

Les clés d'une gestion réussie des cygnes noirs

(Ignorez les défaitistes – il est possible de s'y préparer)

Nancy Green, CPCU, ARM
Vice-présidente directrice
Gestion des comptes stratégiques

Table des matières

| | |
|---|----|
| Les clés d'une gestion réussie des cygnes noirs | 1 |
| Résumé | 1 |
| I. Défis soulevés par un cygne noir..... | 3 |
| Le spectre de la variabilité..... | 3 |
| La poursuite des activités en présence d'un cygne noir | 4 |
| L'influence de la psychologie du survivant – Ne ratez pas la cible..... | 5 |
| II. Gestion des cygnes noirs | 6 |
| III. Étude d'un cas de cygne noir | 9 |
| Situation du client..... | 9 |
| Solutions mises en œuvre par le client A et Aon | 9 |
| Résultat..... | 10 |
| IV. Préparation à un cygne noir | 11 |
| V. Conclusion..... | 13 |
| Sources..... | 14 |
| Coordonnées | 15 |

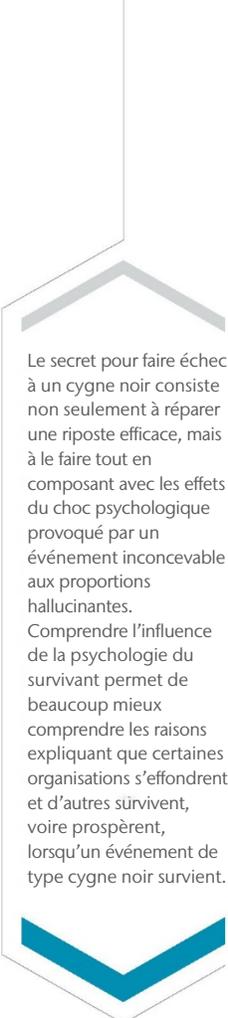
Les clés d'une gestion réussie des cygnes noirs

Résumé

Le terme « cygne noir » est sur beaucoup de lèvres, et pas seulement parce que l'actrice principale du film portant le même nom a remporté un oscar en 2011. Certes, des événements de ce type se produisent depuis la nuit des temps, mais le terme « cygne noir » est entré dans notre langue vernaculaire lorsque Nassim Nicholas Taleb, un professeur de mathématiques financières et courtier en bourse à New York (Wall Street), a écrit en 2007 le livre à succès « The Black Swan: the impact of the highly improbable » (traduit en 2010 sous le titre « Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible »). Le sujet est une préoccupation constante pour de nombreux membres de conseils d'administration et d'équipes de direction, et s'il n'a pas encore été abordé dans votre organisation, il le sera bientôt. Un cygne noir renvoie à un événement qui a une faible probabilité de se produire et qui présente les trois caractéristiques suivantes : Il est impossible à prévoir, a de lourdes répercussions et a l'effet d'une bombe, car personne n'aurait pu imaginer qu'un tel événement puisse se produire. Pourquoi s'en préoccuper ? Un tel événement peut détruire votre organisation s'il est mal géré.

Selon certains, qui considèrent les termes « cygne noir » et « crise » comme étant synonymes, des plans de gestion de crises, une stratégie de relations publiques efficace, la planification de la continuité des activités et la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement permettront à leur organisation de parer à toute éventualité. Ils n'ont pas entièrement tort, si l'on considère que les cygnes noirs ne sont pas tous des crises (par exemple, gagner à la loterie est un cygne noir positif). Peut-être plus important encore, *les crises ne sont pas toutes des cygnes noirs*, comme l'illustre la distinction entre un ouragan typique et un ouragan comme Katrina. Les ouragans typiques se produisent assez souvent; aussi les organisations savent généralement à quoi s'attendre et ont établi des plans en cas de catastrophe pour guider les interventions, ce qui permet habituellement le retour à la normale des activités après une période de reconstruction. Cela dit, l'ouragan Katrina était bien plus qu'une crise – c'était un cygne noir, car personne n'aurait pu imaginer son ampleur et sa portée; les organisations ont été ébranlées par ses effets dévastateurs et, pour beaucoup, le « retour à la normale » au lendemain de Katrina ne ressemblait guère à ceux du passé. Un événement de type cygne noir (ou une situation de ce type, si c'est l'aboutissement d'un ensemble de circonstances ayant évolué au fil du temps) change la donne pour les personnes qui le vivent ou en subissent les conséquences. Pour elles, et pour ceux qui pourraient assister impuissants au drame qui se déroule, leur vision du monde ne sera plus jamais la même.

