

# Avant-propos

L'analyse des fondements théoriques qui sous-tendent la plupart des approches de la gestion enseignées au sein des MBA de toutes les Grandes Écoles de gestion, comme dans les cycles de formation des hauts fonctionnaires, laisse l'universitaire confondu tellement elles semblent en être restées à l'atome de Démocrite, et, si on est généreux, l'atome de Bohr. Autrement dit, ces enseignements restent fondés pour la plupart sur la conception classique de la physique et de l'information, celle qui a conduit certains États à concevoir des plans rigides à cinq ans... Les États ont abandonné cette pratique avec la chute de l'Union Soviétique, alors même que de nombreuses entreprises sont encore gérées comme si le monde évoluait à un pas de sénateur... Mais tel n'est pas le cas ! En clair, les acteurs économiques et les dirigeants politiques qui n'ont pas tiré les conséquences de l'abandon du plan en restent pour l'essentiel à une lecture déterministe de l'avenir.

Le fondement de la physique traditionnelle est le suivant : à mêmes causes, mêmes effets, ou à causes proportionnelles, effets proportionnels. Il a été remis en question de façon fondamentale par les évolutions modernes de la microphysique, ces avancées sont résumées dans le principe d'incertitude, ou des relations d'incertitude exprimées par Heisenberg. Cette recherche qui a, d'une certaine manière, ouvert la voie de la théorie du chaos ne semble pas encore avoir influencé de façon systématique la réflexion stratégique, même si certains dirigeants visionnaires s'en inspirent, peut-être même sans le savoir. On pense, bien entendu, à ceux qui ont forgé notre présent et continuent de forger le futur comme le fondateur d'Apple® ou celui de Google®. Mais sans

doute sont-ils nombreux, animateurs anonymes dans les ETI et les PME/PMI, elles qui sont au cœur de la création d'emplois et de richesses dans les pays développés, comme dans les pays émergents ?

En clair, sans trop caricaturer, les processus stratégiques utilisés aujourd'hui dans les organismes sont trop rigides et séquentiels car ils se fondent sur l'idée d'un monde dont l'évolution est contrôlable et progressive. En réalisant, seulement périodiquement, des analyses de leur contexte interne et externe, ces organismes se privent d'une vision en continu dans laquelle les signaux faibles permettraient d'anticiper efficacement les évolutions et les révolutions futures pour garantir le maintien de la pertinence de l'organisme au sein de son réseau d'acteurs.

Bien entendu, les grands acteurs économiques, comme les États, ont les moyens de s'appuyer sur des modèles de plus en plus puissants et même qui apprennent : « Nos systèmes apprennent par eux-mêmes de l'expérience, mais c'est nous qui décidons de ce sur quoi ils apprennent. Toutefois, le jeu même complexe est plus accessible aux ordinateurs que des problèmes généraux du monde réel. »<sup>1</sup>

Les tenants de l'intelligence artificielle restent eux-mêmes prudents sur le remplacement de l'humain par la machine dans les décisions complexes. Werner Heisenberg lui-même a remis en cause l'utilisation de loi normale des probabilités pour lire son principe, ouvrant ainsi la voie aux extrêmes... aux ruptures.

En ce qui concerne la physique quantique, W. Heisenberg a indiqué que, puisque la position exacte et le moment d'une particule ne peuvent pas être connus à un instant donné, le futur ne peut pas être déterminé. On ne peut pas calculer sa trajectoire précise mais seulement un éventail de trajectoires possibles (en utilisant l'équation d'Erwin Schrödinger, on peut calculer avec précision les probabilités de différentes trajectoires). Le problème est que je ne crois pas que le monde économique ait pu définir l'équivalent de l'équation de Schrödinger pour un monde dont les variables sont très complexes et, sans doute, avec des interactions que même la logique floue aura du mal à modéliser. Comment osons-nous prétendre prévoir avec précision l'avenir alors que nous ne comprenons pas même les détails du présent ?

Pour le monde du risque et pour les professionnels de la gestion du risque, la bonne nouvelle est que l'incertitude et le risque sont au cœur de toutes les décisions, tant au niveau stratégique et tactique qu'opérationnel, donc tout

.....  
1 Denis Hassais, fondateur de DeepMind.

le monde appartiendrait aux *risk managers*. La mauvaise nouvelle est que de nombreux professionnels d'horizons divers ont compris l'importance du chantier, depuis les auditeurs internes et externes avec les trois lignes de défense, en passant par les qualitatifs, l'ISO 9000:2015 comprend un volet risques, sans oublier les spécialistes de la sécurité, de la sûreté, de l'intelligence économique, pour n'en nommer que quelques-uns. La concurrence est donc rude !

