

# LES OBJECTIFS DU RISK MANAGEMENT<sup>1</sup>

par Matthias Haller

Toute analyse fondamentale du Risk Management — qu'elle soit théorique ou pratique — amène à rechercher comment les risques d'une entreprise ou de tout autre système peuvent être contrôlés de la façon la plus économique.

Il est toujours difficile de trouver aujourd'hui une réponse satisfaisante à la très simple question « Quels sont les objectifs du Risk Management ? ». On est tenté de définir les objectifs en terme de contrôle ou de diminution du niveau des risques. Mais cette définition ne peut pas satisfaire.

En effet, aucune autre discipline économique ne définit l'objet de son activité négativement. Cette critique peut sembler vétilleuse au premier abord, voire typiquement académique. Pour démontrer qu'il n'en est rien, il est utile de suivre les deux voies d'analyse suivantes :

1. il est possible de définir positivement l'objet de la fonction du risk management, l'objet étant entendu au sens de « sécurité », et la fonction au sens de « garantie » ;
2. l'adoption de l'idée de sécurité entraîne d'importantes conséquences pratiques pour le risk management.

## 1. La « Sécurité », objectif du risk management

Nul ne contestera le bien-fondé d'identifier la « sécurité » avec la finalité du risk management. Mais cette notion est si vague, qu'elle peut être invoquée dans tous les programmes de politique économique, sans engager à quoi que ce soit. Il faut donc mieux la préciser. On se rend compte, alors, que la « sécurité », vue de près, revêt en fait de multiples dimensions.

Admettons, pour simplifier<sup>2</sup>, que la « sécurité » est un besoin fondamental de l'homme, et que chacun envisage le phénomène sécurité sous deux angles distincts. D'une part, l'homme cherche à se protéger des événements qui le menacent dans son existence physique et économique : s'il y parvient, sa sécurité extérieure sera garantie. D'autre part, il a besoin d'un certain ordre et d'une finalité ; il recherche son équilibre et en définitive sa sécurité intérieure.

---

<sup>1</sup> Cf. à ce sujet :

*M. Haller* : « Sicherheit durch Versicherung ? Gedanken zur künftigen Rolle der Versicherung » (« La sécurité par l'assurance ? Quelques réflexions sur le rôle futur de l'assurance ») ; Schriftenreihe Risikopolitik, Band 1., St. Gallen, 1976.

*M. Haller* : « Wirtschaftspolitische Zielkonflikte. Zur Problematik ihres realwissenschaftlichen Gehaltes » (« Conflits d'objectifs en politique économique. Les problèmes de leur contenu ») ; Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Schriftenreihe Volkswirtschaft Band 1, Bern und Frankfurt, 1973.

*M. Haller* est directeur de l'Institut d'Economie de l'Assurance de la Haute Ecole d'Etudes économiques et sociales de Saint-Gall.

<sup>2</sup> Cf. *M. Haller* : « La sécurité par l'assurance » ; op. cit., pp. 12-33.

On peut représenter les différentes catégories de sécurité par les faces d'un cube, afin de mettre en évidence leur interdépendance. Le couvercle dégage, en glissant sur la face supérieure, différents types de sécurité extérieure, comme la sécurité financière, la sécurité de circulation et d'autres encore. Ces types de sécurité sont représentés à la figure 1 par les tranches verticales. La suppression de l'une ou l'autre de ces tranches verticales, c'est-à-dire le manque d'une sécurité particulière, remet en cause la sécurité extérieure tout entière, qui n'est garantie que dans la mesure où ses différents éléments se trouvent réunis dans leur ensemble. (Fig. 1).

