



Dauphine | PSL 
UNIVERSITÉ PARIS

Horizon 2030

Risques émergents d'aujourd'hui,
opportunités de demain ?

Mariana TOPAL

MBA MRC 2018-2019

Management, Risques et Contrôle

Tutrice : Céline Van Hamme

Remerciements

« La reconnaissance est la mémoire du cœur »

Hans Christian Andersen

Je voudrais adresser toute ma gratitude au directeur du programme M. Francis Tabourin et l'ensemble de l'équipe pédagogique, ainsi qu'à ma tutrice Mme Céline Van Hamme.

Une pensée pour mes collègues de la promotions 2018-2019, nous avons vécu une année mémorable.

Enfin, tous ceux qui m'ont apportée leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Un grand merci !

Sommaire



05 Synthèse

06 Introduction

07 Partie 1 : Imaginons le monde en 2030

09 1.1 Emergence des « nouveaux » risques

- 09 1.1.1 Définition d'un risque émergent
- 09 1.1.2 Apprentissage des risques émergents
- 10 1.3.3 La prévision et non prédiction

11 1.2 Les vecteurs des risques

- 11 1.2.1 Accélération du temps et davantage de transparence
- 12 1.2.2 Climat et son impact sur les ressources
- 14 1.2.3 Modèles démographiques

17 1.3 Les tendances

- 17 1.3.1 Mondialisation des marchés
- 19 1.3.2 Interdépendance économique et politique
- 20 1.3.3 Innovation et technologies
- 21 1.3.4 Impacts des nouvelles réglementations

24 Partie 2 : Comment s'y préparer

25 2.1 Les risques émergents : priorité du top management ?

- 25 2.1.1 Une problématique universelle : lutter contre les doutes
- 25 2.1.2 La gestion des risques émergents, sa place dans l'entreprise
- 30 2.1.3 Les responsables des risques, un nouveau rôle à jouer

Sommaire

33 2.2 Anticiper ou mourir

33 2.2.1 Innover pour exister

34 2.2.2 Caractéristiques des entreprises les plus sensibilisées à ce sujet

35 2.2.3 Quelques exemples supplémentaires

37 2.3 Quelles méthodes utiliser ?

37 2.3.1 Les trois grandes lignes de départ

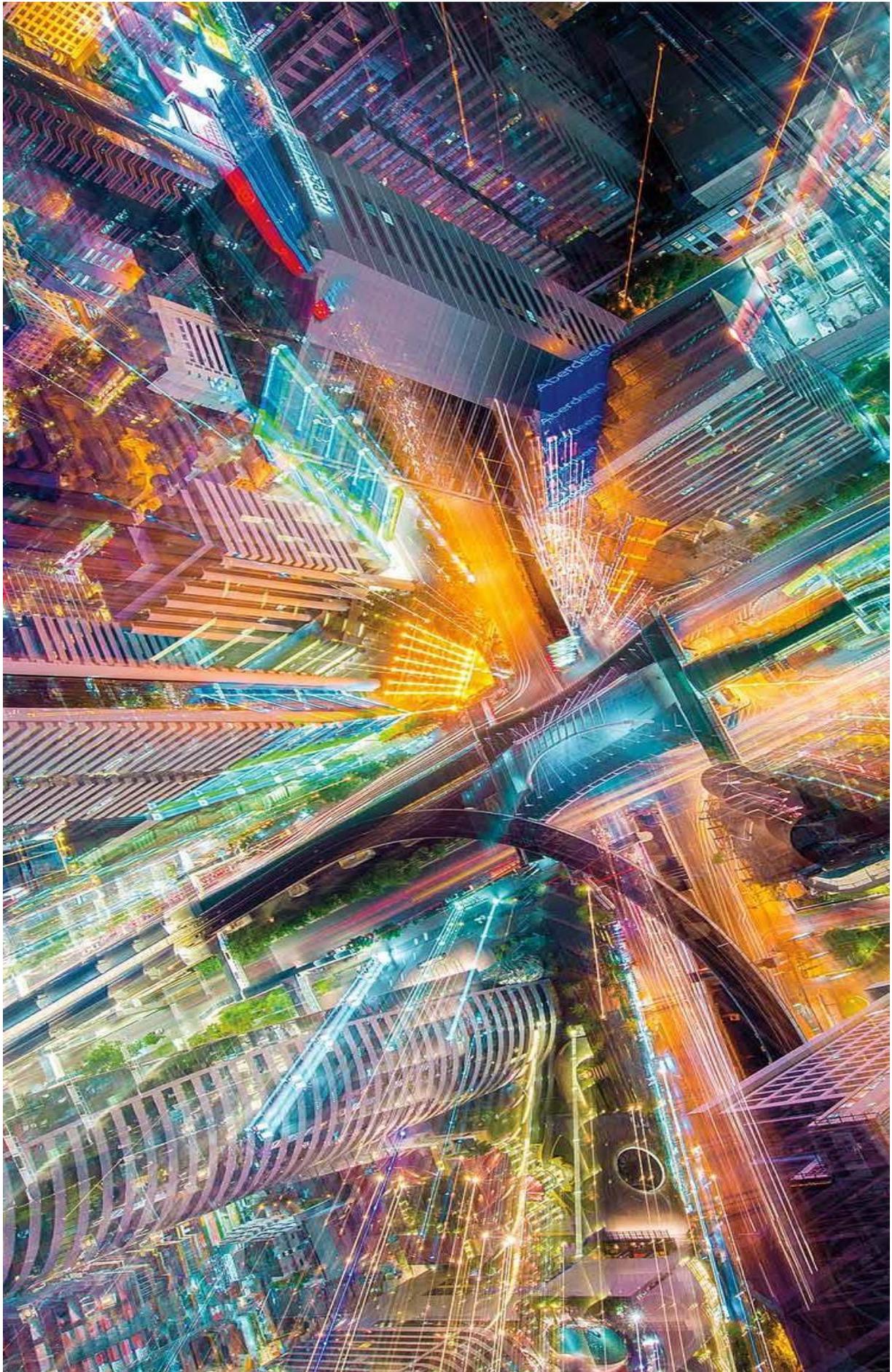
41 2.3.2 Dépasser la gestion de risques traditionnelle

42 2.3.3 Vers une entreprise « risk intelligent »

45 Conclusion

47 Bibliographie & Webographie







Lorsqu'une catastrophe a lieu, comme un tremblement de terre, le monde concentre son énergie sur un retour à l'état normal, en oubliant que les répliques sismiques peuvent continuer de secouer la région quelques minutes, jours ou mois plus tard. Se projeter sur « l'après » est un exercice difficile.

Cette même image peut être appliquée pour la gestion des risques dans de nombreuses entreprises à travers le monde. À la suite de la dernière crise économique mondiale de 2008, les entreprises ont continué leurs activités d'origines dans un environnement devenu incertain et extrêmement variable, tel que l'a titré le Harvard Business Review en 2014 : le monde « VUCA ».

Le paysage des risques a évolué. Les risques émergents prennent de l'ampleur. Le « à venir » est déjà là, puisque les « business models » des entreprises se calent déjà sur leur prochain PMT (plan moyen terme). 2030 est la prochaine étape.

Les gestionnaires des risques sont confrontés à de nouveaux défis. Dans un environnement versatile, les perturbations sont plus fréquentes et les impacts plus importants que par le passé. L'approche des risques et leur gestion doit maintenant se réinventer.

Ces défis offrent de nombreuses opportunités aux acteurs du monde des risques qui peuvent ainsi valoriser leurs expertises et apporter des solutions aux dirigeants qui les aideront dans leurs orientations et arbitrages. La gestion des risques doit lever les doutes et être en mesure d'aider à la prise de décision. La préparation d'aujourd'hui conditionne la réussite de demain.

Ce mémoire a pour objectif de stimuler le débat et d'encourager les professionnels à faire preuve d'imagination, à se projeter dans la science-fiction, car les risques émergents sont eux même hors du commun. Il explore les principales tendances à venir, en expliquant leur provenance, leur impact sur la gestion des risques et propose des méthodes utilisées pour y répondre.

« You cannot swim for new horizons until you have courage to lose sight of the shore »

William Faulkner



La gestion d'une entreprise nécessite une certaine prise de risque. Les organisations qui identifient et gèrent bien ces risques ont plus de chances de se développer et de rester performantes. Selon un sondage fait par EY en 2015, 85% des sondés indiquent qu'il existe une corrélation forte entre la gestion des risques et la performance en matière de business.

Les entreprises doivent aujourd'hui gérer un environnement de risques en mutation rapide. La volatilité des marchés, les crises géopolitiques, les changements économiques, les réformes réglementaires, les progrès technologiques et les cyberattaques dessinent maintenant l'industrie du futur.

Des phénomènes à long terme tels que le vieillissement de la population, les changements climatiques, et « l'accélération » du temps ont également un effet direct sur les entreprises dans le monde entier. Les changements de génération stimulent la culture de « l'immédiat », la transparence et la prise en compte de la personnalisation.

Ces nombreux défis présentent des risques mais offrent également l'occasion d'en tirer profit. De nouvelles formes de risques, dit risques émergents, apparaissent. Ces changements modifient les risques connus, ils créent des opportunités pour les organisations.

Les risques émergents sont par nature non observables par des méthodes traditionnelles, même si leurs impacts se feront sans doute sentir à un moment donné. Dans un environnement mouvant, la capacité à les anticiper et à les analyser détermine la réussite ou l'échec des organisations.

Comment les entreprises s'organise-t-elles pour gérer les risques émergents dans un paysage en constante mutation ? Quels sont les leviers utilisables pour devenir une organisation

responsable en matière de risque, c'est-à-dire ayant intégré la culture risque dans son environnement. Est-ce que le rôle accordé aux responsables des risques a évolué ?

Cet écrit débute par un débat sur le monde d'ici 2030: les forces qui donnent naissance à l'existence des risques émergents et les tendances qui en découlent. Ensuite, il expliquera pourquoi les entreprises doivent de toute urgence améliorer leur discipline en matière de risques émergents et quel est le rôle des responsables des risques dans la gestion d'une entreprise qui souhaite survivre dans ce monde changeant.

Quelques pistes et méthodes seront également proposées pour intégrer la gestion des risques émergents dans les décisions stratégiques et l'ADN d'une organisation. Comment la fonction et les pratiques de gestion des risques ont besoin d'évoluer et de se développer vers une approche axée sur la création de la valeur, indispensable pour exister.

En d'autres mots, être « *risk intelligent* », c'est être une entreprise qui à l'esprit ouvert, qui a conscience de l'importance de la prise en compte des risques émergents, qui met au défi les processus de gestion des risques traditionnels et qui exploite les risques et les opportunités plus efficacement.

Cet écrit est le fruit d'un travail de revue et de recherche dans les littératures françaises et internationales. Dans chaque chapitre, les propos avancés ou abordés seront illustrés par des exemples ou des préconisations issues de cas pratiques.

Ce mémoire a pour objectif de déclencher une réelle réflexion sur la gestion des risques émergents dans le contexte du monde à horizon 2030. Je vous souhaite une bonne lecture et que cet écrit suscite un débat constructif autour de ce sujet qui m'a passionné.



Avez-vous déjà envisagé comment sera fait le monde et quels seront ses risques d'ici 2030 ? Comment seront-ils gérés ? Si personne ne peut prédire l'avenir, une chose est certaine, le monde change rapidement et il sera bien différent d'aujourd'hui. « *Le rythme et la complexité du changement est accablant et il ne fera qu'augmenter* » (KPMG 2014).

La gestion des risques se manifestera donc sous des formes différentes de celles connues aujourd'hui. Dans cette époque en pleine transformation, la question est de comprendre comment la gestion des risques pourrait-elle créer de la valeur au sein des entreprises et instaurer une certaine confiance. Nous vivons une période où les technologies, la mondialisation, l'évolution démographique ainsi que d'autres facteurs (voir *figure 1, page suivante*) font émerger des risques, face auxquels les entreprises et les sociétés doivent s'adapter plus rapidement que jamais.

Les modèles commerciaux traditionnels changent, les aspirations des individus évoluent, la main-d'œuvre est en transition : vieillissement de la population, apparition des générations X, Y, Z. L'économie mondiale se complexifie. Les frontières physiques sont supplantées par le monde digital. Dans cette nouvelle configuration, la perturbation est la nouvelle normalité, où les entreprises sont soit des perturbateurs, soit des victimes de ces perturbations (Shepard J, EY 2018).

La perception même de la perturbation change. Jusqu'à récemment elle était synonyme de menace, d'une forme d'instabilité pour les entreprises. Aujourd'hui elle représente une opportunité, une occasion à savoir saisir pour rester compétitif. Ainsi, les individus ont commencé à embrasser la perturbation pour tirer parti d'un environnement impermanent.

Il est donc crucial pour les organisations d'imaginer quel sera ce monde versatile en 2030 et comprendre les vecteurs qui l'influenceront. L'exercice d'imagination devient une condition à la pérennité : quelles sont les hypothèses les plus vraisemblables ? Quelles sont les pièges les plus probables ? Comment les éviter ? Comment avoir un

coup d'avance sur les événements pour tenter de les orienter et en tirer profit ?

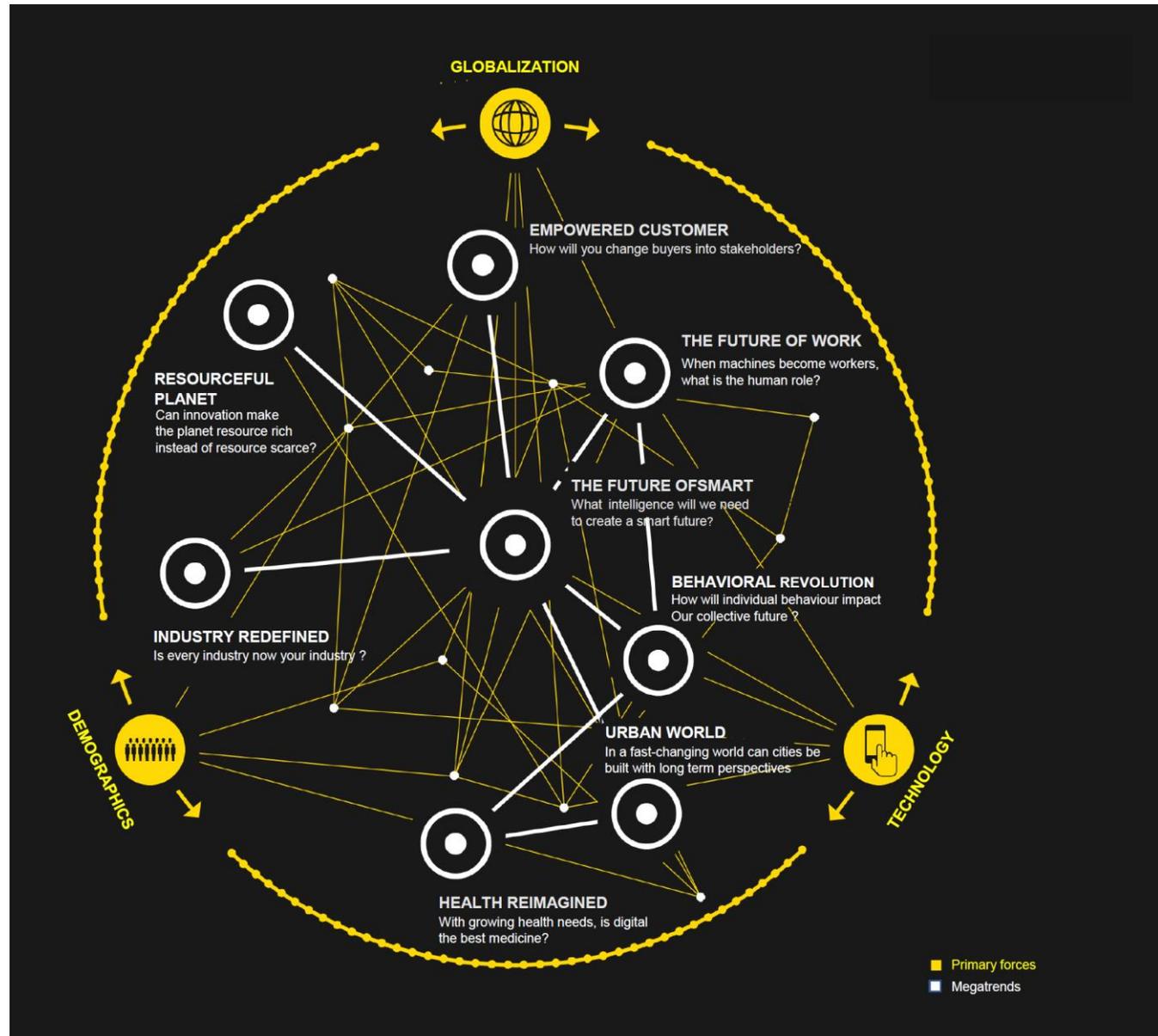
La prochaine décennie est une infime fraction de l'Histoire. Pour comprendre ce qu'il pourrait se passer d'ici 2030, il faut se rappeler que l'avenir n'est souvent qu'une répétition du passé. Beaucoup de leçons sont à tirer des actions tentées, échouées, répétées différemment dans le temps. Bien que le passé soit révolu, il y a tout de même dans l'histoire récente des tendances que l'on peut qualifier de durables et qui laissent imaginer ce qu'il peut arriver dans la prochaine décennie (Attali J, 2014). Les risques du passé ont été eux-mêmes à un moment des risques émergents pour les entreprises. La gestion des risques doit donc s'inspirer du passé, tout en s'imprégnant des tendances pour se préparer à l'avenir.

« Le futur appartient aux personnes qui voient des possibilités avant qu'elles deviennent évidentes ».

Ted Levitt – Economiste et professeur à Harvard Business School.

FIGURE 1 : MEGATENDANCES

Source : EY 2017



1.1 Emergence des « nouveaux » risques

1.1.1 Définition d'un risque émergent

La question des risques émergents est aujourd'hui reconnue comme une préoccupation importante pour la gestion des risques et la gouvernance (Mazri C., 2014). Le terme est attirant et a un sens intuitif, mais il n'existe pas à ce jour une définition cohérente, claire et faisant l'unanimité. Certaines entreprises ont développé leurs propres définitions de ce concept et ont ensuite défini un cadre de travail. Cette section vise à comparer les différentes définitions existantes et à analyser leurs caractéristiques.

Hélène Chauveau, qui dirige le département des Risques Emergents chez AXA, définit les risques futurs, ou les risques émergents comme « *des risques nouveaux ou des risques anciens qui se transforment et qui, généralement, sont caractérisés par des incertitudes majeures* ». Des incertitudes « *qui proviennent en partie du manque de données historiques permettant de les analyser, mais aussi de changements technologiques, scientifiques, socio-politiques ou légaux qui entraînent une discontinuité dans leur évolution* » (AXA 2017).

La plupart des experts et des praticiens dans la gestion des risques ont convenu que les risques émergents sont ceux connus à un certain degré mais pour lesquels on ne prévoit pas de concrétisation ni d'impact avant plusieurs années (Hancock B., 2016). Les risques émergents sont des événements ou des circonstances à grande échelle qui sont difficilement contrôlables car les impacts sont abstraits à imaginer.

L'International Risk Governance Council (IRGC 2010) définit les risques émergents comme « *de nouveaux risques ou des risques familiers qui deviennent apparents dans des conditions nouvelles ou inconnues* ». Les risques émergents sont considérés comme des événements potentiellement importants. Cependant, ils ne peuvent pas être entièrement compris dans les conditions existantes, et connues (Lloyd's 2019). Concrètement, la caractéristique déterminante d'un risque émergent est l'incertitude.

Certaines des définitions ci-dessus associent le risque émergent à un nouveau type d'événement. Cependant, exiger que l'événement soit nouveau au sens où il n'avait jamais été vécu auparavant serait un critère trop restrictif. Nous pouvons par exemple dire qu'une épidémie constitue un risque émergent dans une région ; même s'il y a eu des épidémies similaires ailleurs. Donc, le concept de « nouveauté

» reste subjectif. Aucune des définitions citées ne fait référence explicitement au concept de la connaissance « knowledge » ou de la « croyance justifiée ».

A partir de ce constat nous pouvons dire que nous sommes confrontés à un risque émergent lorsque les connaissances de base sont faibles mais contiennent des indications, des « croyances justifiées » selon lesquelles un nouveau type d'événement (nouveau dans le contexte de cette activité) pourrait se produire dans l'avenir et potentiellement avoir des conséquences graves.

