



Décision-achat.fr

# La gestion du risque, entre rationalité et irrationalité

Quelques points de repère théoriques et pratiques  
Présentation du 11 février 2013 / D.Foucaud

# Contenu de l'intervention

Introduction : date et définition

1. Points de repère théoriques

2. La gestion des risques dans la pratique des entreprises

## Introduction : quelques dates ...

XII – secteur de l'assurance maritime = éventualité d'un danger objectif – cas fortuit, force majeure – non imputable à une faute de conduite

Toussaint 1755 : tremblement de terre au Portugal : les catastrophes ne sont pas toujours naturelles ou de volonté divine

### ERE DU RISQUE ET DE LA RESPONSABILITE POLITIQUE

Avril 1898 : 1<sup>ère</sup> loi en France sur les accidents du travail. Le risque est dans la conduite de l'homme en société

### ERE DU RISQUE SOCIAL ET DE L'ASSURANCE SOCIALE

Depuis les années 1980 : catastrophes naturelles,  
nucléaires, vache folle, OGM ...  
(Beck – sociologue allemand)

## ENTREE DANS LA SOCIETE DU RISQUE

Loi Constitutionnelle 2005 : la Charte de l'environnement qui  
introduit le principe de précaution

...pouvant être interprété selon logique du moratoire (on  
s'interdit d'agir s'il y a incertitude) critique de François Ewald

+ différences culturelles dans l'approche au risque  
(cf d'Iribarne)

## ... et une définition par la norme ( 2009)

Norme ISO 31000 : définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.

Une image dégradée à cause de :

- la qualité défectueuse d'un produit (ISO 9001),
- la pollution d'un fleuve par des rejets chimiques (14001),
- accidents de travail et maladies professionnelles (OHSAS 18001),
- non respect de la législation sociale (ISO 26000).

= résultat d'une  
mauvaise  
appréhension et  
gestion du  
risque

Iso 31000 propose une formalisation du management des risques en l'intégrant dans la gouvernance de l'organisation

# 1. Quelques repères théoriques

Entrepreneur et risque

Décision et risque

Risque et asymétrie d'information

## A. Entrepreneurs et risques

Absence de calcul rationnel de la part des vrais entrepreneurs

Keynes : absence de probabilités mesurables (voire ignorance absolue de l'avenir) dans la prise de décision des entrepreneurs

Knight : distingue risque / incertitude

probabilités mesurables      probabilités non mesurables

**Domaine de l'assurance**

**Domaine de l'entrepreneur**

Décision économique dans l'incertitude :

arbitrage entre bénéfices faibles mais certains / bénéfices

plus importants mais moins probables

L'individu cherche à réduire l'incertitude, mais pas à la voir disparaître complètement

Schumpeter : met en évidence une constance dans la décision des entrepreneurs : la prise en compte des gains extrêmes, suffisante à motiver l'entrepreneur

L'entrepreneur est celui qui prend des risques = introduit une rupture bouleversant un équilibre

Exemples : Bill Gates (Microsoft) Larry Page et Sergey Brin (Google) : décision dans l'incertitude absolue sans recours aux probabilités

Exemple : [LAFARGE](#)

Donc le risque ne se limite pas à un calcul d'espérance mathématique, ni à un calcul d'utilité espérée



# L'innovation chez LAFARGE

- Très innovante à sa création (XIX) : un des premiers à adopter le ciment (le 1<sup>er</sup> étant Vicat) + invente le ciment blanc + d'autres ciments à prise rapide (alumineux) début XX
- 1944 : découverte phénomène décomposition du béton alumineux quand les ponts explosent = d'où création 2<sup>ème</sup> laboratoire de recherche
- Après 1945 : forte consolidation des marchés à l'international. 2 laboratoires de R+D, mais plus d'innovations... car pas de liens entre la recherche et le marketing
- A partir des années 80 : recentrage « notre produit ce n'est pas le ciment, mais le béton »
  - Rachat d'une entreprise d'adjuvant pour mieux comprendre la composition du béton
  - Partenariat avec Bouygues spécialiste du béton = nouvelle innovation « le ductal » béton fibré haute résistance
  - Autres innovation pour faciliter l'utilisation du béton (béton qui ne se dilate pas, qui est isolant thermique...) + innovations marketing en donnant des noms à leurs bétons spéciaux « agilia » « artevia »... (ce n'est plus du simple béton) = **actuellement, les bétons spéciaux représentent 20% des bétons Lafarge / 40% de la marge**