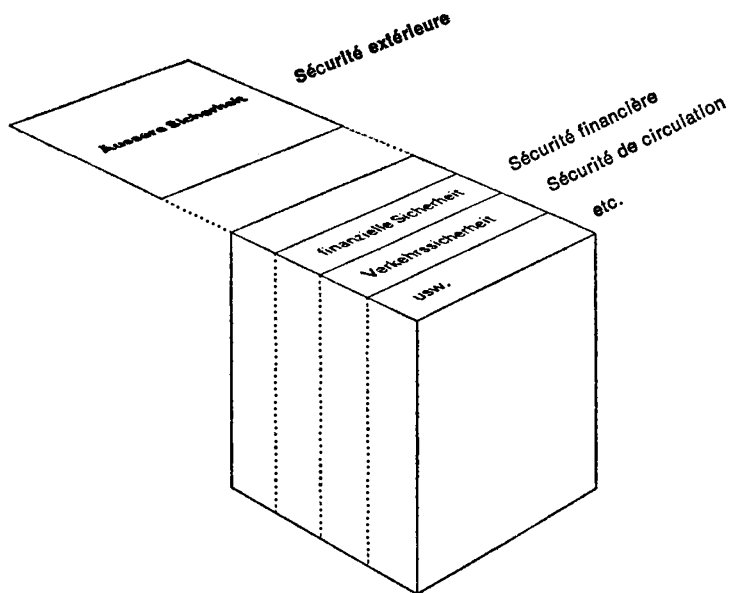


Fig. 1 — La sécurité extérieure

Le côté de ce même cube porte l'inscription « sécurité intérieure ». Il est constitué des différents sentiments de sécurité que l'homme peut ressentir. La sécurité intérieure est conditionnée, elle aussi, par la réunion de la totalité des sentiments de sécurité. L'absence d'un seul maillon important détruit la sécurité intérieure tout entière.

Le fait de distinguer la sécurité extérieure de la sécurité intérieure ne doit pas nous inciter à croire que telle ou telle forme de sécurité relève uniquement de l'une ou de l'autre. Il nous faut voir la sécurité comme un tout, mais un tout qui — à l'instar du cube, considéré sous divers angles — présente une multitude d'interdépendances. Le dicton anglais « My home is my castle » (Charbonnier est maître chez lui) illustre bien le fait que la sécurité extérieure et la sûreté intérieure s'interpénètrent : l'individu se sent en sûreté uniquement lorsque sa sécurité extérieure et sa sécurité intérieure lui sont pareillement et simultanément garanties.

La sécurité n'est pas, toutefois, un état auquel chaque individu peut aspirer isolément, car elle comporte une troisième facette : ses rapports avec autrui. Les vecteurs de cette sécurité sont les personnes et les choses auxquelles on peut faire confiance et qui, de ce fait, contribuent à l'intégrité physique et morale de l'individu. Nous qualifierons de sécurité d'autrui cette troisième facette de notre cube. (Fig. 2)

On est souvent porté à négliger l'une ou l'autre facette de la sécurité et, ce faisant, à réduire à néant bien des efforts. Il y a là matière à réflexion, surtout pour les responsables de la sécurité dans les domaines de la politique et de l'économie : en effet, il suffit d'examiner le cube pour s'apercevoir que certains éléments de la sécurité — par