1.1.2 Apprentissage des risques émergents

Potentiellement, les risques émergents peuvent avoir un impact fort pour les entreprises et pour la société. Cependant, aujourd'hui ils ne sont pas concrètement quantifiables, cela est dû essentiellement au manque de complétude des données. Pour la plupart d'entre eux, ils ne sont pas encore complètement étudiés ou compris. Par conséquent, l'identification précoce des modifications potentielles du paysage des risques est importante afin d'éviter des surprises ou des chocs considérables pour l'industrie et la société en général.

De plus, les risques émergents évoluent constamment avec le temps car ils résultent de tendances ou d'événements soudains. Ils sont souvent caractérisés par une incertitude en termes de probabilité, de perte attendue et d'impact potentiel pour les entreprises. L'un des défis passe par la mise en œuvre d'un dispositif d'anticipation adapté (efficace et efficient) pour les minimiser, par exemple en s'inspirant des méthodes de prévision météorologique.

La gestion des risques émergents doit pouvoir permettre de résoudre l'obsolescence des dispositifs actuellement appliqués aux risques. A cela s'ajoutent les évolutions réglementaires qui changent les règles et ajoutent de la confusion pour les entreprises. Bien que nous puissions penser que les risques émergents sont majoritairement des risques totalement nouveaux, comme dans le cas d'une nouvelle technologie, telle que la "blockchain" ; en réalité, cela n'est pas si fréquent.

En revanche, les risques émergents sont souvent des risques connus et familiers des organisations, qui se sont simplement transformés. Ils deviennent nouveaux (ou émergents) car ils se retrouvent

constamment dans une dynamique de réactions face à des modèles disruptifs. Par conséquent, ils sont comptabilisés comme des risques émergents - la complexité de l'évolution constante des cyber-risques en est un (Egloff R, Weymann M, 2017).

Les spécialistes ont également convenu que les risques émergents diffèrent des événements du type « black swan »¹, par exemple un tsunami. En effet, les organisations peuvent voir les risques émergents arriver car généralement ils se développent assez lentement. Par exemple, le vieillissement de la population est une des tendances du risque émergent démographique qui n'aura peut-être aucun impact matériel au cours des deux prochaines années, mais qui pourrait avoir un impact considérable sur l'entreprise dans 10 ou 20 ans.

Ainsi, l'évolution démographique aux États-Unis résulte du vieillissement de la population des baby-boomers, combinée avec la baisse du taux de natalité après la période de « boomer ». Ce problème démographique est connu de tous et est identifié depuis un certain temps. Il est clair pour tous que ce phénomène aura de nombreux impacts sur l'avenir de la main-d'œuvre, la demande de logements et de biens durables, les besoins en soins de santé, les retraites, la sécurité sociale etc.

1.3.3 Prévision et non prédiction

Ces impacts in fine « obligent » les entreprises et les organisations à anticiper les actions nécessaires à mettre en place pour réduire les risques, par exemple : le risque de continuité de l'activité par la perte des compétences ; le risque financier avec le coût des retraites, le risque organisationnel dans la conduite et l'accompagnement du changement (Hancock B, 2016).

En ce qui concerne ses sources, les risques émergents peuvent être naturelles, humaines ou souvent les deux à la fois. Par exemple, les risques émergents peuvent inclure les nouvelles technologies tel que l'intelligence artificielle (IA), la nanotechnologie, ainsi que des changements économiques, sociaux, environnementaux, réglementaires ou politiques.

Alors que certaines tendances émergentes se développent à un rythme lent (changements démographiques, préférences sociétales), d'autres peuvent évoluer plus rapidement avec un potentiel perturbateur puissant (comme le développement des smartphones, ou des crypto-monnaies au cours de la dernière décennie).

Pour reprendre l'analogie avec les prévisions météorologiques, la phase de développement a pris beaucoup de temps et pour un résultat aléatoire. Les météorologues examinent les données récoltées pour déterminer leurs prévisions dont la fiabilité n'est pas garantie. Pire, ils ne peuvent toujours pas prédire avec précision le chemin qu'empruntera un ouragan.

Est-ce que cela signifie que regarder la chaîne météo est inutile ? Bien sûr que non. De plus, nous avons la possibilité de prendre des mesures pour atténuer les effets des ouragans en mettant en place des dispositifs de prévention, d'alerte et de sureté, ou en souscrivant une assurance contre les catastrophes climatiques.

Comme les ouragans, les risques émergents sont difficiles à prévoir. Nous ne pouvons pas déterminer quand les risques deviendront de véritables problèmes, ni quel sera leur niveau de gravité. Cependant, les organisations doivent tout de même être prêtes à y faire face. Alors, comment pouvons-nous commencer à identifier les risques émergents et à répondre de manière appropriée ? (Rachel S, 2019).

Caractéristiques



Préconisation

Les risques émergents sont de nouveaux risques liés à de nouvelles technologies ou des risques connus qui se transforment. Ils sont en évolution constante & en dynamique de réaction face aux changements.

Identifier et traiter l'obsolescence de son dispositif interne, de façon précoce et adaptée.

¹ Événements rares et à fort impact, difficiles à prévoir et qui dépassent les attentes normales.

1.2 Les vecteurs des risques

1.2.1 Accélération du temps et davantage de transparence

Hier, le monde était stable et prévisible (Charrette C.J., 2017). Cependant, à la fin des années 1980, l'acronyme américain VUCA : « *Volatility* », « *Uncertainty* », « *Complexity* », « *Ambiguity* » faisait son apparition à la U.S. Army War College et laissait présager de l'ère à venir. Quatre décennies plus tard, le changement est permanent.

L'imprévisibilité, l'ambiguïté et l'accélération des risques émergents sont les vecteurs de nos sociétés modernes et impactent les stratégies des firmes. Selon Fréry. F « *plus rien n'étant durable, l'innovation et l'agilité devraient se substituer à la construction d'une stratégie pérenne* ». Les quatre éléments composant « *le monde VUCA* » sont étroitement liés à l'avenir.

Chacun d'entre eux rendent le monde, les marchés, les industries, les business plus difficiles à saisir et à contrôler (Kraaijenbrink J., 2019). Plus une industrie est complexe et volatile, plus il est difficile de prévoir et d'anticiper les aléas ; par conséquent, son pilotage et sa gestion en deviennent plus incertains.

Dernièrement, on peut observer de plus en plus d'ouvrages qui traitent de sujets liés à la « *perturbation* » (figure 2), comme par exemple : « *Accélération* » du sociologue allemand Harmut Rosa ou « *La Dictature de l'urgence* » de Gilles Finchelstein. Ce phénomène montre que le monde présent et le futur proche préoccupent de plus en plus les individus.

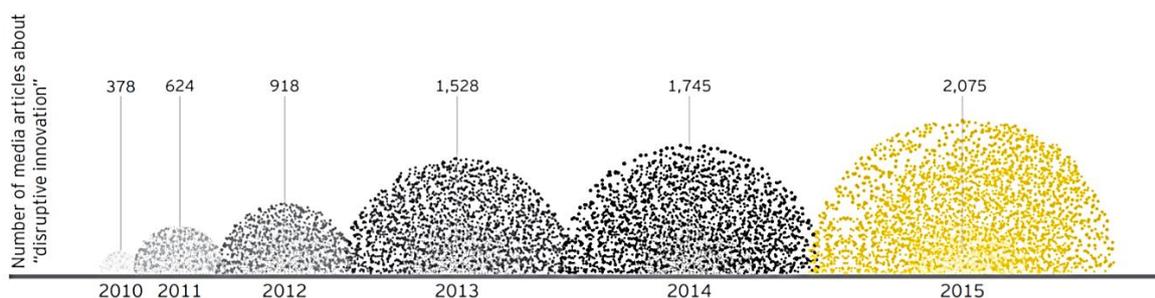
Mais que signifie l'expression : « *accélération du temps* » ? Si on prend cette phrase au sens propre, on pourrait croire que le temps s'accélère. La réalité, c'est qu'aucune aiguille de montre ne tourne plus vite qu'auparavant. « *Le temps que l'on appelle objectif, c'est-à-dire mesuré par des instruments tels que les chronomètres, montres, horloges est stable et ne s'accélère pas* » (Corrèges D.,2012).

En revanche, on observe que l'accélération des rythmes de vie provoque « *un sentiment que le temps passe plus vite* » (Rosa H., 2010). La représentation du temps change. L'accélération réduit notre horizon temporel, le passé devient rapidement obsolète et le futur est difficilement prévisible (Corrèges D, 2012).

« *L'accélération du temps* » oblige donc les entreprises à être capables de réagir plus rapidement, de revoir l'allocation des ressources, de réévaluer les risques et les opportunités. « *En 1940, les entreprises classées dans Fortune 500² pouvaient espérer y rester en moyenne 75 ans. Aujourd'hui, on estime que leur durée de vie moyenne sera de seulement 15 ans* » (Charette C.J., 2017).

Ce contexte demande aux entreprises de revoir leurs modèles de gestion, leur appréhension par rapport à l'extérieur et les risques auxquels elles sont exposées. Les questions à l'ordre du jour pour de nombreuses entreprises sont : « *Seront-elles toujours en place d'ici 5, 10, 20 ans ?* », « *Sont-elles outillées pour répondre aux défis de demain ?* » (Charrette C.J., 2017), « *Comment saisir les inconvénients de la perturbation ?* » (Schreiber U., Forer G., EY 2017).

FIGURE 2 : MENTIONS MEDIATIQUES DE "L'INNOVATION DISRUPTIVE"



Source : EY 2017

² Fortune 500 est le classement des 500 premières entreprises américaines, classées selon l'importance de leur chiffre d'affaires

Dans le contexte d'un « monde VUCA », la transparence s'impose à l'entreprise, elle est un standard pour les consommateurs, comme pour les employés. Lorsqu'une entreprise adopte la transparence, la productivité, la confiance, la réputation augmentent de façon significative.

En partant du constat que les risques ne peuvent pas être tous sous contrôle, c'est grâce à des relations de confiance avec les parties prenantes basées sur la transparence qu'une entreprise peut gagner en résilience et en agilité et ainsi transformer ces risques en avantages concurrentiels.

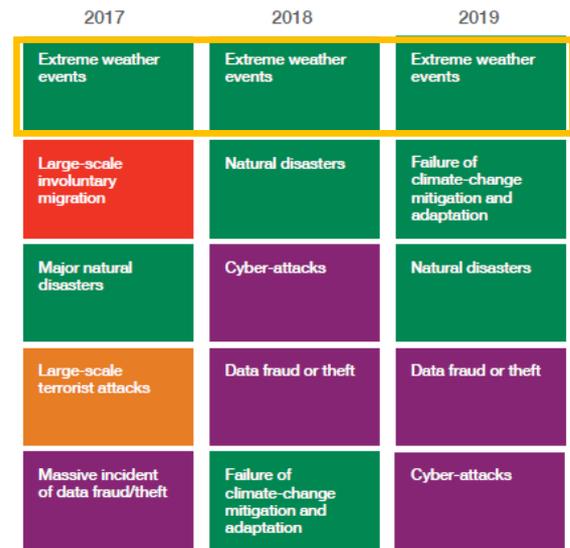
Dans un climat d'incertitude, les entreprises doivent aborder le risque sous une nouvelle approche. Les entreprises doivent faire le choix de l'accroissement du capital confiance qui est indispensable à leurs performances et aux succès, plutôt que le choix de l'absence de confiance qui serait source inévitable d'échec (Dunn M., 2018).

1.2.2 Climat et ressources : des relations puissantes

Selon le Global Risks Report du Forum économique mondial 2019 de Davos, les menaces environnementales sont en haut de la liste des risques pour la troisième année consécutive, à la fois en termes d'impact et de probabilité (figure 4 ci-contre).

Le sujet du réchauffement climatique est dans tous les médias et tient une place particulière car il est en grande partie dû à l'activité humaine depuis le milieu du XXe et progresse à un rythme sans précédent depuis les dernières décennies (NASA, 2019). La température moyenne à la surface de la planète a augmenté d'environ 0,9 degré Celsius depuis la fin du XIXème siècle.

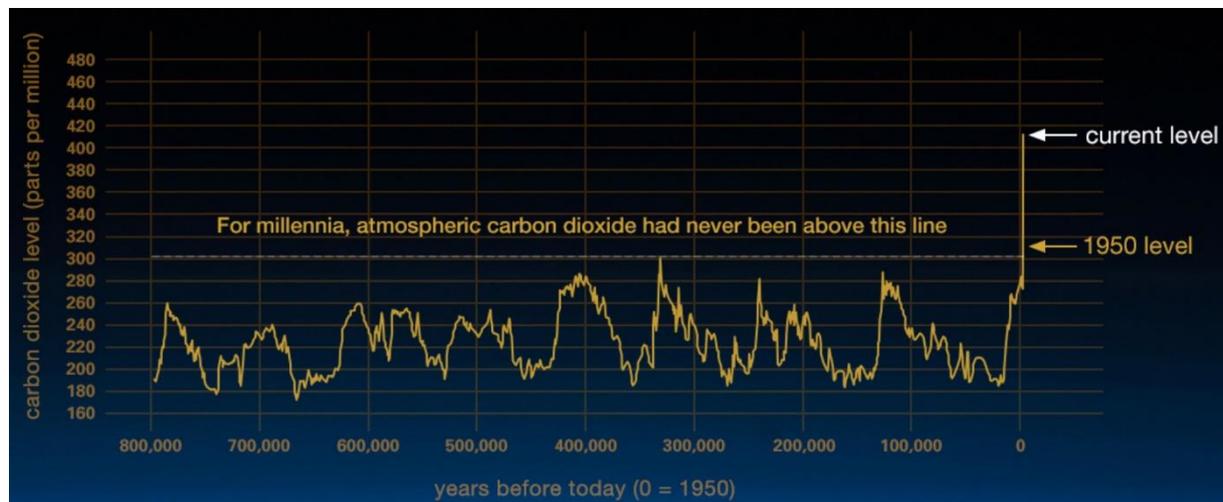
FIGURE 4 : TOP 5 RISQUES EN TERMES DE PROBABILITE



Source : Davos, the Global Risk Report 2019

Le changement est dû en grande partie à l'augmentation des émissions de dioxyde de carbone et d'autres émissions dans l'atmosphère (figure 3 ci-dessous), avec des impacts omniprésents mondialement. L'année 2016 a été non seulement l'année la plus chaude jamais enregistrée, mais sur les 12 mois, 8 (de janvier à septembre à l'exception du mois de juin) ont été les plus chauds jamais enregistrés dans l'histoire (NASA, 2019).

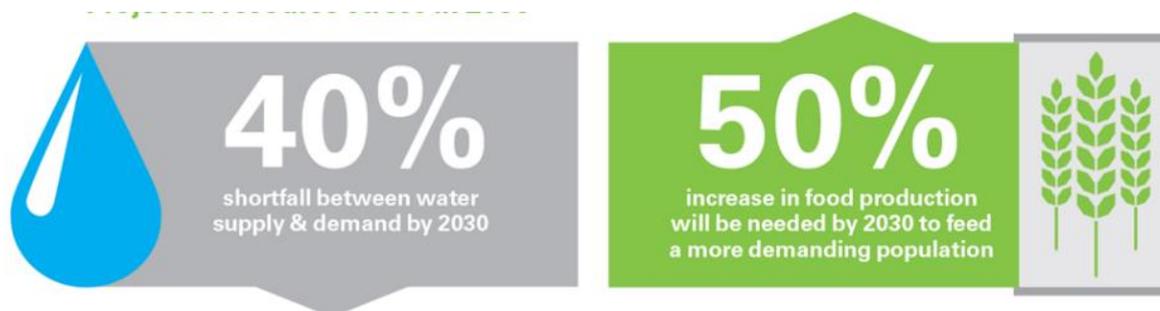
FIGURE 3 : EMISSIONS DE DIOXYDE DE CARBONE DANS L'ATMOSPHERE DE - 800 000 A 1950



Source : NASA, 2019

D'ici 2030 (voir figure 5 ci-dessous), une augmentation de 50% de la production alimentaire devrait être nécessaire pour nourrir une population plus riche et plus exigeante et le monde devrait faire face à un déficit mondial de 40% entre la demande en eau prévue et celle disponible (KPMG, 2014).

FIGURE 5 : PREVISION DES RESSOURCES EN 2030



Source : KPMG 2014

L'impact de l'activité humaine sur la planète a des répercussions directes sur le niveau des océans, les événements climatiques extrêmes, le cycle de l'eau, la biodiversité et les conditions de vie. Par exemple, l'incendie qui a ravagé en août 2019 la forêt Amazonienne, la plus vaste forêt tropicale au monde. Le feu est utilisé pour nettoyer des zones forestières afin de préparer des terres à l'activité de production et est en plus attisé par la sécheresse et la déforestation.

La lutte contre le changement climatique est une lutte mondiale. Elle est l'affaire de tous. Ces effets vont se faire sentir sur tous les modèles économiques, soit parce qu'il existe des risques d'accidents liés aux changements climatiques, soit parce qu'il faut faire évoluer les modèles économiques et business vers un modèle responsable.

Le monde est en pleine transformation. Les moyens de transports et l'énergie se transforment, les constructions évoluent. De même, le secteur financier qui accompagne ce mouvement doit forcément s'adapter à cette nouvelle donnée (Grandjean A., 2018). Il est maintenant évident que les solutions ne viendront pas du G7 ou de la COP21, par manque de capacité flagrante à s'entendre et à fixer des limites. De plus, les états prenant trop de temps à s'organiser, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de prendre le relais.

Face à un risque de crise imminente, BLACKROCK a récemment appelé les banques centrales à augmenter leur soutien aux entreprises. C'est un des leviers qui pourrait participer aux changements nécessaires face aux risques climatiques.

Le Groupe Crédit Agricole a, par exemple, adapté sa gouvernance pour l'aligner à sa stratégie climat : « maîtriser pleinement les risques et opportunités liés au changement climatique, notamment à travers la

réallocation progressive de nos financements, de nos investissements, et de l'épargne gérée au profit de la transition énergétique » (Crédit Agricole, 2019).

En même temps, les changements climatiques et démographiques (voir le chapitre 1.2.3) réduisent la disponibilité de nombreuses ressources naturelles. Lorsque les ressources sont rares, qu'il s'agisse

d'eau, de terre, d'énergie ou d'arbres, la concurrence devient évidente (Fotabong E., 2016). Ce phénomène peut conduire à une rupture des codes de conduite établis et mener à des conflits. Le besoin en ressources est un élément clé dans la gestion des risques émergents et dans des considérations géopolitiques.

Cependant, dans la gestion des risques émergents liés au changement climatique, les organisations ne peuvent pas simplement compter sur l'hypothèse que l'impact du climat sera plus ou moins le même que celui constaté au cours des 50 ou 100 dernières années. Le changement climatique est susceptible de perturber intrinsèquement cette hypothèse, avec des changements dans la fréquence et la gravité des événements (une des caractéristiques des risques émergents).

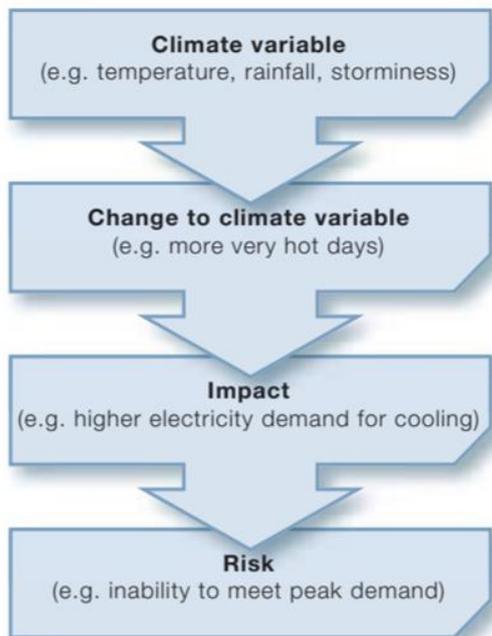
De plus, le lien entre les tendances climatiques et ses risques est important à comprendre pour la mise en place d'une meilleure gestion. Par exemple, la réputation ou la capacité d'une entreprise à servir ses clients ou d'autres parties prenantes ne découle pas directement des changements et variables climatiques, mais d'une chaîne de conséquences, comme celles illustrées dans la figure 6 page suivante.

Malgré la nécessité de transparence et d'un cadre réglementaire bien établi, à l'échelle mondiale les investisseurs et les actionnaires ont fait part de leurs préoccupations concernant l'absence d'évaluations prospectives des problèmes liés au climat. Cela vise notamment les informations sur la vulnérabilité potentielle des organisations aux risques climatiques et les outils qui en découlent sur la manière d'atténuer ces vulnérabilités. (Nelson M., 2017).

