

CHAIRE

**Ivanhoé Cambridge
d'immobilier**

ESG UQÀM

R=ZC²



Colloque 647

Innovation et gestion des risques des grands immeubles

Montréal

Mardi 13 mai 2014

Développement et évolution du processus
de gestion des risques

Andrée De Serres, titulaire

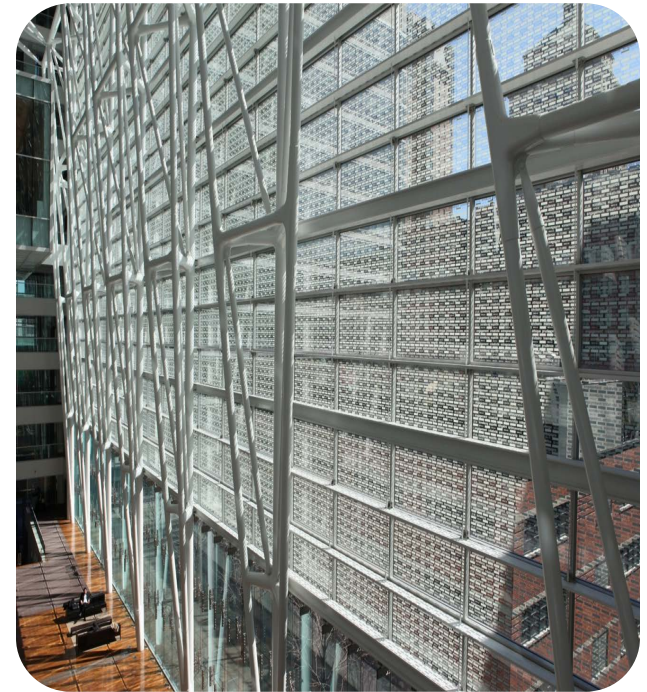
Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier ESG UQAM

Introduction

- Comment se créent de nouvelles connaissances? Comment se propagent-elles ?
- Problématique :
 - Analyse de la conception, de l'évolution et de la propagation du processus de gestion de risques
- Cadre théorique :
 - Théorie institutionnelle
 - Théorie économique de l'évolutionniste
 - Gouvernance et théorie des organisations

Plan

- 1 Introduction, problématique de recherche
- 2 Développement et propagation du processus de gestion des risques et de ses outils
- 3 Constats et conclusions



Le risque : concepts clé

- ◆ Risque
- ◆ Risque majeur
- ◆ Sinistre et catastrophes majeurs
- ◆ Risque global
- ◆ Gestion des risques
- ◆ Résilience organisationnelle

- Une approche économique évolutionniste
 - Théorie de l'innovation et processus d'apprentissage : le sentier de dépendance (Nelson Winter, 1982).
- Une approche institutionnaliste
 - Perspective du phénomène de l'isomorphisme et de l'imitation (DiMaggio, Powell, 1993)
 - Stratégie et finance comportementale (voir synthèse par Gérard Charreaux, 2005)
- Effets et impacts du cadre institutionnel
 - Théorie néo-institutionnaliste (North, D. 1990; North, D. 1991)
 - Effet des déterminants politiques du cadre légal (Roe, 2003)
- Étude du changement
 - Van de Ven & Poole, 1995
 - Pettigrew, 2007

Etymologie

- ◆ Notion ancienne : XIVème siècle.
- ◆ Le risque longtemps associé à une vision déterministe du monde (l'avenir est écrit), à la catastrophe, à la fatalité et souvent attribué au destin ou à des forces externes, d'origine divines ou autres.
- ◆ Du XVIIIe siècle au XIXe siècle, le risque est passé de l'état de fatalité (par une vision déterministe qui estime que l'avenir est écrit) à l'état d'éveil de la conscience de la logique déterministe du risque (nous pouvons influencer de par notre volonté sur le futur).
- ◆ Évolution avec la révolution industrielle où la sécurité est devenue une priorité et un droit.

- La notion de risque a profondément évolué au cours du siècle dernier et, ce, dans tous les champs disciplinaires.
- Développements scientifiques et vision plus déterministe du monde
 - rien ne se produit sans avoir une cause
 - nous essayons de plus en plus de comprendre les phénomènes et de les maîtriser,
 - d'où la tendance à vouloir anticiper les risques inhérents aux événements et en atténuer les conséquences néfastes.