Alors pourquoi en ce moment même les cygnes noirs sont-ils un sujet si brûlant au sein des entreprises et des conseils d'administration ? Le terme est représentatif du type d'événement que les entreprises et leurs conseils d'administration craignent plus que tout, c'est-à-dire l'« inconnu inconnu », qui prend l'organisation par surprise et la secoue jusque dans ses fondations, quelle que soit sa préparation. L'ouragan Katrina n'est qu'un exemple de cygne noir, auquel s'ajoutent les événements du 11 septembre, la crise du crédit de 2008 et le déversement de pétrole de la plateforme de forage de BP dans le golfe du Mexique en 2010. Un autre exemple, le tremblement de terre et le tsunami survenus le 11 mars 2011 au Japon, dont il faudra encore probablement un certain temps avant de saisir pleinement la portée et toutes les ramifications d'un tel événement.



Le secret pour faire échec à un cygne noir consiste non seulement à réparer une riposte efficace, mais à le faire tout en composant avec les effets du choc psychologique provoqué par un événement inconcevable aux proportions hallucinantes. Comprendre l'influence de la psychologie du survivant permet de beaucoup mieux comprendre les raisons expliquant que certaines organisations s'effondrent et d'autres survivent, voire prospèrent, lorsqu'un événement de type cygne noir survient.

La fréquence des cygnes noirs n'est peut-être pas significative, n'empêche que ces événements surviennent bel et bien, et que leurs conséquences sont souvent désastreuses. De nombreuses entreprises ont été fortement éprouvées par des événements de type cygne noir ou, comme Arthur Andersen et Lehman Brothers, n'y ont pas survécu. S'il est impossible de prédire un cygne noir, comment une entreprise pourrait-elle s'y préparer? Avant toute chose, est-ce seulement la chance ou le destin qui déterminent si une organisation survivra ou pas à un événement de type cygne noir ou existe-t-il une façon d'en sortir gagnant?

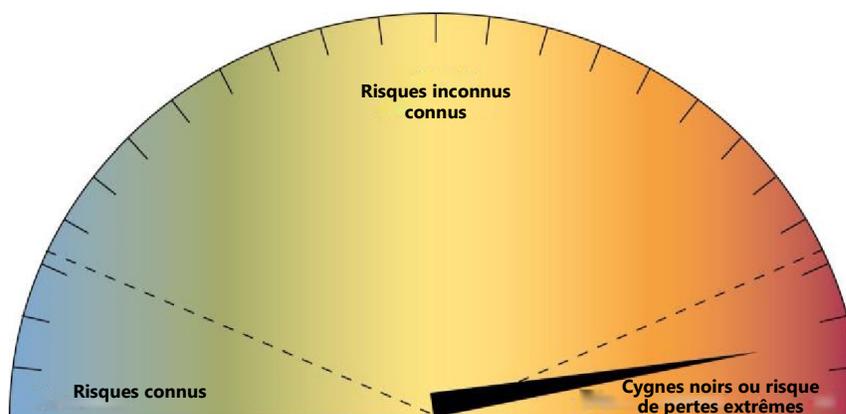
La réponse se trouve dans la pièce manquante du casse-tête. En février 2009, Aon a trouvé cette pièce manquante en examinant un plan d'intervention réussi qu'elle et un client avaient préparé en réponse à un cygne noir et auquel la plupart des clients présentant le même profil n'avaient pas survécu. L'histoire de ce client a été analysée en préparation au séminaire T2 2009 – « Managing Variability » (gérer la variabilité), dans le cadre de la série de conférences trimestrielles organisées par Aon. Après avoir fusionné les concepts du livre « Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible » avec certaines des réflexions d'un autre livre, « The Survivors Club » (le club des survivants) de Ben Sherwood, et comparé les résultats à ceux de notre étude de cas réel, nous avons constaté qu'il était possible d'aller au-delà d'une discussion sur les modèles prédictifs et leurs limites et de dégager un thème commun aux entreprises qui avaient géré avec succès des événements apparemment insurmontables. Ce thème commun, ou la pièce manquante du casse-tête, c'est la psychologie du survivant. Le secret pour faire échec à un cygne noir consiste non seulement à préparer une riposte efficace, mais à le faire tout en composant avec les effets du choc psychologique provoqué par un événement inconcevable aux proportions renversantes.