Le problème clé du risque climatique, comme de toute conformité réglementaire ou légale, est qu'il est considéré comme un coût et non comme un

générateur de valeur. Des enquêtes ont mis en évidence un décalage entre les risques pris en compte par les entreprises et leurs priorités.

FIGURE 6 : LA CORRELATION ENTRE CLIMAT ET RISQUE



Source : Climat Change Impacts & Risk Management, 2006

Par exemple, un rapport annuel publié récemment sous le titre « *Risk in Focus* » de sept instituts européens d'audit interne a révélé que, sur une liste de 16 risques organisationnels, les risques liés à l'environnement et au changement climatique venaient en dernier lieu, à la fois en termes de priorité des risques qu'en tant qu'audit associé. Cela est dû en partie au fait que les conseils d'administration considèrent le cyber risque, la sécurité des données et la conformité comme des priorités plus immédiates qui nécessitent leur attention.

Cela est en total décalage avec la perception de bien commun, c'est pour cela que le rôle des ONG est si important de nos jours. Elles représentent un véritable moteur dans la mise en place de solutions, ce qui pourraient bien créer l'inertie nécessaire pour que les entreprises prennent leurs responsabilités.

« *Le risque climatique est un risque financier et opérationnel à long terme auquel toutes les organisations doivent faire face. Il ne peut pas être ignoré* », a déclaré Azaroff professeur associé à City University de New York. « *Si la direction d'une entreprise ne comprend pas ses implications financières, une entreprise peut rapidement cesser ses activités* » (Hodge N., 2019).

Le changement climatique est un risque émergent qui en est à ses débuts. Cependant, il est urgent que les entreprises prennent conscience de ses forts impacts. Au sein des entreprises et des organisations, les responsables de la gestion des risques doivent à minima commencer à prendre des mesures pour évaluer le niveau d'exposition de leur entreprise aux risques liés au climat (Hodge N., 2019).

1.2.3 Modèles démographiques

La démographie est au cœur du développement économique global des pays du monde entier. Les tendances démographiques telles que le vieillissement de la population, les migrations, la fertilité, la mortalité et l'urbanisation ont un impact sur les caractéristiques des populations ainsi que celles de la population active.

D'ici 2030, la population mondiale devrait augmenter de plus d'un milliard, pour atteindre plus de huit milliards (figure 7 ci-après). Nous vivons une époque pleine de changements sans précédent, de défis et d'opportunités. Si nous analysons la figure 7, ce qui est frappant c'est que la majeure partie de cette croissance a eu lieu très récemment et que 97 % de cette croissance démographique proviendra de pays émergents ou en développement.

De manière tout aussi significative, les habitants de toutes les régions vivent plus longtemps et ont moins d'enfants. Le segment de la population qui connaît la croissance la plus rapide sera celui des plus de 65 ans - il y en aura 390 millions de plus en 2030 qu'en 2015 (PWC, 2019).

Parmi l'ensemble des facteurs de perturbation, l'évolution démographique prend une place importante. Comme nous pouvons le voir dans la figure 8 ci-après, le taux de croissance a diminué depuis les années 1960. Cela signifie que la population mondiale ne croît pas de manière exponentielle - depuis des décennies, la croissance ressemble davantage à une tendance linéaire.

L'augmentation des populations vieillissantes a un impact sur tous les aspects de la société, qui va des soins de santé à l'immobilier, tandis que la main-d'œuvre dominée par le « *millennials* » réinventera le lieu de travail. Ces développements ont de profondes implications à la fois localement et globalement. Tous les pays et beaucoup d'entreprises ont commencé à mettre en œuvre des politiques audacieuses pour faire face à ces changements démographiques.

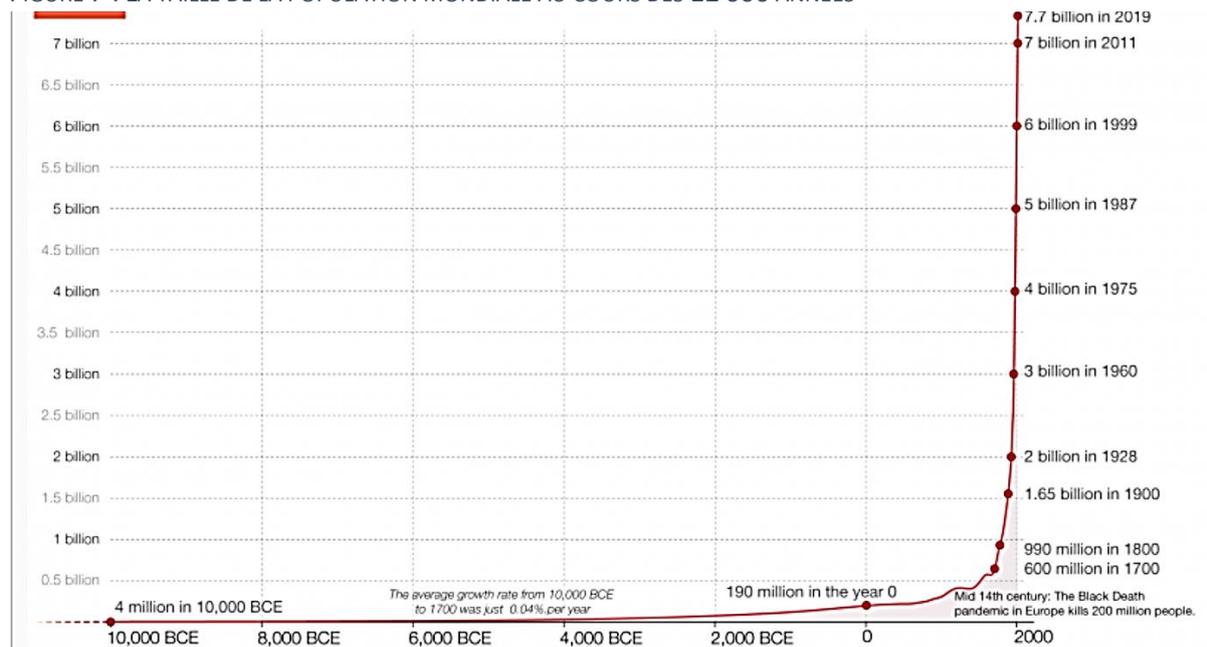
Les conséquences du changement démographique font que les gouvernements ont commencé à penser comment augmenter les impôts pour pouvoir prendre soin des personnes âgées. Les entreprises pourraient devoir réviser leurs modèles commerciaux et leur gestion des risques en raison d'une

augmentation du coût des retraites mais aussi utiliser ces modèles en tant que source d'opportunités, par exemple proposer des produits destinés aux personnes âgées. Les employées, notamment les seniors, vont devoir également améliorer leurs compétences ou en acquérir de nouvelles pour rester compétitifs sur le marché du travail.

Comme le profil de la population change, de nouveaux produits et régimes émergent au détriment des anciens qui doivent évoluer. Cela concerne, non seulement les régimes de sécurité sociale, mais aussi les produits d'assurance, les régimes de retraite, les épargnes, produits d'assurance maladie, produits de soins de longue durée et d'autres.

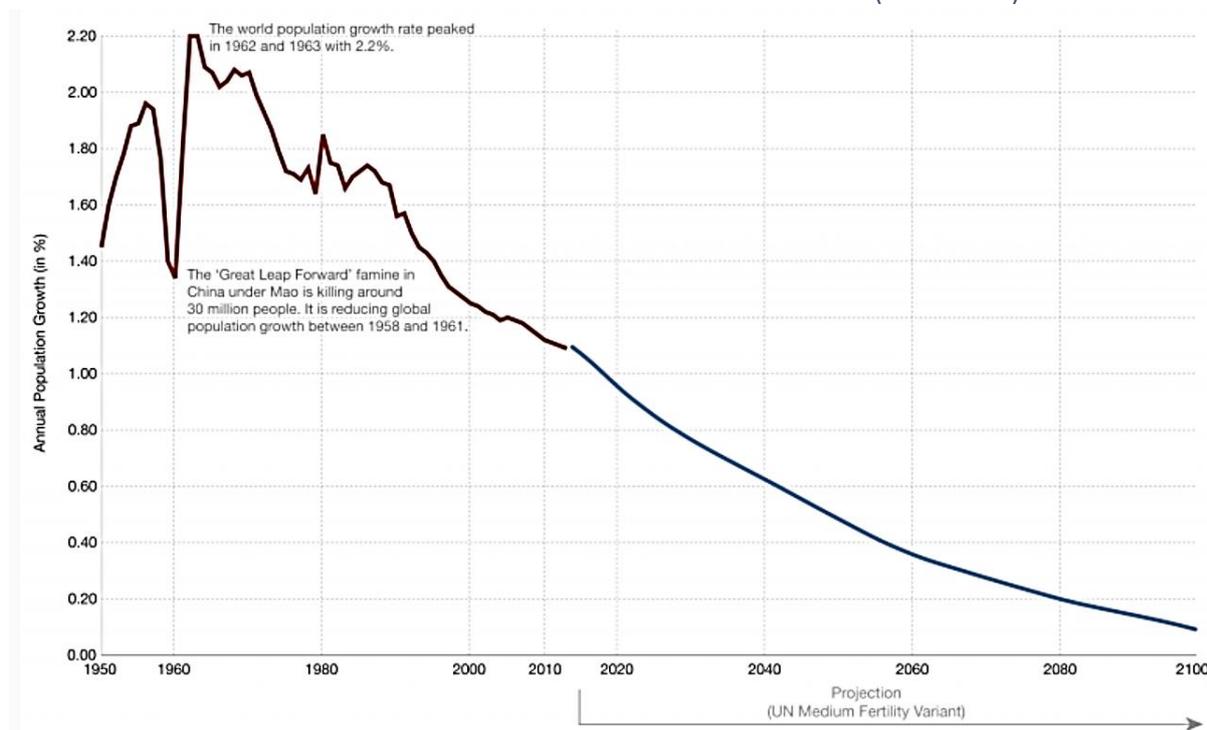
Les risques démographiques dans le monde moderne ne peuvent pas être ignorés. Les changements démographiques entraîneront une croissance plus lente et une population vieillissante. Cette transition exercera probablement une pression à la baisse sur le taux de croissance de la production potentielle, le taux de chômage et le taux d'intérêt à long terme.

FIGURE 7 : LA TAILLE DE LA POPULATION MONDIALE AU COURS DES 12 000 ANNEES



Source : Our World in Data, 2019

FIGURE 8 : TAUX ANNUEL DE CROISSANCE DE LA POPULATION MONDIALE (1950-2010)



Source : Our World in Data, 2019

1.3 Les tendances

1.3.1 Mondialisation des marchés

La mondialisation est un concept très complexe, elle est le résultat de processus sociétaux interdépendants. Elle implique des changements à différents niveaux : politiques, économiques et socioculturels. A titre d'exemple, nous pouvons citer : la création d'organisations globales comme World Trade Organisation (WTO) ou United Nations (UN), la diffusion de cultures et sous cultures à travers les films, les livres, les modes. Ils ont participé à la création de référentiels connus et reconnus de tous au niveau mondial.

C'est maintenant devenu un processus à part entière, qui a très peu de chances d'être réversible (Mrak M., 2000). La mondialisation est alimentée par l'évolution rapide des nouvelles technologies et du mode de diffusion de l'information. A cela, s'ajoute, la mobilité des biens, des services, des capitaux et du travail, par exemple, la création de l'espace Schengen en 1995.

La mondialisation a considérablement transformé l'ordre économique mondial, les stratégies des sociétés, ainsi que le paysage environnemental. Elle est le reflet de notre monde interconnecté (figure 9, à droite).

Cependant, cette force repose sur un réseau d'intermédiation où la moindre perturbation peut se transformer en choc systémique avec un effet domino et des impacts rapides pour les nations, les pays et les organisations. Les sources et la vitesse de transmission des risques ont été démultipliés par la mondialisation (Goldin I., 2010).

Les risques cyber sont d'autant plus démultipliés par la mondialisation. En 2017, NotPetya, un logiciel malveillant, a été à l'origine d'une nouvelle cyberattaque mondiale qui a impacté les entreprises et les grandes banques en Ukraine ainsi que le métro de Kiev, mais aussi des compagnies françaises, par exemple Saint-Gobain.

Il en résulte certaines menaces et des risques émergents mutualisés, issus d'infrastructures partagées tel que les transports, l'énergie et l'Internet, des risques sociaux, sanitaires et politiques, ainsi que des défis posés par l'approvisionnement en ressources de plus en plus rares (eau, nourriture et énergie).

Dans la gestion des risques d'une entreprise s'ajoute un niveau de complexité, car tous ces risques sont interconnectés, voir figure 10 (Global Risk Report 2019). Cependant, le risque technologique ne devrait jamais empêcher un établissement d'adopter la

digitalisation. La technologie devrait être un facilitateur et apporter de la plus-value dans la gestion des risques.

La mondialisation détruit des « business models » historiquement ancrés et pousse les organisations à se renouveler continuellement. Elle met fin à une époque où ces firmes pouvaient vendre les modèles d'une saison précédente, ou des versions obsolètes de produits dans les pays moins développés.

FIGURE 9 : L'IMPACT ÉCONOMIQUE DE LA MONDIALISATION

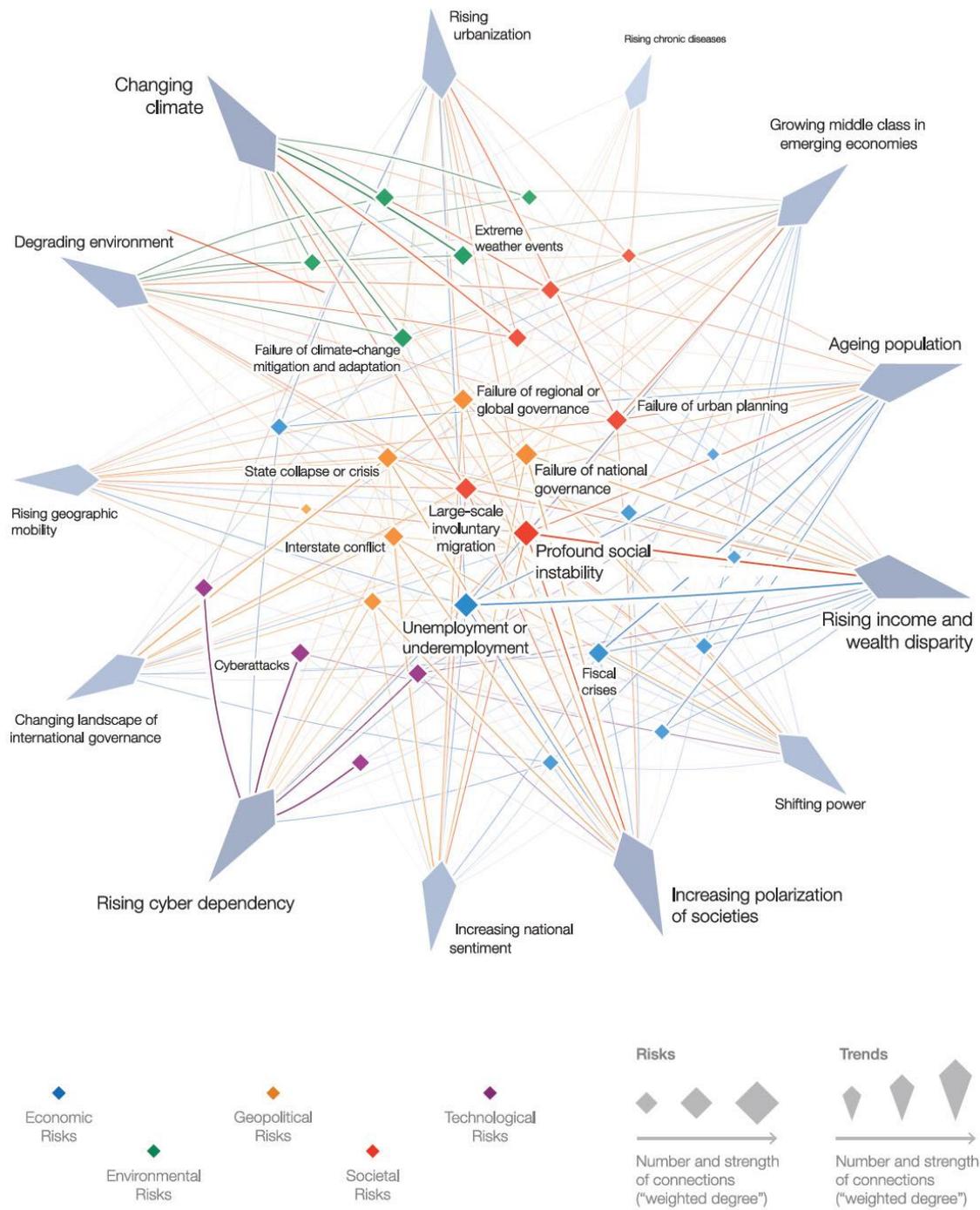


Source : Ken Moak, 2017

Par exemple, Orange Bank réinvente le modèle bancaire et le transfert d'argent à l'international. Depuis 2008, sa stratégie bouscule l'hégémonie de Western Union et Moneygram dans le marché du transfert d'argent international et du microcrédit sur le continent africain. Le groupe Orange se base sur une infrastructure IT solide et l'exploitation des nouvelles technologies.

Les organisations qui ont fait le pari de s'exposer et qui se sont adaptées à cette nouvelle réalité bénéficient d'énormes économies d'échelle dans leur production, leur distribution, leur marketing et leur gestion, par exemple : Disney, AirBnb, Spotify etc. Elles sont constamment confrontées à de nouveaux défis à relever, tel que la gouvernance d'une entreprise mondiale, les risques géopolitiques, les problèmes de réglementation, les risques juridiques et de conformité, etc.

FIGURE 10 : CARTOGRAPHIE - INTERCONNEXION ENTRE LES RISQUES ET LES TENDANCES



Source : Rapport mondial des risques - World Economic Forum, Davos, 2019

A l'avenir, la première action de toute entreprise consistera à comprendre la nature et les facteurs des risques systémiques, ainsi que les risques potentiels et les vulnérabilités au sein de leurs organisations. Les entreprises devront ensuite développer leur propre résilience aux risques émergents en développant leurs stratégies et leurs systèmes de gestion des risques (Goldin I., 2010).

Alors que la mondialisation a amené des avantages et des opportunités sans précédent pour les entreprises, elle a simultanément changé et augmenté les risques qui impactent la société et les entreprises. Cet ensemble évolue dans un environnement aux humeurs volatiles liées à la transmission vélocité de l'information et aux contraintes financières de plus en plus fortes.

Il est donc important de comprendre ces nouveaux types de dépendance et les risques systémiques afin d'élaborer des plans nécessaires pour y répondre.

FIGURE 11 : LES CONSÉQUENCES DE L'INTERCONNEXION ÉCONOMIQUE



Source : KPMG Future State 2030, the global megatrends shaping governments, 2014

1.3.2 Interdépendance économique et politique

L'interdépendance signifie que ce qui se passe à un endroit a des impacts sur d'autres endroits (Cambridge Dictionary). Dans un environnement de mondialisation, l'interdépendance économique conduit à l'interdépendance politique. Ainsi, les liens économiques sont de plus en plus étroits entre les pays et les continents et ont entraîné des risques beaucoup plus grands, comme par exemple l'abus de dépendance économique, l'abus de position dominante.

Alors que l'interdépendance et la libéralisation des échanges augmentent, les incertitudes et les risques augmentent aussi. A titre d'exemple, la crise des subprimes de 2008 aux États-Unis a poussé le monde entier vers une crise systémique qui a

entraîné l'émergence d'une grande récession. De même, la faillite de Lehman Brothers a plongé les marchés financiers mondiaux dans l'une des plus graves turbulences jamais constatées (Sara O., 2019).

La croissante interdépendance des économies nationales a considérablement accru le risque de propagation en cas d'évolution indésirable. Les crises régionales sont devenues des risques globaux. Par exemple, en Europe, la Grèce en difficulté économique en 2015, a dû fermer ses banques. Ce sujet est devenu le sujet central de préoccupation pour les membres de l'Union Européenne.

Ces exemples illustrent parfaitement la notion d'interconnexion et la naissance de réseaux de risques, (figure 11). Lorsque des perturbations apparaissent dans les domaines économiques, la géopolitique mondiale évolue vers une forme de volatilité immédiate. A son tour, cette volatilité géopolitique génère des risques émergents qui ont un impact sur les organisations et le monde en général (AXA 2018).

Ces risques, non seulement évoluent rapidement, mais défient également le champ d'application de la réglementation nationale, exigeant de plus en plus une coopération internationale.

