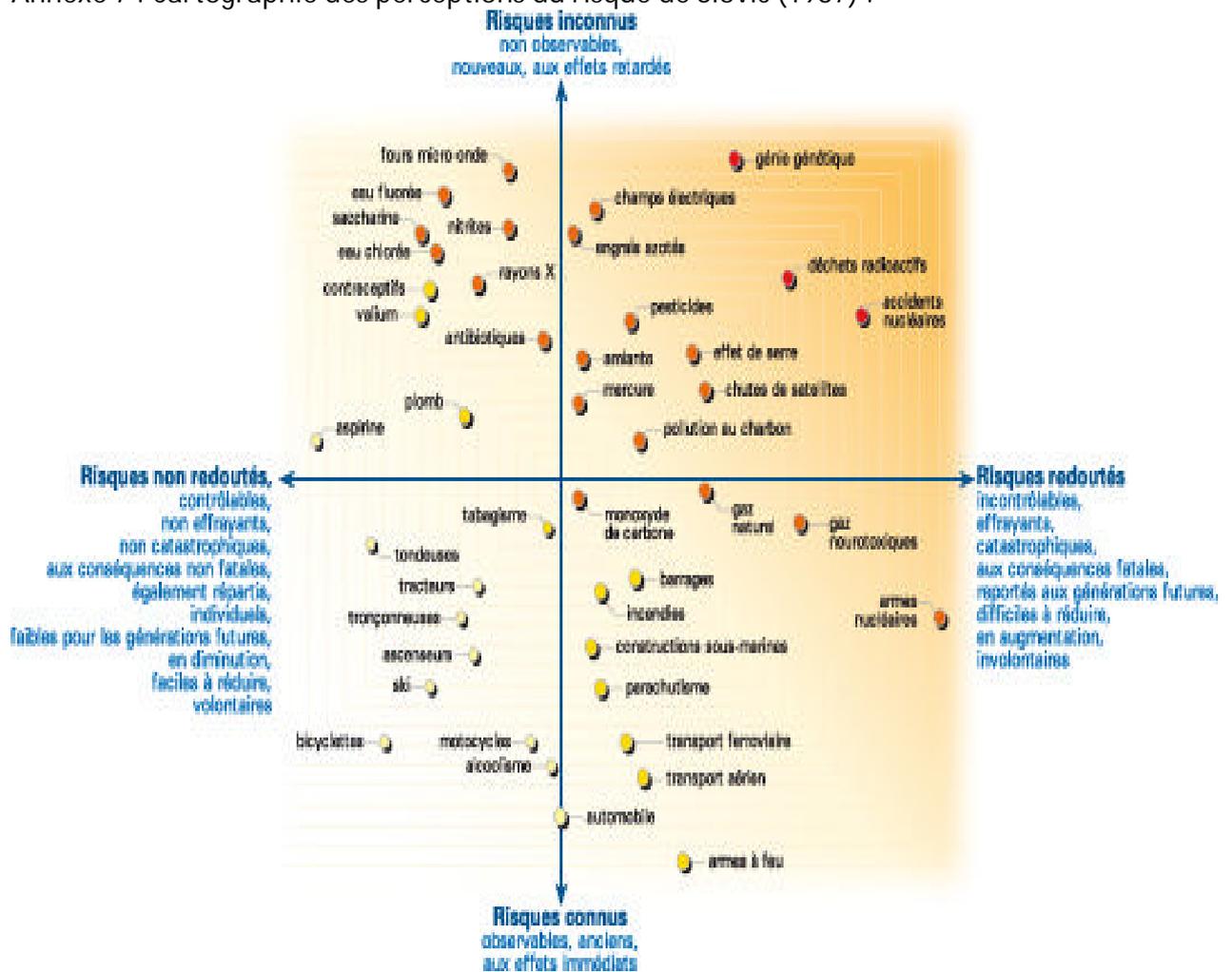
→ Ratio : 1-10-30-600

→ ~1 accident grave pour 30 accidents matériels

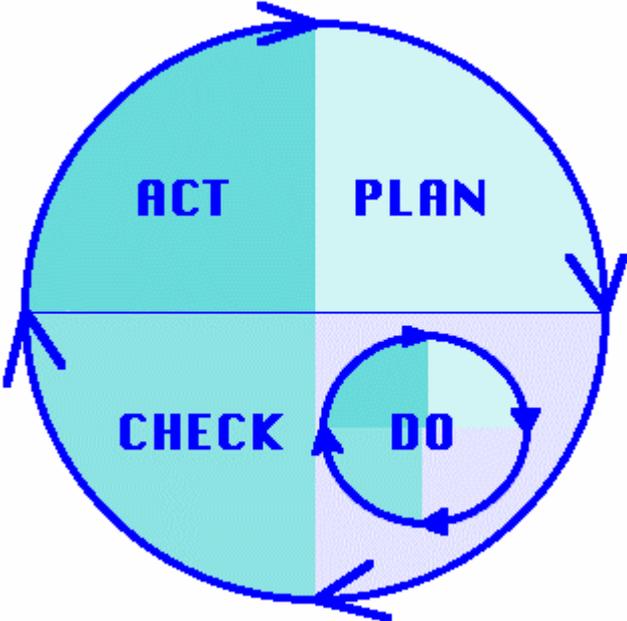
Annexe 6 : Exemple de cartographie des risques : Source Digimind Redbook Risk Management-2010.



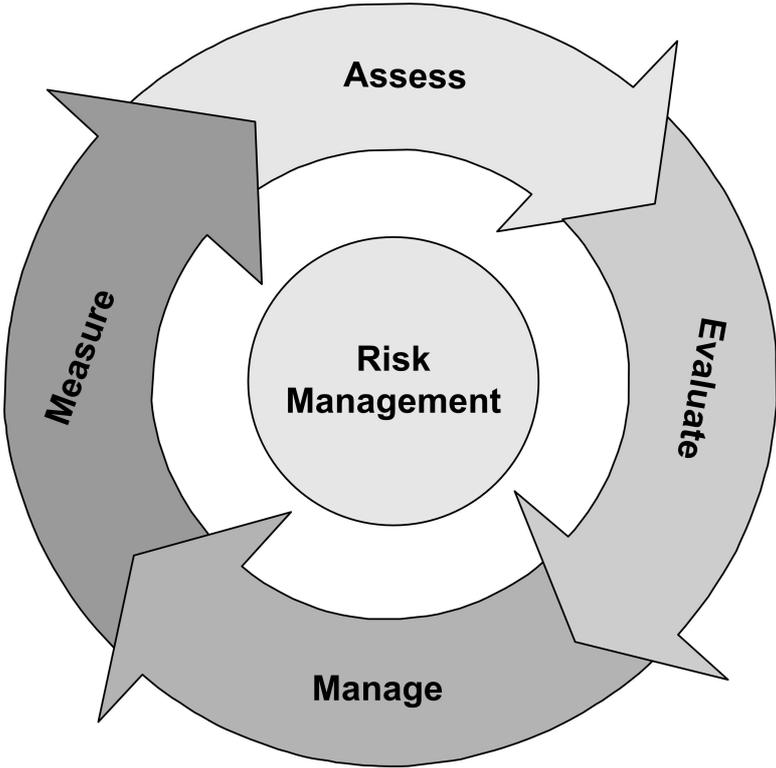
Annexe 7 : Cartographie des perceptions du risque de Slovic (1987) :



Annexe 8 : La Roue de Deming, l'amélioration continue dans l'entreprise, un processus caractéristique de la gestion des risques. (1950)



Annexe 9-La roue du risque :



Annexe 10-Les visions du futur :
(Module Cnam-Gerpa, 2009, François Bourse)

Oracle : Prévision d'origine divine.

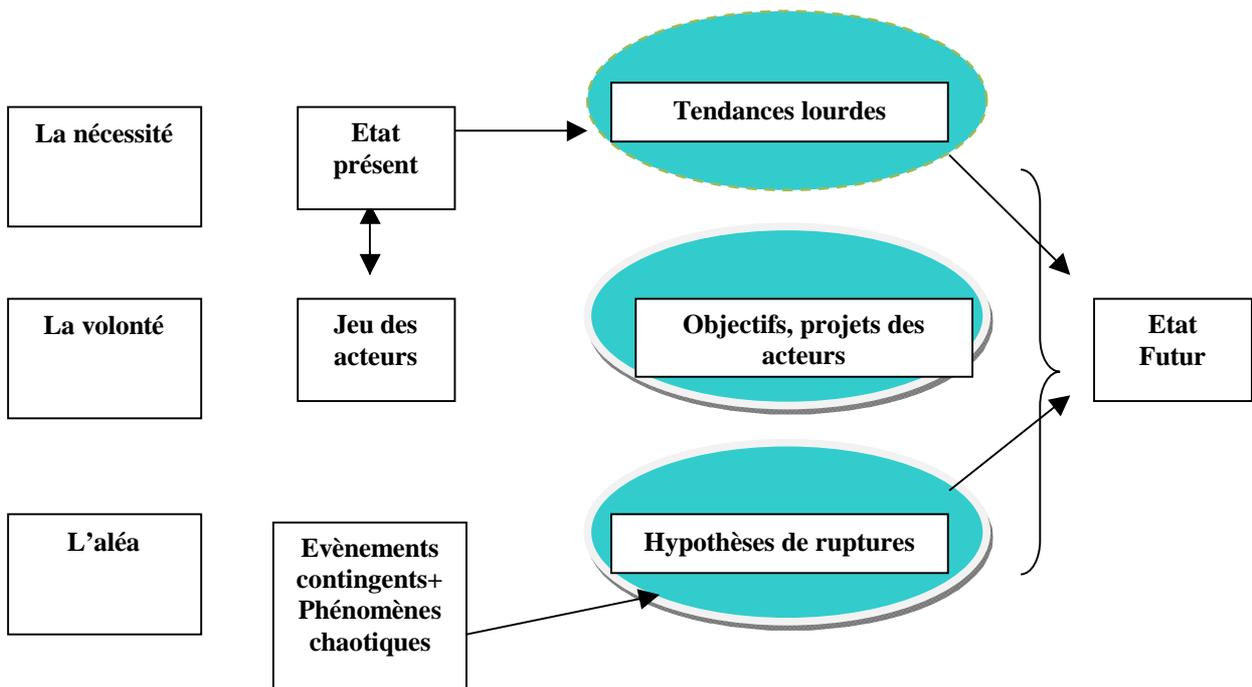
Prévision : Estimation du futur assortie d'un degré de confiance.

