

Introduction

Le mot « risque » est un mot que nous utilisons tous, mais auquel chacun d'entre nous donne une signification différente.

Comme nous le verrons, c'est en partie dû au fait que la notion de risque est paradoxale.

L'idée de risque telle que nous la connaissons aujourd'hui est assez récente, même si le risque a toujours profondément pesé sur l'histoire de l'humanité. La mort, après tout, est universelle, et le jeu de hasard est une expérience immémoriale, vieille en tout cas d'au moins six mille ans, l'âge des premiers dés et des astragales — ces os de la cheville des caprins découverts dans de nombreuses fouilles archéologiques et représentés dans les tombes égyptiennes puis sur les poteries grecques.

Mais de façon surprenante pour une notion aussi banale, l'étymologie du mot demeure incertaine.

Risque viendrait de l'italien *risco* (aujourd'hui *rischio*), lui-même provenant du latin *resecum*, substantif verbal de *resecare*, donc « ce qui coupe », d'où « écueil » puis « risque que court une marchandise en mer ».

Sa première apparition en français daterait de 1578, chez H. Estienne. Littré donne comme définition « Péril dans lequel entre l'idée de hasard », ce dernier mot ayant ses origines dans l'arabe *al zahr* qui signifie « dé ».

Le concept moderne de risque n'est apparu qu'il y a environ trois cents ans. L'*Oxford English Dictionary* cite une occurrence de 1719 où le mot désigne « la fortune ou le hasard d'une perte commerciale, en particulier dans le cas d'une propriété ou de biens assurés ».

La notion de temps est centrale dans la définition du risque. Nous pouvons, avec raison, évaluer le présent avec une relative certitude. Le passé n'inquiète guère, même si tous ses mystères ne sont pas facilement accessibles. Mais l'avenir nous est inconnu et demeure une source de fascination, son incertitude teintée tout à la fois d'espoir et de crainte. Il est facile d'imaginer les inquiétudes des premiers marins, leurs cartes rudimentaires parsemées de monstres fantastiques, leurs esprits occupés par les récits des hommes audacieux mais superstitieux qui s'étaient aventurés avant eux dans des eaux inconnues.

Dans son remarquable ouvrage sur l'histoire du risque, Peter Bernstein parle de la maîtrise du risque en ces termes :

« c'est l'idée révolutionnaire qui sépare les temps modernes du passé : la compréhension que l'avenir est plus qu'un simple caprice des dieux, et que les hommes et les femmes ne sont pas impuissants face à la nature. Jusqu'à ce que les hommes découvrent comment traverser cette frontière, l'avenir était soit le miroir du passé, soit cet obscur domaine des oracles et autres devins qui détenaient alors le monopole de la connaissance des événements prévisibles¹. »

Pour la plupart d'entre nous le risque équivaut à un danger, mais ce n'est pourtant pas toujours le cas. L'idéogramme chinois pour « risque » par exemple, est composé de deux éléments signifiant respectivement *menace* et *opportunité*. L'idée que le risque est à la fois une menace *et* une opportunité n'est cependant pas évidente pour beaucoup de gens. À tort, le mot est le plus souvent associé, dans l'esprit occidental, à l'exposition au danger ou au hasard ainsi qu'à la crainte de l'échec.

1. Peter L. Bernstein : *Against the Gods. The Remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, 1996, p. 1 [*Plus forts que les dieux — la remarquable histoire du risque*, Flammarion, 1998].

Dans le jargon du risk management, le mot renvoie à une notion d'*incertitude associée à la possibilité de gains futurs*. Mais en général, le risque inquiète car on le ressent comme une menace. Pour un économiste, le risque est identique à l'espérance mathématique d'une perte, alors que pour un homme d'affaire il représente une perte financière potentielle (mais parfois très réelle !), ou une perte de réputation (elle aussi parfois très tangible !). Un chirurgien assimilera le risque à des problèmes survenant au cours d'une opération et entraînant la mort ou l'incapacité du patient. Pour un alpiniste ou un marin, le risque est une notion éminemment présente et très personnelle : une seule erreur peut être fatale.

On pourrait multiplier ces exemples à loisir, mais quel que soit le contexte, les risques doivent être analysés, évalués, puis assumés, réduits et gérés par ceux qui y sont confrontés. Le risque, caractérisé dès l'origine par l'incertitude¹, doit être éclairci. Il faut en évaluer l'échelle, la probabilité qu'il survienne et l'impact potentiel de son apparition. Les gens sensés n'assument aucun risque sans réflexion. De fait, il peut même paraître étrange qu'ils en assument certains !

Peut-être pas, si l'on réfléchit à l'idéogramme chinois qui signifie « risque » et à l'équilibre symbiotique entre menace et opportunité qui le compose. Ce qui unit tous ceux qui aiment le risque, c'est l'opportunité associée au fait d'en prendre la responsabilité. Le gain potentiel associé à tout risque en constitue la récompense. Prendre un risque calculé produit souvent un gain substantiel pour celui qui en a correctement évalué l'échelle et qui a su tourner le résultat final à son avantage. Ce que beaucoup n'envisagent que comme un risque cache souvent d'exceptionnelles opportunités d'accroissement de richesse, de réputation et de confort.