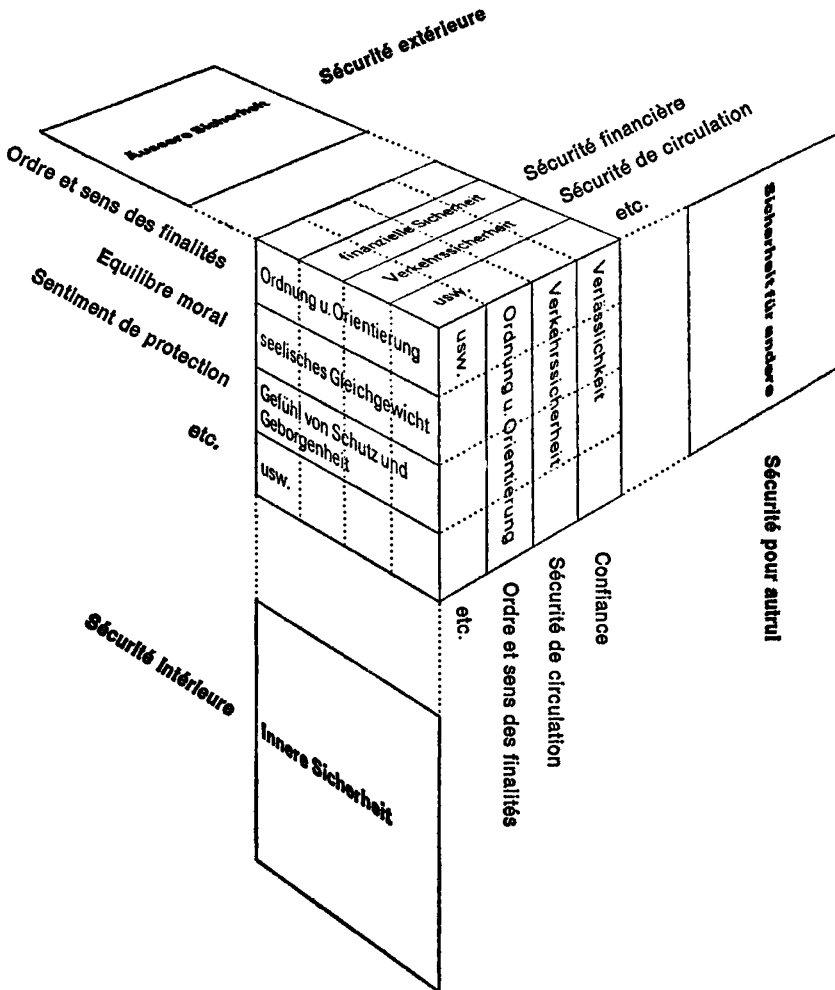


Fig. 2 — Les trois facettes de la sécurité

exemple la « sécurité financière » et le « sentiment de protection » — se manifestent dans deux cadres distincts. Mais il y a aussi interdépendance : la sécurité est à la fois une et multiple. La sécurité extérieure permet à l'homme d'approcher plus facilement de la quiétude intérieure ; la sécurité intérieure des uns renforce la sécurité extérieure des autres, d'où une plus grande sécurité en général. Les manifestations de cette interdépendance ne sont évidemment pas toutes positives, car un manque de sécurité extérieure se traduit par une lacune dans la sécurité intérieure. Cette lacune peut constituer une menace pour la communauté tout entière lorsqu'elle existe chez de nombreux individus. (Fig. 3).

Une fois admis cet aspect interdépendant de la sécurité, sa définition négative prend un sens nouveau basé sur la possibilité d'appréhender tous les facteurs négatifs dans un seul ensemble. Il semble alors justifié de définir la sécurité comme une « absence de danger » ou du moins comme une capacité de contrôle des risques. Kaufmann, le sociologue, est certainement de tous les auteurs celui qui est le mieux parvenu à étudier la subdivision en sous-groupes des multiples risques possibles. Pour simplifier sa pensée, disons qu'à ses yeux la sécurité de l'homme repose sur les éléments suivants<sup>3</sup> : est objectivement en sécurité celui que ne menace aucun danger ou qui

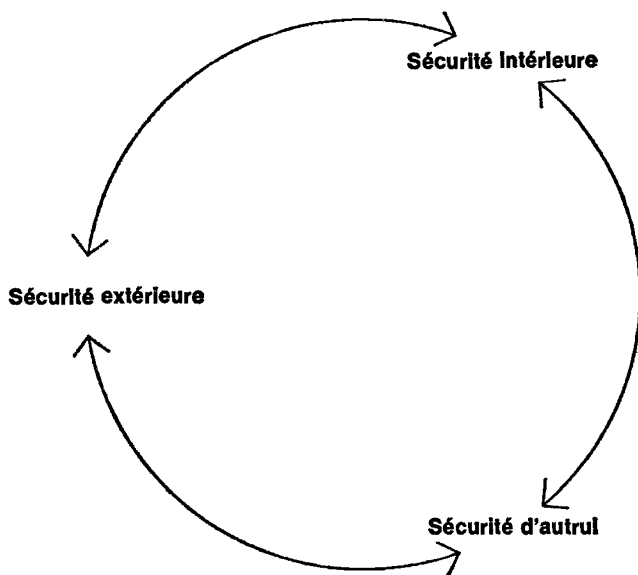


Fig. 3 — Liens d'interdépendance entre les diverses facettes de la sécurité

<sup>3</sup> Cf. *Franz Xaver Kaufmann* : « Sicherheit als soziologisches und sozial-politisches Problem » ; 2<sup>e</sup> édition, Stuttgart, 1973, pp. 150-153, en particulier p. 151 ; quant à l'ambiguïté du terme « sûr », voir aperçu, p. 50.

en est préservé ; se sent également en sécurité celui qui ne perçoit aucun danger ou se croit en mesure de faire face à un danger éventuel, de même que celui qui fait preuve de résolution, car il ne se laisse pas gagner par l'incertitude et le doute. Quiconque est sûr de ses capacités ne se sent pas menacé par une éventuelle défaillance de sa propre part et, comme on peut tabler sur lui, il ne constitue pas un danger pour les autres. L'homme inoffensif n'est pas non plus un danger pour son entourage. Enfin, sont sûres les choses et les circonstances qui ne sont pas menacées dans leur existence et qui ne présentent pas de danger pour l'homme.