Projection : Prolongement ou inflexion dans le futur de tendances passées.

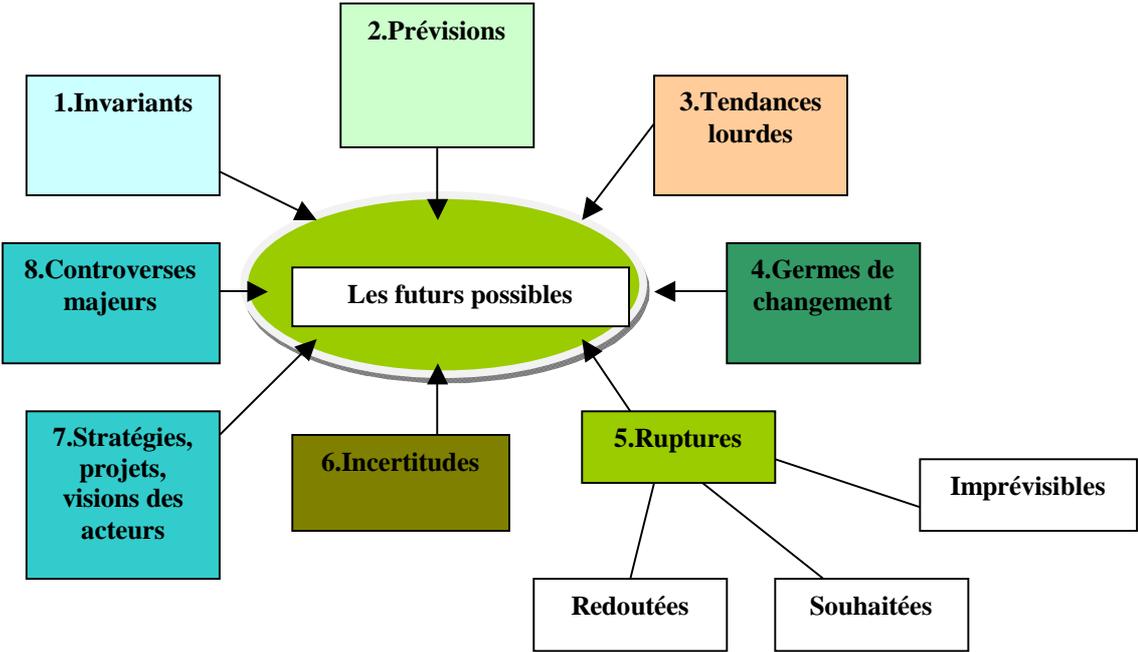
Futurologie : Ensemble de recherches à caractère prédictif sur l'avenir. Concept surtout en vogue aux Etats-Unis.

Scénarios : Jeux cohérents d'hypothèses conduisant d'une situation origine à une situation future.

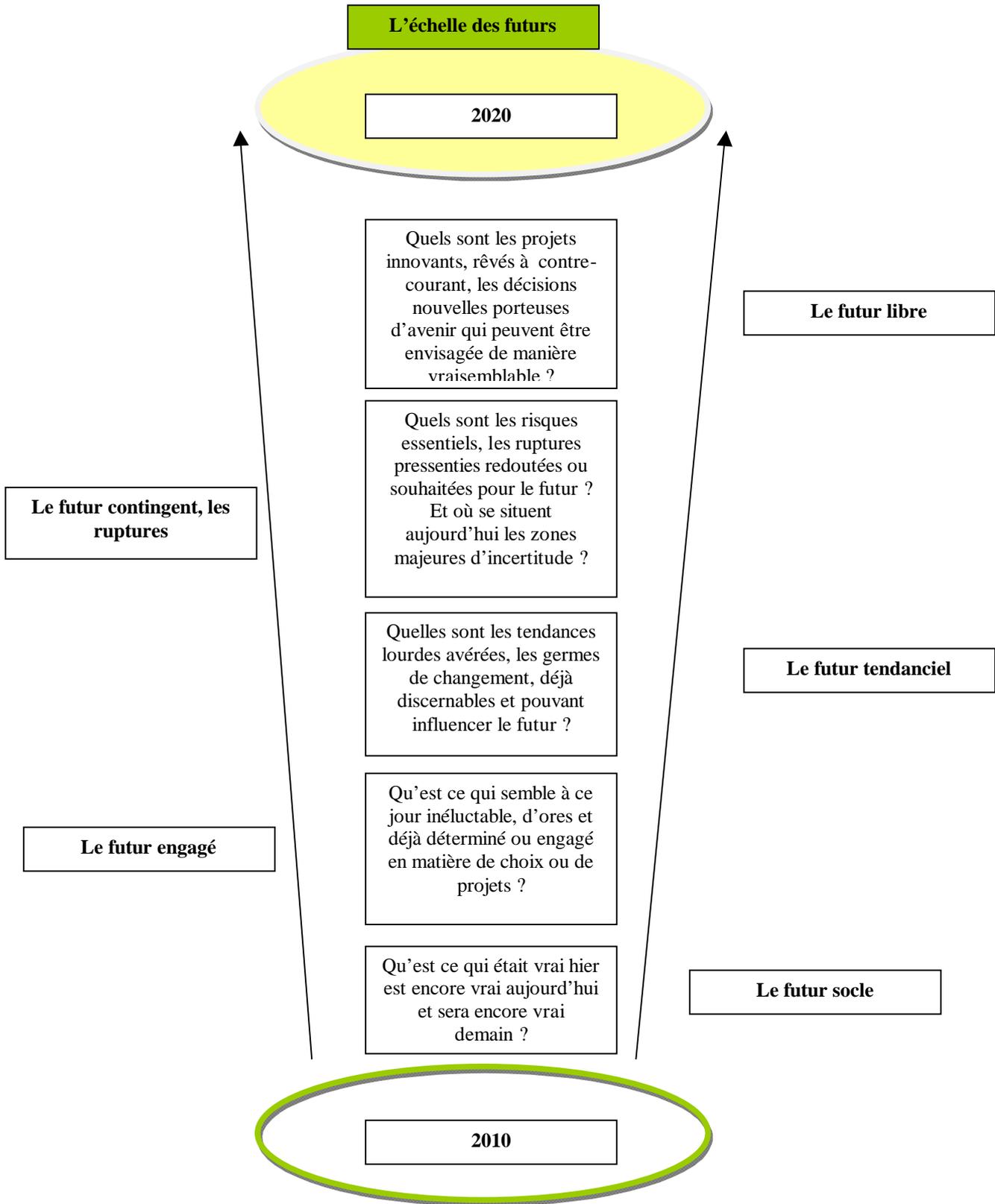
Annexe 11-L'avenir, fruit du hasard de la nécessité et de la volonté (Jacques Lesourne) :



Annexe 12-Les futurs possibles : (sources, F.Bourse, Cnam, Gerpa)

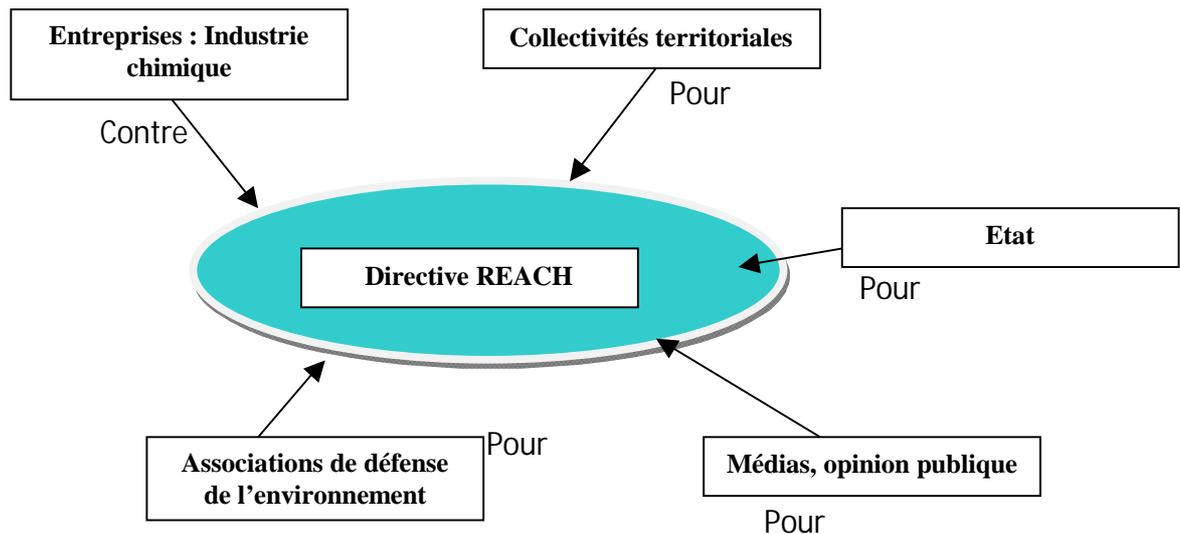


Annexe13-L'échelle des futurs : (source F. Bourse, Cnam, Gerpa)



Annexe 14-Exemple simple d'analyse de positionnement des acteurs sur un enjeu de risque émergent :

La directive REACH : le stockage des produits chimiques, un enjeu pour un ensemble de parties prenantes, une source de risques accrus (de pollution, de responsabilité) :



Cette représentation permet de voir aisément quels sont les parties prenantes pour ou contre l'application de la directive REACH sur le traitement et le stockage des produits chimiques.

Il sera donc question de positionner ces acteurs selon cet objectif, connexe à d'autres objectifs, afin de déterminer le poids de chaque acteur pour l'objectif donné. (Matrice MAO : Acteurs x Objectifs)

L'étude des influences directes et indirectes (matrices MID puis MIDI) sera l'occasion d'étudier les rapports de force entre acteurs. (plans influences-dépendances)

L'étude des convergences et divergences (matrices convergences et divergences acteurs x acteurs et graphes des convergences et divergences) permettra l'analyse des consensus et disensus sur la question posée.