Les risques liés aux interdépendances politiques et économiques sont une préoccupation majeure pour les entreprises. Une étude récente de la Banque mondiale a indiqué que plus de la moitié des organisations pensent que ces types de risques seront la contrainte la plus importante sur les investissements dans les marchés émergents.

Cependant, dans la même étude, la plupart de ces organisations ont indiqué qu'elles n'avaient pas les moyens pour les mesurer et les intégrer dans leur approche de la gestion des risques (Beardshaw P., Cattaneo B., 2015).

Ces interdépendances permettent de s'attaquer au problème des risques actuels et émergents dans l'économie mondiale, dans le but d'élaborer des stratégies efficaces de gestion des risques avant qu'il ne soit trop tard (Arpe J., Glockner H., 2012).

“Les marchés aiment la volatilité”

Christine Lagarde, Directrice générale du Fonds monétaire international

1.3.3 Innovation et technologies

Les développements technologiques jouent un rôle moteur dans les changements sociaux, économiques et environnementaux. D'un côté, ils contribuent à la création d'un bon nombre de risques émergents, d'un autre côté, la technologie présente également une gamme de solutions pour faire face aux défis présentés par ces risques (KPMG, 2014).

La révolution de l'IT (Information Technology) est l'un des exemples les plus évidents du rythme croissant de l'apparition des nouvelles technologies. À ses débuts, très peu de gens auraient pu anticiper le rythme auquel Internet se répandrait à travers le globe, ni l'impact qu'il aurait sur la redéfinition des entreprises et de la culture.

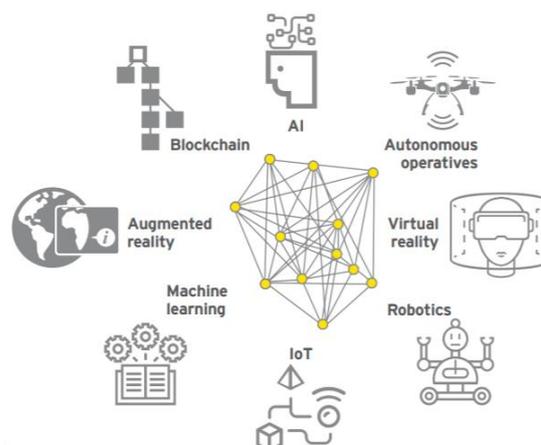
Et pourtant, comme le journaliste Oliver Burkeman l'a écrit en 2009 : « *Sans que la plupart d'entre nous sachions assez bien que c'était arrivé, le Web est passé d'une nouvelle curiosité étrange à une condition de base de la vie quotidienne* ». De la même manière, les technologies émergentes d'aujourd'hui nous semblent aussi étranges que le web à ses débuts.

L'intelligence artificielle (IA), la réalité augmentée et virtuelle, les robots domestiques, le cloud, pour ne nommer que quelques-unes des technologies sophistiquées en développement aujourd'hui, capturent l'imagination (IFTF, 2017), sans pour autant pouvoir esquisser les risques et les impacts qu'ils apporteront demain (figure 12).

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont aujourd'hui adoptées plus rapidement, les cycles d'innovation se raccourcissent et les taux de diffusion augmentent dans les pays développés et encore plus dans les pays en voie de développement. Ceux qui seront capables d'utiliser ces changements et leurs risques afférents avec succès auront entre les mains une source clé d'avantage compétitif.

Par exemple, pour que la radio atteigne 50 millions d'utilisateurs, il a fallu 38 ans. Pour la télévision, cela a pris 13 ans et pour l'Internet, seulement 4 années. Pour Angry Birds (jeux sur smartphone et tablette) cela n'a pris que 35 jours pour atteindre les 50 millions d'utilisateurs. Cette tendance ne va faire que s'intensifier (KPMG, 2014).

FIGURE 12 : LES TECHNOLOGIES ÉMERGENTES



Source : EY 2018

La révolution numérique continue de changer tous les aspects de notre vie personnelle et professionnelle, créant de nouvelles opportunités mais aussi perturbant la gestion du risque et les modèles de business existants. Les caractéristiques majeures de la tendance technologique sont le rythme rapide des changements technologiques, la connectivité croissante, la multitude des données et les innovations (KPMG, 2014).

Par exemple, bien que les banques capitalisent sur des systèmes et logiciels pour renforcer leurs « business models », elles sont exposées à des risques afférents. Leurs technologies sont présentes dans plus de la moitié de leurs opérations critiques. La cyber sécurité à elle seule peut représenter 10% des dépenses totales consacrées aux technologies de l'information (Kaminski P., 2016).

Lors d'un atelier d'experts organisé récemment par Dell Technologies et l'Institut pour l'avenir (IFTF), les participants ont envisagé la possibilité que les technologies en jeu sur la prochaine décennie aient le potentiel de « résoudre certains des problèmes insolubles auxquels l'humanité est confrontée depuis si longtemps ».

Que ces technologies émergentes réalisent vraiment cet objectif reste une hypothèse. Ce qui est certain, c'est qu'elles vont se confronter et interagir avec des facteurs puissants qu'ils soient démographiques, économiques ou climatiques. A cela, les forces et mutations culturelles vont bouleverser les conditions de la vie quotidienne, pour remodeler comment nous vivrons et travaillerons en 2030 (IFTF, 2017).

Les technologies apportent des risques nouveaux et plus complexes qui, s'ils sont mal gérés, pourraient conduire à des effets néfastes. Sans un cadre approprié de gestion des risques émergents, les entreprises pourraient faire plus de mal que de bien.

Premièrement, une opportunité manquée, telle que celle de ne pas s'adapter à la technologie, est en soi un risque. Une entreprise sans site Web est moins visible et manque une chance d'augmenter ses ventes. C'est comme posséder une boutique sans avoir de vitrine qui incite les gens à y rentrer.

Un autre risque est de ne pas avoir le bon « *time to market* » ou la bonne technologie. Les entreprises qui agissent trop rapidement risquent, non seulement de s'engager dans la mauvaise voie en matière de technologie, mais aussi de ne pas allouer le temps nécessaire au développement de nouvelles technologies ou à leur intégration.

A titre d'exemple, Google avec le lancement des Google Glass n'a pas réussi à faire comprendre aux consommateurs pourquoi ils avaient besoin d'un tel appareil.

Le contrepoint du risque est l'opportunité. Les entreprises qui prennent en compte dès aujourd'hui les risques émergents liés aux développements technologiques, peuvent surpasser radicalement celles qui sont réticentes ou tout simplement qui ne sont pas à la hauteur du défi (Nicol F., 2010).

Prenons l'exemple d'Unilever, qui a lancé en 2010 une plateforme « *Open Innovation Platform* » permettant au public d'agir sur de potentielles innovations et développements adoptés par la compagnie. A ce jour, 60% des projets de recherche d'Unilever impliquent une collaboration externe.

L'inconnu est étroitement lié aux nouvelles technologies. La gestion des risques technologiques, pour être efficace, devra démystifier les risques des nouvelles technologies émergentes et développer un cadre de gestion agile avec suffisamment de flexibilité pour répondre aux nouveaux défis.

Ce cadre comprendra une évaluation dynamique des risques associant l'appétence pour le risque de l'organisation et l'adoption de nouvelles technologies (Moreno H., 2018). Alors que les technologies émergentes continuent d'offrir de nouvelles opportunités intéressantes pour les compagnies, un cadre solide d'évaluation des risques est plus nécessaire que jamais pour prévoir les risques émergents (Reynolds P., 2019).

1.3.4 Impacts des nouvelles réglementations

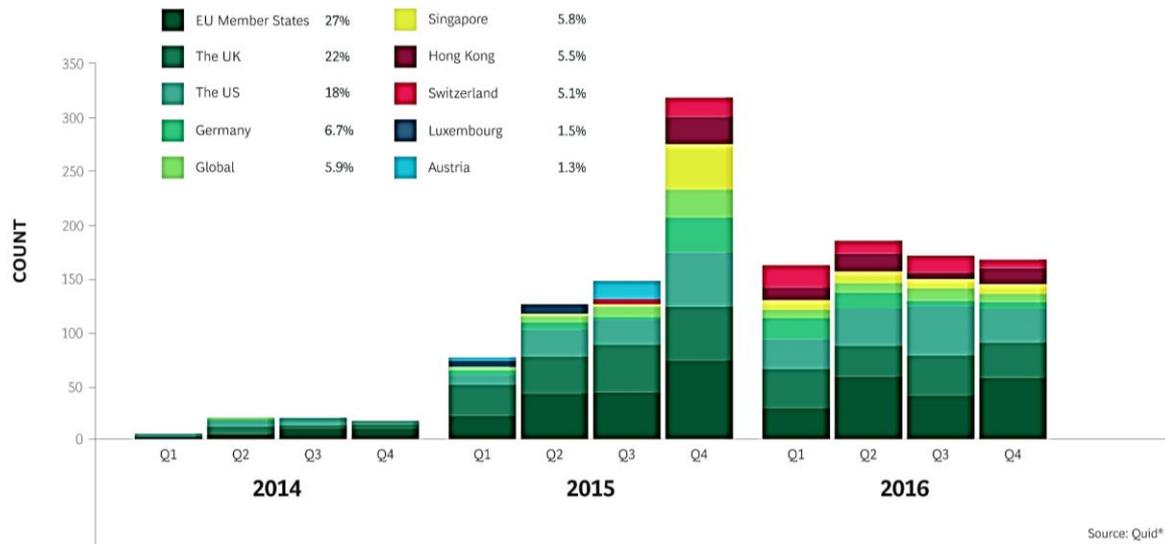
L'environnement macroéconomique, les forces concurrentielles, les technologies et les changements réglementaires continuent de mettre la pression sur les modèles commerciaux traditionnels des organisations. Dans certains cas, ils provoquent des changements importants dans l'approche du modèle employé, mais aussi dans la gestion et l'appétence face aux risques, ainsi que dans le positionnement stratégique (Cardwell J.H., 2018).

Alors que certaines tendances émergentes se développent à un rythme lent (changements démographiques, préférences sociétales), d'autres peuvent évoluer plus rapidement avec un potentiel perturbateur puissant comme le développement contre des institutions plus puissantes. Aujourd'hui, la perturbation créée déjà des tensions sur la réglementation en place. Par exemple, l'ère de l'augmentation démographique qui va bousculer la réglementation sera sans aucun précédent, en nécessitant des compétences bien en dehors des compétences traditionnelles des régulateurs actuels.

De même, les innovations et les technologies comme l'IA vont faire apparaître un éventail de défis réglementaires en commençant par des questions éthiques et en allant jusqu'à la certification de la transparence. D'un autre côté, ces technologies créent des possibilités pour penser la réglementation d'une manière entièrement nouvelle. La réglementation se réinvente pour suivre le marché en constante évolution. L'avenir de la réglementation est dans l'adaptation (Schreiber U., 2018).

Comme le rythme des perturbations ne cesse de croître, les régulateurs à un moment donné peuvent se retrouver dans la situation où les nouvelles lois deviennent obsolètes peu après leur mise en place (figure 13). D'un côté, cela impacte les méthodes de réglementation qui doivent évoluer vers une régulation flexible, agile et sensible à l'évolution réelle du marché (Forer G., 2018). D'un autre côté, cela implique des changements dans le mode de gestion des risques actuels, vers des approches ouvertes, en temps réel et dynamiques.

FIGURE 13 : EVOLUTION DU NOMBRE DE REGLEMENTS DE 2014 A 2016



Source : BSG, Risk Management and Compliance, 2019

Les évolutions tardives de la réglementation préoccupent les gestionnaires des risques parce que les incertitudes retardent leur prise de décision et leur planification. Pour exemple, alors que les banques se concentrent sur la digitalisation de leurs activités, elles continuent de faire face à des problèmes de réglementation (RGPD, loi SAPIN 2), de risques et de conformité, tout en essayant de suivre le rythme des changements sans précédent dans le secteur.

D'un autre point de vue, l'incertitude considérable entourant les détails de la nouvelle réglementation présente des avantages. Cela sensibilise les individus qui examinent les risques et les données sous de nouveaux angles pour se préparer à un durcissement des normes dans le futur (Barlow J., 2017).

De plus, les nouvelles réglementations sont parfois perçues comme une réelle opportunité permettant de faire progresser l'entreprise, elles ne sont alors plus considérées comme une contrainte.

L'impact potentiel est particulièrement important sur les efforts actuels visant à créer une infrastructure de réglementation, de risque et de conformité plus simple et plus durable. Le but étant d'adopter de nouvelles approches et d'investir dans des outils de gestion des risques qui peuvent aider à naviguer efficacement dans la nouvelle complexité (O'Reilly M., 2018).



Les dirigeants d'entreprises s'attendent de plus en plus à ce que les professionnels du risque apportent des réponses à la gestion des risques émergents, qu'ils puissent maîtriser leurs menaces et évaluer les opportunités potentielles.

Mais répondre à cette attente reste un défi pour la plupart des entreprises, selon le rapport publié par Mash en 2017. Définir le « tone at the top » est un premier élément qui établit une base efficace de gestion des risques émergents. L'entreprise doit apprendre à « marcher » avant de « courir », en s'appuyant sur les outils et processus déjà en place.

Ayant un rôle crucial, la gestion des risques devra entreprendre une transformation substantielle. Elle doit devenir un leader dans la transformation de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement des risques en évolution rapide.

Les gestionnaires des risques doivent aussi aider les entreprises à naviguer à travers les risques émergents et à slalomer entre les perturbations. Il n'existe pas une approche universelle de la gestion des risques émergents, mais plusieurs bonnes pratiques qui peuvent être exploitées et personnalisées.

« Sense and deal with problems in their smallest state, before they grow bigger and become fatal »

Pearl Zhu, Digitizing Boardroom : The multifaceted aspects of digital ready boards

2.1 Les risques émergents : priorité du top management ?

2.1.1 Une problématique universelle : lutter contre les doutes

Chaque être humain est programmé pour être un gestionnaire de risque. En effet, dans une situation de combat, notre corps libère des hormones et des stimuli chimiques en réponse à des situations dangereuses, c'est notre instinct de survie qui s'actionne.

Cependant, si nous ne disposons pas de toutes les informations, nous risquons de ne pas réagir de manière appropriée aux situations à risques ou dangereuses et il est beaucoup plus probable que nous finissions blessés. Cette réalité est identique dans le monde de l'entreprise.

Chaque entreprise souhaite comprendre les risques potentiels et utiliser une méthode de prise de décision adaptée pour y faire face, tout en tirant parti des principales opportunités de croissance et de progression, de la résilience et de la préparation pour le futur.

Pour ce qui concerne de nombreux risques opérationnels ou stratégiques dis « classiques », les entreprises savent parfaitement les prévoir, les comprendre et gérer leurs expositions. Les méthodologies et les outils existants sont efficaces.

Par contre, elles sont moins équipées pour traiter les risques émergents, ce qui est un réel problème. En effet, aujourd'hui, ces risques représentent quatre des cinq principaux risques en termes d'impact, selon le Global Risks Report du Forum économique mondial de 2018.

Comme évoqué dans le chapitre 1.3, la convergence des tendances a conduit à une plus grande interdépendance dans l'économie mondiale, mais également à une interdépendance entre les risques. Ce phénomène a des impacts dès à présent sur les organisations et dépasse les frontières existantes.

La gestion des risques d'une organisation n'est en effet efficace que dans la mesure où le processus de gestion des risques peut proposer et produire une cartographie, significative et prospective pour son organisation. Elle doit lever les doutes.

Quand nous y pensons, au cours des dernières années, le changement climatique est passé du stade de décennies de débats scientifiques au stade de moteur fondamental dans les stratégies

commerciales des entreprises. La conférence sur le climat, COP21, qui s'est tenue à Paris en 2015, a suscité une prise de conscience et des engagements forts de nombreux acteurs. Par exemple, TOTAL a intégré dans son plan stratégique la notion du climat : « *Notre objectif est que nos entreprises à faibles émissions de carbone représentent près de 20% de notre portefeuille en 2035* » (TOTAL, 2017).

Remémorez- vous le fait qu' après le 11 septembre, le terrorisme est passé d'un état de pensée spéculative à un sujet figurant au top de la liste de l'ordre du jour des conseils d'administration. Ces « risques émergents » ont transformé le monde dans lequel nous évoluons (DiPiazza S., 2009).

Il y a quelques années, le monde était étonné quand les grandes banques faisaient appel aux gouvernements pour obtenir des aides de financement. Maintenant, les gouvernements eux-mêmes « font la queue » pour obtenir de l'aide.

A travers ces exemples, on constate que l'impensable commence à paraître inévitable. Certaines organisations ont disparu, alors que d'autres en sont sorties plus fortes. Qu'est-ce qui les fait réussir là où d'autres échouent ?

La capacité à anticiper et à analyser l'impact des risques émergents et interconnectés est un facteur déterminant pour faciliter les entreprises à adopter agilement leurs stratégies pour rester compétitives.

Sans exercer fréquemment ces capacités, il sera compliqué pour les entreprises de maîtriser leur performance. Et cela, quel que soit leur domaine d'activité, qu'elles soient issues du secteur financier, énergétiques ou de la santé. La capacité de voir « *outside the box* » est maintenant l'une des compétences les plus importantes qu'un leader peut avoir (Klein J. et Thornton E., 2012).

2.1.2 La gestion des risques émergents, sa place dans l'entreprise

Les entreprises ne sont pas faites pour gérer les risques, elles sont faites pour générer de la valeur dans le cadre d'un objectif plus large et plus ambitieux. Par conséquent, elles doivent se concentrer en priorité sur les risques qui ont un impact direct sur leur objectif et leur stratégie d'entreprise (Kessel P., 2015).

Alors que la volatilité et la visibilité augmentent, la capacité d'identifier et de gérer les incertitudes inhérentes à ces défis n'évolue pas au même rythme. Cela représente à la fois une grave menace pour les entreprises et un ensemble très important d'opportunités.

Selon une étude menée par EY³ (figure 14) en 2015, seulement 16% des sondés considèrent que les actions mises en place dans leur compagnie pour intégrer la gestion des risques et les objectifs stratégiques sont effectives.

FIGURE 14 : LE LIEN ENTRE RISQUES ET ENTREPRISES



Source : EY, There's no reward without risk, 2015

Sur le chemin de la croissance d'une entreprise, les investisseurs et les autres parties prenantes souhaitent avoir l'assurance que les dirigeants ont décelé les principaux risques auxquels l'entreprise doit faire face et que ceux-ci soient sous contrôle.

Cependant, très peu d'organisations ont actuellement mis en place un processus formel pour identifier les risques émergents. Elles sont encore moins nombreuses à avoir précisé comment elles appliquent ce processus dans leur rapport annuel (Hopkin P., 2018).

Selon une étude faite en 2018 par KPMG, lorsqu'on demande aux dirigeants d'organisations dans quelle mesure la cyber sécurité et les risques liés à la technologie étaient actuellement gérés, 64% ont répondu que la gestion était soit « insuffisante » soit avait « besoin d'être améliorée ».

N'oublions pas, « *qu'une entreprise qui prospère est dirigée par des instances, dont le rôle est de s'assurer du succès à long terme de l'entreprise, générant de la valeur pour les actionnaires et qui apportent une plus-value à la société dans son ensemble* » (Walker R., 2018). Donc, une

organisation doit comprendre quels risques sont susceptibles d'émerger à court, moyen et long terme et quels seront les impacts qu'ils peuvent avoir sur leur activité.

Selon la même étude d'EY en 2015, le paradoxe est que même si les entreprises ont commencé à intégrer la gestion des risques émergents dans la gestion de leur business, leur attention est orientée vers les risques plus « prévisibles » tel que les risques financiers, opérationnels, de conformité, juridique etc.

Alors que cette même étude montre que ce sont les organisations qui se concentrent sur les risques externes et émergents : risques naturels, politiques, démographiques etc., qui tirent le plus d'avantage des « perturbations » (figure 15, voir page 28).

Le conseil d'administration doit avant tout définir sa stratégie. En analysant les hypothèses sous-jacentes qui mettent en évidence les principaux scénarios de risques émergents qui, s'ils se réalisent, pourraient impacter les plans de l'entreprise.

En intégrant la gestion des risques et notamment les risques émergents dans les processus de décision d'une entreprise, les organisations peuvent avoir une vision à 360° du business et du monde dans lequel elles opèrent. Les dirigeants peuvent avoir alors une plus grande visibilité sur la santé de leur entreprise et une meilleure information qui les aideront à la prise de décisions stratégiques.

L'utilisation des smartphones et les connexions à Internet se sont multipliées au cours des 10 dernières années. Mais de nombreuses entreprises de type « brick and mortar »⁴ n'ont pas su évoluer efficacement afin de maintenir leur compétitivité avec l'arrivée du e-commerce et ont perdu ou perdent des parts de marché (par exemple : le défi des librairies face à Amazon).