Comprendre l'influence de la psychologie du survivant permet de se faire une bonne idée des raisons expliquant que certaines organisations s'effondrent et d'autres survivent, voire prospèrent lorsqu'un événement de type cygne noir survient. Saisir les nuances des événements de type cygne noir, savoir comment neutraliser le choc qu'ils provoquent et traduire cette compréhension en renseignements exploitables : voilà l'objet du présent document.

I. Défis soulevés par un cygne noir

Le spectre de la variabilité

Pour mieux comprendre la nature d'un cygne noir, il est utile d'établir une comparaison avec ce qu'il n'est pas et de comprendre en quoi cela change la donne. Le graphique illustrant un compteur de vitesse, ci-dessous, intègre le discours de Taleb sur les risques connus, les risques inconnus connus et les cygnes noirs, et illustre le spectre de la variabilité associé à ces concepts.



Les risques connus, qui évoluent lentement (à gauche du graphique), renvoient à des risques très prévisibles se produisant régulièrement. Les renouvellements de contrats d'assurance, de la rémunération des courtiers ou des tiers administrateurs en sont des exemples. Ces risques sont maîtrisés par un ensemble de stratégies, dont la détermination des services requis, l'étalonnage, l'étude de la concurrence, la détermination du coût par rapport à la valeur, etc.

Les risques inconnus connus (au centre du spectre) indiquent les risques qui sont prévisibles, mais qui varient en fréquence et en gravité, ou des deux à la fois. Autrement dit, nous savons qu'ils peuvent se produire, mais nous ne pouvons prédire ni le moment où ils surviendront ni leur ampleur. Les catastrophes naturelles telles que les ouragans, les incendies ou les tremblements de terre entrent dans cette catégorie, tout comme les facteurs de risque énumérés dans les déclarations prospectives des sociétés cotées en bourse. Ces types de risques sont gérés par un autre ensemble de stratégies. Par exemple, les professionnels s'appuient sur la gestion du risque et des sinistres pour contrôler la fréquence et la gravité, de façon à éviter que les risques prennent des proportions incontrôlables. Parallèlement, les entreprises utilisent aussi des outils actuariels et d'autres outils de modélisation pour prévoir et obtenir une vue d'ensemble de la manière dont les risques pourraient évoluer d'après des scénarios passés et pour anticiper la façon dont une intervention pourrait améliorer les résultats.

Enfin, il y a les risques inconnus inconnus (à l'extrême droite du spectre), qu'on appelle les cygnes noirs. C'est la catégorie de risques la plus difficile à gérer, car ils relèvent d'événements inconcevables et imprévisibles, qui laissent en outre peu de temps pour réagir et soulèvent des enjeux de taille lorsqu'ils se produisent. Les plaquettes de frein sont plus qu'usées, et un virage difficile pourrait être catastrophique. Regarder dans le rétroviseur ne permet ni de prédire avec précision comment un cygne noir se présentera ni de savoir exactement comment le contrecarrer.

Si le passé ne permet pas de prédire l'avenir, comment une entreprise peut-elle se préparer à la survenue d'un événement qu'elle ne peut même pas concevoir? La solution consiste à se préparer aux répercussions, même si l'événement lui-même ne peut être anticipé. Cela dit, pour pouvoir s'y préparer, il faut d'abord envisager la portée et les effets dévastateurs de ces répercussions. Ce n'est pas chose facile si l'on ne comprend pas à quoi ressemble un cygne noir et les multiples formes qu'il revêt simultanément lorsqu'il se manifeste dans une organisation.

La poursuite des activités en présence d'un cygne noir

Les entreprises percutées de plein fouet par des événements de type cygne noir ont souvent du mal à prendre de bonnes décisions à mesure que les répercussions de l'événement se font sentir. Même les entreprises les mieux préparées et bien gérées peuvent se trouver dans cette situation. Pour en comprendre la raison, il faut d'abord savoir ce que c'est que d'exploiter une entreprise dans le contexte d'un cygne noir et à quel point ce contexte complique la prise de décisions.