L'analyse des jeux d'acteurs est encore l'occasion de voir quels sont les acteurs prêts à s'impliquer sur l'enjeu concerné (plan implication-rapport de force, matrice des positions valuées et pondérées par les rapports de force Acteurs x Objectifs).

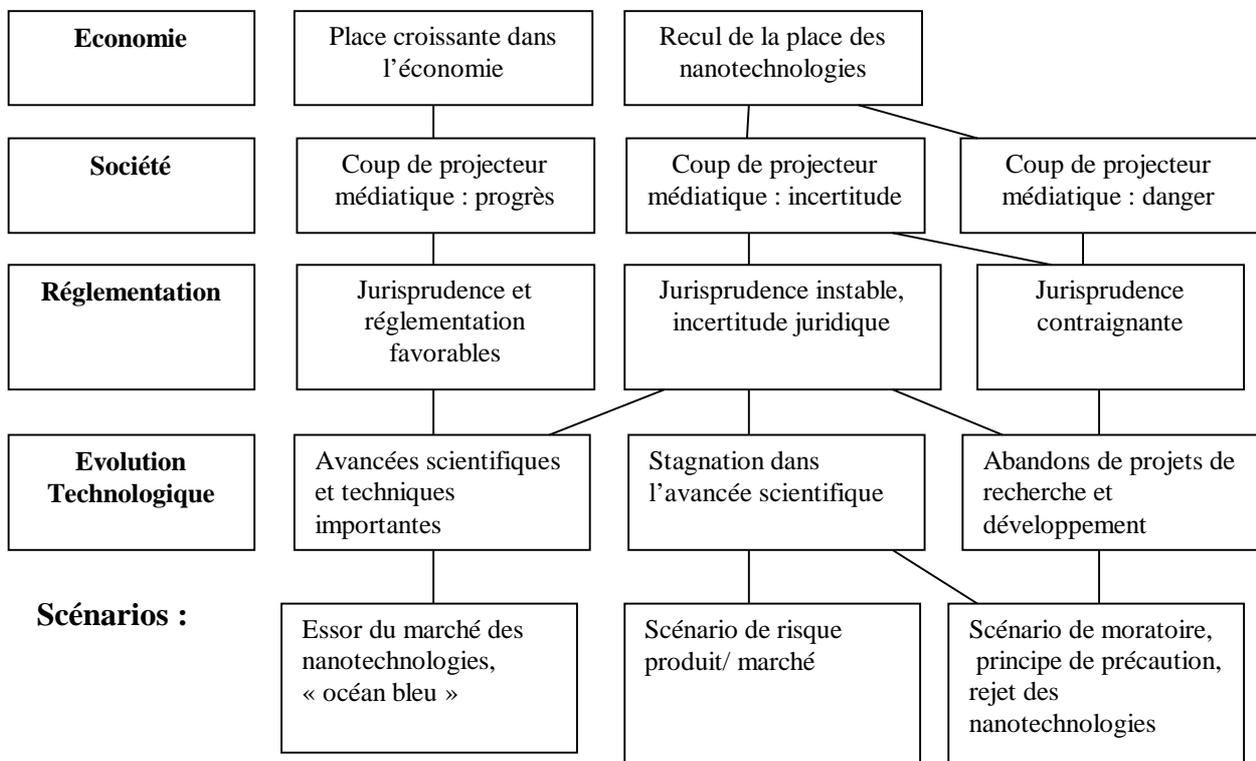
Une telle étude, peut alors être l'occasion pour une entreprise de prendre la pleine conscience de l'enjeu selon l'implication des autres acteurs (exemple : lobbying fort pour la mise en œuvre et le respect de la réglementation concernée, veille, vigilance des pouvoirs publics).

De manière pragmatique, les moyens à allouer pour gérer un risque ne seront pas les mêmes si tout le monde s'en désintéresse ou si au contraire le domaine de risque (le stockage des produits chimiques dans notre exemple) fait l'objet d'une attention

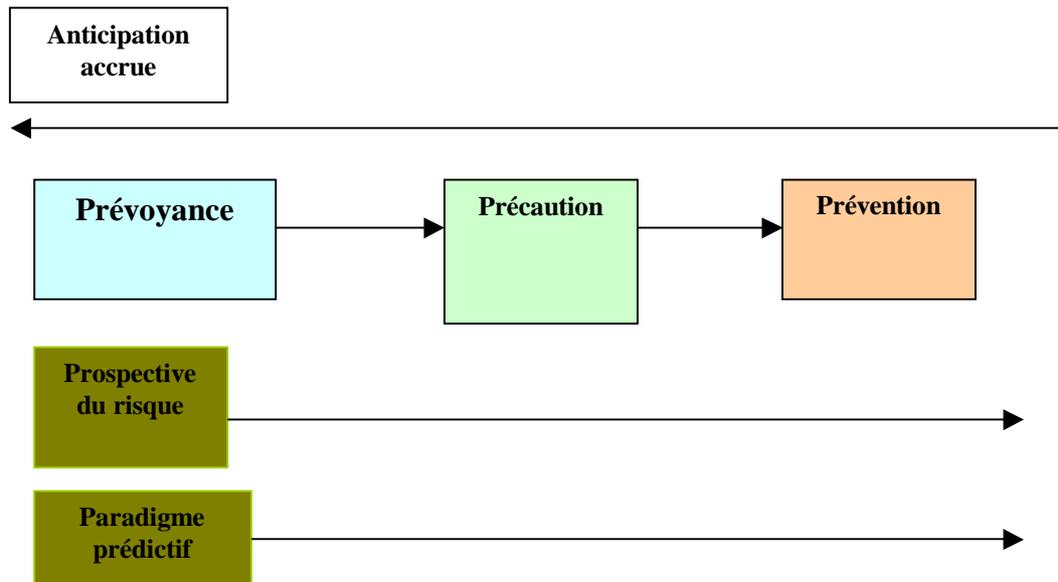
médiatique forte et d'une observation par les pouvoirs publiques avec de surcroît une forte attente en matière de sûreté de la part de l'opinion publique.
 Sans être une étude exhaustive, cet exemple nous montre l'intérêt que peut avoir la méthode MACTOR pour la gestion des risques.

Annexe 15-Exemple d'analyse morphologique, les nanotechnologies :

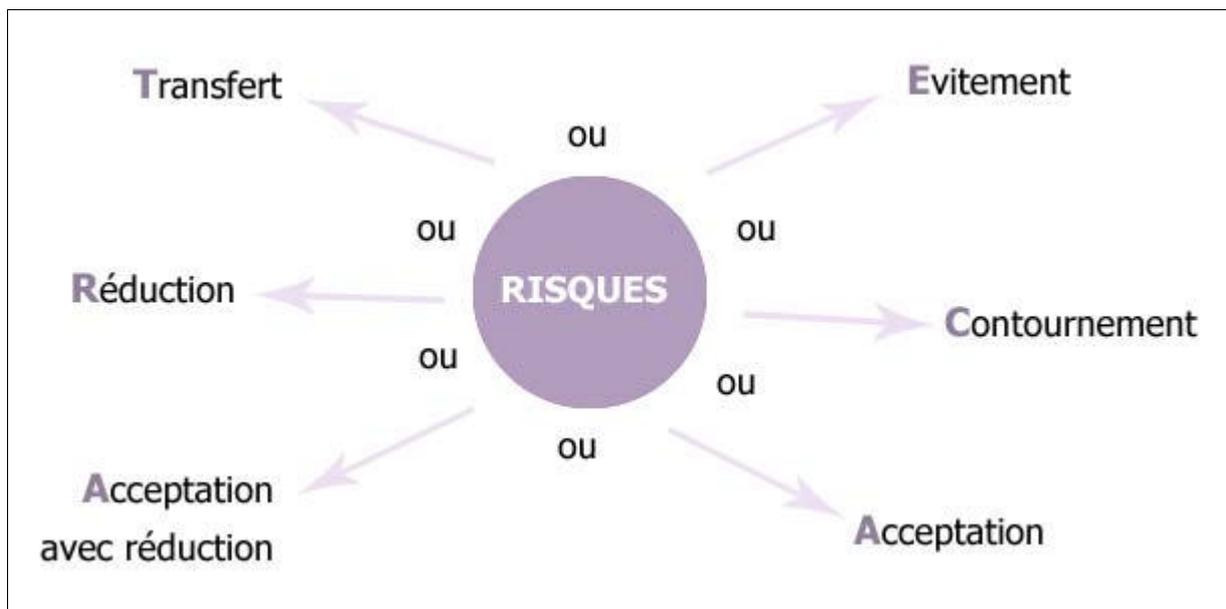
Composantes / Hypothèses



Annexe 16-Les Ages du risque (Claude Henry) : de nouvelles conceptions ?