Qu'est-ce qui a fait qu'un risque émergent a été absent des radars, est-ce lié à leurs pratiques de gestion des risques ? Qu'auraient-ils pu faire différemment pour anticiper alors que les risques étaient encore en train d'émerger ?

Prédire le changement est compliqué et exponentiellement plus difficile si nous regardons au-delà de l'horizon. Cependant, il est plus facile d'identifier les zones d'incertitude d'une entreprise si tous ses acteurs y sont sensibilisés, et donc plus facile de réagir en vue de prendre les bonnes décisions et actions.

Selon une étude faite par Deloitte au Etats Unis en 2012, lorsqu'on demande aux dirigeants comment ils envisageraient de réorganiser et/ou de redéfinir leur approche de gestion des risques dans les trois

³ Profil des participants : 1196 participants (dirigeants, auditeurs etc.), 63 pays, 25 secteurs d'activités

⁴ Une entreprise de vente traditionnelle, c'est-à-dire avec des points de vente « physiques »

années à venir, 52 % ont répondu qu'ils avaient l'intention d'intégrer la dimension de la gestion des risques dans l'ensemble de leur organisation (figure 16, voir page suivante).

Aujourd'hui avoir une approche holistique de la gestion des risques reste secondaire par rapport à une pratique de gestion des risques dite classique. Cependant, étant donné la complexité et l'interdépendance des défis à venir pour les organisations à travers le monde, une telle approche peut et doit constituer la pratique principale en rupture avec le passé.

En conséquence, de nombreuses organisations restent souvent attachées à des réponses ad hoc tel que les changements du marché, les conditions économiques, les demandes des actionnaires. Au final, les organisations souffrent d'un manque d'alignement dans la gestion des risques entre les différentes fonctions vitales (figure 17, voir page 29).

Bien que les modèles économiques et les modèles opérationnels des organisations soient centrés sur les risques, sur le terrain les unités fonctionnelles (business units) ne le sont pas. Par exemple les unités commerciales peuvent penser à tort que les risques relèvent de la responsabilité de la fonction de gestion du risque plutôt qu'étant intrinsèque à leurs activités (Deloitte, 2014).

Avec le temps, les défauts d'alignements et les écarts grandissent. De plus, au fil des décennies, une organisation qui diversifie ses activités, introduit de nouveaux produits et services, et doit répondre à des nouvelles lois et réglementations. Le manque d'alignement peut laisser de nombreuses organisations exposées involontairement à des risques tout en étant incapables de coordonner efficacement les réponses appropriées.

Si nous reprenons l'exemple des unités commerciales, une organisation alignée sur la gestion de ses risques, comme illustré dans la figure 18 (voir page 29), devrait intégrer les stratégies commerciales et impliquer les responsables d'unités pour qu'ils l'informent des risques par rapport aux objectifs organisationnels et à sa responsabilité en matière de gestion des risques présents et à venir.

« Si la direction et le management ne soutiennent pas ou n'encouragent pas la prise en considération des risques émergents, s'adapter, survivre et prospérer dans un monde dynamique ne pourrait pas être possible à long terme. » COSO, 2018

FIGURE 15 : CINQ PREMIERS ET DERNIERS RISQUES

Survey findings		Implications
<p>Top five risks</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financial 2. Operational 3. Regulatory 4. Cybersecurity 5. Reputational 	<p>Bottom five risks</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geopolitical crises 2. Natural disasters 3. Data privacy 4. R&D and product development 5. Mergers and acquisitions 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ While organizations have expanded their view of risk, they continue to primarily focus on preventable risks. ▶ Organizations that also focus on strategic and external risks are able to profit from the upside of risk.

Source : EY, There is no reward without risk, 2015

FIGURE 16 COMMENT COMPTEZ-VOUS REORGANISER ET REDEFINIR VOS PRIORITES EN MATIERE DE GESTION DU RISQUE AU COURS DES TROIS PROCHAINES ANNEES ?

How do you plan to reorganize and/or reprioritize your risk management approach in the coming three years? (Top five)



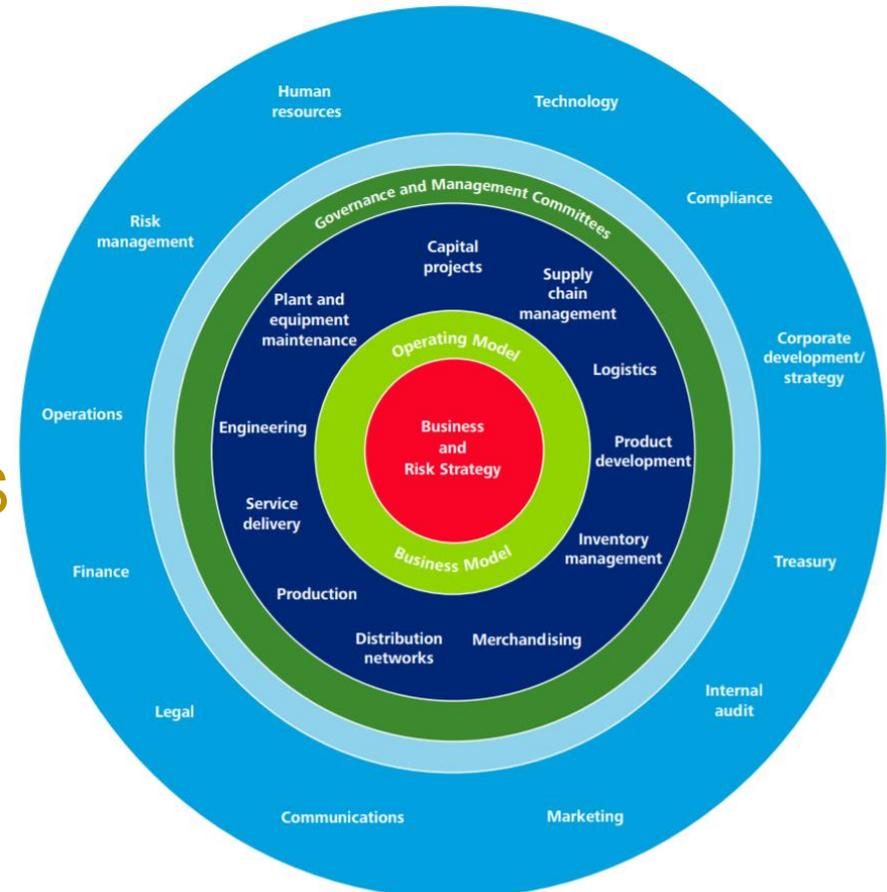
Source : Deloitte, Adjusting to the new world of risk management, 2012

FIGURE 17 ABSENCE D'ALIGNEMENT DANS UNE ENTREPRISE



Source : Deloitte, Risk Transformation: Aligning risk and the pursuit of shareholder value, 2014

FIGURE 18 : ALIGNEMENT DANS UNE ENTREPRISE



Source : Deloitte, Risk Transformation: Aligning risk and the pursuit of shareholder value, 2014

2.1.3 Les responsables des risques, un nouveau rôle à jouer

Une réflexion ouverte et concertée sur les risques est plus essentielle que jamais pour aboutir au succès d'une entreprise. Face aux nouveaux modèles, les entreprises doivent prendre des risques pour réussir. Elles doivent également apprendre et gérer le défi de se conformer à de nouvelles réglementations et à une demande de transparence de la part des partenaires : clients, fournisseurs, partenaires sociaux, investisseurs, etc.

Pour ce faire, elles doivent développer une communication circulante sur le sujet de la gestion des risques, que ce soit au niveau du conseil d'administration, au niveau des différents comités, qu'au niveau des opérationnels. Les gestionnaires et responsables des risques doivent bien sûr contribuer, animer le dialogue et être considérés comme des contributeurs actifs à ces discussions (American International Group, 2015).

Autrefois limités aux règles et aux contrôles, les responsables des risques sont considérés de nos jours comme des partenaires clés avec la capacité d'influencer les décisions stratégiques au sein des organisations. S'ils ne sont pas encore considérés comme tel aujourd'hui dans certaines organisations, alors il est urgent qu'ils le deviennent dans le futur (Kendrick A., 2015).

Michelle Tuveso, Directrice exécutive du centre des études de risques à l'Université Cambridge, soutient que les responsables des risques collaborent de plus en plus avec d'autres fonctions de l'entreprise. *« Il y a une demande importante pour les responsables des risques de travailler plus étroitement avec d'autres secteurs de l'entreprise, tels que le juridique, l'informatique, les ressources humaines, la finance et le marketing ».*

La gestion des risques ne consiste pas simplement à éviter les risques. Elle consiste à « aider » l'entreprise à prendre des décisions stratégiques en tenant compte des risques pour grandir et rester prospère. Les responsables de la gestion des risques doivent travailler avec l'entreprise, spécialement dans cette époque de changements, afin de répondre correctement aux nouveaux risques, les identifier et saisir les opportunités de croissance qui se présentent.

Le défi consiste à trouver un équilibre entre la nécessité de rester indépendant vis-à-vis de la direction, pour pouvoir contester leurs décisions ou valider qu'elles s'intègrent bien dans les limites fixées par les instances décisionnaires, avec la nécessité de contribuer à rendre l'entreprise plus durable, rentable, sécurisée et solide.

Le responsable des risques doit s'appuyer sur ses convictions. Sa fonction implique d'être un chef de file dans la transformation de son entreprise. Il doit être un facilitateur à l'adaptation de son entreprise face aux environnements changeants. Il doit l'aider à récupérer, à gérer, à traverser les perturbations à venir (figure 19, voir page suivante) et tout cela, d'une manière extrêmement efficace et efficiente.

La figure 20 (voir page 32) illustre, à la suite d'un sondage fait par EY en 2018 auprès de 74 compagnies dans 29 pays, les moyens les plus efficaces auxquels les gestionnaires des risques peuvent avoir recours pour soutenir la performance de l'entreprise. Selon ce sondage, plus de la moitié ont identifié la corrélation entre la stratégie et l'appétence au risque (67%) et l'identification des risques émergents (53%) les deux leviers de responsabilités qui leurs permettront de contribuer au développement de l'entreprise.

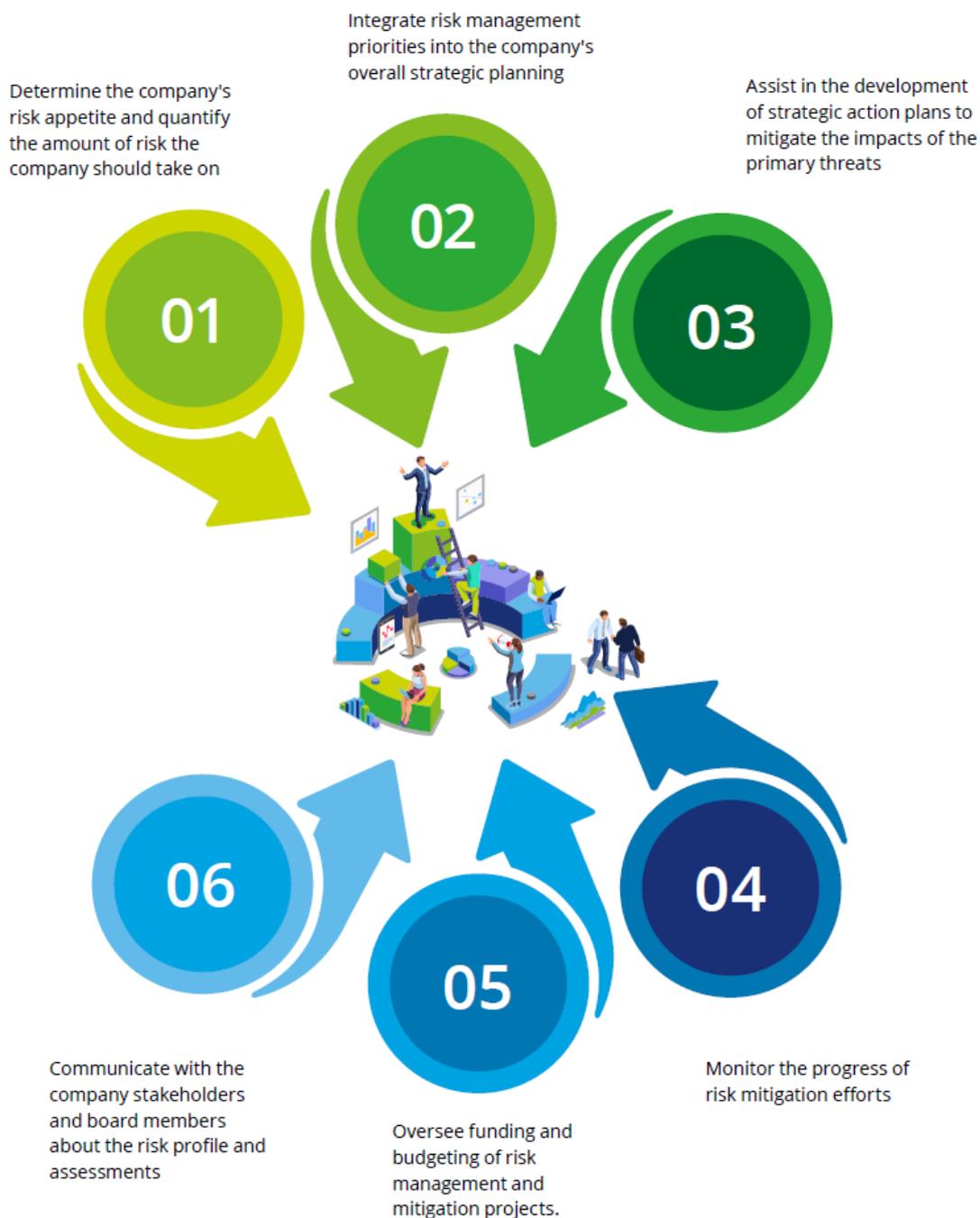
Par exemple, la technologie et les bouleversements concurrentiels incitent les banques à se réinventer, la fonction de gestion des risques doit connaître une révolution chez les professionnels de ce secteur, en équilibrant leur rôle actuel avec les nouveaux modèles opérationnels du business (EY, 2018).

Plus perçu comme un obstacle à l'innovation ou la diversification, les responsables des risques de demain joueront un rôle de plus en plus crucial dans la prise de décision, au plus haut niveau de l'entreprise, ainsi qu'à toutes les fonctions de l'entreprise.

Le gestionnaire de risques n'est plus considéré comme un gardien, mais de plus en plus comme un partenaire dans les discussions clé de l'entreprise, que ce soit autour des thèmes de la technologie, des ressources humaines, de la recherche et du développement que sur les choix des fournisseurs et partenaires. Un partenaire impliqué dans la co-création d'un produit, d'une stratégie.

En conclusion, avoir une gestion de risques traditionnelles ne suffit plus. De nouveaux risques apparaissent, la demande des dirigeants évolue. C'est un moment crucial pour les responsables de la gestion des risques et l'occasion pour eux de redimensionner leur fonction pour la nouvelle ère à venir.

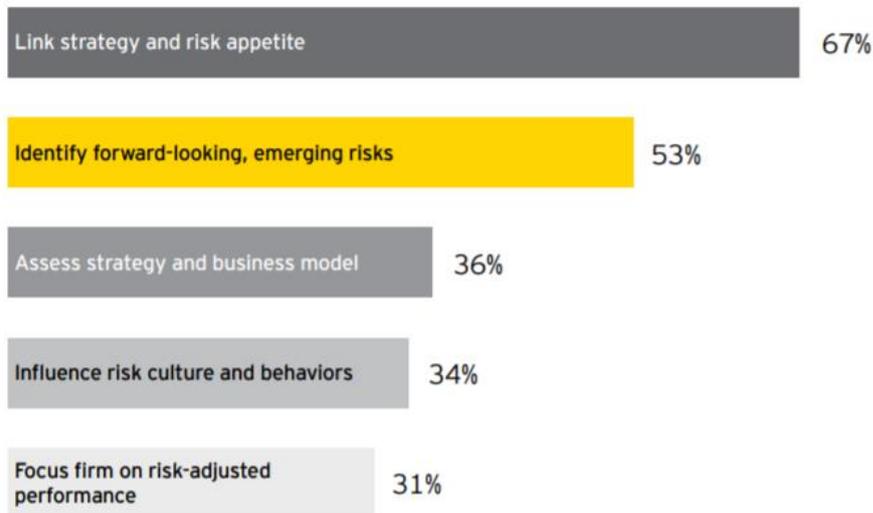
FIGURE 19 : LES ROLES DES RESPONSABLES DES RISQUES



Source : Risk Survey, Deloitte, 2018

« Le rôle de la gestion des risques aujourd'hui est plus dans la création de la valeur que dans la protection de la valeur. La présence d'un cadre optimal et des processus correspondants sont importants pour le développement d'une capacité de reconnaissance des opportunités. En revanche, il est nécessaire/urgent d'un changement de mentalité dans la gestion des risques » Deloitte, 2018

FIGURE 20 : COMMENT SOUTENIR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE



Source : Accelerating digital transformation, 2018

“To be innovative, you cannot be afraid to obsolete your own products. If you are, others will obsolete them for you.” Bill Gates

2.2 Anticiper ou mourir

2.2.1 Innover pour exister

« *L'innovation n'est pas une option, c'est une obligation* » Goldschmid M., 2016.

Au fur et à mesure que l'entreprise prend de l'ampleur, les risques auxquels elle est confrontée changent et les processus de gestion des risques doivent évoluer (EY, 2010). Où que l'entreprise soit dans son évolution, la gestion des risques émergents doit faire partie intégrante de son quotidien.

Le business sans risque n'existe pas. Cependant, les entreprises doivent trouver un bon équilibre entre faire face aux risques émergents et avoir un « *business spirit* » si elles souhaitent survivre dans ces temps « difficiles » (voir chapitre : *Horizon 2030*).

En conséquent, la façon dont le business interagit avec ces risques doit également évoluer. La frontière entre le succès et l'échec est mince : réussir signifie innover, s'adapter, être agile, se concentrer sur la bonne direction à suivre, et ne rien faire mène à l'inévitable, mourir.

La moitié des entreprises qui faisaient partie du groupe Fortune 500 en 2000 ont déposé le bilan en moins de deux décennies. Bien que les fusions et acquisitions soient à l'origine de certaines disparitions, la plupart de ces entreprises ont échoué car elles n'ont pas su suivre le rythme du changement qui a bouleversé des industries entières (Axway, 2016).

Face au monde « VUCA », deux choix s'offre aux entreprises : anticiper ou mourir. Etre performante ou être à la traîne. Si le choix qui est fait est de survivre et de réussir, il est indispensable d'innover (Axway, 2016). Cela fait directement écho au principe si cher aux conglomérats GOOGLE, Amazone, Appel, Big 4 : « grandir ou mourir ».

L'innovation ne concerne pas que les inventions technologiques. L'innovation englobe de nombreux changements pour arriver à améliorer un état donné. Cela peut inclure l'amélioration de la productivité, l'utilisation de nouveaux processus ou services et la manière de communiquer. C'est aujourd'hui le secret du succès.

Les entreprises ont besoin d'innovation pour s'assurer d'obtenir des avantages concurrentiels. Les innovations, tout comme les risques émergents, ne sont pas obligatoirement révolutionnaires. Les

adaptations peuvent être incrémentielles comme chez Toyota ou concerner les systèmes et processus d'entreprise, comme chez Dell (Kalb I., 2013). Ces deux structures se concentrent sur les améliorations progressives et adaptent leurs processus et leurs gestions pour maintenir ou améliorer leur position concurrentielle.

Selon une étude effectuée par PA Consulting en 2018⁵, 66% des sondés confirment que leur organisation ne survivra pas sans innovation (figure 21). Le cabinet de conseil constate que les entreprises perçoivent le besoin d'innover comme une solution pour faire face aux risques émergents.

FIGURE 21 : L'INNOVATION DANS ENTREPRISE



Source : PA Consulting, 2018

Les organisations qui ne parviennent pas à innover, risquent d'être dépassées par leurs concurrents. Dans le monde actuel, il est important de comprendre que les risques émergents offrent des opportunités et ouvrent des portes pour de nouveaux acteurs sur le marché.

En période difficile, la plupart des entreprises préfèrent le contrôle strict et la rationalisation (réduction des coûts) à l'innovation (nouveaux produits et nouveaux marchés), ces derniers ayant un niveau de risque plus élevés. Mais celles qui réussissent, ce sont celles qui ont une vision long-terme et savent innover en adaptant leurs valeurs et pratiques fondamentales aux nouveaux risques (Guardian, 2019).