De nombreux événements de type cygne noir partagent les mêmes caractéristiques suivantes :

- Une intervention d'urgence et une solution à ce qui se produit sont généralement deux composantes bien distinctes d'une riposte efficace face à un cygne noir. Il ne s'agit pas seulement de réagir à la crise et de maîtriser sans délai la situation; il faut aussi trouver la façon de résoudre le problème en tant que tel.
- Bien souvent, il n'existe pas de solution; autrement dit, il faut en créer une. Malheureusement, le problème sous-jacent n'est pas toujours évident, ce qui signifie que les dirigeants de l'entreprise pourraient devoir rechercher la véritable cause. Qui plus est, il est parfois ardu de quantifier tout de suite la taille ou la portée du problème, d'où la difficulté d'évaluer pleinement les répercussions. Ce qui rend les choses encore plus difficiles, l'organisation peut devoir tester plusieurs solutions avant de trouver celle qui fonctionne, ou encore combiner plus d'une solution pour résoudre différents aspects du problème; tout cela exige un temps précieux. Enfin, la situation peut sembler au départ d'une ampleur accablante, vu son caractère inconcevable, en particulier si aucune solution n'est encore disponible.
 - Ne sous-estimez pas l'influence de la peur associée au fait d'avoir un problème et aucune solution connue! Il est impossible pour quiconque n'ayant jamais vécu ce genre de situation de concevoir pleinement ce que l'on ressent et à quel point cela peut influencer les décisions.
- Les enjeux liés aux relations publiques peuvent être énormes. Les fils de nouvelles, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, tout comme les plateformes de médias sociaux, entre autres, Facebook, Google et Twitter, requièrent une surveillance en continu et des interventions percutantes. Jeter la pierre à des parties prenantes dans l'entreprise ou être pointé du doigt par des parties de l'extérieur, en plus des « rumeurs » qui circulent, peut être source de distractions et nuire à la crédibilité. En outre, la réputation de la marque est en jeu, et les dirigeants, notamment les porte-parole de l'organisation, se sentent piégés, car, trop souvent, la perception que le public a d'une entreprise est conditionnée par ses agissements et par l'interprétation qu'en donnent les médias.
- Les agences gouvernementales et les organismes de réglementation peuvent exiger une réponse avant même que l'ampleur et la portée du problème aient pu être pleinement mesurées et que des solutions viables soient disponibles. Une réponse mal formulée ou qui semble être inadéquate ou manquer de transparence peut entacher la crédibilité ou conduire à des vérifications approfondies.
- La productivité peut subir le contrecoup des inquiétudes, de l'incertitude et de la distraction des employés.
- Les flux de trésorerie, la situation financière, les liquidités et d'autres facteurs financiers et économiques peuvent être compromis. Les organisations qui jusque-là croyaient avoir une infrastructure financière à toute épreuve pourraient se trouver dans l'obligation de mener leurs activités dans un environnement où le flux de trésorerie, le financement et les liquidités deviennent rapidement incertains, limités, voire inexistantes.
- Les organisations cotées en bourse pourraient voir le cours de leurs actions s'effondrer. Cette situation entraîne des problèmes supplémentaires nécessitant toute l'attention et peut créer une cascade d'effets touchant le flux de trésorerie, le financement, les liquidités, la réputation de la marque, la confiance des consommateurs, et ainsi de suite.
- Il faut enfin que l'organisation organise une riposte efficace face au cygne noir, tout en poursuivant ses activités régulières.

Compte tenu du chaos créé par l'interaction simultanée de tous ces facteurs, mettre en place une riposte efficace et trouver une solution au problème tout en maintenant ses activités régulières s'apparente à une tâche titanesque. D'un point de vue purement logistique, il est impossible d'y parvenir avec les mêmes effectifs, étant donné que la conduite des activités courantes de l'entreprise les occupe déjà à plein temps. Cependant, lorsque le défi logistique s'additionne au choc occasionné par un événement inconcevable aux proportions hallucinantes, il est encore plus difficile de maintenir un environnement favorable à la prise de bonnes décisions.