Nécessité de savoir gérer l'innovation : avoir un portefeuille d'innovation, et être capable se résoudre à « tuer » une innovation



## B. Décision et risque

J.Von Neuman et O.Morgenstern : théorisent la rationalité dans la prise de décision (théorie des jeux) + dilemme du prisonnier de Nash

Arrow et Pratt : théorie économique de l'espérance de l'utilité. Reprend les 1<sup>ère</sup> théories sur la mesure du risque et l'espérance mathématique (1738 – Daniel Bernoulli)

La prime qu'une personne accepte de payer pour se débarrasser d'un risque dépend de sa plus ou moins grand aversion au risque. Risque = produit de l'aversion pour le risque

Simon et la rationalité limitée

Maurice Allais :

-le prix du risque ne dépend plus de la seule attitude par-rapport au risque, mais aussi de l'utilisation des probabilités en vue de l'action (selon si l'on est confiant et entreprenant, ou inquiet et circonspect).

- les choix ne dépendent pas seulement d'un « score » d'utilité espérée, mais aussi du partage des masses de probabilité entre chances de gain extrême / chances de perte extrême

- rationalité : un homme est réputé rationnel quand il poursuit des fins cohérentes avec elles-mêmes, et qu'il emploie des moyens appropriés aux fins poursuivies.

1991 : théorie économique des choix en avenir incertain (Schoemaker)

Les agents ont tendance à surévaluer les résultats certains par-rapport à ceux qui ne sont que probables = donc pas de maximisation de l'espérance utilité

Les agents sont irrationnels, ils commettent des erreurs d'appréciation ou de jugement = décision sous optimales

## C. Risque et asymétrie d'information : domaine de l'assurance

Asymétrie d'information qui se manifeste par

Cf Arrow (1963) Stiglitz (1976)

L'aléa moral : influence du contrat d'assurance sur le comportement de l'assuré

La sélection adverse : dysfonctionnement de l'assurance = les individus hétérogènes sont confrontés à une tarification uniforme (même cotisation même indemnisation d'assurance) d'un assureur qui n'a pas d'informations suffisantes les risques individuels

Montre arbitrage entre aversion au risque de l'assureur / de l'assuré avec un transfert d'un risque plus ou moins important ...

... et acceptation d'une franchise plus ou moins importante (quitte à renoncer à la couverture de petits sinistres)

Tout n'est pas assurable : le risque pénal, le risque d'entreprise (créer une entreprise, recruter)

3 éléments dans l'assurance : un aléa... Indépendant de celui qu'on assure ...

... et qui doit pouvoir être apprécié

Ex : conséquences sanitaires et environnementales des OGM « risques émergents »

Si absence d'historique, d'assimilation à un autre risque, de modélisation = on ne sait pas voir le risque

Le transfert de risque par l'assurance n'est qu'un moyen pour surmonter le risque

## 2. La gestion des risques dans la pratique des entreprises



<http://www.vicvl.fr>

La fonction  
de risk  
manager chez  
Bouygues

Exemple 1 : risque  
informatique  
selon IBM

Exemple 2 : risque  
et communication

Exemple 3 : le risque  
juridique chez YSL



Delphine Foucaud - février 2013

Source : <http://www.digimind.fr>

## La gestion des risques : définition selon l'AMF

= ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions...

adaptés aux caractéristiques de chaque organisation qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société