Ainsi, certaines entreprises n'ont pas réussi à prendre de telles mesures et sont tombées de haut. Sans innovation, il est facile de perdre son avantage concurrentiel. Prenons l'exemple d'une entreprise qui n'a pas su innover, Toys R Us. Visiter un magasin Toys R Us était, pour de nombreux enfants dans le monde entier, une expérience riche en émotions.

⁵ Etude effectuée sur 800 dirigeants au niveau mondial

Cependant, depuis qu'Internet est devenu incontournable, les consommateurs ont commencé à privilégier l'achat en ligne. Comme Toys R Us ne croyait pas à Internet, la firme a délégué ses ventes en ligne à Amazon. Avec le recul, c'était une mauvaise décision, car elle rendait tout simplement les clients plus attirés par les achats en ligne mais au profit d'Amazon et d'Ebay.

L'innovation est donc un concept délicat à maîtriser. Lorsque les entreprises sont nouvelles et agiles, elles n'ont souvent pas les fonds nécessaires pour prendre des risques et investir dans des activités qui ne génèrent pas de profit à court terme. Lorsque les entreprises sont établies, elles n'ont souvent pas la marge de manœuvre nécessaire pour risquer ce qu'elles ont déjà construit (Pozin I., 2018). Alors quels sont les leviers dans les entreprises qui leurs permettront d'embrasser l'innovation et de s'adapter aux risques émergents ?

2.2.2 Caractéristiques des entreprises les plus sensibilisées à ce sujet

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui ont une vision des risques qui dépasse la préservation de la valeur. Cette vision du risque commence par la capacité à comprendre et à identifier les signaux de changement dans leur secteur et le monde du business en général. En anticipant les changements perturbateurs, elles peuvent trouver les moyens pour les exploiter et faire progresser leurs activités.

A titre d'exemple, Scor, un groupe de réassurance global situé, par ses actifs, à la quatrième place mondiale de son secteur, maintient une politique de gestion des risques émergents basée sur une solide culture du risque à l'échelle mondiale. Scor a développé l'initiative « risques émergents » ouvert à tous les collaborateurs du Groupe.

Cette initiative permet de diffuser les tendances en lien avec les risques nouveaux et ceux en transformation, et ainsi de partager les connaissances. De plus, l'entreprise publie régulièrement des « *risk tales* » (études de cas simples, des exemples du quotidien etc.) pour intéresser et faire adhérer le plus de collaborateurs possible (Scor 2019).

Les entreprises qui donnent le plus d'importance à ces sujets et qui les utilisent à leurs avantages sont celles qui ont :

- mis en place des mécanismes efficaces de surveillance,
- développé une culture de l'entreprise basée sur la compréhension des risques,
- effectué de la veille prospective,
- une vision externe sur les risques.

Existence des mécanismes efficaces de surveillance

Les entreprises qui sont sensibilisées aux risques émergents ont mis en place des KRI (Key Risk Indicator), d'autres utilisent des automatisations telles que l'analytique pour identifier les nouvelles tendances et l'exposition croissante aux risques. Les entreprises sont donc capables de maîtriser plus rapidement les effets des risques émergents, mais surtout d'exploiter ces risques et profiter des opportunités avant leurs concurrents.

Par exemple, Infosys, leader mondial dans la consultance IT, considère que la pénurie d'eau est un risque important pour son activité en Inde. L'entreprise a mis en place des KRI afin d'identifier les facteurs de l'environnement externe susceptibles de modifier l'évaluation de la gravité du risque (ex : *la capacité de stockage en eau de pluie sur chaque campus*).

Ces organisations commencent à utiliser la surveillance continue du contrôle et des approches de reporting des risques « en temps réel ». Il devient donc beaucoup plus facile pour les dirigeants d'être informés des risques émergents ou bien de ceux qui évoluent de manière indésirable, et de procurer une plus-value à la gestion des risques.

Un manque d'alerte = un manque de valeur

La culture risque omniprésente

L'existence d'une culture consciente des risques au sein d'une organisation qui encourage les comportements proactifs et la compréhension des risques sont essentiels à l'identification des risques émergents. Si la culture dominante est celle de la « bonne nouvelle », où il n'y a aucun encouragement à remonter les risques rapidement et de manière transparente, les protocoles d'escalades et les procédures mises en place seront inefficaces afin d'identifier les risques émergents.

La veille prospective

Dans la stratégie des organisations, il est important de regarder régulièrement vers l'extérieur pour comprendre comment l'environnement, les changements sont susceptibles de créer de nouveaux risques ou d'augmenter les expositions aux risques existants.

Dès que l'entreprise a clarifié son objectif stratégique et la définition de son succès, elle doit tenir compte de l'origine des risques émergents, des forces externes et des sources d'impact qui peuvent perturber son objectif et menacer son succès.

Pour ce faire, l'entreprise doit initier un brainstorming autour de chacune de ces sources pour envisager les scénarios de perturbation qui pourraient affecter la viabilité de sa stratégie.

Observateurs extérieurs

L'approche via l'analyse prospective peut être difficile pour les organisations à mettre en œuvre étant donné que - si cela se fait en interne - les discussions tournent généralement autour de risques connus, dû à une connaissance et une expérience internes limitées.

Il y a, par conséquent, une tendance croissante au partage d'informations sur les risques avec les partenaires de l'industrie ou au recours à des conseillers spécialisés pour fournir des mises à jour régulières et des informations concernant les risques émergents.

Les fournisseurs, les entrepreneurs, les co-entreprises, les prestataires de services, les courtiers, les consultants font partie des tiers avec qui les organisations nouent des relations et construisent des consortiums.

2.2.3 Quelques exemples supplémentaires

JetBlue Airways, compagnie aérienne américaine

Les voyages dans les Caraïbes sont l'un des piliers du modèle commercial de JetBlue. Plus d'1,8 million de clients par an volent vers cette région pour profiter des plages paradisiaques et des eaux cristallines. Cependant, la dégradation de l'environnement met leur modèle économique en péril.

Les compagnies aériennes dépendent des ressources telles que le kérosène pour fonctionner et atteindre leurs objectifs business. Mais elles comptent aussi sur des destinations naturelles et bien préservées afin de stimuler le tourisme et inciter les clients à acheter des billets. Par conséquent, si les environnements naturels attractifs pour les touristes dans la région sont détruits, les compagnies aériennes et les communautés locales perdraient une source importante de revenus.

JetBlue a mené une analyse pour quantifier à la fois le risque et le rendement des attractions naturelles des Caraïbes pour avoir une compréhension efficace du risque associé à la dépendance de son capital naturel. Les résultats ont montré des corrélations positives entre la qualité de l'eau, la santé de la

mangrove, la limitation des déchets et la recette unitaire au siège kilomètre offert (RSKO)⁶.

L'industrie du tourisme n'est qu'un secteur parmi d'autres qui s'appuie sur l'expérience client et l'existence de beaux endroits à visiter. Elle n'est certainement pas la seule à ne pas avoir encore intégré les « services » écosystémiques dans sa gestion des risques. Cela devrait devenir la nouvelle norme dans la façon dont les entreprises traduisent la valeur de l'écosystème dans le langage business.

Après avoir identifié le capital naturel comme une dépendance de leur « *business model* », JetBlue Airways a adopté une approche visant à quantifier le risque et le rendement liés à cette dépendance : les impacts, les corrélations, etc. La gestion de risques émergents est matérialisée sous forme de méthodologie (méthode de calcul), de technologie (traitement de la mega data), de convictions et de maîtrise des risques, le tout au service du business.

La manière dont les organisations maîtrisent les risques émergents a donc son poids dans leur dispositif de gestion des risques et dans leur « *business model* ». Elle est une des réponses au besoin de transparence de l'ensemble des parties prenantes et de préserver le capital naturel de notre terre.

Amazon Prime Day

Amazon peut déjà effectuer des expéditions en une journée pour 72% de la population américaine (CNBC, 2019). Ce réseau colossal de distribution est le résultat d'importants investissements dans les centres de dépôts, les technologies, les transports, les infrastructures logistiques.

« Le temps en transit »⁷ a une relation directe avec l'impact environnemental. Les consommateurs ne se rendent pas compte de l'impact logistique et surtout environnemental d'avoir leur paquet le lendemain ou dans deux jours, dit Patrick Browne, directeur du développement durable chez UPS.

Si les expéditeurs avaient plus de temps, ils pourraient regrouper les colis, ce qui réduirait le nombre de voitures et de camions nécessaires pour la livraison. Les entrepôts pourraient également réduire les déchets d'emballage. L'excès d'utilisation des avions, des camions et des emballages pour assurer une livraison le jour même ou le lendemain, a ajouté de la congestion dans les villes, de la pollution dans l'air et du carton dans les décharges.

Le concept d'Amazon Prime pousse vers plus de consommation et donc in fine d'émissions en tous genres. Les faibles coûts et les retours gratuits créent

⁶ Unité de mesure utilisée pour comparer l'efficacité de différentes compagnies aériennes. Il est obtenu en divisant le résultat opérationnel par le siège au kilomètre offert (nombre de sièges disponibles, multiplié par le nombre de kilomètres parcourus).

⁷ L'intervalle nécessaire pour qu'un envoi soit livré, une fois qu'il a été récupéré du point de départ.

un paradoxe d'efficacité : non seulement les consommateurs commencent à commander plus lorsque les prix sont bas, mais ils achètent 10 paires de chaussures et en rendent neuf, en utilisant de plus en plus de plastique, de ruban adhésif et de boîtes. En réalité, les émissions de carbone peuvent être jusqu'à 35 fois supérieures à ce qu'elles seraient avec une livraison standard.

Au vu de l'impact de ces pratiques, Amazon a reconnu le risque de son « *business model* » sur la société, l'environnement, la technologie et l'industrie en général. La compagnie a ajouté ces nouveaux risques dans leurs gestions des risques pour mettre en place des réponses appropriées avant que ça ne soit trop tard.

Après avoir reconnu cela, Amazon a lancé plusieurs campagnes pour réduire ses émissions. La firme a annoncé un plan visant à atteindre les zéro émissions de carbone d'ici 2030 et de partager les chiffres de son empreinte carbone courant l'année 2019. De plus, elle a commencé à offrir la livraison gratuite en délais standard - « *No-Rush Shipping* », ce qui permet au consommateur de choisir une option de livraison plus lente et de recevoir des récompenses sur des achats futurs ou des remises immédiates.

Ces exemples montrent que c'est beaucoup plus qu'une gestion des risques opérationnels. Dans le monde où les risques émergents sont interconnectés à la vie du « *business model* », les consommateurs demandent de plus en plus de transparence et d'exigence. Il est donc primordial d'intégrer et d'embarquer la gestion des risques émergents en amont de la conception des projets.

« *En ces temps économiques turbulents, la capacité d'une entreprise de mettre en œuvre une saine gestion des risques n'a jamais été aussi importante.* » EY, 2010

2.3 Quelles méthodes utiliser ?

Dans un monde de plus en plus complexe, concurrentiel et en évolution rapide (voir la partie 1), les organisations doivent continuellement faire progresser leurs pratiques de gestion des risques. Elles doivent s'appuyer sur les pratiques existantes mais aussi mettre davantage l'accent sur les facteurs de risques émergents, qui pourraient avoir un impact sur leur stratégie, sur leur prise de décision et leur fonctionnement opérationnel.

Les entreprises ont investi d'importantes sommes d'argent pour modifier leurs « *business model* » afin de tirer le meilleur parti de l'environnement commercial mondial actuel. Par exemple, Amazon, qui a commencé en tant que plateforme en ligne pour la vente de livres, a mis au point de nouveaux produits, de nouvelles pratiques d'exploitations et de nouveaux concepts dans la prestation de services afin d'améliorer sa productivité. Aujourd'hui, Amazon vend tout ce qu'on peut imaginer et ce, dans le monde entier.

De nos jours, grâce au « *big data* »⁸ et à sa capacité d'analyse, les organisations peuvent optimiser leurs performances et développer leur activité d'une manière qu'elles n'avaient jamais imaginé possible auparavant (Kessel P., 2014). Il est temps d'appliquer la même philosophie à la gestion des risques traditionnels qu'aux risques émergents qui nécessitent l'utilisation d'un outil de traitement de la donnée en masse.

Aujourd'hui, de nombreuses organisations continuent à utiliser des processus de gestion des risques obsolètes qui ne les protègent pas des nouvelles formes de risques. Dans un grand nombre d'organisations, la gestion des risques est toujours considérée comme un exercice de conformité et d'obligation réglementaire. Cette vision n'est plus adaptée à la réalité d'un horizon volatile.

Les gestionnaires de risques ne peuvent et ne doivent pas essayer de prédire l'avenir. La cartographie des risques n'est pas de la cartomancie. La gestion des risques c'est avant tout lever les doutes, en se basant sur des méthodes et des outils adaptés aux risques émergents. Les outils et les techniques de la gestion des risques traditionnels sont arrivés à leurs limites.

Les organisations doivent se munir d'outils, de méthodes qui permettent de capter l'information et d'analyser la donnée de masse dans l'objectif de

prioriser et communiquer efficacement les risques émergents. L'urgence d'un changement est mise en exergue par la publication, en septembre 2017, de l'évolution du cadre du modèle conceptuel du COSO⁹. : *Enterprise Risk Management (ERM)*¹⁰ *Integrating with Strategy and Performance*.

Le COSO (figure 22, voir page 38) propose un ensemble de principes permettant d'intégrer la gestion des risques émergents dans le processus de définition de la stratégie et de réaliser les avantages liés à la performance (COSO ? 2019). Il faut du temps pour guider une organisation vers une orientation axée sur les risques, et la première question est « quelle est la bonne approche de départ ? »

2.3.1 Les trois grandes lignes de départ

Pour commencer, il est important pour une organisation de comprendre la nature et l'impact des risques émergents qui affectent (ou sont susceptibles d'affecter) ses résultats et ses plans stratégiques. Cette prise de conscience doit permettre d'améliorer la prise de décisions. Afin d'y parvenir, trois étapes sont à réaliser :

1. Déterminer les incertitudes clés auxquelles l'entreprise fait face,
2. Aligner le profil de risque de l'entreprise en fonction de son appétence aux risques émergents (dans sa stratégie et ses objectifs organisationnels),
3. Intégrer la prise de décision liée aux risques dans le quotidien de l'entreprise.

1. Déterminer les incertitudes clés auxquelles l'entreprise fait face

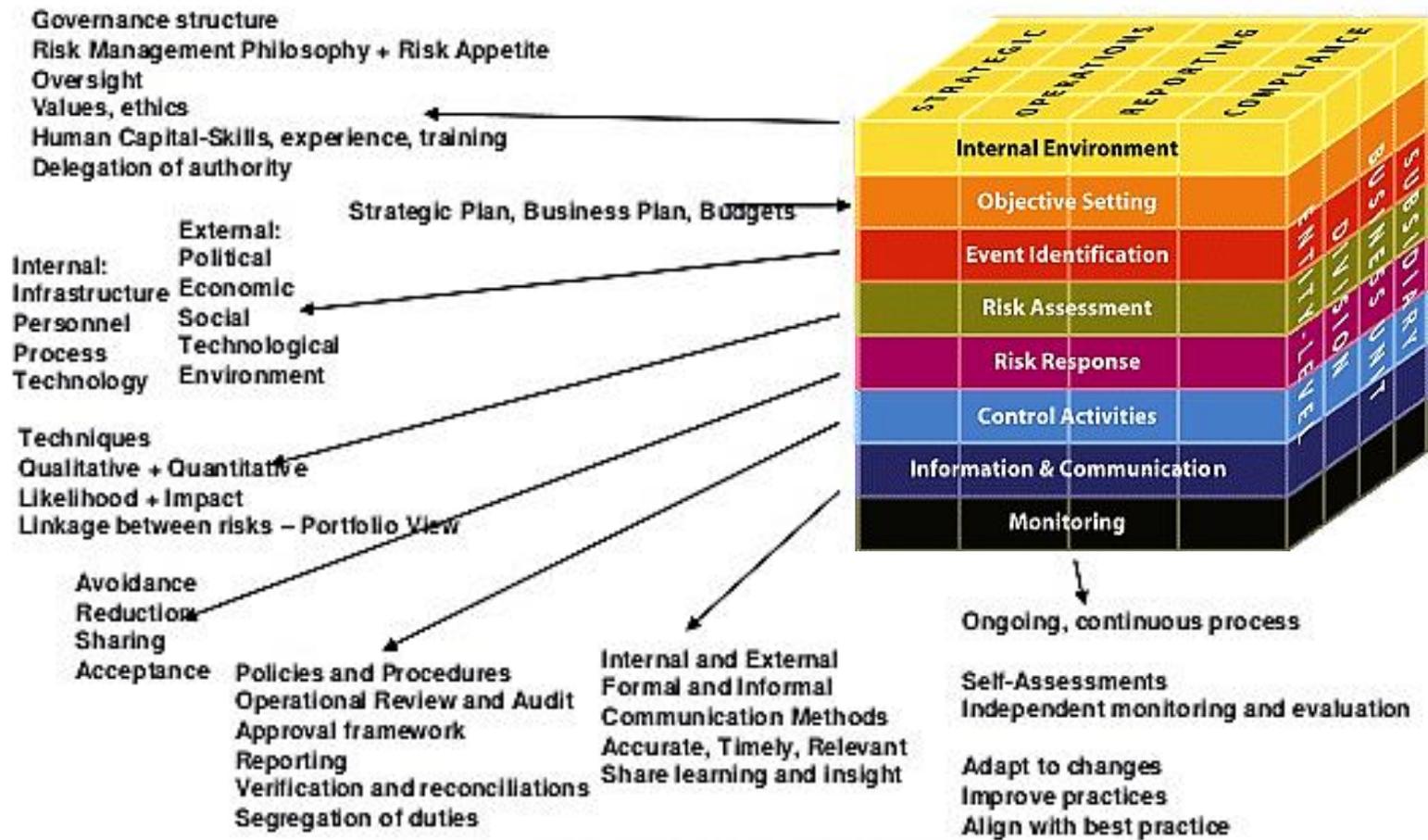
Il existe plusieurs approches pour identifier les incertitudes et les impacts des risques : des méthodes qualitatives (par exemple, la méthode Delphi) et quantitatives (par exemple, l'analyse prédictive) :

⁸ Désigne un ensemble très volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut vraiment retravailler.

⁹ Référentiel de contrôle interne défini par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

¹⁰ Le cadre de référence de la gestion des risques

FIGURE 22 : LA GESTION DES RISQUES, LA MATRICE "COSO"



Source : COSO, 2019

- **La méthode Delphi** est un outil de recherche qui mobilise les acteurs internes pour co-construire les scénarios futurs possibles et souhaitables. C'est une démarche d'anticipation, où les experts sont impliqués. C'est une méthode plus subjective, car elle se base principalement sur des avis.
- **En modélisation prédictive**, les données sont récoltées. Des tendances sont alors réalisées grâce aux modèles statistiques élaborés.

Il est donc important d'utiliser des scénarios et des projets de planification pour mobiliser et renforcer les talents en interne. Pour y arriver, un processus de recrutement attractif est nécessaire, l'entreprise doit être capable d'inculquer une culture risque aux employés, reprenant les croyances, les valeurs de base et les bénéfices de ce type d'exercice.

De plus, les technologies émergentes qui sont dédiées aux tests, aux suivis et à la surveillance offrent un modèle de contrôle et de gestion des risques plus intégré et plus efficace. L'analyse des données est un catalyseur majeur pour la stratégie des risques axés sur la valeur.

Prenons l'exemple de Starbucks qui utilise les nouvelles technologies et le « *big data* » pour déterminer, évaluer et simuler de potentiels risques pour ses nouveaux emplacements, en fonction de la démographie et des comportements des consommateurs. Ils s'en servent également pour développer de nouvelles expériences clients.

Les organisations qui adoptent les technologies et les analyses émergentes pourront ainsi automatiser des activités récurrentes. De plus, elles pourront intégrer des contrôles et une surveillance sous une nouvelle forme autour de la donnée et de l'analyse à la place des processus traditionnels.

Par exemple, la figure 23, page 40, illustre certains changements par rapport à une approche plus traditionnelle de la gestion des risques (ERM). Les changements les plus importants sont :

- 1) le passage de la protection de la valeur à la priorité accrue accordée à la création de valeur,
- 2) une extension de l'attention accordée à la mise en conformité et l'évaluation de l'exposition par rapport au passé vers une considération des risques émergents et une définition des tendances et indicateurs prospectifs.

