

INTRODUCTION

« La stratégie d'une entreprise est l'ensemble des décisions destinées à adapter, dans le temps et l'espace, les ressources de la firme aux opportunités et aux risques d'un environnement et de marchés en mutation constante »

Octave Gélienier¹

DU 11 SEPTEMBRE AU H5N1 : VERS UNE NOUVELLE CULTURE DU RISQUE

Confiance et risque sont les deux piliers d'une économie florissante et prospère. Confiance car les investisseurs, les collaborateurs, les pouvoirs publics, les clients ont besoin de savoir à qui ils ont à faire et de s'engager dans la durée. Risque car « qui ne risque rien n'a rien », a fortiori dans le monde des affaires. Ces deux notions ne sont pas antagonistes, bien au contraire : combinées de façon stratégique, elles s'avèrent redoutables et permettent aux sociétés qui savent les utiliser de gagner le haut du pavé et d'y rester. Mais l'entrepreneur se trouve parfois pris dans une vision quasi schizophrène de son environnement : il lui faut prendre des risques et se montrer audacieux pour pénétrer des marchés nouveaux, tout en faisant preuve d'une prudence sans cesse rappelée par tous les acteurs économiques cherchant vainement à garantir le risque-zéro.

Beaucoup de managers et de chefs d'entreprise aiment à penser que leurs prises de risque sont calculées. Ils font

1. *Le secret des structures compétitives*, 1966.

souvent reposer l'analyse des risques qu'ils prennent sur les méthodes analytiques et les calculs de probabilités. Cette importance accordée aux mathématiques n'est pas nouvelle en économie, mais elle pousse parfois à l'enfermement dans des modèles statistiques déconnectés de la réalité. Le risque est souvent défini comme une adéquation entre la probabilité d'occurrence d'une menace et sa gravité potentielle. Il est pourtant bien difficile de mettre le risque en équation et de l'affecter d'un ratio présumant sa survenue et/ou sa criticité. Cette nécessité de relativiser les définitions classiques du risque s'explique d'autant plus que l'environnement économique évolue vers un système complexe. Complexe mais non compliqué, et la différence est de taille pour appréhender les nouvelles menaces qui pèsent sur les entreprises. Bon nombre d'acteurs du monde des affaires pensent que le contexte dans lequel ils évoluent est compliqué, ce qui tend à expliquer pour eux les difficultés qu'ils peuvent avoir à anticiper leurs risques. Or, leur environnement est juste complexe, ce qui est une grande chance et sources d'opportunités.

DE LA COMPLICATION À LA COMPLEXITÉ

Une situation compliquée est une situation dans laquelle tous les paramètres qui la composent ne sont pas perçus, ce qui accentue d'autant l'impression de complication. Ce manque de perception peut être dû au fait que les paramètres ne sont pas observables, ou qu'ils sont liés à des éléments qui ne sont pas sous le contrôle de celui qui fait l'analyse. Il arrive parfois que ce manque de perception soit lié à des mécanismes de défense psychologiques : le déni, la

dénégation, la rationalisation sont autant de voies de secours inconscientes servant à ne pas voir l'ensemble des facteurs qui agissent sur un environnement et qui le rendent incertain.

Au contraire, une situation complexe est une situation dans laquelle tous les paramètres sont perçus, y compris ceux qui s'avèrent perturber le bon fonctionnement de l'organisation. En refusant de simplifier et en acceptant l'ensemble des contraintes qui agissent sur l'environnement économique, y compris les contraintes non conventionnelles, il est possible d'opérer une analyse objective et fiable des risques potentiels et de s'y préparer dans les meilleures conditions. L'acceptation de la complexité d'un environnement incertain est un gage de bonne perception des risques, et notamment des menaces nouvelles planant au-dessus des projets de demain : plus il y a de paramètres dans un contexte ou une situation, plus il y a d'opportunités à saisir et de leviers sur lesquels jouer.

L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES MENACES

Une étude réalisée par la société de conseil Accenture, intitulée *Business in a fragile world*¹, montre à quel point l'environnement du monde des affaires évolue. Depuis le début des années 2000, de nouveaux paramètres sont apparus et ont bouleversé l'appréhension du risque par les entreprises : accroissement de l'insécurité internationale, augmentation du nombre de pays en proie à l'instabilité politique, changement dans les modes opératoires des

1. www.accenture.com

4 ENTREPRISES : HALTE AUX PRÉDATEURS

groupes terroristes et contestataires, immiscion de groupes criminels et mafieux dans les relations commerciales, guerre concurrentielle à couteaux tirés, hyperréactivité des medias et des vecteurs d'échanges d'information, autant de facteurs générant des risques inédits et non conventionnels.