Pour que l'avenir de la fonction de *risk manager*, fut-il ou elle appelé(e) CRO, encore si jeune, une ou deux décennies tout au plus, soit assuré dans un tel maelstrom, encore faut-il que les praticiens se hissent à la hauteur des enjeux.

La gestion des risques est une fonction de dirigeants : ils doivent déterminer et conduire la politique de leur organisme en prenant en compte les incertitudes. Mais, sans relais à tous les niveaux, elle n'aurait aucune chance de succès. C'est aussi une mission pour tous les acteurs, publics et privés. C'est de la vigilance de chacun, que dépend la survie de tous... Cela doit rappeler des souvenirs précis à ceux issus du monde des sections spéciales de la gendarmerie ou de la police !

De plus, l'irruption généralisée des médias sociaux, qui s'invitent désormais dans tous les grands débats, implique une transparence qui peut être en conflit avec la rapidité de décision qui s'impose lorsque les prémices d'une rupture exigent une révision déchirante de stratégie. Et cependant, rien ne sera possible si le changement n'est pas embrassé par tous, au sein de l'organisme comme à l'extérieur, dans son réseau de partenaires. C'est pour cela que le processus continu de réflexion stratégique doit être éclairé par une gestion des risques intégrée et globale et positionnée dans une gestion du changement au sein de laquelle tous ont le sentiment d'être écoutés et entendus.

Dans un tel contexte, la question de la démocratie dans l'entreprise, qui avait tant agité les jeunes soixante-huitards dont j'étais, se pose de façon très différente. Il n'y a sans doute pas de modèle unique de chemin vers la démocratie. Tantôt elle surgit de la base, tantôt elle est imprimée par le sommet, mais le succès passe par une conjonction des deux. Les dirigeants doivent vouloir le changement, mais encore faut-il que l'ensemble des personnes intéressées l'adopte. Il n'y a pas de stratégie unique qui mette en place les instruments de la résilience et c'est bien le cas de la gestion des risques et des concepts et méthodes proposées par l'ISO 31000.

Toutefois, dans un monde devenu trop complexe et imprévisible pour se prêter à des approches déterministes ou à la vision d'un seul homme, l'*Enterprise-wide Risk management* (ERM) propose une démarche qui place l'incertitude au cœur de toute décision dans un organisme. De plus, par son approche *top-bottom* et *bottom-up*, elle assure l'adhésion de tous au processus de changement permanent, alors même que le changement est ce qui inquiète le plus les hommes et les femmes au sein de la société, comme au sein de l'entreprise. Sans doute s'agirait-il également, sans sortir du capitalisme, de ramener les pays occidentaux au niveau d'inégalité d'avant les années quatre-vingt<sup>2</sup>.

Je décevrai sûrement ceux qui cherchent des recettes. Cet ouvrage n'est pas un livre de cuisine mais un questionnement sur tous les défis que doit relever tout entrepreneur, tout cadre dirigeant, à tout homme politique face aux incertitudes de demain et d'après-demain pour faire avancer la société, même en temps de chaos. L'ERM vise à optimiser la prise de risques : saisir les opportunités tout en contenant les menaces. Il est donc au cœur de toute stratégie d'entreprise.

Si le risque du changement climatique n'est que peu mentionné, c'est qu'il existe de nombreux ouvrages qui en parlent en détail, ainsi que les mesures de prévention et de protection que l'on pourrait imaginer. Bien entendu, aujourd'hui, aucun organisme ne pourrait se tracer une trajectoire à horizon 2025/2040 sans le prendre en compte dans ses réflexions stratégiques, il est source de bien des menaces, mais également d'opportunités pour les innovateurs !

Professeur Jean-Paul Louisot,

Docteur ès Sciences de Gestion de la Sorbonne  
MBA, ARM, FIRM

.....  
2 Atkinson Anthony B. *Inéga*liés. Traduit de l'anglais par Françoise et Paul Chemla avec une préface de Thomas Piketty, Paris, Éditions du Seuil, 2016.

# 1

## Introduction

Les dirigeants d'entreprise, qui perçoivent le monde comme turbulent, imprévisible et menaçant, pourraient être tentés par une stratégie d'isolement : en renforçant les contrôles sur l'environnement interne de l'entreprise, ils pourraient espérer limiter l'impact des frocs externes. Cela passe par une discipline plus forte, un recentrage sur l'essentiel avec son cortège de réduction des coûts et de limitation du gaspillage. Ces stratégies, malheureusement, ne donnent pas les résultats attendus et le chiffre d'affaires décline plus vite que les coûts, entraînant l'entreprise dans une spirale infernale.

