

Manifeste pour l'intelligence des risques – Juin 2009

Introduction

Alors même que les établissements bancaires et financiers sont imprégnés d'une forte culture du risque et disposent d'outils de calcul des risques parmi les plus sophistiqués, rien n'a permis d'anticiper la crise actuelle, ni même de contenir sa fulgurante propagation. La nécessaire prise en compte des effets systémiques dans le système bancaire et financier a été reconnue dans les décisions récentes de la Commission Européenne et du gouvernement américain, qui ont proposé la mise en place d'une instance de contrôle systémique ayant prééminence sur le contrôle des établissements.

Mais le danger n'est pas limité au système financier, comme l'a souligné le rapport Global Risk 2009 du World Economic Forum, montrant non seulement l'interdépendance des Etats et des organisations, mais aussi des événements de risque entre eux.

Ceci milite pour une évolution en profondeur de la pratique de la gestion des risques, qui doit s'adapter aux enjeux techniques, humains et organisationnels du XXI^e siècle, renforçant la possibilité de surgissement de nouveaux risques, et la forte interdépendance des organisations. Or, la pratique traditionnelle de la gestion des risques, souvent normative et peu prospective, n'est pas adaptée à la détection de l'innovation qui caractérise toujours un risque majeur. Souvent limitée au périmètre de l'entreprise, elle laisse les organisations vulnérables à des effets d'interdépendance.

Plus précisément, cette pratique présente aujourd'hui les déficits suivants :

1. Une collaboration insuffisante : des dizaines de sociétés et d'organisations travaillent sur les mêmes scénarios sans échanger leurs connaissances.
2. Une culture du passé: l'identification des risques dépasse rarement une revue de la sinistralité interne ou externe.
3. Une prospective étroite : quand elle existe, la prospective est fortement biaisée par le passé récent et les risques médiatisés.
4. Un manque de vision stratégique : la gestion des risques reste focalisée sur les risques financiers ou opérationnels.
5. Une segmentation artificielle : les cartographies segmentent l'organisation selon des frontières artificielles (processus, métier, etc.), entravant la connaissance globale des risques.
6. Une analyse ignorant la complexité: l'analyse des risques est systématique et schématique, alors que les risques majeurs empruntent rarement des chemins directs.
7. Une réticence à la quantification : une évaluation qualitative est plus aisée et plus consensuelle, mais n'enrichit pas les connaissances.
8. Une domination de la statistique : la réalité est adaptée aux modèles, et non l'inverse.

Les signataires de ce manifeste, praticiens de la gestion des risques, défendent une vision ouverte des risques, basée sur l'analyse, la recherche et l'échange de connaissances, et défendent quatre principes pour une intelligence des risques adaptée au siècle de la mondialisation :

1. Pour la connaissance au cœur de la maîtrise des risques
2. Pour la quantification des risques
3. Pour distinguer la gestion et l'anticipation
4. Pour la maîtrise de l'interdépendance, défi du XXI^e siècle

Pour la connaissance au cœur de la maîtrise des risques

Le risque est toujours un défi pour la connaissance puisqu'il est la possibilité d'un événement dans le futur, par définition inconnu. Entre la nécessaire assimilation des crises passées et l'anticipation de mécanismes encore inconnus, la maîtrise des risques exige expérience, mais aussi vigilance, réactivité et capacité de remise en question rapide.

La recherche de connaissances ne doit donc être limitée ni dans le temps, ni dans l'espace : elle doit être à la fois historique, immédiate et prospective, mais aussi locale et globale, une organisation apprenant de ses propres expériences comme de celles des autres.

Pour la quantification des risques

La quantification fixe une exigence élevée pour l'analyse d'un risque, puisqu'elle requiert l'évaluation de sa probabilité et de son impact. C'est donc un puissant moteur de connaissance. Ainsi, c'est l'exigence quantitative de sécurité nucléaire aux USA dans les années 1950 qui a initié les méthodes de sûreté de fonctionnement.

Mais une réponse statistique à l'exigence de quantification est insuffisante. C'est pourtant l'interprétation que certaines banques ont retenu de la réforme de Bâle 2 sur les risques opérationnels, en optant pour des modèles statistiques des sinistres passés. Une mesure statistique ne reflète que l'historique des données, et est inopérante pour suggérer des actions de réduction. Seule la quantification analytique, qui nécessite d'identifier les causes, les conséquences et le possible déroulement d'un risque, permet également d'évaluer les politiques de prévention ou de protection, et de justifier les investissements associés.

Pour distinguer la gestion et l'anticipation

L'exercice de gestion des risques débute souvent par la conception de référentiels, de cartographies, etc. Cet effort de conceptualisation aide à structurer la politique de gestion de risques, mais structure aussi la pensée, en particulier pour ce qui est de l'identification des risques nouveaux. La gestion des risques protège de la répétition et renforce les organisations. Mais elle entretient l'illusion de la maîtrise et diminue la vigilance en masquant les signaux faibles des risques à venir.

Les risques gérés ne sont plus des risques, et les risques majeurs échappent à la gestion. Les catastrophes majeures sont toujours des innovations, qui nous surprennent. La gestion des risques « apprivoisés » doit être distinguée de l'anticipation de nouveaux risques, au même titre que l'innovation ne peut être gérée par les mêmes méthodes que la production.

Pour la maîtrise de l'interdépendance

C'est l'interdépendance qui changera la vision du risque au XXI^{ème} siècle. Conséquence de la mondialisation et de l'alignement croissant des normes et des pratiques, l'interdépendance des risques s'oppose à leur mutualisation et crée les vulnérabilités majeures de notre société. La crise systémique de la banque à peine évitée, le réseau internet est peut-être la prochaine cible, sans parler des crises liées à l'environnement.

La gestion des risques doit donc évoluer vers une approche collaborative par le partage d'indicateurs, de signaux, de modèles, intelligibles et transparents, et s'éloigner de la standardisation pour ne pas être elle-même un facteur d'alignement. C'est l'exact opposé de la vision actuelle où les risques sont pour l'essentiel gérés de façon individuelle, mais avec des modèles standardisés.