L'influence de la psychologie du survivant – Ne ratez pas la cible

Dans ce contexte, quel rôle la psychologie du survivant peut-elle bien jouer? Le choc, la peur, la panique, le déni, la colère et le chagrin ne sont que quelques-uns des effets psychologiques causés par les catastrophes. Les entreprises qui n'y survivent pas ont généralement une ou plusieurs des réactions suivantes : Souvent, elles nient la situation et font l'autruche en espérant que le problème disparaisse, cherchent un bouc émissaire ou sont paralysées par l'incrédulité et l'indécision. Lorsqu'elles décident d'agir, elles mettent du temps à trouver une solution, testent une solution à la fois ou sont trop absorbées à en élaborer pour se rendre compte qu'une option plus rapidement accessible se trouvait peut-être juste sous leur nez. Une entreprise ne peut pas se permettre de réagir ainsi. Elle doit riposter rapidement. Autrement, c'est sa viabilité qu'elle met en péril.

En outre, lorsqu'une entreprise est touchée par un cygne noir, elle ne fait pas que subir un choc – elle en subit aussi tous les retentissements. Il nous arrive à tous, même quand tout va bien, de porter des œillères. Nous ne pouvons pas relire ce que nous avons nous-mêmes écrit, car nous voyons ce que nous nous attendons à voir, pas les fautes d'orthographe qui sont vraiment là. C'est que les psychologues appellent la « cécité d'inattention ». Dans son livre, Ben Sherwood cite une étude menée en 1999 par Daniel Simons et Christopher Chabris du département de psychologie de l'université Harvard pour illustrer ce phénomène (pour voir la vidéo, accédez au lien viscog.beckman.illinois.edu/media/ig.html). Dans l'étude, deux équipes de joueurs étaient filmées en train de se passer un ballon de basketball. Les sujets devaient regarder la vidéo et compter le nombre de passes des joueurs de l'une des deux équipes. Pendant ce temps, une personne déguisée en gorille s'est introduite au milieu des joueurs, a salué la caméra, puis est repartie. Cinquante-six pour cent des sujets ne s'étaient même pas rendu compte de la présence du gorille. Ils étaient trop occupés à compter le nombre de passes pour voir ce qui se passait vraiment, et cela se déroulait dans une atmosphère de détente.

Malheureusement, le contexte d'un cygne noir est tout sauf un cadre relaxant. Le stress, la peur et la panique peuvent rendre une vision étroite infiniment plus étroite, d'où l'incapacité d'entrevoir des solutions ou des pistes de solutions peut-être plus rapidement et facilement accessibles. L'expérience du gorille est importante, car elle nous permet de saisir à quel point notre conscience de l'environnement est limitée. Toute stratégie permettant de contrecarrer cet effet peut s'avérer précieuse pour déverrouiller les solutions qui existent, sinon mener à l'élaboration de solutions efficaces.

Selon le livre de Ben Sherwood, les survivants aux catastrophes présentent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes, et chacune d'elles accroît la résistance au choc :

- ils se montrent passifs-actifs – ils font le point sur la situation, puis évaluent ce qu'ils doivent faire;
- ils voient la situation telle qu'elle est, pas comme ils pensent qu'elle devrait être;
- ils sont ouverts aux possibilités – ils sont prêts à sortir des sentiers battus pour trouver des solutions qui ont peut-être été exclues auparavant;
- ils ont confiance qu'ils trouveront une solution;
- ils sont tenaces – ils ne s'avouent jamais vaincus.

Aon a pu constater que ces caractéristiques étaient présentes chez le client de l'étude de cas sur le cygne noir et établir un lien ces dernières et des stratégies précises qui pourraient être reproduites par d'autres entreprises désireuses de renforcer leurs propres capacités à faire face à un cygne noir. Dans la section qui suit, nous abordons ces stratégies et la façon de gérer avec succès des événements de type cygne noir (et peut-être même de prospérer) en dépit de circonstances qui peuvent sembler a priori insurmontables).

II. Gestion des cygnes noirs

La gestion d'un cygne noir ne consiste pas uniquement à aider l'entreprise à rassembler ses forces et à survivre aux conséquences dévastatrices d'un tel événement. Il s'agit plutôt de faire face à l'événement et de tirer le meilleur parti de la situation pour que l'entreprise en ressorte plus agile et plus solide qu'elle ne l'était avant l'événement. Les stratégies suivantes se sont révélées importantes pour parvenir à bien gérer un cygne noir :

- **Utiliser la psychologie du survivant pour neutraliser l'effet du choc**

Lorsqu'un cygne noir se produit, il est primordial que les dirigeants d'une entreprise mettent de côté leurs émotions. C'est une nécessité absolue pour pouvoir faire face au chaos qui s'ensuit. Parmi les stratégies qui se sont montrées efficaces pour y parvenir, citons : Se concentrer sur des données exactes, factuelles et objectives – les chiffres ne mentent pas –, et élargir l'accès aux ressources externes pour que la direction puisse avoir une certaine marge de manœuvre, éviter d'épuiser les ressources internes et libérer la capacité nécessaire pour gérer les activités quotidiennes.