L'unicité de la sécurité, mais aussi la multiplicité des formes qu'elle revêt nous obligent à examiner de plus près la place que la société contemporaine lui réserve. Chaque époque a eu ses périls, mais la nôtre semble bien engendrer quelques particularités nouvelles. Orio Giarini a cerné les raisons pour lesquelles notre économie ne cesse depuis quelque temps de faire preuve d'une vulnérabilité croissante<sup>4</sup>. Pour pouvoir en déduire des conséquences supplémentaires sur le plan social, nous reporterons sur un graphique les problèmes d'insécurité les plus importants qui se posent dans un Etat industrialisé, en commençant en bas par les plus anciens et en finissant en haut par les plus récents. (Fig. 4). Cette liste n'est certes pas exhaustive, mais elle nous suffira pour dégager deux caractéristiques essentielles des menaces suspendues sur nos têtes. Il s'agit en l'occurrence de la nature du danger et de la manière de le conjurer. Pour ce qui est de la première, on dénote une tendance à une moindre probabilité de réalisation, mais qui est plus que compensée par la plus grande ampleur du dommage pouvant en résulter. On peut qualifier de caractère absolu de l'insécurité moderne la conjugaison de ces deux facteurs. La question des moyens propres à conjurer le danger nous amène à observer une autre tendance encore : alors que les petits et moyens groupements sociaux (famille, entreprise, Etat) étaient capables autrefois de résoudre eux-mêmes les principaux problèmes de sécurité, certaines grandes organisations anonymes sont les seules qui puissent encore y prétendre de nos jours. Or, comme le pouvoir nécessaire fait bien souvent défaut à la plupart des institutions, la sécurité extérieure ne peut être que médiocrement garantie. Si nous nous tournons du côté de la sécurité intérieure — pour chercher à savoir si l'individu se sent partie d'un système sécurisant, s'il interprète les faits de façon à se sentir en sécurité — il nous faudra répondre sans ambiguïté par la négative. La gestion de l'insécurité extérieure exige des structures de sécurité trop vastes et trop impersonnelles et, comme de plus les probabilités de réalisation sont trop faibles, il s'ensuit que la sécurité intérieure a tendance à s'amoinrir dans la société. Cette évolution se répercute elle aussi de façon négative sur l'ensemble de la sécurité. On retrouve la même situation dans l'entreprise où les problèmes de sécurité se posent avec une acuité croissante : outre les problèmes de sécurité extérieure auxquels il doit de plus en plus faire face, le chef d'entreprise ressent une insécurité intérieure de plus en plus vive. C'est en fonction de cette situation qu'il convient de juger les répercussions pratiques sur le risk management.

---

<sup>4</sup> Cf. *Orio Giarini* : « Economics, Technology and Vulnerability » ; Lettre d'information N° 19, 24 mars 1975 ; aussi « Introduction à l'Economie du Risque et de la Sécurité » ; Etudes et Dossiers N° 3, mars 1976, Association internationale pour l'étude de l'économie de l'assurance, Genève.