2. Aligner le profil risque de l'entreprise par rapport à son appétence face au risque émergent

Les questions qu'une entreprise doit se poser sont nombreuses : « *quels risques (émergents) faut-il prendre en compte pour accomplir ses ambitions stratégiques ?* », « *quels risques faut-il éviter ?* », « *quel est le niveau d'acceptabilité des risques ?* », « *comment utiliser ces informations pour guider la prise de décision ?* » etc.

L'équilibre tient en une prise en compte des risques nécessaires (l'alignement des intérêts avec les incertitudes pour obtenir les résultats souhaités), des excès de risque (surexposition) par rapport à la situation et la gouvernance en place. Il offre la possibilité de guider les investissements, de rationaliser les excès et les expositions, ainsi que de rediriger les ressources et créer un alignement stratégique et opérationnel au sein d'une organisation.

3. Intégrer la prise de décision liée aux risques dans le quotidien de l'entreprise

Traditionnellement, la gestion des risques dans l'entreprise restait en dehors des processus stratégiques et opérationnels. L'analyse des risques arrivait souvent après la conception des plans et n'était pas prise en compte en amont. L'impact de la gestion des risques sur les choix stratégiques restait donc faible.

En intégrant la gestion des risques émergents directement dans le processus de décision, les entreprises obtiendront une gestion des risques beaucoup plus déterminante, mesurée non pas par leur niveau d'efficacité, mais par l'amélioration des résultats et performances. Cela ne signifie pas une annulation du modèle traditionnel, mais une évolution vers un modèle avec un impact business plus important.

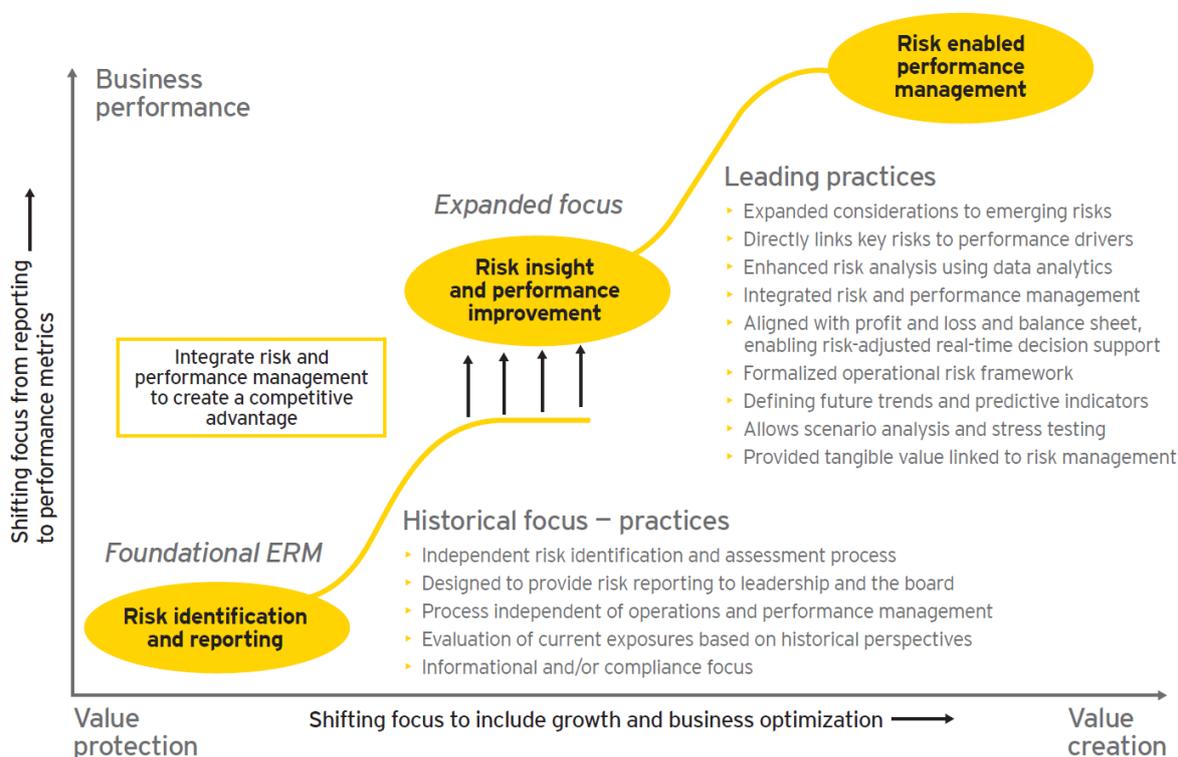
La possibilité d'avoir une vision prospective des risques et de prédire l'impact de ces risques permet à une organisation de gérer et d'équilibrer de manière proactive son portefeuille de projets. L'essentiel est d'aider les employés à identifier les projets les plus prometteurs, puis de leur permettre de développer les programmes les plus précieux et les plus innovateurs.

La possibilité d'ajuster la gouvernance, les contrôles et les processus projet avant l'apparition des problèmes permet de mieux contrôler la performance du produit et d'accélérer l'apparition de ses bénéfices: réduire les surprises, maîtriser les budgets, avoir une meilleure qualité de l'information, optimiser la communication et avoir potentiellement plus du succès (Kessel P., 2015).

Les entreprises ont besoin d'un plan actif pour insuffler une culture consciente du risque en vue d'encourager leurs employés à adopter un comportement éthique, de surveiller et gérer les risques. Par exemple, la culture du risque est bien ancrée au sein d'AXA : depuis 2005, l'entreprise fait partie d'un forum « *Emerging Risks Initiative* » pour promouvoir les bonnes pratiques et sensibiliser ses employés aux principaux risques émergents qui peuvent impacter AXA et le secteur de la (ré) assurance.

La gestion des risques doit évoluer d'un rôle réactif à un rôle proactif. Il faut donc passer d'une mentalité de risque axée sur la conformité à une culture de risque forte et intégrée. Les praticiens du risque doivent travailler plus étroitement avec la direction afin de conduire des changements culturels dans toute l'organisation. Ils doivent encourager la co-construction, la prise de décision éthique, les incitations appropriées et la transparence (Hinda E., Leake J., 2017). Être « risque-responsable ».

FIGURE 23 : LA CORRELATION ENTRE LA PERFORMANCE ET LA CREATION DE LA VALEUR



Source : EY, Expecting more from risk management, 2014,

2.3.2 Dépasser la gestion de risques traditionnelle

Comme nous l'avons vu précédemment, la majorité des organisations ont des processus et une gouvernance adaptée pour traiter les risques de manière classique.

Les cartographies des risques utilisées aujourd'hui, sous forme de fichier Excel, ne sont plus adaptées aux attentes en matière de performance. Les organisations sont en demande d'une vue prospective, instantanée, adaptable, incluant les risques émergents.

En 2017, le COSO a fait évoluer son cadre de référence. Il a ajouté dans l'ERM la gestion des risques liés à la société, l'environnement et la gouvernance afin d'intégrer les risques émergents.

Selon le COSO, il est essentiel de comprendre le contexte business, en incluant à la fois les facteurs externes (à savoir les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, juridiques et environnementaux), les forces et les ressources internes telles que le capital, le personnel, les processus et la technologie.

Facteurs Externes	Forces /ressources Internes
Politiques	Capital
Juridiques	Personnel
Environnementaux	Processus
	Technologie

Il n'existe pas, à ce jour, un processus universel établi pour la gestion des risques émergents au quotidien. Mais les solutions décrites ci-dessous sont des pistes à la mise en place d'une démarche prospective au sein des organisations.

- [Veille des rapports externes et utilisation des technologies](#)

Des rapports annuels comme ceux édités par *World Economic Forum Global Risk Report*, *Global Opportunity Report*, *Megatendances rapport* fournis par les cabinets comme *McKinsey*, *PwC*, *KPMG*, *Deloitte*, *Accenture* et *EY* aident à comprendre les nouveaux projets complexes et imprévisibles. Ils mettent en lumière les forces et les tendances susceptibles d'avoir un impact sur les entreprises, l'environnement et la société.

De plus, l'utilisation de la data et des technologies de l'intelligence artificielle, comme la « *data mining* », « *deep leaning* » etc. permettent de capturer et d'analyser d'importants volumes de données en vue d'établir des statistiques et de conduire à des

analyses prédictives. Les entreprises peuvent donc utiliser les analyses de mégatendances pour mieux comprendre les potentiels risques émergents.

- [Impliquer les talents : encourager la collaboration et solliciter les experts](#)

L'intégration efficace des risques émergents dans la gestion des risques des organisations repose sur l'engagement des personnes, leurs compétences et leurs capacités d'adaptation. Des professionnels possédant les compétences appropriées (ex : connaissances sur les risques environnementaux et sociaux, le développement durable) peuvent être impliqués dans le suivi des grandes tendances mondiales.

La traduction des risques émergents et de leurs caractéristiques doit être faite dans un langage et un format compréhensible par tous. La création de la valeur doit être axée sur ce qui permet d'avoir une vision globale et de comprendre comment ces risques impactent le business actuel et à venir.

Il est également conseillé de solliciter des experts sur les grands enjeux tels que l'économie, l'écologie et les technologies afin de susciter la réflexion.

- [Identification, priorisation des risques émergents et « *scenario planning* »](#)

Il est important de se rappeler que tous les risques émergents ne représentent pas un vrai risque ou une opportunité pour l'entreprise. Les gestionnaires de risque doivent traduire les tendances et les facteurs externes en risques identifiés. Puis ils doivent évaluer leurs impacts sur l'organisation et leur gravité.

Bien que de nombreuses entreprises disposent déjà de processus dans ce sens, les risques émergents peuvent être plus difficiles à identifier car ils sont souvent imprévisibles. Peu connus par les organisations, ils sont complexes à imaginer sur le long terme, ils vont au-delà du plan stratégique des organisations. Ils peuvent être difficiles à quantifier, ce qui complexifie leur traduction en langage business (voir chapitre 1.1.2).

Bien que l'impact et la probabilité soient des critères communs pour la priorisation des risques, se concentrer uniquement sur eux peut entraîner une évaluation ou une hiérarchisation inexacte des risques émergents. L'exercice de communication en est parasité, provoquant une perte de sens et donc d'adhérence au sein même des organisations.

D'autres critères comme l'adaptabilité : *capacité d'une organisation à s'adapter face au risque* ; la persistance : *la durée de l'impact* ; la récupération : *la capacité de l'organisation à retrouver le niveau de tolérance* etc. peuvent être utilisés (COSO, 2018).

Les scénarios sont un bon moyen de rendre les risques émergents tangibles. Ils permettent d'évaluer les implications potentielles d'un éventail d'états futurs sous couvert d'incertitudes. Ils sont essentiellement faits pour attirer l'attention en initiant des discussions autour des risques émergents.

Par rapport aux prévisions traditionnelles qui placent le futur loin dans le temps, les scénarios qui combinent le « *design fiction* »¹¹ avec le « *storytelling* »¹², mettent l'accent sur l'actualité des risques émergents, des évolutions et des innovations. Les entreprises ne doivent pas avoir peur d'imaginer les pires risques envisageables.

- **Communication**

La communication interne et les rapports peuvent accroître la sensibilisation aux risques au sein d'organisation. Il faut communiquer sur la qualité de gestion des risques et fournir des données permettant une meilleure prise de décision, plus éclairée dans l'ensemble de l'entreprise.

Les rapports externes sur la gestion des risques constituent une exigence réglementaire dans de nombreuses sociétés. Ces règlements obligent les entreprises à informer les régulateurs, les investisseurs et les autres parties prenantes de leurs risques les plus importants et les processus mis en place pour y répondre.

Une augmentation de la demande d'informations liée aux risques émergents provenant des investisseurs encourage également les entreprises à divulguer volontairement des informations relatives à ces facteurs.

La communication sur les risques émergents varie en fonction du public cible, par exemple, le conseil d'administration ou les opérationnels. Les besoins en information de chaque partie prenante sont différents, mais une chose est certaine : cela encourage l'engagement des employés et aide au développement d'une culture de sensibilisation autour des risques émergents dans toute l'entreprise.

2.3.3 Vers une entreprise « *risk intelligent* »

Tandis que de nombreuses entreprises tentent d'éviter les risques, les entreprises à succès les acceptent. Une entreprise « *risk intelligent* » utilise des approches méthodiques et intelligentes en matière de gestion des risques, ce qui lui permet d'établir un lien entre la prise de risques calculée/consciente et le retour sur investissement.

Dans de nombreuses organisations, la gouvernance des risques et la création de valeur sont dissociées, voir opposées, alors qu'elles sont en fait inséparables. Toute décision, activité ou initiative visant à créer ou à protéger la valeur implique un certain degré de risque.

Par conséquent, une gouvernance des risques efficace nécessite une gouvernance des risques intelligente. Une approche qui ne vise pas à décourager une prise de risque appropriée, mais qui intègre des procédures adaptées de gestion des risques à l'ensemble des activités de l'entreprise (Erasmus J., 2014).

Les entreprises compétitives sont celles qui ont développé des cultures agiles, qui intègrent la collaboration, l'auto-réinvention et incitent le personnel à s'intéresser à la valeur et à l'amélioration continue. Pour réagir efficacement face aux risques émergents, les organisations doivent optimiser leurs fonctions et leurs processus.

Elles doivent définir un modèle opérationnel avec des responsabilités claires, aligner les talents et les compétences adéquats par rapport à leurs modèles opérationnels. Ceci permettra d'établir la structure et les mécanismes qui vont faciliter la coordination, la communication et les rapports dans l'ensemble de l'organisation.

Dans cette configuration les entreprises peuvent plus facilement intégrer des solutions qui les aident à réagir face aux risques émergents en tant qu'aspect essentiel de leurs activités. Créer une culture « *risk intelligent* », est un objectif clé pour le succès.

Cela nécessite que les cadres dirigeants se concentrent à la fois sur les règles en définissant clairement les objectifs de gestion des risques et les priorités. Il est aussi primordial qu'un regard honnête soit posé sur les règles non écrites, les méthodes de travail qui imprègnent leurs organisations et les comportements des individus.

En réalisant cela, les membres du conseil d'administration et les dirigeants donnent non seulement le bon ton, ce qu'on appelle « *tone at the top* », mais aussi cultivent une prise de conscience du risque à l'échelle de l'entreprise. Le comportement intelligent des individus vis-à-vis du risque est favorisé à tous les niveaux de l'entreprise.

La voie à suivre est de créer une culture dans laquelle, la gestion des risques, notamment des risques émergents est l'affaire de tous. L'éveil des consciences dans les conseils d'administration et les directions est crucial, ainsi que de les impliquer dans les discussions liées aux risques émergents. Former les professionnels à comprendre leurs rôles dans

¹¹ Pratique du design, souvent présentée sous forme de vidéo, qui consiste à explorer les implications d'évolutions futures, de matérialiser des scénarios possibles pour les mettre en débat

¹² Le fait de raconter une histoire à des fins de communication

leur gestion au quotidien est nécessaire (Figure 24, voir page suivante).

Cependant un tel changement ne se produit pas en un claquement de doigts, ni en décrétant que le risque est l'affaire de tous. Tout le monde doit être formé et acculturé en vue d'identifier les risques, de pouvoir y répondre, et idéalement d'agir en ayant pleinement connaissance que derrière chaque menace, il peut y avoir une opportunité de business (Dubash B., Kumar S., 2018).

Le changement de culture suit invariablement le changement de comportement. Pour développer une entreprise « *risk intelligent* » il est plus efficace de tirer sur les leviers qui affectent directement la façon dont les employés agissent, tels que les récompenses, les rôles, les formations et les responsabilités, que de se focaliser uniquement sur les déclarations et les processus qui mènent au changement.

En tant que moteur essentiel de la « *risk intelligence* », la culture doit être surveillée et gérée aussi consciencieusement que tout autre indicateur de performance d'une organisation. Les évaluations formelles à travers des enquêtes et des entretiens peuvent aider les dirigeants à mieux comprendre les systèmes existants de leur organisation, les normes culturelles et les moyens de les influencer.

Une stratégie de gestion des risques émergents bien définie et comprise est essentielle pour assurer une approche globale de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques. Selon Risk Survey 2018, les étapes illustrées par la figure 25 (voir page 44) sont importantes pour élaborer une stratégie de gestion intégrée des risques et créer une entreprise « *risk intelligent* ».



Boîte à outils : Challenger une entreprise « *risk intelligent* » vis-à-vis des risques émergents

- **Diriger par l'exemplarité, communiquer ouvertement sur les risques émergents**

Le comité des risques doit travailler avec la direction pour développer et encourager une communication adéquate avec les managers et le reste de l'organisation sur l'environnement de risques, les risques émergents et les possibles impacts.

- **Créer la cohésion**

Le changement de la culture ne se produit pas sur un décret mais par des interactions avec la direction. Il crée la possibilité d'échanger avec la direction et d'en connaître plus sur leurs pratiques de gestion des risques émergents. Ces interactions peuvent constituer la base d'un processus continu, interactif.

- **Récompenser le comportement « *risk intelligent* »**

Les conseils d'administrations devraient envisager d'intégrer des objectifs liés aux risques dans la rémunération des dirigeants de la société. Aussi, intégrer les pratiques de gestion des risques émergents dans les descriptions de leurs travail, formations, procédures et évaluations de performance et fiche de poste.

- **Considérer les évaluations par une tierce partie**

En plus de l'auto-évaluation, faire appel à un organisme indépendant permet d'avoir une opinion externe de la gouvernance des risques, de la performance et de pratiques.

*« Dans une culture de « *risk intelligent* », les individus à tous les niveaux gèrent les risques comme une partie intrinsèque de leur emploi. Plutôt que d'être « *adverse* » face aux risques, ils comprennent les risques de leur activité et les gèrent en conséquence. Une telle culture favorise la discussion ouverte sur les incertitudes, encourage les employés à exprimer leurs préoccupations pour encourager les remontées aux niveaux nécessaires. »*

Erasmus J., Deloitte 2014

FIGURE 24 : ENTREPRISE « RISK INTELLIGENT »



Source : The people side of risk Intelligence: aligning talent and risk management, 2010

FIGURE 25 : STRATEGIE DE GESTION DES RISQUES



Source : Deloitte, Risk Survey 2018: Transforming risks into opportunities, 2018



L'un des principaux défis de notre époque pour les entreprises est de concilier concomitamment trois échelles de temps :

- **le court terme**, un axe où l'économie prime et dépend des variations des marchés boursiers,
- **le moyen terme**, qui est axé sur notre qualité de vie actuelle avec un horizon à 10 - 20 ans,
- **le long terme**, un axe sur lequel nos sociétés dépendent très fortement, voir entièrement de l'environnement.

Tel un oxymore, le long terme se construit dès aujourd'hui et son avenir dépend de la gestion du court terme. Il n'y a qu'une chose qui puisse concilier ces trois échelles de temps : avoir une gestion altruiste. Avoir plus de considération mène à une meilleure économie, où la finance est au service de la société et non l'inverse.