- Pour réduire le risque, il est possible d'agir :
 - soit sur l'aléa (probabilité d'occurrence et intensité d'un événement)
 - soit sur les enjeux (nombre et vulnérabilité des populations, immeubles, habitations, et installations, infrastructures) soumis à cet aléa

Évolution du concept de risque et de ses fondements épistémologiques et théoriques

- ◆ De acte de Dieu, cas de force majeure, fait du Prince...
- ◆ À une vision plus réaliste et plus consciente de l'incertitude

Le risques dans la société moderne

- ◆ D'une vision déterministe du risque
 - Fatalité, acte de Dieu, force majeure, Fait du Prince, etc.
 - Risque zéro, zéro défaut, qualité totale
- ◆ À une vision plus positiviste
 - Le risque dans le prisme des nouvelles connaissances scientifiques : apprendre à maîtriser le risque et prétendre parvenir au risque zéro.
 - Vision plus pragmatique: la présence des risques, naturels ou anthropiques, est aujourd'hui admise.
 - Le risque est accepté parce qu'il est mesurable !
 - La société du risque : mesure et acceptabilité (Beck, 1987)

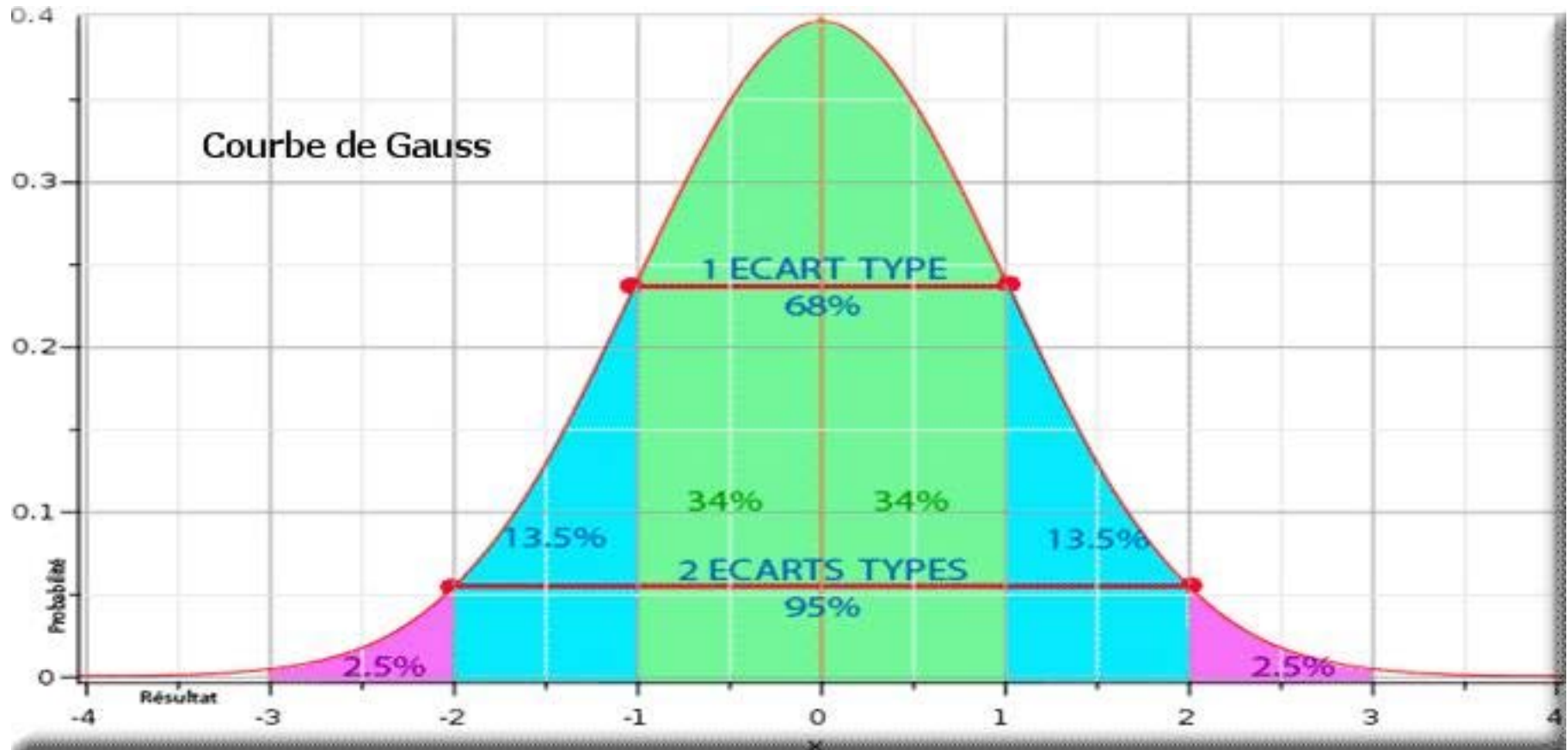
Société post moderne

- À une vision plus réaliste et plus responsable
 - Les risques demeurent bien présents.
 - Cependant, on n'en est plus au risque zéro mais à la mesure d'un seuil acceptable du risque.
 - C'est une tentative pour croire, selon Ulrich Beck (1986), à une transformation sociale qui nous ferait passer de la « modernité industrielle » à une « modernité réflexive ».
 - On crée des outils pour décider du seuil acceptable du risque

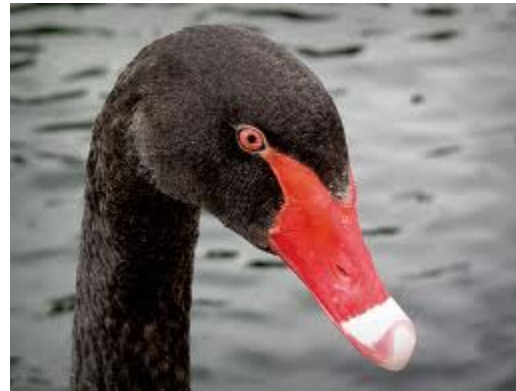
L'objectif : identifier et contrôler les risques

- Mise au point d'outils, de méthodes, d'instruments de mesures, de méthode de gestion des risques
- À la base de la prise de décision, des modèles d'affaires et des stratégies
- Deux exemples :
 - La courbe de Gauss
 - Le processus de gestion des risques