1. Comme nous le verrons plus bas, le risque est techniquement distinct de l'incertitude.

✓ Risque : la grande affaire des affaires

Les risques sont omniprésents, et la réussite rarement obtenue sans prise de risque. Comment une entreprise pourrait-elle autrement sécuriser l'avantage qui lui permet de réaliser des bénéfices ? La prise de risque est au cœur de ce que font les entrepreneurs et les investisseurs. On pourrait faire l'hypothèse que les entrepreneurs sont particulièrement attirés par la prise de risque, et les qualifier d'optimistes naturels. Mais les chefs d'entreprise qui réussissent font au contraire preuve d'une aptitude peu commune à évaluer et gérer les risques. Ils voient une opportunité là où d'autres voient simplement une menace.

De la même façon que la plupart des jeunes mariés n'imaginent pas divorcer, les créateurs d'entreprise montent rarement une nouvelle affaire en pensant qu'elle pourrait péricliter, même si seulement 10 % des entreprises nouvellement créées survivent¹ ! La différence entre un entrepreneur et un salarié rappelle celle que Winston Churchill faisait entre un optimiste et un pessimiste : un optimiste voit une opportunité dans chaque danger, alors qu'un pessimiste voit un danger dans chaque opportunité. C'est l'une des raisons pour lesquelles les écoles de commerce enseignent les principes de la création d'entreprise et c'est également pour cela que les gouvernements progressistes favorisent ces créations.

En bref, le risque est la grande affaire des affaires, et le principal rôle des cadres et dirigeants d'entreprise est d'anticiper le changement et de le gérer en fonction de leur *perception de l'avenir*. C'est bien ce dont il s'agit lorsque l'on parle de risk management. Comme l'a écrit le célèbre économiste autrichien Ludwig von Mises il y a plus de cinquante ans : « ce qui distingue un entrepreneur qui réussit, c'est précisément le fait qu'il ne se laisse pas guider par le passé ni par le présent, mais organise ses affaires en fonction de ses idées sur l'avenir /.../ Dans ses actions, il est conduit par une opinion sur

1. Paul Omerod : *Why Most Things Fail*, Faber and Faber, 2005.

l'avenir qui est distincte de celle partagée par le commun des mortels¹. »

✓ Le risque et le retour sur investissement

Dans le monde des affaires et de la finance, le risque est avant toute chose la possibilité que le retour sur investissement ne corresponde pas à ce qui était envisagé. Lorsqu'un entrepreneur démarre une nouvelle activité, il sait qu'il peut perdre tout ou partie de son investissement et il cherche naturellement à réaliser un profit qui compense sa prise de risque. On pourrait donc faire l'hypothèse que plus le risque est important, plus le profit espéré l'est aussi — plus grande est la chance de perdre, plus importante est la compensation que l'on attend de cette prise de risque.

Ce lien entre risque et récompense est une donnée fondamentale de notre existence. À chaque fois que nous prenons une décision, nous évaluons — le plus souvent de façon inconsciente² — le bénéfice espéré et le coût engagé. Dans les affaires, où les décisions sont censées induire une maximisation du profit, il faut calculer le lien entre le retour espéré (l'avenir) et le coût nécessaire pour l'obtenir, ainsi que le risque d'échec ou de sous-performance. La nécessité de faire équivaloir le retour espéré au risque pris s'appelle le *compromis risque/retour*, une notion très proche de l'*analyse coûts/bénéfices*. Le compromis risque/retour ne signifie pas que des risques plus importants produiront des retours plus grands, mais que la prise de risques plus importants ne peut être justifiée que par la perspective de profits plus importants. Beaucoup de professionnels ne le savent que trop bien : des risques plus importants peuvent entraîner des pertes plus lourdes. Mais un professionnel créatif peut identifier des opportunités de profits exceptionnels dans un

1. Ludwig Von Mises : *Human Action*, 1949.

2. Et, comme nous le verrons dans le chapitre 2, également de façon erronée.

environnement que ses concurrents vont trouver trop risqué et qu'ils préféreront éviter.

✓ Le risque et l'innovation

La notion de risque est intimement liée à l'innovation (« le "lieu" où l'invention rencontre le marché »). Moteur de l'économie de marché — la seule institution humaine en « révolution permanente »¹ — le besoin de prendre des risques est le ressort principal de l'innovation. Le risque commercial n'existait pas dans les économies planifiées, où les dirigeants d'entreprise étaient aux ordres de leurs responsables politiques. À l'inverse, dans les économies de marché, c'est la perspective du gain et la crainte de la perte (les pôles positifs et négatifs du risque) qui poussent les inventeurs et les innovateurs à imaginer de nouveaux produits et à développer de nouvelles façons de faire.