Risque : possibilité qu'un évènement survienne, avec des conséquences sur

Les personnes

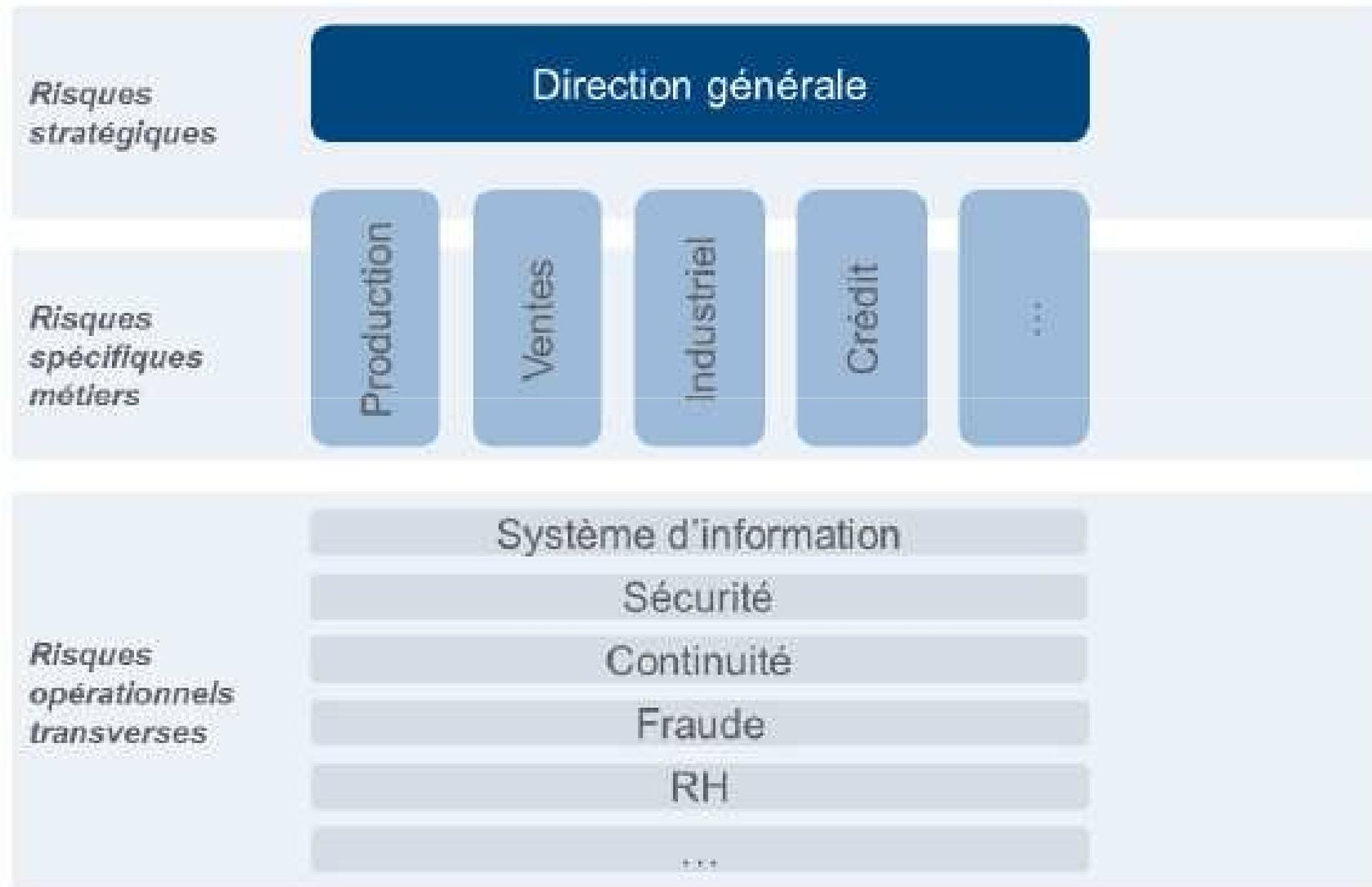
Les objectifs

L'environnement

Les actifs

La réputation

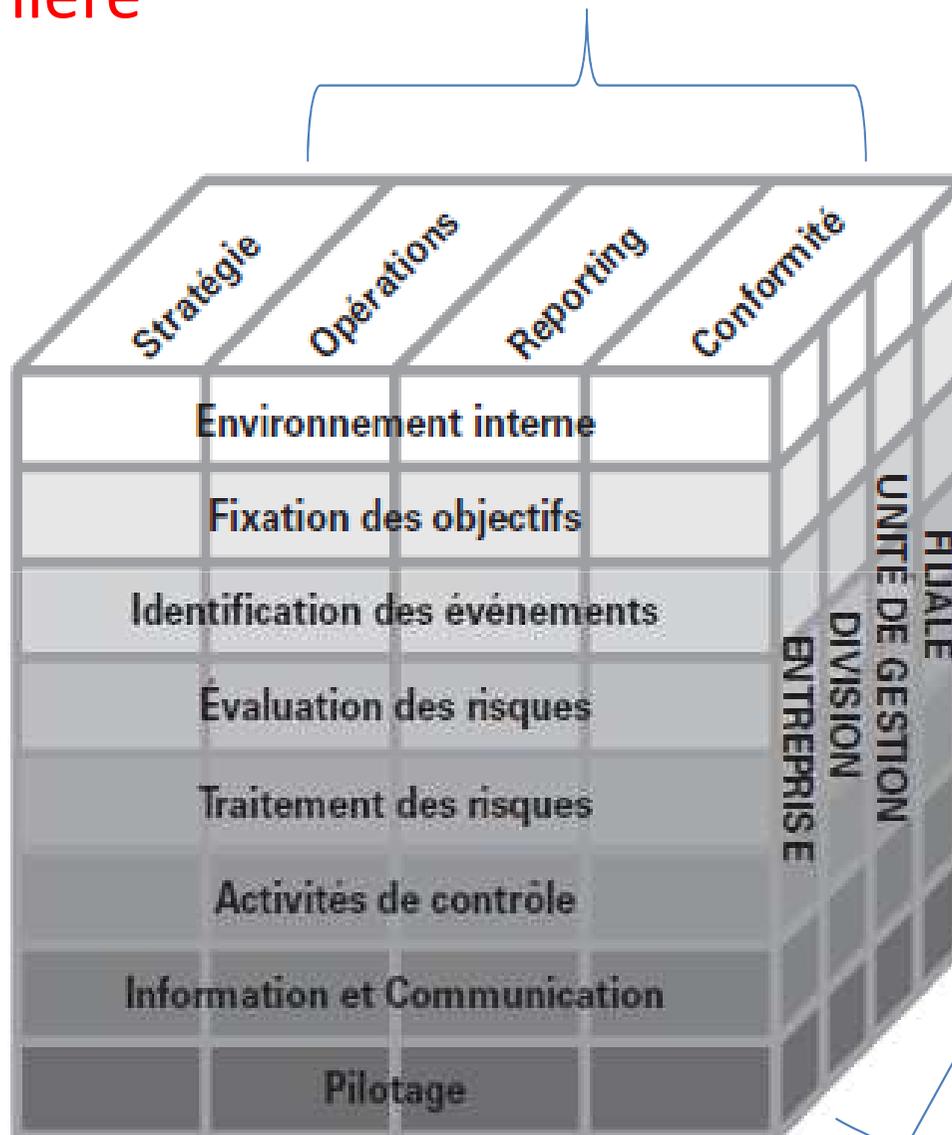
# Des risques très divers à gérer



Appréhender le  
risque de manière  
globale

4 grands objectifs d'une entreprise

8  
éléments  
dans la  
gestion du  
risque



4 Unités de  
l'organisation

## Scénarios de risques

Menaces et  
vraisemblance

×

Vulnérabilité de  
l'organisation

×

Objectifs qui  
pourraient être  
remis en cause



Impacts occasionnés

### Exemple

cambriolage

Manque système  
d'alarme

Sécurisation des  
objets de  
valeurs



Perte de biens de valeurs et  
autres dommages occasionnés

# Le risk manager : exemple chez Bouygues Telecom

Situe son action dans un cadre réglementaire

2001 : obligation à chaque grande entreprise de communiquer sur les risques dans leur document de référence + loi 2003 de sécurité financière

2008 : 8<sup>ème</sup> directive européenne = obligation pour le conseil d'administration de réaliser un suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne

## Gestion du risque :

identification et anticipation des risques contextuels du marché où évolue l'entreprise

- identifier les risques

- Valoriser le risque (en €) : mettre en place des scénarios sur les conséquences des risques

- Prise de responsabilité des dirigeants : risque assurable ou pas ? Si assurable, on prend une assurance, ou pas ?