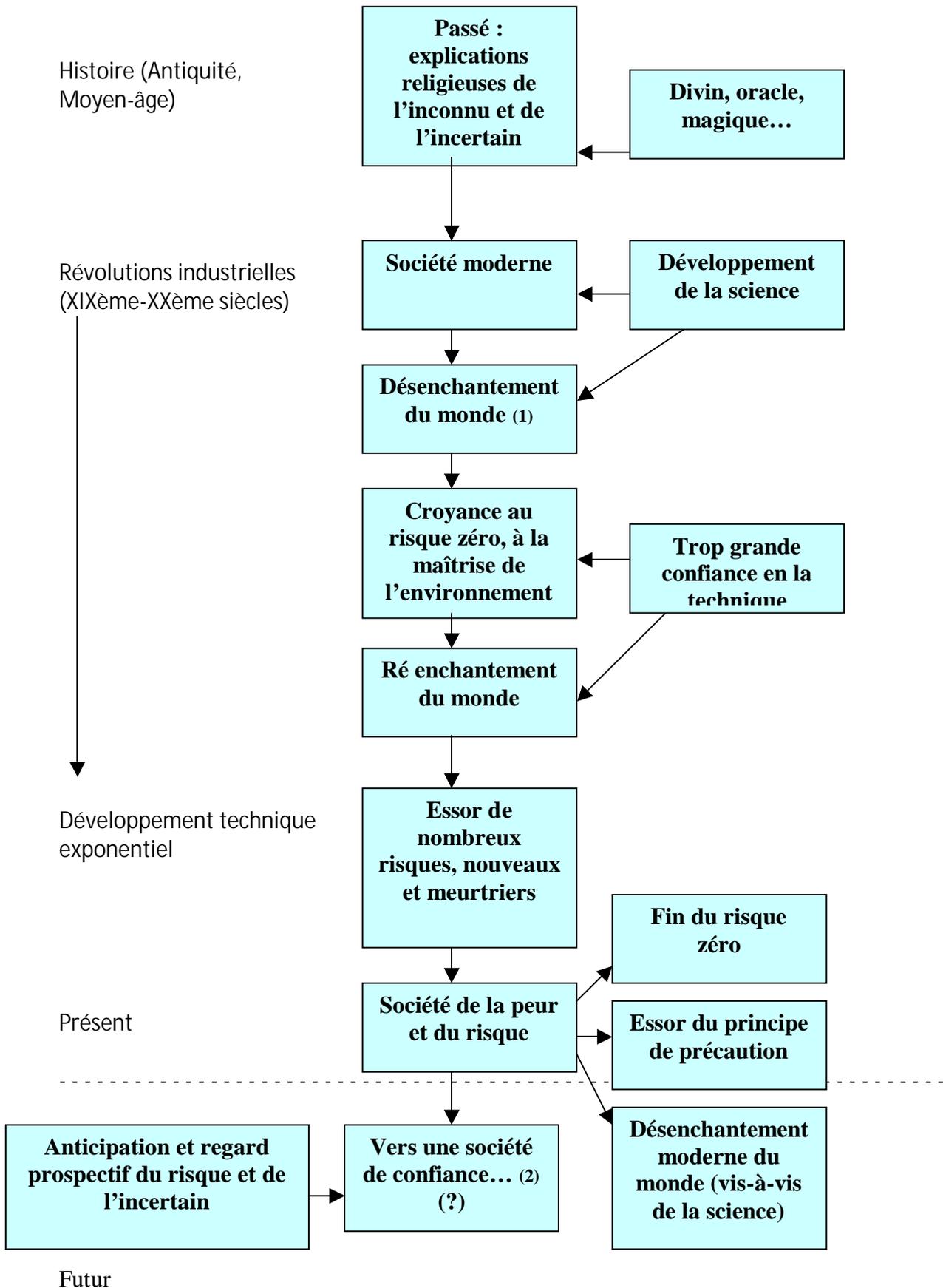


Annexe 17-Les 6 stratégies face au risque : Jean-David Darsa, *La gestion des risques en entreprise*, méthode ECAART. ®



Annexe 18-La perception du risque, évolutions. (production personnelle)

(1)Max Weber
(2)Alain Peyrefitte



Annexe 19-Résumé de la méthodologie d'analyse :

La méthode d'analyse vise, en se basant sur différentes sources et méthodes, à répondre à la problématique évoquée en introduction selon trois axes :

-Le premier axe vise à tracer les contours de l'environnement à risque dans lequel évolue l'entreprise et de tenter de cibler les problématiques clés en termes de risques futurs et d'évolution des perceptions du risque par les entreprises.

-Le second axe, eu égard à cet environnement à risque vise à déterminer l'état de l'art de la gestion des risques, sa dimension prospective et ses lacunes en termes d'études des futurs possibles.

-Le troisième axe, sur la base de l'analyse de l'existant et des lacunes identifiées de l'actuelle gestion des risques, a pour objectif de proposer « une prospective du risque ». Soit comment la démarche de prospective stratégique peut permettre une amélioration de l'étude et de la gestion des risques de l'entreprise.

1-Analyse de l'environnement de l'entreprise sous l'angle du risque.

-Recherches documentaires. Etude de la littérature sur le risque.

2-Analyse de l'état de l'art de la gestion des risques et de sa dimension prospective.

-Entretiens, retours d'expériences sur l'état de l'art des pratiques de gestion des risques dans diverses organisations (grandes et moyennes entreprises, cabinets de conseil, administration)

-Etude de la littérature en gestion des risques sur les procédures, les objectifs et les méthodes de Risk Management.

3-Pour une prospective du risque.

-Enquête Delphi : recherche de points de vue et de consensus sur l'intérêt de la prospective pour la gestion des risques.

-Entretiens complémentaires.

-Etude de la littérature prospective et des méthodes.

Annexe 20-Cas d'organisations à gestion globale (proactive) du risque.

L'ERM chez Danone :

Chez Danone, comme l'expliquait Thierry Van Santen, le processus de gestion des risques « est une gestion du risque global de l'entreprise et non plus du risque lié à la couverture d'assurance ». On ne se contente pas de considérer les risques assurables de l'entreprise, laissant les risques ne pouvant être couverts ou transférés dans l'ombre. Il s'agit d'aller rechercher les différents risques de l'organisation dans sa globalité, que ceux-ci soient probabilisables ou non (risques avérés ou potentiels).

L'objectif étant de saisir « les risques et les opportunités, les forces et les faiblesses du business, pour optimiser la prise de décision et l'allocation des ressources »²²⁹ avec comme leitmotiv le fait qu'il est indispensable pour l'entreprise tournée vers l'avenir de prendre des risques.

Pour que les différentes entités du groupe dans chaque pays aient une meilleure conscience et connaissance de leurs risques, Il a donc été conçu un outil commun, fédérateur, créateur d'une vision commune du risque dans l'entreprise en vue d'y apporter autant que faire se peut des actions curatives.

Il était donc question de traiter les différents risques au niveau du groupe dans son ensemble. Pour ce faire, il est donc procédé chez Danone à une cartographie des risques²³⁰ : une étude des risques dans chaque business unit est réalisée. Les risques sont alors segmentés entre les risques stratégiques (non-créeurs de valeur, mais volatiles en cas de réalisation), les risques de performance (survenant tous les jours : risque d'accident d'une flotte de camion induisant une baisse de la performance par rapport aux concurrents) et les risques d'opportunités (visant à se demander ce que l'entreprise va faire à l'avenir). Cela permet donc d'avoir une visibilité du risque et un niveau de risque pour l'ensemble du groupe. Des stratégies locales de traitements des risques sont ensuite mises en place dans les différentes entités pour ces trois « classes » de risque de même qu'un suivi est mis en place.

(Source : La gestion des risques, processus transversal de création de valeur, Thierry van Santen)

²²⁹ Il s'agit donc de se demander quels sont les risques au regard de la profitabilité et de la création de valeur attendues. Le risque est alors considéré comme tout élément : acte ou absence d'acte empêchant la réalisation des objectifs.

²³⁰ Comme l'explique Jean-Paul Louisot, l'ERM passe toujours par un processus continu de cartographie des risques, lequel permet d'avoir une vision globale des risques de l'entreprise selon les activités.

L'ERM chez Veolia :

Avec 310 000 collaborateurs dans 4 secteurs²³¹, 2700 filiales dans 72 pays, le groupe Veolia est une structure majeure avec un nombre important de risques. Un dispositif global de gestion des risques tel qu'il a été mis en place en 2004 apparaît donc comme indispensable pour la performance du groupe. Pour ce faire ont été réunis 300 cadres dirigeants du groupe afin de rassembler l'ensemble de la chaîne managériale autour d'une cartographie des risques. Un travail de plusieurs mois a permis d'identifier les différents risques de l'entreprise, de voir quels sont les risques acceptés, leurs degrés de criticité et leur niveau de maîtrise. Une hiérarchisation des risques et une synthèse de ceux étant sous contrôle a également pu être élaborée. 150 cadres dirigeants sont intervenus pour la validation de la cartographie, on voit donc l'étendue d'un tel dispositif se voulant effectivement globale tant dans sa visée que dans sa réalisation concrète.

Un tel travail a permis de faire émerger 281 risques quantifiables (pouvant se produire), 63 risques significatifs et 25 risques majeurs.

Comme l'évoque Jean-Paul Riehl, Directeur de la gestion des risques chez Veolia Environnement, les différents risques identifiés ont un impact sur les comptes de résultats. On voit donc l'importance en terme de performances financières, et non uniquement techniques et opérationnelles, d'appréhender l'ensemble des risques de l'entreprise pour changer l'exposition de l'entreprise à ces derniers et ainsi améliorer ses résultats de même que la sécurité des activités mises en place.

(Source : revue Risk Management, avril 2010)

²³¹ Les secteurs d'activités sur lesquels Veolia évolue sont le domaine de l'eau, l'énergie, la propreté et les transports.

L'ERM chez PSA Peugeot Citroën :

PSA dispose depuis plusieurs années d'un système de management global des risques (SMGR). Ce système se traduit par l'obligation de retour par direction (par propriétaire de risque), par mois, des différents types de risques affectant l'organisation. La gestion des risques (direction d'une vingtaine de personnes) est divisée en 4 pôles : le pôle Système (conception, maintenance système), le pôle Animation Réseau (15 grandes directions, dont la Direction RH, la direction des Systèmes d'Information...), le pôle Gestion des risques et ingénierie (s'occupant des risques appelant une expertise technique et industrielle : tels que le risque de Perte d'Exploitation, les risques de type dommage aux biens) et le pôle assurance (concernant les transferts des risques).

L'essentiel dans la réussite de l'ERM chez PSA, est que cela vienne d'en haut. La gestion des risques découle notamment de l'impulsion donnée par la direction générale (P.Varin) et le rattachement de la direction de la gestion et du contrôle des risques au secrétariat général.

La cartographie des risques élaborée n'est pas statique et la gestion des risques suit un schéma d'amélioration continue de type IVTS (Identification, Evaluation, Traitement, Suivi)²³², le but poursuivi étant l'efficacité (l'excellence) opérationnelle (par le recours à des Road Maps : feuilles de route).

En parallèle à la démarche d'audit interne, le Risk Management vise ainsi à maîtriser les risques (par cette double démarche centralisée) pour mieux permettre l'activité et la création de valeur, d'où sa visée stratégique.

Enfin, la proactivité dans la gestion des risques consiste également à améliorer l'existant, par le recours à un ensemble de fonctions pour mieux percevoir et traiter les risques. Il s'agira alors de développer des outils et moyens d'intelligence économique (l'information et la défense de celle-ci ayant un rôle stratégique pour une entreprise sur un secteur fortement concurrentiel) ou encore de sécurité des systèmes d'information (d'où le rôle notable du responsable de la sécurité des systèmes d'information, RSSI).

(Source : Entretien Pascal Nicolas, Directeur Gestion et Contrôle des Risques, PSA Peugeot Citroën)

²³² Voir annexe concernant la Roue du Risque.