Exemple de courbe de Gauss : distinguer entre les risques acceptables (gérables) et les risques extrêmes



Les risques extrêmes : les cygnes noirs (Black Swan)



Évènements rares, imprévus et imprévisibles; il semblent évidents dès qu'ils sont arrivés (Taleb, 2009)

Gouvernance et gestion des risques

- Implication de la haute direction et compréhension des membres du conseil d'administration
- Détermination du niveau de tolérance ou appétit du risque de l'organisation
- Indépendance de l'équipe de gestion de risque en regard de la direction
- Mise en place d'un système d'information et de supervision
- Interrelations avec les comités d'audit, de ressources humaines et de gouvernance
- Équilibre entre l'aversion et l'esprit d'entrepreneurship
- Politique de rémunération appropriée

Fondements et élaboration du processus de gestion de risques

- Élaboration et construction théorique du processus
- Phénomène de répétition et adaptation du processus
 - En financement par projet
 - En contrôle interne
 - À la Sécurité publique (Gouvernement du Québec)
 - Dans la gouvernance et gestion des risques des banques (Modèle du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), Canada)

Mise au point d'un processus et d'outils de gestion des risques (De Serres, 2002)

1. Définir le système, l'organisation ou le projet
2. Identifier et analyser les risques
 - Cartographie, matrice, interrelations et autres outils
3. Évaluer les risques
 - Probabilité de survenance ou sévérité des impacts
4. Gérer, prévenir, atténuer et mitiger les risques
 - Matrice et cartographie
 - Plan de gestion
 - Plan de continuité des affaires
5. Contrôler
 - Système de surveillance et tableau de bord
 - Plan de continuité des affaires
6. Gérer la crise
 - Plan de gestion de crise et de post crise
 - Plan de retour et de continuité des affaires
 - Retour d'expérience et révision du processus

Cartographie des risques(exemple de risques en ressources humaines)