- Décision de réduction de certains risques

- Plans d'actions puis suivi

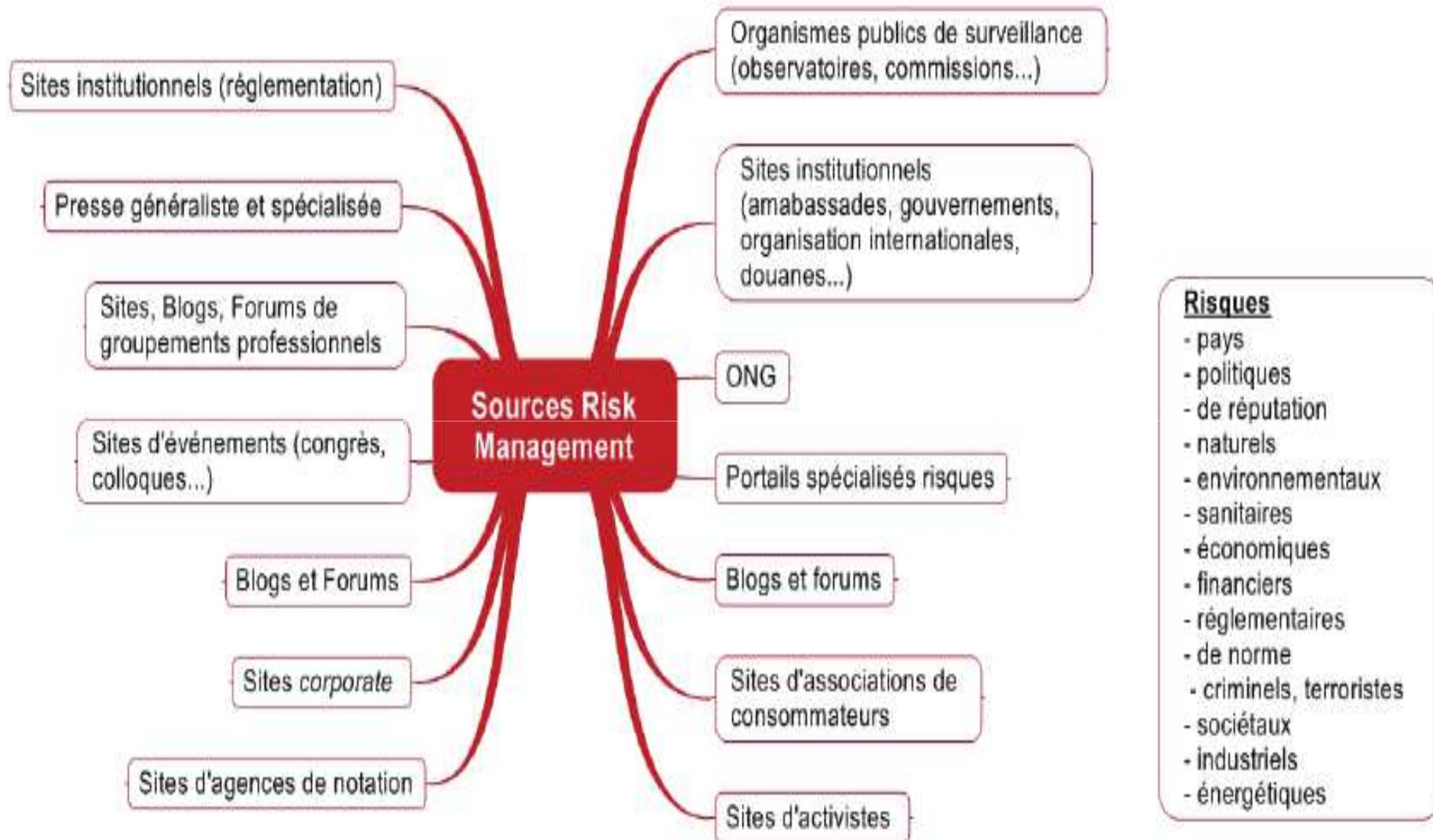
# Exemples de risques identifiés dans le document de référence