La gestion des risques dans le secteur bancaire :

Comme le souligne Jean-David Darsa²³³, dans le secteur bancaire et financier, la gestion des risques est davantage le fait des contraintes légales et réglementaires. « *Les établissements de crédit et d'assurance orientent les politiques de gestion des risques en fonction des contraintes réglementaires et prudentielles* », nous dit l'auteur.

Pour Philippe Genet²³⁴. « *Souvent, les crises financières et bancaires ont fait évoluer la gestion des risques* ». Dans un monde averse au risque, la crise des *subprimes* a pointé du doigt les failles des dispositifs de contrôle des risques et rendu plus perceptible encore les risques de crédit et de marché et *a fortiori* le risque systémique partant des établissements financiers pour toucher l'ensemble de l'économie.

Les affaires Enron, Worldcom, plus récemment Lehman Brothers montrent bien le rôle majeur des risques financiers dans la fragilisation de structures pourtant solides. Les réglementations bancaires encadrent donc les principes de gestion des risques. (Loi de Sécurité Financière (LSF), loi Sarbanes-Oxley, réglementation Bale I et II et III (à venir)...) Pour Philippe Genet, la problématique principale est d'éviter les risques subis, à

« *anticipation zéro* ». À ce titre le Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 (Banque de France) relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement²³⁵, a permis d'entrer dans un mode proactif de gestion des risques, en permettant, par une approche top down et bottom up, de tourner les contraintes réglementaires en vecteur positif, ce afin d'éviter que la gestion des risques n'engendre que des centres de coûts supplémentaires amenant à une approche de l'entreprise de type « *pyramide inversée* ». Une telle approche permet, par la gestion des risques, de créer un avantage concurrentiel et de préserver l'image des clients à l'égard de l'entreprise.

Dans une telle optique, le cadre réglementaire de Bâle III²³⁶ vise à renforcer cette vision prospective du risque : en étant proactif au niveau de l'allocation des fonds propres, adaptés selon le profil de risque de l'entreprise. La vraie vision prospective réside donc dans l'adaptation des modèles internes et non simplement l'implémentation de modèles standards pour anticiper les risques au mieux.

L'organisation de la gestion des risques dans le secteur bancaire est propre à la structure des entités : les banques sont organisées en silo, la perception du risque est donc bien maîtrisée par métier, mais la difficulté principale réside dans la connaissance du risque de manière transverse, en remontée au niveau des directions.

La proactivité dans le secteur bancaire, c'est également remettre en cause des postulats de base : se délester d'activités fortement risquées, très chargées en fonds propres et par là même modifier l'exposition aux risques. Par des stress tests, les banques visent également à anticiper des retournements de cycles et les risques y étant afférents.

Les banques ont alors également recours à des corporate loss data base (bases de données de pertes), à des dispositifs de self-assessment (cartographie par les opérationnels), ou encore à des processus de type IVTS/ roue de Deming (voir annexe) : de tels processus sont alors indispensables pour identifier les risques inhérents au lancement de nouveaux produits.

La culture du risque, même si elle est bien ancrée dans le secteur bancaire, présente toutefois des limites, d'où les évolutions et renforcements des dispositifs réglementaires. La gestion

²³³ Jean-David Darsa, *La gestion des risques en entreprise*.

²³⁴ Philippe Genet, Senior Consultant, Practice Manager, Risque Management-Altran Financial Services CIS.

²³⁵ Modifié par la suite : en 2001, 2004, 2005, 2007, 2008 et 2009.

²³⁶ L'une des idées sous-jacentes à Bâle III est de montrer que les banques auront la capacité de faire face à leurs engagements à l'avenir.

des risques dans ce secteur présente toutefois une dimension proactive en ce sens que la nature même de l'activité du secteur impose de se tourner vers l'avenir et les risques en découlant, ce pour des raisons de rentabilité et de stratégie notamment. En ce sens, de nombreux outils et modèles permettent d'aller au-devant du risque et de moduler la structure d'exposition au risque des entités.

L'une des limites principales de ces dispositifs aboutis de gestion des risques est le facteur humain²³⁷. Un dispositif de Risk Management aussi abouti soit-il, trouve sa faille dans la prise de risque des individus. Ainsi, il n'est pas toujours possible de contrôler les risques pris par tous au sein de structures bancaires étendues et décentralisées dans de nombreux pays. La maîtrise des engagements et risques pris passe donc avant tout par une bonne connaissance des preneurs de risque et des limites des dispositifs de gestion des risques, par définition toujours perfectibles.

(Sources : entretien Philippe Genet Altran Financial Services CIS-*La gestion des risques en entreprise*, entretien Jean-David Darsa, *La gestion des risques en entreprise*-Pascal Kerebel, *Management des risques, secteur banque et assurance*.)

²³⁷ Voir sur ce point les développements figurant dans la revue française de gestion, *La banque sait-elle encore gérer le risque ?* N°198-199/ 2009, Éric Lamarque.

La gestion globale des risques d'une organisation en charge d'une mission de service public, le cas de l'Urssaf-IDF²³⁸ :

L'Urssaf Paris-IDF est le plus important des 95 Urssaf de France, avec 33% des recouvrements assurés, pour un flux financier annuel de 76 milliards d'euros. L'organisme comprend 3000 agents répartis sur 14 établissements.

En matière de risques, outre les risques humains importants, eu égard aux effectifs, les risques principaux sont d'ordre financier : l'évasion sociale et le travail illégal (dissimulation de travail) étant un manque à gagner non négligeable²³⁹.

Outre les risques récurrents, de type Perte d'exploitation, incendie, dommages aux biens plus généralement, le risque lié aux systèmes d'information est très sensible pour l'Urssaf, ce car à l'heure du transfert immatériel de fonds, l'entité doit être en capacité de verser les sommes perçues à l'Acoss. En effet, les 76 milliards perçus annuellement sont transférés en partie tous les jours à l'Acoss pour des montants avoisinant les 600 millions d'euros/jour (hors périodes de points trimestrielles liées aux versements opérés par les très grandes entreprises). On voit donc l'impact en termes d'image d'un risque de type blocage du système d'information ou fraude sur ce dernier.

Eu égard à ces risques, la volonté est donc clairement affichée par les organes de décision de pleinement gérer et maîtriser les risques dans les différents domaines (la culture du risque lié au recouvrement à proprement parlé étant déjà développée).

Le Risk Management de l'Urssaf reprend les techniques de gestion globale du risque : en procédant à un découpage par flux (humains, financiers, SI...). L'analyse de risque se fait donc par flux en suivant là encore une démarche de type IVTS (Identification, Evaluation, Traitement, Suivi) et en dissociant les matrices d'analyse de risque par type de flux. L'inconvénient d'une telle approche réside dans la limite en termes de prise en compte des zones d'influence d'un flux sur un autre. L'avantage étant que cela permet une certaine exhaustivité dans l'analyse des risques par flux et une hiérarchisation entre ces derniers. Ainsi, pour l'Urssaf IDF, les flux humains et financiers sont répertoriés comme majeurs.

Une fois identifiés ces possibles par les différents retours d'expériences, une adaptation est faite dans la gestion des risques en fonction desdits possibles et c'est ce qui caractérise la proactivité dans la gestion des risques au sein de l'Urssaf, selon l'exposition au risque, le traitement sera adapté.

Les 5 phases dans la gestion des risques :

- Le diagnostic : identifier les flux de manière exhaustive, il s'agit là d'une démarche quantitative (on ne cherche pas à ce stade à hiérarchiser les risques selon qu'ils soient lointains, proches, vraisemblables...).

- Affecter un poids aux risques : il s'agit d'étudier la fréquence, la probabilité des risques et leur gravité (associer gravité/amplitude et fréquence). Par une codification (Lettre pour la gravité et chiffre pour la fréquence) un langage commun autour du risque est ainsi développé au sein de l'encadrement de l'organisation.

- Hiérarchiser les risques (risques initiaux, purs...).

²³⁸ L'Urssaf (Unions de Recouvrement des Cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales) correspondant à l'entité en charge de l'une des 4 branches de la Sécurité Sociale : la branche recouvrement (en lien avec l'Acoss). Les autres branches étant la maladie (CNAM-TS), les allocations familiales (CNAF), et la vieillesse (CNAV).

L'Urssaf-IDF, est en lien avec la Direction de la Sécurité Sociale, il s'agit d'un organisme privé sous tutelle de l'État, cette entité joue un rôle financier clé pour ce dernier, car sur la quatre branches précitées, elle correspond à la caisse chargée du recouvrement des financements servant aux trois autres caisses dépeniées.

²³⁹ Manque à gagner évalué entre 150 et 200 millions d'euros/ an pour l'Urssaf Paris-IDF.

- Voir si un risque nécessite une mesure urgente.
- Mises en place d'actions de suivi et vigilance par risque selon les priorisations retenues.

(Source : Entretien Enriqué Muro, Risk Manager, Responsable du département gestion des risques, assurances et baux-Urssaf-IDF)

Remarque : La gestion des risques dans les PME, la prédominance de la pr activit ²⁴⁰.

Pour des raisons de moyens et de priorités, le mode prédominant de gestion des risques dans les TPE et PME est celui du transfert de risque. Il apparaît évident qu'un dispositif de Risk Management tel que l'on peut en trouver dans les grandes entreprises n'est pas adapté pour entreprise de taille moyenne, voir une petite entreprise.

Pour autant, ces entreprises ont tout à gagner à se tourner vers un dispositif de gestion des risques, tout en l'adaptant afin qu'il coïncide avec la taille de ces dernières. Le gain se trouve alors sur le plan de la coordination et de la fédération autour de la thématique du risque avec la création d'une culture du risque et d'une capacité à réagir en cas de coup dur, car quand bien même certains risques sont transférés (assurance), faire redémarrer une usine après un sinistre, même dédommagé, est toujours plus difficile que d'avoir pu traiter et gérer le risque même survenu.

La gestion des risques dans les PME, dans la plupart des cas, suppose une prise en compte des risques au sein des différentes entités (par exemple, au niveau de la direction des ressources humaines pour les risques humains), parallèlement à une gestion assurantielle du risque et à des actions de prévention (visite périodique des principaux sites, plan de continuité d'activité, dispositif de gestion de crise) et de mise en place de moyens de protection (face aux risques incendie et vol notamment).