Les incertitudes de la planification sont souvent reprises dans la littérature et un proverbe chinois affirme même que notre discours sur le futur fait rire les dieux. Quant à Niels Bohr, évoqué dans l'avant-propos, il disait que prédire est chose très difficile, surtout si c'est à propos de l'avenir. Nul besoin d'être philosophe, savant, ni même chef d'entreprise, pour savoir que la planification est essentielle mais difficile et que l'atteinte des résultats espérés n'est jamais acquise d'avance. On peut penser à une carrière, une élection, ou même l'achat d'une maison. Malgré les efforts mis à la poursuite du projet, on peut être déçu du résultat.

La planification stratégique n'a jamais été chose aisée, mais elle devient sans doute encore plus ardue alors que risque et volatilité semblent en croissance constante, en particulier depuis le début de ce siècle.

La montée en puissance du risque et de l'incertitude semble alimentée par deux facteurs essentiels : la vitesse et l'interconnexion. L'environnement de haute technologie, dans lequel opèrent les acteurs économiques, sociaux et politiques, provoque de véritables tourbillons de changement au milieu desquels, ceux qui ne sauraient pas anticiper et répondre à temps, pourraient très vite se voir mis hors-jeu par des concurrents, par des substituts et perdre des parts de marché, voire toute pertinence pour leurs partenaires. Et surtout, avec la globalisation de ces interconnexions, les tendances et les changements observés en un point du globe se transmettent très rapidement dans tous les marchés. Dans ces conditions, aucun acteur ne doit se sentir assuré de son avenir.

Par ailleurs, du fait de l'évolution constante et des turbulences de l'environnement dans lequel opèrent les acteurs économiques, tous les organismes, publics et privés, sont contraints de faire de lourds investissements pour contenir et mitiger les risques auxquels ils sont confrontés. Les études montrent que ces investissements sont lourdement orientés vers les questions de conformité, légale, réglementaire et fiduciaire plutôt que vers l'accomplissement de la mission<sup>3</sup> de leur organisme au travers de l'atteinte de leurs objectifs stratégiques. C'est précisément une approche équilibrée de l'ensemble des risques qui, seule, peut optimiser leur performance. En effet, il s'agit pour chaque acteur de :

- ▶ concevoir et mettre en œuvre dans l'ensemble de l'organisme une politique de gestion des risques cohérente ;
- ▶ communiquer avec l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, pour veiller à sa mise en œuvre effective ;
- ▶ diagnostiquer (identification, analyse et évaluation) toutes ses vulnérabilités et les contenir par une approche systématique et proactive ;
- ▶ définir des métriques, pour mesurer les résultats et mettre en place des objectifs pour le suivi des résultats, afin de contenir les risques, réduire les coûts et créer de la valeur ;
- ▶ intégrer les plans stratégiques, le *management* des risques et la gestion de la performance pour le développement et l'exécution optimale de la stratégie.

.....

3 La mission d'un organisme est sa raison d'être, l'objet même de son existence. La déclaration de mission (*mission statement*) doit donc être revue périodiquement à la lumière des évolutions du contexte pour valider le maintien de sa pertinence vis-à-vis des attentes de ses partenaires et autres parties intéressées.

L'*Enterprise-wide Risk Management* (ERM) procure de nombreux avantages au-delà de ceux de l'approche traditionnelle de la gestion des risques (TRM). On pourrait analyser leurs différences et convergences, sous de multiples angles, mais alors que l'ERM évolue sans cesse, le rôle de ceux qui ont la charge de gérer les programmes d'ERM au sein des organismes prend contour. En effet, certains organismes engagés dans une démarche d'ERM, en particulier dans le secteur financier, ont donné à leurs *risk managers*, le titre de *Chief Risk Officer* (CRO). Toutefois, le titre est seulement utilisé pour qualifier celui qui anime la gestion des risques au sein de son organisme. C'est pourquoi nous utiliserons le sigle « CRO » pour désigner le principal animateur de la gestion des risques dans un environnement ERM et le terme de « professionnel de la gestion des risques » pour désigner les membres de son équipe ou ses correspondants, dans les entités opérationnelles.