La direction doit tester les hypothèses avancées et les remettre en question pour éviter toute cécité d'inattention. On ne peut pas présumer que les choses sont faites d'une certaine manière sans d'abord vérifier sur le terrain que c'est le cas; de même, il convient d'aller au-delà des hypothèses si elles limitent la capacité d'explorer d'autres options.

Il importe aussi d'élargir l'accès à des ressources ouvrant la voie à d'autres options et de veiller à ce que l'élaboration des solutions intègre des points de vue multidisciplinaires (ce qui est également utile pour tester et remettre en question les hypothèses).

Face à une situation qui les dépasse, les dirigeants doivent décomposer la situation en éléments gérables en vue d'une intervention tactique, tout en gardant une vision d'ensemble pour s'assurer que les tactiques ont l'effet souhaité et demeurent en phase avec la stratégie.

Ce n'est pas le moment de se laisser distraire en pointant du doigt qui que ce soit ou en épilogueant sur ce qu'on aurait dû faire. Les dirigeants doivent assumer la responsabilité des choix qui ont été faits; l'action implique de prendre ses responsabilités.

Dernier point, les dirigeants doivent être convaincus qu'ils trouveront une solution – cette confiance les aidera à surmonter la peur et la panique, ce qui élargira leur champ de vision et leur évitera de passer à côté des possibilités qui s'offrent à eux. Soyez tenace – n'abandonnez pas.

- **Réunir une équipe d'intervention anti-cygne noir**

Lorsqu'un cygne noir survient, il est absolument essentiel de disposer d'une capacité multidisciplinaire. Une riposte réussie dépend de nombreux facteurs, dont la coordination, la collaboration, la concentration, l'ampleur et l'étendue des ressources, l'accès à l'information, l'aptitude à réfléchir hors des sentiers battus, la capacité de prendre des mesures, de les appliquer et de communiquer efficacement. L'équipe doit être composée de membres responsables des activités suivantes :

- gestion des risques organisationnels (quels que soient la forme de l'organisation et son niveau de développement);
- gestion des risques;
- gestion des communications relatives aux crises ou des crises;
- données et gestion des données (l'intégrité des données est primordiale pour pouvoir réagir efficacement face à un cygne noir, et les données requises aux fins d'analyse sont uniques à chaque cygne noir);
- gestion des sinistres;
- analyses (pour produire des données qui permettront à l'entreprise de prendre des décisions éclairées, de mesurer les résultats et de communiquer efficacement);

- participation des principaux responsables de l'exploitation, des finances, des affaires juridiques, des ressources humaines, de la logistique, de la stratégie et du marketing, qui peuvent contribuer à trouver des solutions et à mettre en œuvre des mesures tactiques;
- contribution d'experts, tant internes qu'externes, ayant une vision unique du problème;
- participation des cadres supérieurs et du conseil d'administration (ou de ses comités) à la prise de décisions importantes.

L'entreprise devrait aussi impliquer son courtier d'assurance, en tant que prolongement de l'équipe d'intervention; il pourrait aider à examiner les programmes d'assurance en vue d'une éventuelle couverture, fournir des conseils en matière de déclaration des sinistres, sur la gestion des sinistres et sur d'autres types de risques, afin d'optimiser la protection offerte par les placements d'assurance et les structures non traditionnelles de financement du risque.

Si l'on va encore plus loin, les conseillers en gestion de cygnes noirs reconnus pour obtenir des résultats peuvent apporter des ressources et une expérience approfondies et diversifiées inestimables. Ils peuvent rapidement fournir une approche personnalisée et se mettre tout de suite au travail pour créer immédiatement une dynamique positive qui facilitera la réussite des interventions.

Idéalement, ces conseillers peuvent améliorer l'accès aux capacités multidisciplinaires essentielles et à la croissance. Le conseiller en gestion stratégique des risques, grâce à cette approche, remplit un rôle de partenaire dans l'élaboration de solutions et la prise de décisions et offre une perspective élargie en donnant accès aux expériences plus vastes d'entreprises homologues du secteur, ce qui fournit un contexte des plus précieux. Un événement peut être un cygne noir pour une organisation donnée, mais cela ne veut pas dire que d'autres organisations n'ont pas déjà vécu un tel événement.