L'économiste William Baumol a montré dans un livre remarquable² que l'innovation, plus que la concurrence ou l'espérance d'un profit, est l'élément le plus important de l'économie de marché. Bien entendu, c'est la concurrence qui pousse les dirigeants à investir dans l'innovation, et l'essentiel de celle-ci (les inventions qui trouvent un débouché sur le marché) est développé dans les entreprises plutôt que dans les instituts de recherche ou les universités. Évaluer le risque, l'assumer, le réduire et le gérer constituent le noyau dur du comportement commercial, et ceux qui ne prennent pas de risques ou qui ne les gèrent pas correctement, perdent du terrain et finissent par sortir du jeu. L'innovation qui, bien entendu, est une activité à risque, est le seul moyen pérenne de gérer le risque commercial dans un marché en évolution rapide³.

1. Martin Wolf : *Why Globalization Works*, Yale University Press, 2004, p. 43.

2. William Baumol : *The Free-Market Innovation Machine : Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, 2002.

3. Omerod, *op. cit.*

✓ Le risque et l'incertitude

Comme nous l'expliquons en détail dans l'annexe 1, le risque peut être défini plus précisément comme une *incertitude mesurable*, et caractérisé par une mesure du hasard, avec des probabilités identifiables — et donc calculables. En revanche, l'incertitude n'est pas mesurable — c'est le hasard avec des probabilités inconnues. Comment un dirigeant ou un investisseur peut-il décider du risque qu'il peut prendre s'il ne peut pas lui attribuer une échelle de grandeur ?

Les entrepreneurs débutants prennent souvent des risques importants parce qu'ils ne savent pas (ou ne peuvent pas) déterminer les probabilités de résultats alternatifs. De ce fait, ils ne font pas face à un risque, mais à une véritable incertitude. Cependant, comme dans le feu de l'amour, ils n'y prêtent pas attention. L'analyse des probabilités de réussite découragerait l'action. C'est aussi la raison pour laquelle les petites entreprises produisent davantage d'innovations fondamentales, alors que les sociétés plus importantes se concentrent en général sur des améliorations d'un produit ou d'un service existant. Les start-ups, les petites entreprises, prennent souvent des risques (« font des paris ») que des sociétés plus importantes, dotées de procédures d'évaluation plus rigoureuses, auraient assez vite écartés.

Mais l'alternative ne doit pas être limitée à saisir sa chance ou écarter une opportunité. Bernstein définit l'essence du risk management (et donc, également, l'évaluation du risque) comme le fait de « maximiser l'espace dans lequel nous contrôlons le résultat, tout en minimisant ceux dans lesquels nous n'avons absolument aucun contrôle... et [où] le lien entre l'effet et la cause nous demeure caché »¹. En d'autres termes, cela implique de minimiser l'incertitude inhérente à la condition humaine et d'utiliser les instruments que nous avons développés pour comprendre, calculer et gérer, aussi

1. Bernstein, *op. cit.*, p. 197

précisément que possible, les risques auxquels nous sommes confrontés et que nous choisissons d'assumer.

La volonté d'assumer des risques a tiré le progrès humain vers le haut, mais la capacité d'évaluer et de gérer correctement des risques n'est devenue une préoccupation que depuis trois cents ans environ. Nous verrons pourquoi, et comment notre compréhension de ce qui est possible a évolué dans le temps. C'est une histoire fascinante du progrès humain où l'on retrouve une recherche méticuleuse, une extrapolation confiante dans l'avenir, parfois une trop grande prudence, des *hubris* extraverties et l'inévitable *némésis*. À travers cette histoire, nos intuitions se sont affinées et notre jugement a mûri.

Ce livre a trois objectifs : en premier lieu, il se veut une référence pour tous ceux dont la responsabilité est aujourd'hui de se conformer aux législations sur l'identification, l'évaluation, la gestion et la communication des risques que courent leurs entreprises. Ces questions sont traitées dans les chapitres 3 à 7. En second lieu, il explique pourquoi cette tâche n'est pas négligeable, à travers une présentation, dans les chapitres 1 et 2, de la complexité du monde moderne et de notre incapacité à développer un avis strictement objectif à propos de maints aspects liés à la notion de risque. Nous souhaitons que cela puisse aider les responsables du secteur privé comme du public à comprendre les travers que nous devons corriger lorsque nous formulons un avis sur les risques. Enfin, pour ceux qui souhaitent approfondir le sujet, ce livre replace l'ensemble de cette problématique dans une perspective historique et dans un contexte contemporain en étudiant quelques uns des plus importants défis que nous devons relever aujourd'hui, mais aussi ceux qui ont permis de développer les outils d'analyse du risque au fil des siècles. Les aspects les plus importants de l'histoire du risque sont présentés dans l'annexe 1, les origines de certains des défis contemporains le sont au chapitre 8, et quelques uns des plus importants défis d'aujourd'hui sont discutés dans le chapitre 9. La conclusion rassemble les leçons les plus significatives.