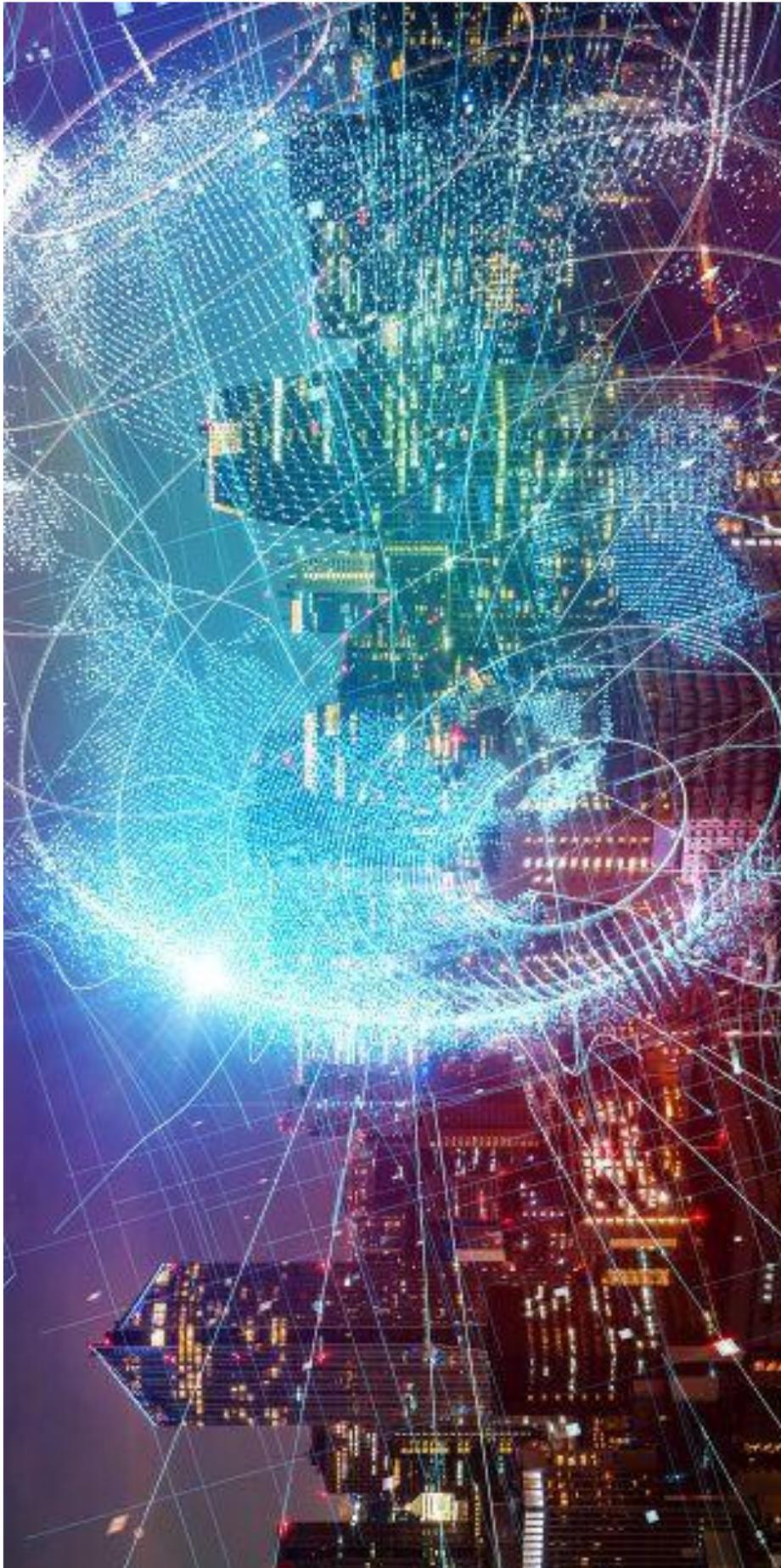
Il y a 10 000 ans, il y avait environ 5 millions d'Hommes sur Terre. Qu'importe ce qu'ils aient pu faire, la résilience de la Terre ne tardait pas à guérir des activités des Hommes. Après la révolution industrielle et technologique, tout a changé en l'espace d'un peu moins de 200 ans. Nous étions moins d'1 milliard à cette époque. Aujourd'hui, l'humanité représente plus de 7 milliards d'individus. Nous sommes maintenant l'agent majeur de l'impact sur notre planète.

La gestion des risques doit en tenir compte et assumer ses responsabilités. Les mécanismes et les méthodes abordés dans ce mémoire sont des « *guidelines* » pour saisir l'opportunité de porter la gestion des risques à un niveau entièrement nouveau. Les entreprises ont mis en place des méthodes et mécanismes pour une gestion des risques efficace dans un schéma « classique ». Toutefois, avec toutes ces techniques et méthodologies de gestion dites « classiques », les événements peuvent facilement les rendre obsolètes.

Dès lors que ces événements se produisent, nous devons améliorer notre travail d'apprentissage. Trop souvent à la suite d'un événement, l'apprentissage se formalise par un processus standard qui se déroule comme un script : un post-mortem est effectué, un individu ou une technique est jugé en tant que responsable et une solution est implémentée. Dans le meilleur des cas un retour sur expérience est noté et archivé dans une fiche, elle aussi standard. Ensuite, le business reprend son cours habituel.

Il est impossible de continuer de cette manière. Nous devons faire face à la réalité avec un processus irréprochable qui non seulement identifie des problèmes standards et spécifiques mais aussi qui voit et permet d'observer à travers plusieurs prismes: l'organisation, les risques et le monde systémique le plus large possible. C'est savoir traiter le prisme stratégique à travers la complémentarité de la complexité, des process et de l'expérience.

Les propositions abordées dans cet écrit peuvent être élargies au-delà du niveau des entreprises et appliquées à tous types d'organisations. Chaque organisation devra se positionner : soit en poursuivant ses activités traditionnelles, en prenant le risque de ne pas être préparée à des risques émergents et en restant en attente des instructions réglementaires, soit, en saisissant l'opportunité de porter la gestion des risques à un niveau entièrement nouveau qui lui offrira les capacités d'améliorer son plan stratégique, faisant d'elle un partenaire business plus attractif.





- AASLAID, Katrina. 50 Examples of Corporations That Failed to Innovate. *Valuer* [en ligne]. Le 22 novembre 2018 [consulté le 20/07/2019]. Disponible sur : <https://valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance/>
- AIRMIC. *Guide 2019 : Emerging risks* [Consulté le 29/07/2019]. Disponible sur : <https://www.airmic.com/sites/default/files/Airmic-guide-Emerging-risks.pdf>
- ALBINSON Nancy, BLAU Andrew, CHU Yang. *The future of risk: new game, new rules*, Deloitte 2016
- ARPE Jan, GLOCKNER Holger. The Economic Risks of Globalization. *Global Choices*, nr.1, Bertelsmann Stiftung, 2012, 163 p.
- Attali Jacques. *Peut-on penser le monde en 2030 ?*, 7 juin 2014. Disponible sur : <http://www.agoravox.tv>
- AUBRY Caroline. *La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle*, France, 2005
- Australian Government. *Climate Change Impacts & Risk Management*, Australian Greenhouse Office, 2006, 75 p.
- AXA. *Emerging Risks Survey 2018* [en ligne], janvier 2019, [consulté le 20/07/2019], disponible sur <https://group.axa.com/en/newsroom/publications/emerging-risks-survey-2018>
- AXA. *Emerging risks: quels sont les risques de 2025 ?* [en ligne], 2017, [consulté le 19/06/2019], Disponible sur : <https://group.axa.com/fr/a-propos-d-axa/barometre-emerging-risks>
- AXWAY. *Innovate to Survive. Innovate to Win*, 2016, [consulté le 22/07/2019], Disponible sur : www.axway.com
- BASTIDON Cécile, BRASSEUL Jacques, GILLES Philippe. Actualité et perspectives : gestion et prévention des risques systémiques. *Histoire de la globalisation financière* [en ligne], 2010, p. 310 – 348 [consulté le 20/06/2019]
- BARLOW Jeremy. *Compliance and risk management: interrelated, but not the same*, 15 mars 2017 [consulté le 20/07/2019]. Disponible sur : <https://www.boardeffect.com/blog/compliance-risk-management-interrelated-not/>
- BEARDSHAW Peter, CATTANEO Ben. *Managing Political Risk*, Accenture 2015
- BENNETT Nathan, LEMOINE James. What VUCA really means for you? *Harvard Business Review*, 2014, [consulté le 07/07/2019]. Disponible sur : <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- BENSOUSSAN Marc. Entreprises, comment gérer l'accélération du temps, *La Tribune*, 18 mars 2011, p.2
- BOURQUE Alain, Les changements climatiques et leurs impacts, *La revue électronique en sciences de l'environnement* Volume 1 numéro 2, septembre 2000, [consulté le 25/06/2019]. Disponible sur : <https://journals.openedition.org/vertigo/4042>
- BSG. Risk Management and Compliance [en ligne], 2019, [consulté le 27/06/2019]. Disponible sur : [consulté le 25/06/2019], disponible sur
- CATLIFF Chris. The riskiest business strategy of all? In this case, not doing what everyone else is, *Financial Post*. 25 novembre 2017, p.1
- CALANDRO Joseph, LANE Scott, Insights from the balanced scorecard- An introduction to the enterprise risk scorecard, *Measuring Business Excellence*, 10(3), 2006, p 31-40.
- Capital, La Grande-Bretagne, de 1700 à 1914 : Le creuset de la première révolution technologique et industrielle, 14 septembre 2011, p.2
- CARD John. Secrets to business survival: 'always look at new ways to innovate' [en ligne], *The Guardian* 15 mars 2019 [consulté le 12/08/2019]. Disponible sur : <https://www.theguardian.com/small-business-network/2017/mar/15/secrets-business-survival-innovate-family-staff-recession>

- CARDWELL J.H. *Inside magazine*, Deloitte, 2018
- CAREERSINAUDIT, *The Importance of Risk Management In An Organisation*, [en ligne], 15 août 2013, [consulté le 15/06/2019]. Disponible sur : <https://www.careersinaudit.com/article/the-importance-of-risk-management-in-an-organisation/>
- CHARETTE Catherine-Julie, *L'agilité organisationnelle*, [en ligne], 15 décembre 2017, [consulté le 03/07/2019]. Disponible sur : <http://www.technologia.com/fr>
- CIMA. *Strategic Scorecard™ Boards engaging in strategy*, avril 2017
- CORREGES Déborah. La tyrannie de la vitesse, *Sciences Humaines* [en ligne], nr. 239 juillet 2012, [consulté le 29/06/2019]. Disponible sur https://www.scienceshumaines.com/la-tyrannie-de-la-vitesse_fr_29044.html
- DAY Jaqueline, TAWFIK Dan, 2019, *Risk Map 2019: The new resilient businesses*, [consulté le 28/06/2019]. Disponible sur : <https://www.controlrisks.com/riskmap/resilient-business?source=RMLP>
- DELL TECHNOLOGIES. *Emerging technologies' impact on society & work in 2030*, 2017 Institute for the Future for Dell Technologies
- Deloitte. *Risk Survey 2018: Transforming risks into opportunities*. 2018
- Deloitte. *Risk Transformation Aligning risk and the pursuit of shareholder value*. 2014
- DIONNE, Georges, *Risk management: history, definition and critique*. [en ligne], HEC Montreal - Department of Finance. 11 mars 2013 [consulté le 02/08/2019], disponible sur: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2231635
- DIPIAZZA Samuel. *Exploring emerging risks*, PWC 2019
- DRZIK John. *The Global Risks Report 2019 14th edition*. World Economic Forum, Global Risk and Digital, Marsh, 2019
- DUBASH Burzin, KUMAR Santosh. *Transforming Risks into Opportunities*. Deloitte 2018, p. 40
- DUNN Mark. *La confiance et la transparence en entreprise*, 12 mars 2018. Disponible sur: <https://bis.lexisnexis.fr>
- EDWARD Hida, JULIAN Leake, *The future of risk in financial services*, Deloitte 2017, p.12
- EGLOFF Rainer, WEYMANN Martin. *Identifying Emerging Risks*, 2017
- ERASMUS Johan. *Risk intelligent enterprise*, Deloitte 2014, [consulté le 19/07/2019]. Disponible sur : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_RiskIntelligentEnterprise_2403 2014.pdf
- EVANS Alex. *Resource scarcity, fair shares and development*. [En ligne], WWF-UK / Oxfam 2011. [Consulté le 16/06/2019]. Disponible sur : http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_oxfam_scarcityfairsharesdev2011.pdf
- EY. *Accelerating digital transformation*, 2018
- EY. *American International Group, Board Governance and Emerging Risks in the 21th century*, 2015
- EY. *What's after, what's next. The upside of disruption*, 2018. Disponible sur www.assets.ey.com
- FORER Gil. « What's after, what's next » EY 2018
- FREDY Fréry. L'accélération du monde est une illusion. *Harvard Business Review*, 17 juillet 2018
- FOTABONG Estherine. Fair access to scarce resources, *Climate 2020*. [En ligne], 14 septembre 2016. [Consulté le 27/06/2019]. Disponible sur : <https://www.climate2020.org.uk/fair-access-scarce-resources/>
- GRANDJEAN Alain. *Les impacts du changement climatique sur le secteur financier*, 2018
- GOLDIN Ian. *Globalisation and risks for business*. Lloyd's 360° Risk Insight, The James Martin University of Oxford 2010
- GOLDSCHMID Marcel. No Organization Can Thrive Without Innovation. *Management Training Coaching* [en ligne], 18 décembre 2016 [consulté le 12/08/2019]. Disponible sur : <http://management-training-coaching.ch/?p=105>
- HAGEL J, BROWN JS, WOOLL M, MAAR D, and Deloitte, *The paradox of flows: Can hope flow from fear? 2016 Shift Index*, 13 Dec 2016
- HANCOCK B, 2016, Taking a Strategic Approach to Emerging Risks
- HARRINGTON, S., NIEHAUS, G.R. (2003). *Risk Management and Insurance*, Irwin/McGraw-Hill, USA
- HODGE N, 1 Mars 2019, *Taking Action on Climate Change dans Risk Management*
- HOPKIN P., 2018 *Fundamentals of Risk Management*, 5th edition, The Institute of Risk Management International Risk Governance Council (IRGC 2010),
- IRWIN Rodney. *Better risk management: it's about survival*. World Business Council For Sustainable Development, 7 mars 2018
- JAAP Backx, HILBERATH Christoph, MESSENBÖCK Reinhard, MORIEUX Yves, STREUBEL Henning, *Mastering Complexity Through Simplification: Four Steps to Creating Competitive Advantage*, Boston Consulting Group, 16 février 2017

- JOURDAN Catherine, MICHAELSON Christopher. *Exploring emerging risks*. PWC 2019. [Consulté le 03/08/2019]. Disponible sur: <https://www.pwc.dk/da/risiko/assets/exploring-emerging-risks.doc.pdf>
- KALB Ira. Innovation Isn't Just About Brainstorming New Ideas. *Business Insider France*. [En ligne], 8 juillet 2013, [consulté le 12/08/2019]. Disponible sur : <http://www.businessinsider.fr/us/innovate-or-die-a-mantra-for-every-business-2013-7>
- KAMINSKI Piotr. *The ghost in the machine': Managing technology risk*, McKinsey & Company, juillet 2016
- KENDRICK Andrew. *The changing role of the risk manager* [en ligne], novembre 2015. Disponible sur: www.risknet.de
- KESSEL Paul. *Expecting more from risk management*, EY 2014. [Consulté le 05/07/2019]. Disponible sur: www.ey.com
- KESSEL Paul. *EY's global governance, risk and compliance survey 2015*. EY 2015. [Consulté le 05/07/2019]. Disponible sur: www.ey.com
- KLEIN Julia, THORNTON Emily. *Risk journal perspectives on the risks that will determine your company's future*. Marsh & McLennan Companies, Oliver Wyman, 2e éd. 2012, 66p
- KPMG. *Investing in the future : How megatrends are reshaping the future of the investment management industry*, 2014, 80p, [consulté le 14/06/2019]. Disponible sur: www.assets.kpmg.com
- KPMG. *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*. 2014, 80p. Disponible sur: www.assets.kpmg.com
- KRAAIJENBRINK Jeroen. *What Does VUCA Really Mean?* Forbes, [en ligne]. Le 19 décembre 2018 [consulté le 2/07/2019]. Disponible sur : <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#59ecec1217d6>
- LANDIER Augustin, DAVID Thesmar. *Regulating Systemic Risk through Transparency: Trade-Offs in Making Data Public*, University of Chicago Press, 2014, 44 p.
- LECHANTRE C, Sarbanes-Oxley, une loi pour une information financière plus fiable. *Les Echos* [en ligne]. 5 mars 2007 [consulté le 05/08/2019]. Disponible sur : www.lesechos.fr
- HARTMUT Rosa. *Accélération. Une critique sociale du temps*. 1re éd. Paris, La Découverte 2010, 486 p.
- Risques émergents, 2019
- KAPLAN Robert, ANETTE Mikes. Managing risks: A new framework? *Harvard Business Review* [en ligne], juin 2012, [consulté le 22/07/2019]. Disponible sur : <http://hbr.org>
- KESSEL Paul. *There's no reward without risk*, EY 2015. Disponible sur: www.assets.ey.com
- MARSH, *Ready Or Not, Disruption Is Here*, excellence in risk management xiv, avril 2017
- MAZRI Chabane. *What do we really know about emerging risks? A literature review and some comments*, août 2013
- MRAK Mojmir. Globalization: trends, challenges and opportunities for countries in transition, 2000, 52 p.
- METZGER Andé. How to Live with Risks. *Harvard Business Review*, juillet 2015, p.20–21, [consulté le 24/07/2019]. Disponible sur : <http://hbr.org>
- MOAK Ken. *Developed nations and the economic impact of globalisation*. 1ère éd. Palgrave Macmillan, 2017, 259 p.
- MORENO Hugo. How to manage tech risk proactively. *Forbes* [en ligne]. 28 février 2018 [consulté le 27/07/2019]. Disponible sur : www.forbes.com
- MUNNIER B. Le management des risques, *Cahiers français*, nr. 309, juillet-août 2002, p. 89-94
- NICOL Fraser. The impact of technological change on risk management, *Computer Weekly* [en ligne]. 27 mai 2010. Disponible sur : www.computerweekly.com
- SIMONS Robert. How Risky Is Your Company? *Harvard Business Review*, [en ligne]. juin 1999, [consulté le 24/07/2019]. Disponible sur : <http://hbr.org>
- SNIDER H. Reaching Professional Status: A Program for Risk Management, *Corporate Risk Management*, American Management Association, 1956
- NELSON Mathew. *Are your climate disclosures revealing the true risks of your business?* EY 2017 [consulté le 11/07/2019]. Disponible sur : www.ey.com
- O'REILLY Media. *Leading in times of change*, Deloitte 2018, [consulté le 04/08/2019]. Disponible sur : www.deloitte.com
- PALERMO Tomasso. *Integrating risk and performance in management reporting*, nr. 7, 5 avril 2011, Chartered Institute of Management Accountants. Disponible sur : www.cimaglobal.com
- POZIN Ilya. *What Happens When Big Companies Make Innovation a Priority*, 2018. [Consulté le 15/08/2019]. Disponible sur: www.inc.com
- PWC, *Demographic and social change*, 2019. [Consulté le 15/08/2019]. Disponible sur : www.pwc.co.uk
- RACHEL Sonia. *A Guide to Identifying Emerging Risks and Taking Action*, 9 octobre 2019
- REYNOLDS Peter. *Emerging technology in financial services*, Deloitte 2019, 11p
- RISTUCCIA Henry, SCHWARTZ Jeff. *The people side of risk intelligence aligning talent and risk management*, Deloitte 2010, 24 p.

- RHODES Angus. *A Brief Summary of the Long History of Risk Management* [en ligne], 2005, [consulté le 14/08/2019]. Disponible sur : www.vebtivtech.com
- SANTORI Laura. *Criteria: Summary of Standard & Poor's Enterprise Risk Management*, Standard & Poor's novembre 2007
- SCHREIBER Uschi, FORER Gil. et al. *The upside of disruption Megatrends shaping 2016 and beyond*, EY 2017 [consulté le 18/06/2019]. Disponible sur : www.ey.com
- SHEPARD Jon. *Global review 2018: How do we create value and build trust in this transformative age?* EY 2018 [consulté le 18/06/2019]. Disponible sur : www.ey.com
- TCHOTOURIAN Ivan. *Changement climatique : la transparence comme remède ?* [En ligne], 30 novembre 2018, [consulté le 11/08/2019]. Disponible sur : www.contact.ulaval.ca
- THE ECONOMIST. *Can demographics drive disruption?* [En ligne] 2019, [consulté le 10/08/2019]. Disponible sur : www.economist.com
- THORAVAL Pierre-Yves. *Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en oeuvre du pilier 2*, Banque de France, Revue de la stabilité financière, Nr. 9, Décembre 2006
- TOTAL. *Integrating climate into our strategy* [en ligne], mai 2017, [consulté le 08/08/2019]. Disponible sur : www.total.com
- UNITED NATION, *New globalization report: Three mega-trends expected to impact our future*, 19 octobre 2017, [consulté le 29/07/2019]. Disponible sur : www.un.org
- VOLLMER Sabine. *6 steps to manage risks and drive performance*, *Financial Management* [en ligne], 21 octobre 2015, [consulté le 08/08/2019]. Disponible sur : <https://www.fm-magazine.com>
- WALKER Rob et al. *Emerging risks: The UK Corporate Governance Revisions 2018*, EY 2018
- WILKINSON Angela, KUPERS Robert. *Future scenarios*. *Harvard Business Review* [en ligne], mai 2016, [consulté le 10/07/2019]. Disponible sur : <https://hbr.org/>
- WILFORD Steve, WOOD Jonathan. *The new global reality for businesses RiskMap2019*, 2019 [consulté le 17/07/2019]. Disponible sur : www.controlrisks.com/riskmap/global-reality
- WORLD ECONOMIC FORUM. *Thinking Outside the Box: Fit for Purpose Consent*, 2019 [consulté le 15/07/2019]. Disponible sur : www.weforum.org
- WORLD ECONOMIC FORUM 2019, *Global Risks Report 2019* [consulté le 5/06/2019]. Disponible sur : www.weforum.org