La démarche d'ERM contribue à l'accomplissement de la mission de l'organisme et améliore sa performance en intégrant la prise en compte des menaces et des opportunités dans le processus de développement de la stratégie, par le biais d'une démarche systématique de gestion des risques qui prend en compte les évolutions du contexte et permet à l'organisme de renforcer sa résilience en validant la pertinence de sa mission. L'ERM propose, en effet, une approche systématique de gestion globale et intégrée de l'incertitude qui pèse sur un organisme (c'est-à-dire les risques « critiques » positifs, les opportunités, ainsi que négatifs, les menaces) de façon à maximiser la performance de l'organisme et, en particulier, la création de valeur pour les investisseurs (ou actionnaires), en optimisant la prise de risque.

L'approche traditionnelle de la gestion des risques se limite aux menaces et aux risques opérationnels qui peuvent affecter un organisme. En adoptant une démarche d'ERM, l'organisme gère également ses risques « spéculatifs » dans un cadre intégré et c'est ainsi qu'il améliore sa performance face à l'incertitude, en éclairant la prise de décision à tous les niveaux, stratégique, tactique et opérationnel, et en invitant à renforcer les échanges sur le risque avec l'ensemble des parties prenantes (communication et consultation).

## **1.1 La gestion de l'incertitude par un processus stratégique continu**

Le titre de cette partie reflète le cœur du message délivré par le Dr Kathy Pearson devant les étudiants et diplômés de l'*Executive Master's in Technology* de l'université de Pennsylvanie cohabilité par la Wharton School et

Penn Engineering. En fait, le titre complet de la conférence, *Gérer l'incertitude par une approche stratégique en disciplinant le processus de réflexion dans un environnement complexe et volatil*, marque déjà le recul qu'il convient de prendre par rapport à une approche « tout quantitatif » que l'on pourrait attendre d'une universitaire au cursus universitaire très mathématique.

Au demeurant, le Dr Pearson, qui dirige une société de consultant qui *coache* et anime des formations pour dirigeants dans tous les secteurs, mais en particulier dans la santé, est invitée au cœur des processus de décisions de ses clients qui incluent la Royal Bank of Scotland, qui a été au centre de la problématique de gouvernance en Grande-Bretagne<sup>4</sup>.

Le Dr Pearson ne mâche pas ses mots, en illustrant par la crise financière sa phrase clé : « Se fier aux modèles mathématiques n'est pas fiable. » Non sans rappeler que ceux qui avaient développé ces modèles, les avaient accompagnés de conditions strictes mais que les praticiens ne se sont jamais intéressés à ces « conditions », tant que les modèles permettaient d'engranger des profits records. C'était d'autant plus facile d'oublier les conditions que les rémunérations des décideurs, directement liées aux résultats à court terme, suivaient la même exponentielle !

Dans sa pratique de consultant, elle entend souvent des dirigeants se plaindre qu'il est plus difficile de prendre des décisions stratégiques aujourd'hui qu'il y a vingt ans. Bien sûr, on pourrait répondre à ces dirigeants que, dans la plupart des situations, il ne leur revenait pas de les prendre il y a vingt ans. Cela dit, pour trouver des solutions, sans doute est-il intéressant de commencer par une analyse des causes de cette réalité, ou de cette perception. Sans atteindre un décalogue, voici les neuf principales causes identifiées :

1. **Montée de l'incertitude et de la complexité** : ce qui joint à l'absence de data pertinentes et suffisantes rend difficile la définition de modèles mathématiques fiables qui prendraient les décisions pour nous ! Cette idée rejoint aussi ce que Bertrand Robert appelle la « montée de l'aberrant » et des situations de rupture dans un système qui apparaît chaotique.
2. **Surabondance d'information** : les dirigeants sont inondés d'informations plus ou moins pertinentes. La question cruciale est d'obtenir l'information pertinente et non biaisée. Ceci est illustré par un commentaire du général Colin Powell, ancien chef d'État-Major des armées et secrétaire d'État (ministre des Affaires étrangères) des États-Unis. Pour prendre une décision « informée », il faut disposer d'au moins 40 % des informations

4 Voir l'article sur le rapport Walker dans le numéro 155 du 18 décembre 2009 de la *Harvard Business Review*.



disponibles, mais si vous attendez d'en avoir plus de 70 % pour prendre une décision, vous serez paralysé et laisserez la victoire à l'ennemi.