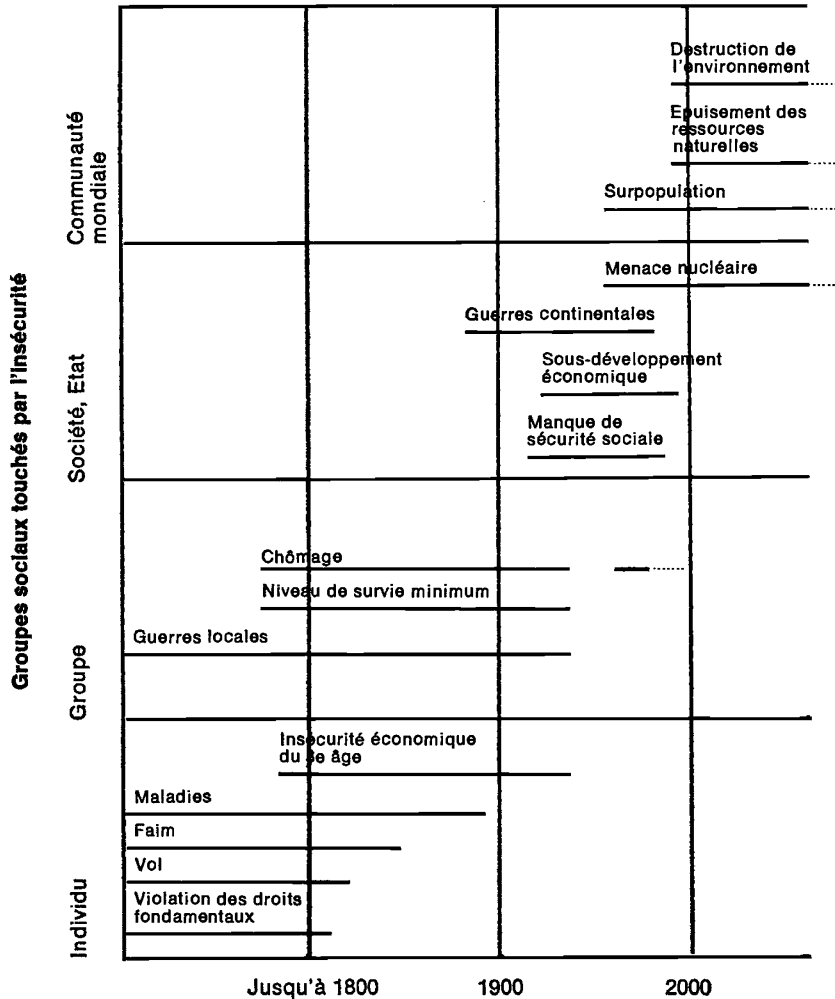


Fig. 4 — Le développement de l'insécurité dans les Etats industrialisés.

## 2. Les conséquences pratiques de la conception de la sécurité pour le risk management

L'entreprise est un système axé sur un objet précis, qui lui est fixé par un individu ou un groupe d'individus. Il est donc logique d'envisager l'objectif « sécurité de l'entreprise » sous l'angle des responsables du destin de cette dernière. Ces personnes —

constituant la direction — assignent à l'entreprise et à elles-mêmes des buts caractéristiques tels que le profit, un certain chiffre d'affaires, une part du marché, un comportement social et une certaine qualité des produits. Ces buts déterminent la politique de l'entreprise et son programme d'activité. Si tout va bien, les objectifs prévus seront atteints, les plans réalisés et les espoirs du chef d'entreprise seront comblés. Mais il n'en est pas toujours ainsi. Objectifs et plans se rapportent par essence à l'avenir, aussi comportent-ils toujours un élément de risque et d'incertitude. Pour le chef d'entreprise conscient de ses responsabilités, ce sont autant d'éléments d'incertitude personnelle, de manque de sécurité intérieure. Il importe donc au plus haut point qu'il sache reconnaître les dangers qui planent sur lui et leur accorder l'importance qu'ils méritent dans l'optique de l'entreprise tout entière.

Il faut maintenant franchir le pas qui sépare les notions d'insécurité et de danger de celle du risque et ne plus utiliser que cette dernière notion dans tous les cas où l'insécurité est ressentie consciemment et où les dangers peuvent être évalués. Reportons sur un graphique très simplifié les éléments caractéristiques d'une situation dangereuse pour le chef d'entreprise. Celui-ci table pour son entreprise et lui-même sur des perspectives d'avenir dont certaines se formulent consciemment sous forme de plans et d'objectifs, tandis que d'autres peuvent rester à un stade plus intuitif (par exemple la survie de l'entreprise après un incendie dévastateur). Ses espoirs ne peuvent se réaliser lorsque l'imprévu, quelle qu'en soit la cause, dresse un obstacle sur la voie choisie pour l'avenir. Cet événement perturbateur constitue une surprise désagréable du fait même que l'on s'était représenté l'avenir d'une certaine manière.