Même si le Risk Management de type ERM est complexe à mettre en application dans les PME, des dispositifs existent néanmoins, telles les fiches de retour d'expérience (faites par les différents managers des entreprises) ou encore des cartographies limitées à certains risques et en lien avec le cœur d'activité (toutefois, une cartographie devra être mise à jour régulièrement, ce qui suppose des moyens importants que n'ont pas toujours les PME).

On le voit donc, l'attitude caractérisant la gestion des risques dans les PME est davantage la préactivité que la proactivité. Toutefois, une attitude préventive apparaît comme adaptée et pertinente dans des structures de moindres importance.

Une gestion globale du risque permet en effet d'avoir une visibilité en termes de risques dans des structures de grandes tailles très segmentées et décentralisées et est en ce sens plus adaptée aux grandes entreprises ayant à faire à un nombre plus importants de risques.

Une telle approche peut toutefois être nuancée et une adaptation du Risk Management trouve également son sens dans les petites et moyennes entreprises.

Comme le relève Jean-David Darsa, même si « *le métier de Risk Manager est en plein essor, notamment dans les structures de taille conséquente... toutes les entreprises d'au moins 70-100 personnes devraient se poser la question de l'opportunité de créer la fonction, a minima, à temps partiel... Il s'agit d'un métier critique, dont le contenu sera à définir par chaque organisation, l'univers des possibles étant extrêmement vaste sur ce sujet* ».

Comme nous avons pu le voir, le Risk Management comprend donc une dimension proactive car gérer les risques consiste à agir pour identifier, évaluer, mais également traiter ces

²⁴⁰ Source : Entretien Patrick Lacroix, Risk Manager, IDEX SAS.

derniers. Il est donc question d'agir pour changer l'existant : en l'espèce l'exposition au risque de l'entreprise, laquelle s'en trouve modifiée du fait dudit processus de gestion des risques.

Toutefois, outre ce caractère proactif, analyser la dimension prospective du Risk Management implique de se demander si cette démarche répond aux questions récurrentes à se poser pour une organisation face à l'avenir.

Annexe 21-Enquête Risk Management et Prospective

Pourquoi une telle enquête ?

La présente recherche vise à déterminer quelle est la dimension prospective du Risk Management et de voir comment la Prospective, tant dans son approche que ses outils et méthodes, permet d'améliorer l'état de l'art de la gestion des risques.

Contexte de l'enquête

La présente recherche s'inscrit dans le cadre du mémoire de fin d'étude commun au master 2 Management Stratégique, spécialité Prospective (Cnam-Lipsor) et au master 2 Assurances de l'Ecole Nationale d'Assurance.

Questionnaire (page 10)

Cette enquête se base sur la méthode Delphi de recherche de consensus.

Les points de vue des participants sont collectés à l'aide du questionnaire suivant. Il s'agit de propositions que nous demandons d'évaluer en leur attribuant une note de 1 à 5 ; 1 signifie que l'on n'est pas du tout d'accord, 5 signifie que l'on est tout à fait d'accord.

Si vous n'avez pas d'opinion, choisissez la case PO (PO = Pas d'opinion).

Si vous ne vous sentez pas compétent pour évaluer la proposition, choisissez la case PC (PC = pas compétent).

Vous avez la possibilité d'accompagner votre réponse d'un commentaire.

Pour chaque outil et démarche de prospective, un bref résumé a été fait et vous est joint dans le présent document. (Pages 3 à 9)

Les résultats de l'enquête Delphi vous seront transmis de même qu'un résumé expliquant comment l'enquête menée a permis de clarifier les recherches effectuées.

Le nombre de question est volontairement plus restreint que dans des enquêtes Delphi « classiques », eu égard à la spécificité du mémoire de recherche.

Résumé des méthodes et outils²⁴¹ :

La prospective stratégique :

La prospective consiste en une approche du futur visant à « voir loin, large, profond, penser à l'homme, prendre des risques » (Gaston Berger), à voir autrement (se méfier des idées reçues), voir ensemble (réflexion fondée sur le groupe et visant l'appropriation par l'ensemble des parties prenantes sauf dans une dimension stratégique confidentielle où cela est limité à un groupe plus restreint) et d'utiliser des outils et méthodes pour la rigueur de la démarche prospective²⁴².

Elle se veut également de favoriser l'anticipation. Pourquoi anticiper le changement? Comment le faire? Comment maîtriser les changements? Telles sont les questions sous-jacentes de cette démarche. « Pas de prospective sans rétrospective » nous dit encore Michel Godet. La prospective vise à regarder l'héritage accumulé, l'état de l'art dans le domaine étudié afin de mieux prendre en compte les tendances lourdes, les germes de changement, les incertitudes clés ou les ruptures critiques, de repérer les fausses innovations et de mieux cerner ce qui est du domaine du vrai et du domaine des idées reçues.

²⁴¹ Source : Michel Godet, Manuel de Prospective Stratégique, Tome 2, L'Art et la méthode.

²⁴² Ces ajouts (années 1970) font suite aux travaux et réflexions de Michel Godet, titulaire de la chaire de prospective stratégique ainsi que d'autres professeurs et chercheurs dans le cadre du Lipsor, Laboratoire d'investigation en prospective, stratégie et organisation visant à développer l'école française de prospective.

La prospective s'articule autour d'une relation triangulaire, appelée triangle grec : L'anticipation permet l'action par l'appropriation. Telles sont les trois composantes du triangle grec de la prospective imaginé en 1984. Ainsi, la prospective ne se résume pas à l'anticipation seule, elle consiste en un processus visant la réflexion par les parties prenantes de la démarche de prospective (notamment dans le cadre d'ateliers de prospective). Cette réflexion aura comme sous-jacent une démarche d'anticipation ainsi que d'études des différents futurs possibles afin de mieux préparer l'action future.

-L'anticipation: la nécessaire anticipation du futur, dimension première du triangle Grec et caractérisant la démarche prospective. Elle consiste à avoir une vision de l'environnement passé, présent et futur. Il s'agit encore de dégager les incertitudes majeures, les tendances probables, les événements à survenance vraisemblable, les points sujets à controverse. Elle se base sur un diagnostic précis, une analyse chiffrée afin d'éclairer l'avenir par des outils précis et une démarche rigoureuse.

-L'appropriation : Il est ici question d'une démarche de réflexion collective, l'appropriation par le groupe permet l'anticipation favorable à l'action. Cette composante est donc centrale dans la démarche prospective. Une appréhension par les différentes parties prenantes de l'organisation permet ainsi de favoriser une démarche d'organisation apprenante. Il s'agit ici de favoriser la motivation de chaque partie prenante et de développer une mobilisation collective afin de créer des synergies et éviter les inerties. « Elle constitue un point de passage obligé pour que l'anticipation se cristallise en action » nous dit encore Michel Godet. Pour mener à bien une action et que des projets ne restent pas lettres mortes, il est indispensable que ceux qui les mènent se sentent concernés et soient impliqués.

-L'action : Anticiper le risque et y réfléchir collectivement (ou de manière restreinte dans une visée stratégique) constitue le socle de base d'une bonne préparation des actions à mettre en œuvre au sein des entreprises et des territoires. Une fois les deux étapes précitées amorcées, l'action en est la suite logique, celle-ci est donc d'autant plus efficace et pertinente qu'elle a été préparée collectivement et qu'elle se veut anticipatrice. Il est alors question de se préparer aux changements attendus (préactivité) et de provoquer les changements souhaités (proactivité, concernant les objectifs stratégiques).

En répondant à ces trois composantes du triangle grec, la prospective permet de « ne pas s'écarter des futurs possibles avant d'être certain que l'on a plus rien à apprendre d'eux », pour reprendre Richard Bach²⁴³.

Tel est l'un des objectifs de la prospective, appréhender les différents futurs possibles (futuribles) et tenter de tirer des leçons sur et pour l'avenir de cette pluralité de schémas de situations potentiellement réalisables.

La prospective répond ainsi à la question « que peut-il advenir ? » (Une question préalable vise à se demander « qui-suis-je ? », une connaissance préalable de l'organisation est un point important, le connais-toi toi-même de la philosophie antique).

Dans sa dimension stratégique, elle vise à se demander « que puis-je faire ? »

Se posent également les questions du « que vais-je faire ? » et du « comment le faire ? »

La réponse à ses questions permet de mieux cerner l'avenir et de tenter d'apprendre du futur, de se représenter quels sont les futurs probables et vraisemblables. L'avenir reste ouvert et la détermination doit permettre d'aller au-delà des déterminismes. Le chemin étant le but, la prospective doit permettre de créer le cheminement permettant d'arriver aux buts souhaités.

²⁴³ Richard Bach, écrivain américain, propos tirés d'Illusions.

Les outils et méthodes de prospective :

- Les ateliers de prospective :

<http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-methodes/50-ateliers-de-prospective.html>

Les ateliers de prospective sont un préalable permettant une réflexion de groupe (nombre de participants variable) sur les problèmes posés et de définir les vrais problèmes de l'entreprise. En termes de risque, il sera donc question de déterminer par un travail commun les vraies zones de risque (fréquence, sévérité), les risques les plus importants et vraisemblables, les risques acceptables, ceux ayant un degré de criticité tel qu'il est nécessaire de les prendre en compte de par leur potentiel d'irréversibilité pour l'entreprise (pas de résilience possible).

Par une réflexion commune de l'encadrement autour du thème du risque, les ateliers de prospective peuvent permettre de renforcer la culture du risque au sein de l'entité et par là-même faciliter la mise en place d'une gestion des risques efficace.

Par les travaux effectués en groupes et en sous-groupes, une masse d'idées diverse est ainsi produite. Cela permet d'évoquer également les changements non seulement techniques, mais aussi sociaux et organisationnels ainsi que les risques y étant associés.

Un tel procédé peut donc trouver à s'appliquer notamment lors de l'élaboration d'une cartographie des risques ou encore pour faire « vivre » cette dernière.

Les ateliers types sont :

-anticiper et maîtriser les changements (appréhender les risques consubstantiels aux innovations, les risques opérationnels en cas de réorganisations...)

-chasser les idées reçues (notamment en ce qui concerne les risques peu vraisemblables ou ceux étant difficilement probabilisables...)