• **Recherche et développement ou ingénierie. Quel point de vue adopter?**

Au moment d'élaborer une solution pour faire face à un cygne noir, il convient d'utiliser une approche axée sur la recherche et le développement, même pour les entreprises orientées vers l'ingénierie. L'ingénierie se concentre sur l'amélioration des résultats et des processus et peut ainsi limiter involontairement sa vision au processus ou au mécanisme existant, tandis que la R et D est axée sur la création de quelque chose qui n'existait pas auparavant. Lorsqu'il s'agit d'élaborer des solutions pour faire face à un cygne noir, une approche centrée sur la R et D peut faciliter l'examen d'autres options qui, autrement, auraient pu être omises.

Prenons pour exemple l'histoire d'Apollo 13, dans laquelle on avait remis à des scientifiques des pièces d'équipement en leur demandant de trouver une façon de faire tenir un filtre carré dans un trou conçu pour un filtre rond, pendant que la vie des astronautes était en jeu. Ces scientifiques n'avaient rien d'autre pour y parvenir que les différentes pièces fournies. Il était donc clair pour eux qu'il ne s'agissait pas d'améliorer l'efficacité ou la performance du mécanisme, mais plutôt de tout repenser et de créer quelque chose de nouveau à partir de zéro.

• **Améliorer l'agilité face au risque**

Lorsqu'un cygne noir survient, la haute direction ne doit pas seulement mettre en œuvre les décisions et surveiller l'évolution de la situation; elle doit pouvoir agir ou réagir rapidement. Elle doit disposer de renseignements précis, d'outils d'analyse et d'analyses pour pouvoir discerner si les interventions sont efficaces ou non. Si une option échoue, elle doit être en mesure de changer rapidement de cap. Un rapport de suivi des provisions pour sinistres subis mais non déclarés (SMND), qui peut être utilisé à des étapes intermédiaires entre les analyses actuarielles pour confirmer si les hypothèses actuarielles sont toujours valables ou si les stratégies de gestion des risques et des sinistres donnent les résultats souhaités, est un exemple du type d'outils d'analyse requis. De cette façon, l'entreprise n'a pas à attendre 6 à 12 mois pour confirmer si les stratégies fonctionnent.

Comme mentionné précédemment, un cygne noir peut avoir un impact psychologique énorme et nuire à la capacité des cadres supérieurs d'examiner les choses objectivement. Par conséquent, l'intégrité des données, leur consolidation et leur analyse sont essentielles pour aider la haute direction à prendre des décisions s'appuyant sur des faits. L'analyse des données doit intégrer le contexte et la correspondance pour s'assurer que la haute direction parvient aux bonnes conclusions.

En outre, les gestionnaires de risques devraient disposer d'une plateforme et d'outils technologiques tels que des tableaux de bord permettant de transmettre les renseignements organisationnels aux parties prenantes, d'une façon qui facilite leur assimilation rapide et qui prépare le terrain à la prise de décisions adaptées aux risques.

- **Optimiser les communications**

L'entreprise devrait apporter un soin particulier aux modalités de communication. Il est bien connu que lorsqu'il est question de communication, sur 100 % de l'effet produit sur un public, 7 % seulement de l'effet est attribuable au contenu lui-même; les 93 % restants résultent de l'apparence, du ton, du caractère opportun, de l'effet de surprise, de la présentation, de la présence éventuelle de fautes d'orthographe, etc. Dans le contexte d'un cygne noir, la crédibilité de l'information transmise est essentielle pour les décideurs. Cette crédibilité est renforcée en soignant la présentation et en rendant l'information digeste, pas uniquement en se concentrant sur la qualité du contenu.

Il ne faut pas confondre « données » et « renseignements ». Les données brutes ne nous renseignent pas. Lorsqu'un cygne noir survient, les gestionnaires de risques devraient s'assurer que les données sont converties en renseignements stratégiques bien contextualisés et étayés par des données probantes pertinentes et des résultats mesurables.