3. **Accélération des percées technologiques** : on pourrait se contenter ici de citer le monde de l'informatique et de la transmission d'informations, mais l'impact est beaucoup plus étendu, des nanotechnologies aux biotechnologies, pour ne citer que les plus visibles.
4. **Épuisement ou diminution des ressources** : par-delà les énergies fossiles au centre de toutes les polémiques et guerres économiques actuelles, au niveau macro-économique, il y a aussi des problèmes de ressources humaines dans les pays développés, dont les taux de natalité sont faibles. Au niveau micro-économique, tous les responsables se plaignent de devoir faire plus avec moins pour protéger les résultats (trimestriels ?).
5. **Objectifs contradictoires** : liés à la prise en compte des attentes et perception d'un nombre croissant de parties prenantes, ce qui impose aux dirigeants d'effectuer des arbitrages, parfois douloureux.
6. **Absence de précédents** : pouvant servir de référence et rendant le retour d'expérience difficile, il faut définir un nouveau modèle de retour « d'expérience anticipée ». Bien entendu, on peut penser aux scénarios, mais aussi à l'approche cindynique de l'hyperespace du danger qui peut permettre d'anticiper les situations de rupture, très en amont de leur survenance et donc de les désamorcer.
7. **Enjeux plus lourds** : le vainqueur emporte toute la mise, moins de place pour des seconds. Cela veut dire que les erreurs de jugement sont plus lourdement sanctionnées, il est plus difficile d'avoir une seconde chance.
8. **Globalisation** : elle enserre chaque opérateur dans un réseau d'acteurs économiques dont il est difficile de maîtriser tous les éléments pour gérer les risques logistiques et d'approvisionnement. On est loin de la « chaîne logistique » et certains parlent même d'un nuage, tant il est devenu impossible de définir un périmètre précis au réseau d'interdépendances dans lequel une entreprise opère.
9. **Rotation accélérée des dirigeants** : si l'on fait abstraction des derniers dix-huit mois qui ont conduit beaucoup de salariés à rester en place en attendant de laisser passer l'orage, tandis que les dirigeants semblaient être sur un véritable manège, la dernière décennie a été marquée par une accélération de la rotation du personnel à tous niveaux et, en particulier, pour les cadres supérieurs et les dirigeants. Ceci pose divers problèmes de cohérence stratégique et de compétences nécessaires, mais également une vision de plus en plus à court terme, déjà soulignée.

La liste qui précède n'est peut-être pas si nouvelle puisque, parmi les dix compagnies majeures des États-Unis en 1910, évaluées à l'époque bien évidemment sur la valeur totale de leurs actifs physiques, seule Standard Oil of New Jersey existe encore aujourd'hui, un siècle plus tard, sous le nom d'Exxon et non sans s'être réinventée plusieurs fois.

Mais alors, la question qui se pose est de comprendre pourquoi ces sociétés *leaders* disparaissent, voici une liste non exhaustive de raisons avancées par l'orateur :

- ▶ arrogance et prétention démesurée ;
- ▶ attention insuffisante aux signaux faibles ;
- ▶ absence de vision ou de prise de risque ;
- ▶ prisonnière des « *business modèles* » du passé ;
- ▶ processus de décision stratégique discontinu (périodique) ;
- ▶ englué dans le court terme et frileux face aux risques.

Pour le lecteur français averti, cette liste est en singulière cohérence avec les dix déficits systémiques cindyniques empiriques qui ont identifiés par Georges-Yves Kervern<sup>5</sup> sur l'approche par l'hyperespace du danger dès le début des années 1990. Est-ce un hasard si sa longue carrière dans une entreprise française, disparue depuis lors, l'avait conduit à mener cette réflexion ?

Toutefois, Kathy Pearson prend exception sur le terme de résilience, sans doute du fait de son passé scientifique, car elle ne voit dans ce terme qu'un retour à l'état initial et elle entend distinguer la résilience qui serait un repli avec la croissance nécessaire à tout organisme. Sans vouloir revenir sur cette notion en partie combattue aujourd'hui dans la philosophie « verte », il faut reconnaître qu'en matière de corps social, comme une entreprise, la résilience suppose une adaptation continue aux changements.

Pour survivre, il faut sans doute donc, à l'instar d'Exxon, se réinventer en permanence et la résilience n'est donc pas le repli sur soi, mais bien au contraire, une réponse positive au stress imposé par les évolutions, voire les ruptures, dans les contextes internes et externes dans lesquels fonctionnent les organismes.

Parallèlement, K. Pearson ouvre un autre débat qui entre au cœur de l'évolution de la gestion des risques en posant une autre opposition entre attentes, ou

.....

5 Kervern Georges-Yves. *Éléments fondamentaux des Cindyniques*, Paris, Éditions Economica, 1999.