- Accès aux infrastructures (2G, 3G, 4G)
- concurrence
- Gestion du web (réseaux sociaux)
- Indisponibilité durable d'un site de production
- Attaque extérieure des SI
- Risque psychosocial
- Évolution réglementaire et fiscale
- Défaillance d'un co-contractant (ex Nokia pour Bouygues)
- Eviction de la chaîne de la valeur par l'innovation d'un marché connexe

Le risk manager présente une cartographie des risques et son évolution :

- 2 fois/an au comité des comptes
- 1 fois/an au conseil d'administration

## Exemples de sources utilisées par les consultants spécialisés



Source : <http://www.digimind.fr>

Delphine Foucaud - février 2013

# Exemple de risque 1 : Le risque informatique tel qu'identifié par IBM

Les menaces augmentent.. Impactant les niveaux de services, les coûts et l'activité. Il existe une multitude de scénarios de menaces ...

## *Menaces Externes*

*Par inadvertance*

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pannes d'électricité</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Désastres naturels</li><li>▪ Bouleversements politiques ou économiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Malware</li><li>▪ Déni de service</li><li>▪ Attaques sophistiquées et organisées</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Systèmes non patchés</li><li>▪ Vulnérabilité du code</li><li>▪ Pas contrôle des changements</li><li>▪ Erreur humaine</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ "Back doors" créées par des développeurs</li><li>▪ Vol de données</li><li>▪ Fraudeurs internes</li></ul>

*Intentionnelles*

## *Menaces internes*

## Que dit le législateur?

Soucieux de la protection de la vie privée des citoyens et des actifs immatériels de l'entreprise (dont le Capital intellectuel), le législateur étoffe les contraintes légales avec le temps.

– France : CNIL loi n° 78-17 du 6/1/1978 – modifiée en 2004

– Cadre réglementaire Européen

- Directive de protection des données 95/46/EC,

- Directive ePrivacy 2002/58/EC

- Directive « Privacy by Design » applicable au 1<sup>er</sup> Janvier 2015

**Cible** : organisations de plus de 250 personnes

Pour tous les **nouveaux développements** intégrant des données privées et des données de l'entreprise

**Amende** : 2 % du chiffre d'affaires mondial de l'entreprise

– Décret de confidentialité pour les données médicales/ hébergeur de données de santé

– Les données personnelles appartiennent à leurs titulaires, tout accès non autorisé doit leur être notifié par courrier « papier » !

## Pour innover et opérer en toute confiance, les organisations doivent gérer leurs risques Informatiques de bout en bout.



## Exemple de risque 2 : risque et communication

Le risque au service de la communication, ou la communication au service du risque ...



Quel est leur point commun ?

Il s'agit d'une publicité pour Ashley Madison.com. Elle présente quatre portraits de hommes célèbres (François Hollande, Nicolas Sarkozy, Nicolas Dupont-Aignan, et Jean-Louis Borloo) avec des traces de rouge à lèvres sur leurs joues. Le texte principal est "Quel est leur point commun ?". En bas, il y a le slogan "Ils auraient dû penser à ASHLEY MADISON.COM" et "La vie est courte. Tentez l'aventure.".

LEADER INTERNATIONAL DE LA RECHERCHE EXTRA-CONJUGALE

ASHLEY MADISON<sup>®</sup>.COM

La vie est courte. Tentez l'aventure.

Encart presse d'un fabricant de téléviseurs



(Publicité)

# RYANAIR

## POUR TOUTES LES OCCASIONS

Avec Ryanair, toute ma  
famille peut venir  
assister à mon mariage



# 100.000 BILLETS

## NE PAYEZ QUE LES TAXES ET CHARGES

VOYAGEZ EN FÉVRIER ET MARS '08 RÉSERVEZ JUSQU'À JEUDI

HÔTELS À PRIX RÉDUITS, À PARTIR DE €17 SEULEMENT SUR [WWW.RYANAIRHOTELS.COM](http://WWW.RYANAIRHOTELS.COM)

**RYANAIR.COM**

Reservez jusqu'au 11.01.08. Offre soumise à la disponibilité des vols et à certaines conditions.