Ces menaces nouvelles ne relèvent pas du périmètre traditionnel de la gestion des risques. Leur dimension systémique et leur caractère idiosyncrasique n'arrangent rien : mondialisation des échanges et des relations commerciales, accroissement des financements internationaux et des mouvements de capitaux, économies interconnectées avec de forts risques de contagion, volatilité de l'image et de la réputation des entreprises, actions malveillantes dans un but concurrentiel, criminel ou politique sont le nouveau terreau des menaces non conventionnelles.

Les nouvelles menaces					
	Atteintes économiques	Atteintes à l'image	Atteintes aux biens	Atteintes aux personnes	Atteintes à l'information
Origine interne	Fraudes OPA	Communication de crise Corruption	Vols Contamination	Harcèlement	Débau- chage Espionnage
Origine externe	OPA Partenaires malveillants	Rumeurs Risque sectaire	Contre- façon Vols Contamination	Terrorisme Kidnap- ping Racket Pandémie	Espionnage Attaques informati- ques Cyber- extorsion

Ces nouveaux prédateurs prennent plusieurs formes et agissent selon des modes opératoires extrêmement adaptables et particulièrement efficaces. On retrouve parmi eux plusieurs grandes familles de menaces :

- ***Les menaces nouvelles*** : elles sont rarement survenues, ou sont nées d'un nouveau contexte ou d'une situation émergente. C'est notamment le cas des atteintes à l'image et des risques de réputation, nés de la valorisation croissante du capital d'image des grandes marques, qui ont vu leurs noms salis par des rumeurs ou des campagnes de déstabilisation ciblées. C'est également le cas pour les agressions financières, issues de la libéralisation des échanges de capitaux.

- ***Les nouvelles formes de menaces anciennes*** : celles-ci ne sont pas à proprement parler nouvelles, mais leurs modes opératoires évoluent et en modifient la perception et l'impact. C'est le cas du kidnapping, pratiqué depuis des siècles, mais encouragé par la multiplication des déplacements de cadres expatriés dans des zones peu sécurisées. Le racket et l'extorsion suivent la même tendance : pratiques très anciennes, elles sont remises au goût du jour par des groupes mafieux et criminels saisissant toutes les opportunités, comme la contamination malveillante de produits alimentaires dans le but de soutirer de l'argent aux marques distributrices. Le terrorisme enfin, par ses nouvelles formes et ses cibles, change de visage et de mode de perception dans le monde de l'entreprise.

- ***Les menaces polymorphes*** : une seule menace peut prendre des formes extrêmement variées, obligeant ceux qui la combattent à réadapter sans cesse leurs dispositifs de protection et de prévention. C'est le cas de l'espionnage

économique, dont les acteurs ne cessent de changer de façon d'agir en fonction des contre-mesures utilisées par leurs cibles.

• *Les nouveaux vecteurs de menaces* : en utilisant les nouvelles technologies et les nouveaux moyens de communication, les prédateurs créent des menaces vectorielles, comme les attaques informatiques et les cyber-extorsions. Les vecteurs peuvent aussi être animaux ou humains, comme dans les situations de pandémies grippales (virus H5N1 ou maladie de la vache folle).

L'origine de ces risques est généralement malveillante, résultant de la volonté d'un ou plusieurs agresseurs. Ce qui a des conséquences sur la manière de les aborder : anticiper et gérer un risque opérationnel ou accidentel n'a jamais été une chose facile, même lorsque les organisations se dotent de structures dédiées et de risk managers spécialisés. Alors, que dire de menaces générées par des esprits mal attentionnés, malveillants, voire en proie à une psychopathologie ou une volonté perverse ? Comment agir ou réagir face à un risque qui s'adapte aux réponses anticipées ou appliquées par la cible, qui esquive les moyens de prévention au fur et à mesure de leur mise en œuvre, qui attaque sur les flancs quand on l'attend en face, qui utilise la technologie pour prendre la victime à son propre piège ?

Sans se vouloir alarmiste, cet ouvrage cherche à mettre en exergue un certain nombre de situations non conventionnelles que connaissent les entreprises aujourd'hui et qui ne manqueront pas de se multiplier dans les années qui viennent. En étant conscients du risque, et se montrant prêts à adapter leurs réponses aux situations nouvelles, les dirigeants

et les chefs d'entreprises pourront continuer à développer leurs activités en toute sérénité.

Note de l'auteur :

Un certain nombre d'affaires évoquées dans cet ouvrage sont volontairement blanchies pour ne pas nuire aux personnes ou aux entreprises qui en ont été les victimes. Les prénoms des responsables et les secteurs professionnels ont parfois été modifiés pour préserver leur anonymat.