La réalisation des objectifs est, selon les circonstances, plus ou moins assurée. La possibilité subsiste presque toujours de voir les espoirs réduits à néant par un événement imprévu. C'est cette conjoncture que je qualifierai de risque :

Par risque, il faut entendre la possibilité que les objectifs d'un système axé sur un but déterminé ne se réalisent pas.

Cette définition a un sens suffisamment large pour recouvrir en principe toutes les situations dangereuses imaginables, même celles qui ne peuvent être mesurées. Quant à la définition qu'utilisent souvent les théoriciens de la décision et les actuaires, à savoir « information sur la répartition probable des résultats d'une action », elle constitue en l'occurrence un cas marginal, c'est-à-dire la meilleure information possible sur la « possibilité ». Ce point est important du fait même que les tenants de la science

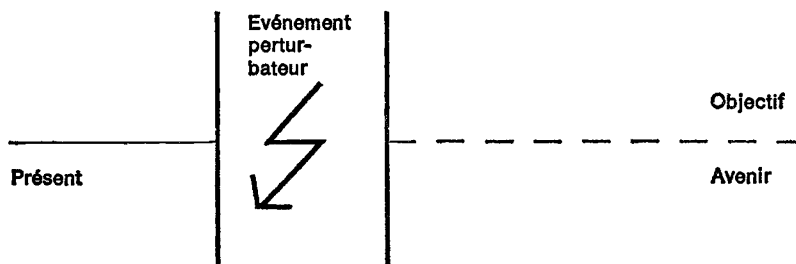


Fig. 5 — Risque : possibilité de non-réalisation des objectifs.

du risque inclinent à penser qu'une définition aussi simple équivaut à un retour au moyen âge en matière de méthode. Pourtant, la science a pour tâche non de pousser la quantification et la « sophistication » aussi loin que possible, mais bel et bien de résoudre des problèmes.

Force est de constater que, malheureusement, la théorie du risque n'offre aucune solution aux problèmes les plus pressants que les risques posent au chef d'entreprise.

Quel est donc le problème que le risque crée au chef d'entreprise ? Comme nous l'avons vu, le problème de la sécurité revêt pour lui deux aspects, l'un psychologique (sécurité intérieure) et l'autre concret (sécurité extérieure). Ce qui lui importe vraiment, c'est la survie et la prospérité — aux sens économique et social — de l'entreprise.

Ce qui l'intéresse donc au premier chef, ce ne sont pas les éventuelles perturbations pouvant survenir dans les processus de l'entreprise, mais uniquement le fait que telle ou telle perturbation puisse atteindre un degré de gravité suffisant pour compromettre sérieusement la survie de l'entreprise. En conséquence, il se préoccupera d'abord des effets des événements imprévus et négligera pour commencer la probabilité de leur réalisation. Ainsi, le coefficient 1 est affecté implicitement à la probabilité de réalisation d'un événement dommageable, à moins que — compte tenu de la décision à prendre en matière de politique du risque — on fixe tacitement un critère de décision, le plus urgent étant de prévenir un dommage maximal<sup>5</sup>. Si nous établissons ainsi une distinction en fonction du degré de gravité du risque, nous aurons fixé du même coup un important préalable à tout risk management orienté vers la sécurité : nous pourrons établir une subdivision — en fonction uniquement des effets — entre risque grave, risque moyen et risque faible, avec leurs extrêmes : le risque catastrophique, le risque mineur.

Face aux problèmes de sécurité, le risk management exige qu'il soit également tenu compte d'un autre fait : la place essentielle réservée à l'homme en tant qu'individu ou comme responsable d'un système qui le dépasse.