-arbitrer entre le court terme et le long terme (permettre de cerner l'opportunité de moyens de prévention, protection, d'un processus de gestion des risques)

-passer des changements critiques aux actions

-passer des changements critiques aux scénarios (élaborer des scénarios de survenance de risque, de cas de crise à gérer...par l'analyse des différentes composantes du système dans lequel évolue l'entreprise)

-passer des changements critiques au jeu des acteurs (comment un risque impact les différentes parties prenantes)

- La méthode des scénarios :

Issue des travaux de la Rand Corporation (1950's) ou encore de la Datar (1970's) et de la SEMA, la méthode des scénarios consiste en la description de plusieurs futurs possibles.

Le scénario se définit comme un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation origine à la situation future. Souvent, les scénarios sont construits grâce au recours à des méthodes d'experts: (Delphi, matrices d'impacts croisés)

La méthode des scénarios vise à déterminer quels sont les invariants (phénomène supposé permanent jusqu'à l'horizon étudié), les tendances lourdes (mouvement affectant un phénomène sur longue période), les facteurs de changements (à peine perceptibles aujourd'hui, mais qui constitueront des tendances lourdes demain), les ruptures plus ou moins critiques, afin de décrire une situation future.

On distingue alors les scénarios possibles, les scénarios réalisables et les scénarios souhaitables.

Peuvent encore être distingués les scénarios tendanciels (correspondant à l'extrapolation de tendances), de référence (le plus probable), contrastés (extrapolation d'un thème volontairement extrême : une situation de crise liée à un risque majeur par exemple) ou encore d'anticipation.

La montée des incertitudes liée à l'accélération du changement ainsi que des interdépendances dans certains domaines (industrie, technologies, politique...) et des inerties dans d'autres (énergie, socioculturel...) est source de nombreux risques.

Cela impose donc un effort de réflexion prospective sur les scénarios possibles ainsi que les enjeux et objectifs y étant associés.

La méthode des scénarios visent donc :

-à déceler quels sont les domaines à étudier en priorité (variables clés) par la mise en relation des variables caractérisant le système étudié.

-à déterminer à partir desdites variables clés, quels sont les acteurs importants, leurs stratégies et les moyens en leur disposition pour résoudre une problématique, faire aboutir un projet...

-à décrire, par des scénarios, l'évolution du système étudié sur la base des évolutions les plus probables des variables clés ainsi que de jeux d'hypothèses sur les attitudes des acteurs.

- **L'analyse des variables clés : l'analyse structurelle.**

<http://www.lapro prospective.fr/methodes-de-prospective/les-methodes/51-micmac.html>

Cette méthode vise à étudier l'environnement de l'entreprise dans sa globalité. Elle vise à fournir une analyse aussi exhaustive que possible du système étudié, ce tout en réduisant la complexité aux variables clés (déterminantes pour le sujet traité).

1. Cette méthode vise dans un premier à recenser les variables (brainstorming, enquêtes, méthodes d'expert) : avec des questions de type : « quels sont à votre avis les facteurs qui vont conditionner l'évolution de tel phénomène ? »

Il est alors pertinent de se baser sur différentes approches (culturelle, économique, financière, technologique, sociale).

Cela permet ainsi de se limiter à environ 70 variables réparties en catégories, par exemple :

- variables organisation de l'entreprise et stratégie
- variables produits, marchés, technologies
- variables risques
- variables financières
- variables sociales
- variables distribution
- variables consommateurs
- variables générales

2. Une fois ce recensement des variables effectué, sont ensuite définies les relations entre ces dernières (par le recours à une matrice d'analyse structurelle)

Sont alors étudiées les actions des variables sur elles-mêmes (impact de variables internes sur d'autres variables internes, impacts de variables externes sur les variables internes, des internes sur les externes et des externes sur elles-mêmes).

Sont ensuite définis les liens directs ou indirects entre ces variables sur cette base, et des analyses en termes d'influence et de dépendance peuvent alors être faites entre ces dernières.

Enfin, l'analyse de ces liens permet d'identifier les variables cachées (par exemple des facteurs de risque jusqu'ici non encore appréhendés).

3. In fine, sur la base des analyses précédentes, sont alors déduites les variables clés du système. (Notamment grâce au logiciel MicMac permettant l'élévation en puissance de la matrice des variables clés précédemment évoquée). Par ce biais, il s'agit de se limiter aux variables ayant réellement une influence et une dépendance sur d'autres variables.

Cette méthode présente des limites (elle peut ainsi sembler lourde à appliquer en matière de risque, et le remplissage de la matrice présente également un caractère subjectif). Pour un système étudié, cette méthode présente néanmoins l'intérêt de mettre en évidence les variables de commande et les variables résultats d'un même phénomène.

- L'analyse des Jeux d'acteurs : (méthode d'analyse des jeux d'acteurs, Mactor)

<http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-methodes/52-mactor.html>

La méthode Mactor vise à analyser les jeux d'acteurs dans un système étudié.

Cette étape d'analyse est un moyen efficace de construire une base solide lors de l'élaboration de scénarios.

L'analyse fine des jeux d'acteurs donne souvent toute sa pertinence et sa cohérence à un scénario afin d'envisager les cheminements potentiels de l'avenir.

Par les cinq étapes suivantes, cette méthode a pour but de formuler des recommandations stratégiques cohérentes (et d'appréhender les menaces et opportunités en découlant) et de poser de nombreuses questions clés pour l'avenir.

Plus généralement, l'intérêt d'une telle méthode est de percevoir les interactions entre les acteurs d'un système et donc de voir qui est à la source des zones de risques identifiées et par ailleurs qui est mieux à même d'y répondre. L'identification et le traitement des risques peuvent donc être améliorés par ce biais. De la même manière, cette méthode peut être un bon moyen de déterminer le rôle de chacun dans le cadre de scénarios de crise élaborés.

Etapes de la méthode Mactor :

- Constitution d'une base de connaissance par des « fiches acteurs » (définition de l'acteur, de ses buts, ses objectifs, ses forces, faiblesses et moyens)
- Analyse des influences directes et indirectes entre acteurs et évaluation de leurs rapports de force (Analyse matricielle).
- Identification des enjeux et objectifs stratégiques et positionnement de chaque acteur selon les objectifs identifiés. (Analyse matricielle)
- Repérage des convergences et divergences entre acteurs (intégrant les rapports de force)
- Formulation de recommandations stratégiques cohérentes et détermination des questions clés pour l'avenir.

- Balayer le champ des possibles : l'analyse morphologique.

<http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-methodes/53-morphol.html>

L'analyse morphologique est une méthode simple permettant de balayer le champ des scénarios possibles (imaginée par l'astrophysicien F. Zwicky)

Elle vise également à renforcer la vraisemblance, la transparence, la pertinence et la cohérence dans la construction des scénarios. Cette méthode peut être maillée avec l'analyse probabiliste (voir ci après) afin d'obtenir les combinaisons les plus probables de jeux d'hypothèses.

1. La première étape de cette méthode est de décomposer le système en sous-systèmes ou composantes (indépendantes entre-elles et rendant compte de la totalité du système étudié). On citera par exemple les composantes : démographique, économique, technique, sociale, organisationnelle.

Pour chaque composante (dimension question), un certain nombre d'hypothèses est alors déterminé.

Un scénario peut être résumé par un cheminement : étant la combinaison d'hypothèses pour chaque composante.

On voit donc l'intérêt de déterminer chaque composante pour la simplification dans la réalisation de scénarios.

2. Il est ainsi nécessaire de réduire le champ des possibles aux éléments pertinents pour la construction de scénarios.

L'analyse structurelle (déterminer les variables clés) et l'analyse des jeux d'acteurs permettent alors de mieux cibler les composantes utiles pour la construction d'un scénario.

-Sont ainsi identifiés les critères de choix (économique, technique, tactique...) permettant d'évaluer les meilleures solutions dans l'ensemble des possibles).

-Sont ensuite classées les composantes identifiées en fonction des critères précités ayant été priorisés.

-On réduit alors l'espace morphologique (champ d'analyse) à ces composantes clés ainsi identifiées.

-Sont encore introduites des contraintes d'exclusions et de préférence (combinaison de configurations exclues ou recherchées) : afin d'exclure nombre de solutions techniques difficilement applicable ou faisant l'objet d'incompatibilité avec l'organisation ou ne correspondant pas à certains critères (coût, compétitivité).

Remarque : pour faciliter la sélection ou l'exclusion des composantes, des méthodes de choix en avenir incertain peuvent être utilisées : maximin/minimax, méthode des déclassements comparés, méthode Electre II, méthode Multipol (*) (analyse multicritère introduisant le recensement des actions possibles, l'analyse des conséquences et l'élaboration de critères, l'évaluation de critères, la définition de politiques et le classement des actions).

(*) Sur la méthode Multipol : <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-methodes/55-multipol.html>

Une telle méthode a le mérite d'imposer une réflexion structurée sur l'organisation et les composantes du système dans lequel elle évolue.

Elle permet encore de réduire l'analyse à un sous espace morphologique bien précis (afin d'éviter que la combinatoire rende illisible l'analyse autant qu'elle la paralyse).

Par exemple, chaque classe de risque peut être perçue comme une variable (risque humain, risque technologique, risque incendie). Pour chacune de ces classes sont insérées des hypothèses de risques par classe de risque (exemple : risque d'explosion d'une machine).

Il est ainsi aisée d'avoir une représentation claire des impacts d'un risque (ex : l'explosion d'une machine dans une usine) sur le personnel (risque humain), le risque d'incendie en découlant potentiellement, le risque financier (coût de remise en état et de paralysie de l'activité).

Sur la base de ces combinaisons simples, on peut alors aisément élaborer un scénario et des solutions à mettre en place pour chaque scénario.

A noter que l'analyse peut être poussée plus loin en combinant des scénarios partiels pour obtenir des scénarios plus globaux. Comment une catastrophe dans une usine se répercute sur l'activité de l'entreprise elle-même).

Une limite de cette méthode peut résider dans la difficulté à encore d'être exhaustif dans la détermination des hypothèses liées à chaque composante de même que la combinatoire (entre les hypothèses et composante) peut s'avérer source de difficultés.