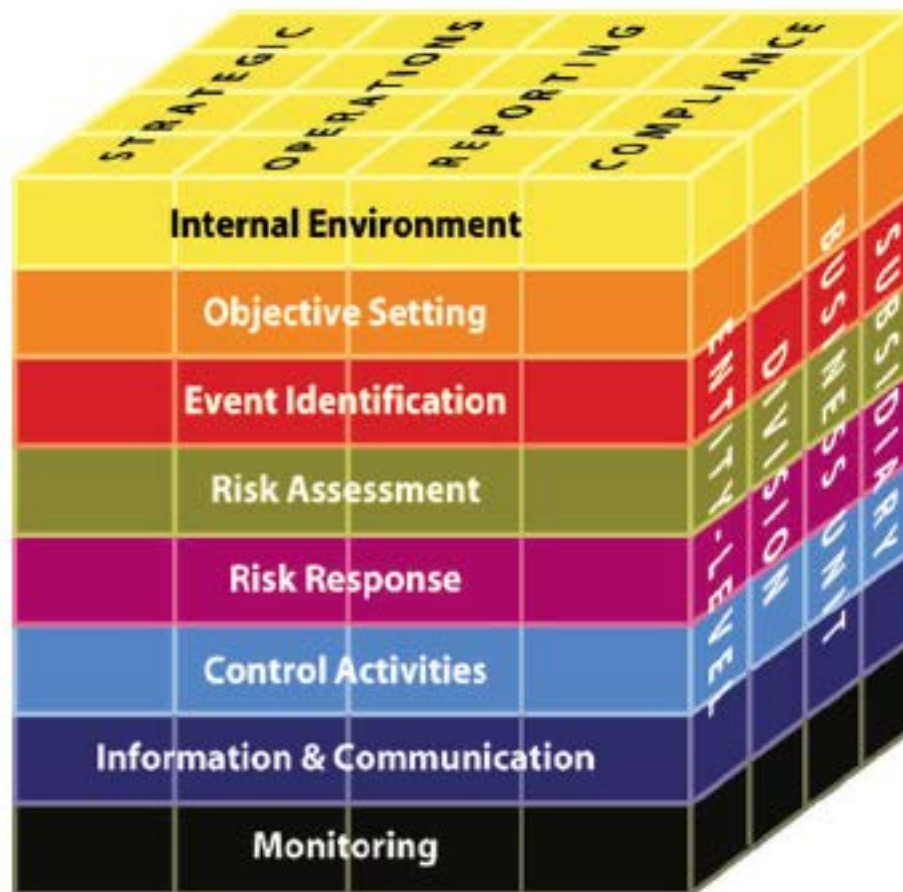
Catégorie de risques	Gravité	Probabilité	Risque lié au temps de réaction	Incapacité d'atténuer le risque
Risques organisationnels				
Démissions imprévues de dirigeants	Très élevée	Modérée	Très élevé	Modérée
Mise en œuvre inefficace du plan de relève pour le poste de président et chef de la direction	Très élevée	Modérée	Modéré	Modérée
Départ de gestionnaires clés qui étaient en contact direct avec les clients	Élevée	Modérée	Très élevé	Modérée
Manque de profondeur de la direction et capacité insuffisante de soutenir la croissance	Élevée	Modérée	Faible	Faible
Initiatives insuffisantes pour la conservation d'employés essentiels	Élevée	Modérée	Faible	Modérée
Changement défavorable dans les relations actuelles entre le syndicat et la direction	Élevée	Faible	Modéré	Modérée

Risques et interrelations (exemple)



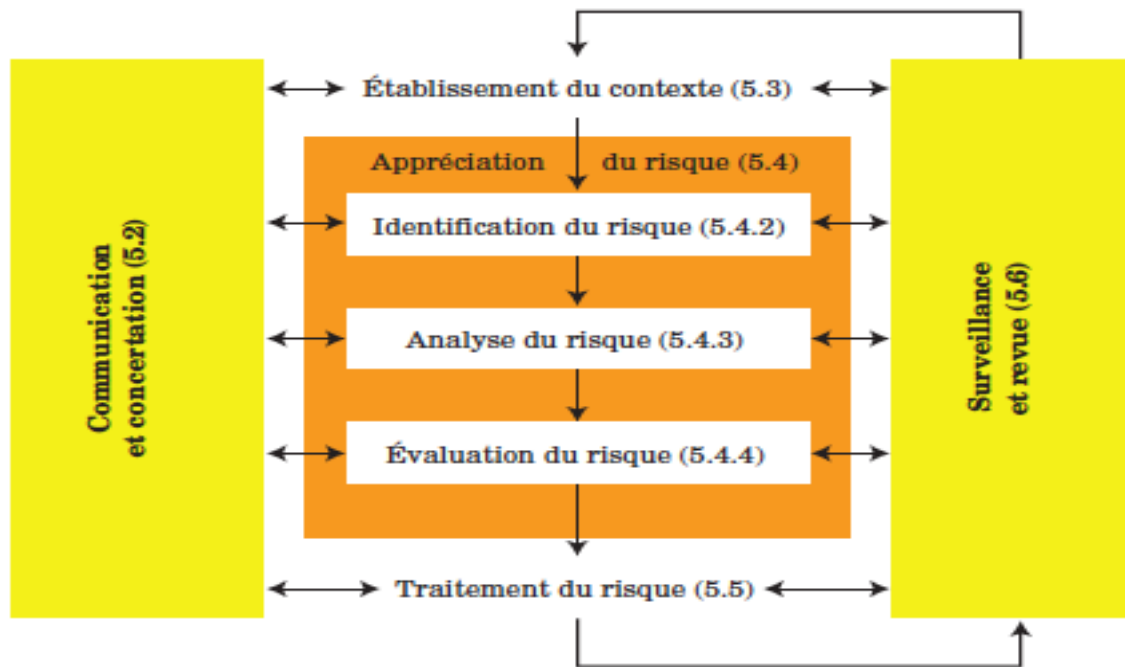
The « Committee of Sponsoring Organizations » (COSO)