Frais de paiement par carte bancaire : 4,50€ par passager pour un trajet simple. Vols au départ de Paris (Orly).

**une idée nouvelle de la voiture**



**Renault 14**

Renault 14 1.6 105 CV. Prix de vente de 10 277 000 F.

Delphine Foucaud - février 2013



Ferrero s'offre deux pleines pages dans de nombreux quotidiens français pour défendre sa pâte à tartiner.



## L'huile de palme, parlons-en.

Depuis 50 ans, la confiance des Français nous engage : être une grande marque, c'est une grande responsabilité. C'est pourquoi nous avons toujours fait des choix responsables dans la sélection de nos ingrédients.

Aujourd'hui, Nutella se retrouve, de manière inopiné, au cœur d'un débat sur l'huile de palme. Il nous semble important de vous apporter les précisions suivantes :

Nutella est composé essentiellement de noisettes, de cacao, de lait en poudre, de sucre et d'huile de palme. C'est l'huile de palme qui garantit l'onctuosité et la stabilité de la recette. Nous l'utilisons parce qu'elle permet d'obtenir la consistance souhaitée sans avoir recours au processus d'hydrogénation des matières grasses, qui peut occasionner la formation d'acides gras trans.

L'huile de palme que nous utilisons est extraite des fruits de palmiers à huile cultivés en Malaisie et en Papouasie-Nouvelle-Guinée. Ferrero a été reconnue partiellement responsable d'atteintes à l'environnement 100% d'huile de palme durcie = «rigidifiée» d'ici 2013 et est membre depuis 2008 de la RSPO, une table ronde œuvrant à la mise en place d'une filière d'approvisionnement durable, respectueuse des hommes et de l'environnement. Ferrero continue à investir en faveur des systèmes de responsabilité certifiés et maintiendra son soutien à l'objectif «Zero Deforestation».

Contrairement aux idées reçues et à certaines communications opportunistes, dans le cadre d'une alimentation équilibrée, l'huile de palme n'est pas dangereuse pour la santé. Elle présente, en termes de matières grasses, un profil nutritionnel proche de celui du beurre.

Les nutritionnistes le disent : ce qui doit être surveillé, c'est la consommation de matières grasses saturées. Or, une tartine de Nutella contient moins de matières grasses saturées que le pain sur lequel elle est déposée.

# Publicité de 2011



## Exemple 3 :

### Le risque juridique en matière de marque : le cas Yves St Laurent « Champagne »



Historique juridique : des procès déjà gagnés  
- pour le parfum « opium » reconnu non contraire  
l'ordre public

- pour le parfum « Paris YSL » en raison de la présence de  
YSL qui identifie bien l'appartenance

#### Donc

- Risque juridique semble limité
- Champagne correspond bien à l'image que YSL veut  
donner de son parfum « femme gaie, pétillante,  
représentant bien le luxe français »

Reçoit mise en garde du syndicat des vignerons, des maisons  
de Champagne... = lancement maintenu 20 septembre 1993

Produit retiré le 28 octobre 1993 (décision TGI de Paris) :  
YSL ne dilue la notoriété de l'appellation, ne la vulgarise  
pas ou ne l'affaiblit pas...

... mais risque de détourner la notoriété du Champagne à  
son avantage en se mettant dans le sillage de l'AOC.



Parfum rebaptisé Yvresse, mais qui n'a pas connu le  
succès escompté

### Conclusion

- L'historique juridique a influencé la prise de risque
- L'arbitrage entre stratégie de marque risquée et non risquée ne peut avoir lieu que si les gains (hors amende) liés à une stratégie risquée sont supérieurs à ceux de la stratégie non risquée.

## En conclusion

« En se focalisant sur les pertes potentielles, les filières de gestion des risques oublient parfois les gains potentiels d'une prise de risque. »