- Les méthodes d'experts et de quantification : réduire l'incertitude. (impacts croisés probabilistes)

Le jugement personnel étant souvent la seule arme face à l'avenir (il n'existe pas de statistique du futur), les méthodes d'experts apparaissent comme pertinentes pour tenter de réduire les incertitudes de l'avenir.

<http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-methodes/54-smic-prob-expert.html>

Les méthodes d'impacts croisés probabilistes visent à déterminer, par l'interrogation d'experts, des probabilités simples et conditionnelles d'hypothèses et/ou d'événements, ainsi que les probabilités des combinaisons de ces derniers, en tenant compte des interactions entre événements et/ou hypothèses.

L'objectif de ces méthodes est de faire ressortir pour le décideur les scénarios les plus vraisemblables, mais aussi d'examiner des combinaisons d'hypothèses que l'on aurait exclues a priori. Ces méthodes visent encore à évaluer les changements dans les probabilités d'un ensemble d'événements à la suite de la réalisation de l'un ou de plusieurs d'entre eux.

La méthode SMIC PROB-EXPERT (Systèmes et Matrices d'Impacts Croisés) pour un système à n hypothèses, permet, sur la base des informations fournies par des experts, de choisir parmi les 2^n images possibles (jeux d'hypothèses) celles qui devraient (compte tenu de leur probabilité de réalisation) être tout particulièrement étudiées.

SMIC PROB-EXPERT (avec le logiciel PROB-EXPERT) consiste donc à cerner les futurs les plus probables qui serviront de base à la construction des scénarios.

Etapas de la méthode :

1. Formulation des hypothèses et choix des experts :

La base de la méthode consiste à choisir un nombre restreint d'hypothèses fondamentales (5 ou 6) et des hypothèses complémentaires. (Pour se faire, on peut ainsi utiliser l'analyse structurelle vu précédemment afin de se limiter aux hypothèses clés)

L'expert est choisi sur la base de sa capacité à anticiper l'avenir. Les questions sont posées aux experts de manière indépendante afin d'éviter les biais de groupe (effet de leader...).

Les experts auront ainsi à :

-apprécier la probabilité simple de réalisation d'une hypothèse à l'aide d'une échelle allant de 1 (très faiblement probable) à 5 (très probable).

-apprécier sous forme de probabilité conditionnelle, la réalisation d'une hypothèse en fonction de la réalisation et de la non-réalisation de toutes les autres.

2. Probabilisation des scénarios :

Le programme SMIC PROB-EXPERT (programme classique de minimisation d'une forme quadratique sous contraintes linéaires) permet d'analyser les données brutes :

- En corrigeant les opinions des experts de façon à obtenir des résultats nets cohérents (c'est à dire satisfaisants aux axiomes classiques des probabilités).

- En affectant une probabilité à chacune des 2^n combinaisons possibles des n hypothèses.

La moyenne des probabilités accordées à chacune de ces images par l'ensemble des experts permet de déterminer une hiérarchie de ces dernières, donc des scénarios les plus probables.

On choisit alors un scénario de référence (ayant une forte probabilité moyenne) et des scénarios contrastés (ayant une probabilité moins élevée mais étant assez importants pour être pris en compte).

3. L'étape finale consiste en la rédaction des scénarios (cheminement du présent à l'image in fine du futur représenté).

Remarques :

-Contrairement au DELPHI, la méthode SMIC PROB-EXPERT tient compte de l'interdépendance entre les questions posées et assure la cohérence des réponses. Son déroulement est assez rapide et les résultats obtenus sont aisément interprétables.

-Cette méthode permet de remettre en cause certaines idées reçues et de vérifier que les scénarios couvrent une large étendue du champ des probables. (Recherche de 6 à 7 chances sur 10 que l'avenir corresponde aux scénarios évoqués)

-Une limite principale de cette méthode est qu'elle repose sur des points de vue, elle conserve donc une part de subjectivité.

Remarque : des logiciels adaptés à chaque méthode permettent une utilisation simple de ces dernières et les rendent ainsi opérationnelles.

Les logiciels et un résumé plus poussé des méthodes sont accessibles via ce lien.

<http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective.html>

Questionnaire type et exemples de retour de questionnaires :

Questionnaire :

1	Les entreprises évoluent dans une société du risque et de l'incertitude dans laquelle les risques sont de plus en plus difficiles à cerner (notamment risques émergents).	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
2	-La « société du risque » correspond davantage à des situations nombreuses de risques avérés pour lesquels les organisations chercheront à se couvrir.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
3	-La « société de l'incertitude » correspond quant à elle à l'essor des risques potentiels pour lesquels il est difficile de procéder à une couverture ou un transfert de risque.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
4	L'importance des risques émergents, et l'essor des risques potentiels dans un contexte de peur et de besoin de sécurité accrue conduisent les entreprises à se tourner vers l'avenir. Le Risk Management aura une place croissante dans cet environnement du risque.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
5	Le Risk Management (de type ERM, gestion globale des risques) correspond à une attitude préactive (se préparer à l'avenir prévisible) et de plus en plus à une attitude proactive face au risque. (agir pour provoquer les changements souhaités)	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
6	La gestion des risques correspond également à une démarche de réflexion et d'anticipation afin d'éclairer les risques de l'action.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
7	La gestion des risques, dans ses processus et méthodes, permet de répondre aux questions à se poser face à l'avenir : -qui suis-je ? (meilleure connaissance de l'organisation) -que peut-il advenir ? (en termes de risques) -que puis-je faire? (face à ces derniers) -que vais-je faire ?	1	2	3	4	5	PO	PC

	-comment le faire ?							
	<u>Commentaire :</u>							
8	Les ateliers de prospective sont un bon moyen d'identifier les principales sources de risques pour l'entreprise et de créer une culture et un langage commun autour du risque (notion à la base peu fédératrice). En ce sens, ces ateliers peuvent permettre d'améliorer la gestion des risques.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
9	La méthode des scénarios apparait comme pertinente pour apprécier la montée des incertitudes liées aux différents changements (technologiques, culturels, politiques...) et des risques y étant associés.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
10	La méthode des scénarios semble pertinente pour décrire des situations de crises potentielles ainsi que les comportements des différentes parties prenantes (les réponses apportées par ces derniers...).	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
11	L'analyse morphologique est un bon moyen de déterminer les composantes à risques du système dans lequel évolue l'entreprise.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
12	L'analyse structurelle, nonobstant ses limites potentielles (temps, caractère subjectif du remplissage de la matrice) peut s'avérer utile pour déterminer les variables clés en termes de risques. Une utilisation pertinente pour le Risk Management serait donc d'utiliser cette méthode de manière ciblée autour de la démarche de risque : voir les variables clés de l'entreprise sur lesquels les variables risques ont un impact.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
13	La méthode Mactor (analyse des jeux d'acteurs) peut s'avérer utile afin de percevoir les interactions entre les acteurs d'un système et voir qui est à la source des zones de risques identifiées et qui est mieux à même d'y répondre. De la même manière, analyser les jeux d'acteurs peut être un bon moyen de déterminer le rôle de chacun dans le cadre de scénarios de crise élaborés. L'identification et le traitement des risques peuvent donc être améliorés par ce biais.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
14	La méthode Morphol peut s'avérer pertinente pour analyser l'impact d'un risque sur différentes composantes de l'entreprise et ainsi mieux cerner les	1	2	3	4	5	PO	PC

	interactions entre les différentes classes de risques de l'organisation.							
	<u>Commentaire :</u>							
15	Les méthodes d'impacts croisés (type Smic Prob Expert) peuvent s'avérer pertinentes pour tenter d'obtenir des probabilités de survenance de risque (Evaluation), plus précisément de risque futur (n'existant pas de statistique du futur). Une telle approche est donc utile pour les risques émergents et futurs.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
16	La prospective permet de mieux anticiper les risques futurs. Pour cela elle est complémentaire des méthodes d'ERM car elle vise à réduire l'incertitude de l'avenir (limite potentielle du Risk Management).	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
17	De même que l'intelligence économique trouve son utilité pour la gestion des risques (Etude AMRAE), la prospective permet au Risk Manager d'insuffler une culture de l'anticipation et de la prévision en donnant une meilleure lecture de l'environnement de l'entreprise autour de la notion de risque.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
18	La prospective peut être un moyen de mieux préparer la gestion de crise par l'étude des futurs possibles. Cela permet ainsi d'améliorer la réactivité pour les situations de crise ne pouvant être empêchées.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
19	La prospective permet l'adaptation de l'entreprise à l'intensité et aux variations des crises pouvant affecter l'image et la pérennité de l'entité.	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							
20	La vraie attitude prospective face au risque futur est d'appréhender le risque dès l'introduction de l'innovation (optique positive du principe de précaution : voir la précaution comme un moteur de l'action et non simplement un frein à celle-ci).	1	2	3	4	5	PO	PC
	<u>Commentaire :</u>							

Apports et constats :

-Une démarche jugée globalement pertinente. Une vraie utilité de la vision prospective pour la gestion des risques.

-Des outils à utiliser avec précaution, plusieurs outils et méthodes n'étant pas adaptés au Risk Management en entreprise. Des solutions simples et opérationnelles doivent être privilégiées.

Bien que les résultats de cette enquête restent limités, elle a néanmoins permis, en complément des entretiens effectués, d'avoir un éclairage d'ensemble sur l'intérêt de la prospective pour la gestion des risques. Cet intérêt se situant avant tout au niveau de la vision et du regard prospectif. Les outils, tout du moins pour certains d'entre eux, peuvent s'avérer pertinent dans le cadre d'un processus de gestion des risques.

Annexe 22-Les 13 classes de risques : (source, Jean-David Darsa, *la gestion des risques en entreprise*).

- risques géopolitiques ;
- risques économiques ;
- risques stratégiques ;
- risques financiers ;
- risques opérationnels ;
- risques industriels ;
- risques juridiques (une famille de risques opérationnels spécifiques) ;
- risques informatiques (une famille de risques opérationnels particuliers) ;
- risques sociaux et psychosociaux (famille baptisée « RH » par commodité) ;
- risque d'image et de réputation ;
- risque de *knowledge management* (ou de « gestion de la connaissance ») ;
- autres risques (famille à périmètre élargi : risque environnemental, de surqualité, de défaillance de contrôle, de défaillance des dispositifs de pilotage...) ;
- risque d'intégrité (le risque individuel ultime).