**Figure 1:
The COSO Cube of Integrated Risk
Management (2004)**



ISO 31000

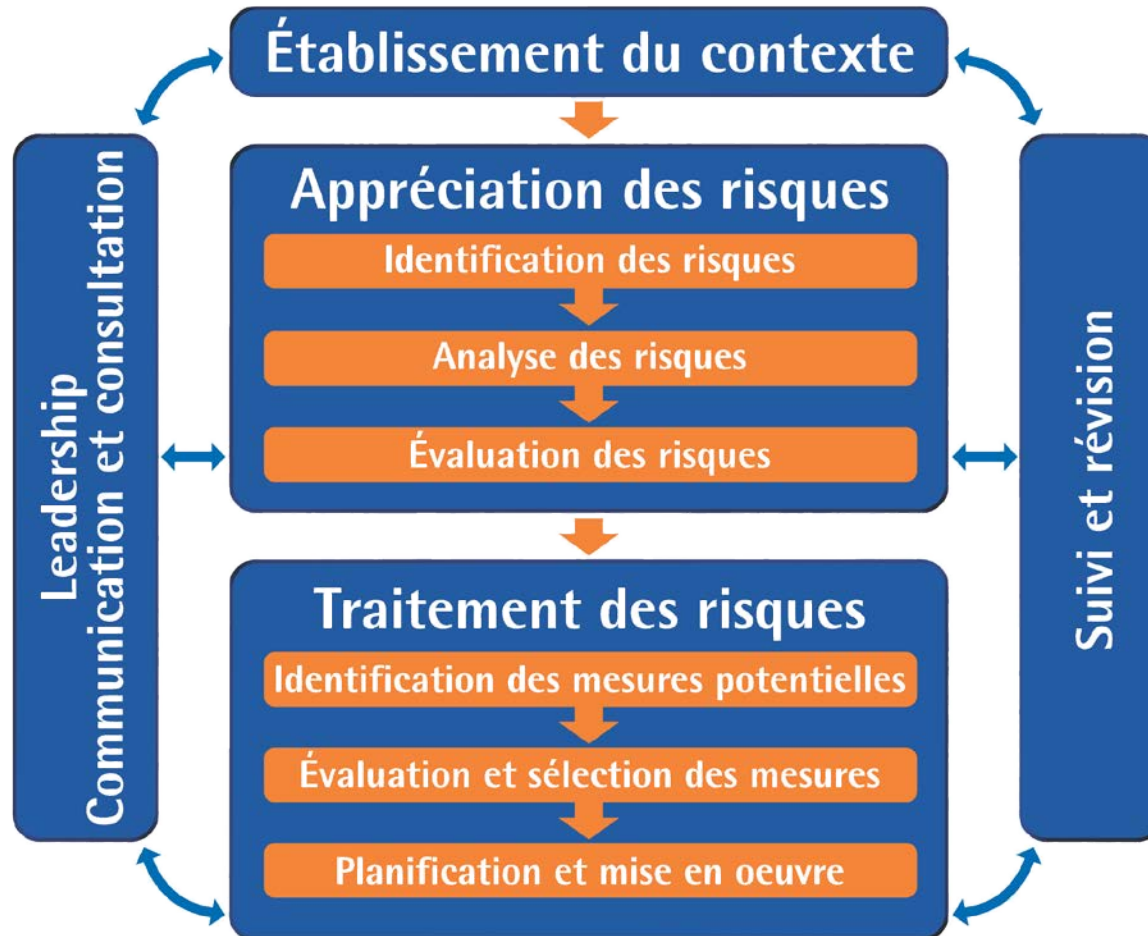
Figure 2:
Processus de gestion des risques selon la
Norme CAN/ISO 31000