---

<sup>5</sup> Cette décision préalable en matière de politique du risque a pour effet de situer l'activité conceptuelle à l'avant-plan du modèle « entreprise globale » ou, plus généralement du « système menacé par le risque », mais elle soulève aussi des problèmes fondamentaux de théorie économique qu'il nous est impossible d'approfondir ici. Sur le plan pratique, une question reste en suspens : savoir de quel ordre de grandeur minimal doit être la probabilité de réalisation pour qu'il soit possible de ne plus en tenir compte dans le calcul des risques auxquels s'expose l'entreprise. Dans sa dernière publication, Neil Crockford s'exprime à juste titre, au sujet du comportement à l'égard du risque tel qu'on a pu l'observer fréquemment, dans les termes suivant : « In calculating probabilities, it is essential to take into account the extreme loss of catastrophic proportions, even though this has a very low probability indeed. It is very easy to simplify the calculations by allotting a zero probability to this kind of loss, because there is no reliable technique for calculating this probability... » (Neil Crockford, *Staying in Business — A Guide to Risk in Management*, III The Character of Risk, dans *FORESIGHT*, vol. 1, n° 9, mars 1976, p. 27). Certes, il est impossible de prendre, en partant d'une base purement théorique, une décision quant à la ligne de démarcation entre le recours à la probabilité 1 et le recours à la probabilité 0. Il ne s'ensuit pas forcément que le chef d'entreprise puisse être dispensé de prendre une telle décision capitale. Une règle de référence, ne serait-elle que relativement rationnelle, constituerait pour lui une aide considérable. L'élaboration de telles règles, pouvant être appliquées dans la pratique, est à l'étude dans le cadre de l'Institut de Saint-Gall.



Ceci implique que lors de la destruction un bien ne peut pas être remplacé intégralement par une simple compensation monétaire. Pourtant c'est encore l'optique dominante aujourd'hui : dans de telles conditions la politique du risque est souvent remplacée par une politique de négociation sur le niveau des primes. Or, la valeur immatérielle des biens est un élément dont il faut et dont on peut tenir compte dans l'analyse du risque, parce qu'elle contribue à déterminer le degré de gravité d'un dommage par rapport à un système. Il s'agit là de souligner que tout « bien » possède une composante matérielle et une composante immatérielle. Il est alors possible d'exprimer le risque en numéraire, c'est-à-dire d'évaluer l'élément pécuniaire.

Dans la politique du risque, il faut donc limiter systématiquement le risque ainsi défini, c'est-à-dire accroître la sécurité dans tous ses aspects. Le concept de la politique du risque est essentiellement le même dans tous les systèmes exposés au risque (famille, entreprise, commune, Etat, etc.), seuls les objectifs et conditions d'environnement varient.

Abordé de la façon qui vient d'être décrite, le phénomène du risque dans l'entreprise comporte des conséquences tant de fond que d'organisation pour le risk management. Il ne peut être question ici d'en traiter dans le détail, mais beaucoup de ces conséquences se ramènent à deux points essentiels, qu'il faut encore évoquer brièvement.

Si le risque est conditionné en grande partie par les buts de l'entreprise, ce ne sera nullement l'analyse des perturbations éventuelles, mais l'examen précis des perspectives de l'entreprise qui devra constituer la base de toute politique du risque (phase A). Une fois que l'on sera fixé sur ces buts, on pourra déterminer (en une phase B) les risques et leur gravité. Ensuite (à la phase C), on passera à la planification et à la

<b>Risque</b>	<b>Risque catastrophique</b>	
	<b>Risque grave</b>	La réalisation de la perturbation éventuelle <i>remet tout en question</i> (destruction du système).
	<b>Risque moyen</b>	La réalisation de la perturbation éventuelle entraîne obligatoirement la <i>modification de certains objectifs et perspectives</i> .
	<b>Risque faible</b>	La réalisation de la perturbation éventuelle entraîne obligatoirement la <i>modification des moyens mis en œuvre</i> (modification de certains processus).
	<b>Risque mineur</b>	

Fig. 6 — Les degrés de gravité du risque

mise en œuvre des mesures de sécurité. Le contrôle complétera le cycle de la politique du risque, qui sera constamment perfectionnée, aménagée et renforcée.

Tout ceci pourrait paraître banal. Mais, lorsqu'on veut déterminer de concert avec la direction d'un groupe important la politique du risque compte tenu des buts de l'entreprise, on constate souvent le manque d'un cadre d'analyse structuré intégrant tous les risques importants. On néglige en particulier l'impact des risques qualifiés de purs. Certes, il est difficile de faire toujours une différence entre un risque pur (qui produit seulement une perte) et un risque spéculatif (dont dépend un gain possible), mais il est utile de continuer à faire pour l'instant cette distinction. Toutefois, il faut à terme s'efforcer d'aboutir à une intégration complète de la politique du risque de l'entreprise et du risk management « pur », car en dernière analyse ces deux types de risques déterminent la survie de l'entreprise.

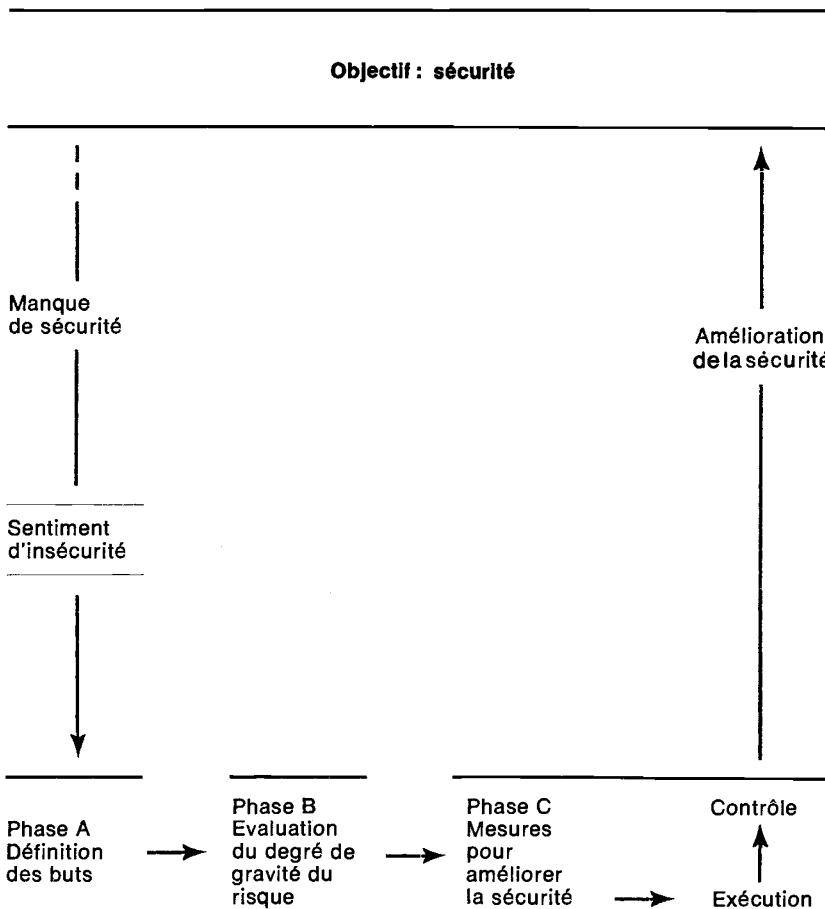


Fig. 7 — Le cercle fermé de la politique du risque

Quiconque estime que les buts de l'entreprise constituent l'alpha et (par le biais du cycle) l'oméga de la politique du risque ne peut manquer d'en tirer des conséquences structurelles. Il ne peut être question de désigner un « risk manager », aussi qualifié soit-il, et de lui confier en totalité la responsabilité de la gestion des risques. Si tel devait être le cas, il pourrait tout au plus assumer la responsabilité de la coordination générale. Encore ne pourrait-il s'acquitter convenablement de sa tâche que dans une entreprise où le risk management existe réellement, comme une fonction de direction et, à ce titre, procède du sommet de la hiérarchie de l'entreprise. Cette fonction de direction, négligée au temps où la conjoncture était des plus favorables, doit être enfin reconnue, et se voir attribuer à l'avenir, dans l'échelle des valeurs, le même rang que, par exemple, la politique de la recherche, de la distribution ou du personnel.

Contribuer à imposer ces impératifs fondamentaux par une activité tant théorique qu'axée sur la pratique constitue l'une des tâches les plus intéressantes de cette branche particulière de la gestion des entreprises dont beaucoup n'ont pas encore conscience. L'intérêt réside dans la nécessité d'aborder cette tâche essentielle dans une optique réaliste et scientifique. L'enjeu est de taille : contribuer à résoudre les problèmes de sécurité et de risque qui se posent à l'homme dans toutes ses activités.