Processus présent dans la nouvelle Norme canadienne
et internationale CAN/CSA ISO 31000

Le processus de la gestion des risques de la Sécurité civile du Québec

<http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/securite-civile/publications-statistiques-civile/gestion-risques/2134.html>



BSIF : Cadre de surveillance des banques

(<http://www.osfi-bsif.gc.ca/Fra/fi-if/rai-eri/sp-ps/Pages/sff.aspx#21>)



BSIF-Gestion des risques

- Principes fondamentaux

- L'évaluation des risques, sur laquelle repose toute activité de surveillance, est régie par sept principes fondamentaux.

- PRINCIPE No1 - Cibler les risques importants
- PRINCIPE No2 - Intervention prospective et rapide
- PRINCIPE No3 - Jugement sûr et prédictif
- PRINCIPE No4 - Comprendre les facteurs déterminants du risque
- PRINCIPE No5 - Distinguer risques inhérents et gestion du risque
- PRINCIPE No6 - Adaptation dynamique
- PRINCIPE No7 - Évaluation de l'institution dans son ensemble

Outils et méthodes d'évaluation des risques

- Panoplie d'innovations : outils et de méthodes d'évaluation
- Intégrés dans la gestion et la gouvernance des organisations au moyen d'un processus de gestion des risques
 - Utiles mais est-ce suffisant ?
 - Est-ce adapté au nouveau contexte ?

Nouveau contexte économique, technologique, social

- Globalisation, internationalisation, fluidité des transports de biens et de personnes, densification de la population, densification des villes, etc.
- Révélation des faces cachées du risque majeur
 - Risque provoqué par le fait de l'homme et l'industrialisation effrénée: risque humain, industriel et anthropique, risque climatique
 - Nouveaux problèmes d'interdépendance entre les systèmes
 - Effets dominos et d'enchaînement

Du risque à l'incertitude : l'autre dimension du risque

- Les limites et les échecs de la gestion des risques
 - ◆ Vulnérabilité des systèmes, des organisations et des immeubles
 - ◆ Complexification des systèmes et des organisations
 - ◆ Faiblesses ou lacunes de gouvernance

De nombreuses alertes sur les limites de nos façons de faire

- Rachel Carson : Silent Spring en 1962
- Club de Rome : Rapport Meadows en 1970
- La « Déclaration de Stockholm » en 1972
- Programme des Nations Unies sur l'environnement (PNUE) créé en 1972
- Sommet de la Terre de Rio en 1992.
- Rapport Bruntland en 1983
- Cadre d'action de Hyogo pour 2005-2015 : pour des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes
- Accord de Kyoto
- Et bien d'autres

Réponses : nouvelles approches théoriques

- ◆ Responsabilisation sociale des entreprises et des autres organisations (RSE)
- ◆ Accent mis sur
 - le développement durable (DD)
 - l'investissement plus responsable (ISR)
- ◆ Préoccupation des effets des changements climatiques sur l'humain

- Adoption d'une vision systémique et globale pour comprendre :
 - les effets d'interdépendance et les effets domino,
 - les effets multipliés
 - ◆ par les innovations en technologie d'information
 - ◆ par la fluidité du transport des biens et de la mobilité des personnes

Les nouveaux défis en gestion des risques

- ◆ Véritable changement de culture
- ◆ « La nature des crises d'aujourd'hui remet totalement en question notre manière de les aborder. » (Lagadec, P., 2003)
- ◆ Désormais, cette capacité se décline comme un état de préparation à gérer le risque et à apprendre à se préparer à affronter et à fonctionner dans une situation imprévisible.
- ◆ Apprendre ensemble à être surpris et à savoir réagir avec des systèmes perturbés temporairement ou à plus long terme.

Conclusion



- ❖ La standardisation du processus de gestion des risques
 - ❖ Phénomène d'imitation et d'isomorphisme ?
 - ❖ Amélioration de l'efficacité et de l'efficience ?

CHAIRE

**Ivanhoé Cambridge
d'immobilier**

ESG UQÀM

ivanhoecambridge.uqam.ca