L'entreprise doit utiliser la technologie pour accélérer le processus de collecte de l'information, puis regrouper cette information pour l'analyser et produire des rapports sensés présentant des résultats mesurables. Si c'est possible, comme mentionné dans la section précédente, la direction de l'entreprise devrait envisager l'utilisation de tableaux de bord pour accroître l'accessibilité de l'information et mettre en évidence les progrès réalisés.

Les outils de visualisation – de pointe ou rudimentaires – peuvent aider les parties prenantes à voir ce qui se passe réellement, et non ce qu'ils s'attendent à voir. Cela peut compenser l'ambiguïté et la paralysie de l'analyse qui accompagnent parfois la communication d'une quantité diluvienne de données. Cela crée aussi un langage commun où le manque d'uniformité de la terminologie utilisée par les parties prenantes n'est plus un problème. En outre, les outils peuvent aider à établir l'existence et l'incidence de corrélations dans les données.

Plus important encore, l'entreprise devrait tirer parti des analyses quantitatives pour garantir l'intégrité des données, car celle-ci se répercutera sur l'ensemble du processus. Nous recommandons d'utiliser des outils de mesure (critères mesurables, mesurabilité) et de se concentrer sur les principaux éléments déclencheurs et les indicateurs clés. Établir le contexte et mettre en relief les corrélations est essentiel pour aider les cadres supérieurs à comprendre clairement ce qui influence les résultats. Enfin, assurez-vous que les données obtenues sont exploitables.

Pour les gestionnaires des risques, les données sont une bonne occasion d'optimiser les communications (écrites et orales), d'atteindre les objectifs stratégiques et de mettre en évidence l'importance d'une bonne gestion des risques dans le contexte d'un cygne noir.

III. Étude d'un cas de cygne noir

Situation du client

Le client A exerce ses activités dans un secteur dont le profil de responsabilité civile était auparavant bénin. Il y a plusieurs années, un changement de paradigme dans le contexte des litiges en matière de responsabilité civile a entraîné une montée en flèche des coûts, et ce secteur est à présent un des plus risqués. Ce changement de paradigme a transformé la façon dont les entreprises s'organisent et redéfini les méthodes de gestion des risques en matière de responsabilité civile.

En examinant le profil de responsabilité civile et les données du client A, le directeur des comptes stratégiques et les actuaires d'Aon ont décelé un début de tendance aux litiges, alors que personne ne savait comment cette tendance évoluerait et l'incidence qu'elle aurait sur le secteur. Au lieu d'envisager différents scénarios catastrophes, l'équipe Aon a travaillé avec le client pour élaborer des stratégies efficaces visant à améliorer la capacité globale du client à contrer la tendance à la hausse des litiges.

Solutions mises en œuvre par le client A et Aon

Le client A a formé une équipe d'intervention interne composée des membres de son équipe de gestion des risques, de la direction générale et des principaux responsables de l'exploitation. Aon a rassemblé ses meilleures ressources pour le projet et constitué une équipe multidisciplinaire de spécialistes en actuariat, gestion des sinistres, gestion des données et courtage.

Consciente des répercussions du choc sur le client, Aon a adopté les mesures suivantes pour l'aider à voir les choses objectivement et à reprendre confiance :

- maintenir une approche fondée sur les faits qui aiderait le client à faire face à la dure vérité et à prendre des mesures adéquates;
- communiquer fréquemment avec le gestionnaire de risques, le chef des finances, l'avocat plaidant interne et le président-directeur général pour les tenir au courant des derniers développements;
- s'adresser directement au conseil d'administration (à la demande du président-directeur général) pour harmoniser les objectifs et les mesures à prendre.

Grâce à des renseignements factuels, les actuaires agréés d'Aon ont permis au client de faire des choix éclairés et de consolider dès le départ ses provisions, ce qui a permis à l'entreprise d'être bien préparée et de garder une longueur d'avance à un moment où elle avait facilement accès à des capitaux.

Aon et le client ont mis en place des rapports de suivi IBNR pour évaluer l'incidence des stratégies de défense contentieuse, des changements apportés aux tiers administrateurs, des initiatives de prévention des risques et de l'évolution de l'environnement judiciaire externe. Nous avons également utilisé l'IBNR pour déterminer si des ajustements devaient être apportés aux hypothèses actuarielles.

Les programmes de transfert des risques existants d'Aon intégraient des caractéristiques de couverture bien établies dans le secteur d'activité et des libellés de police à toute épreuve. Comme le client ainsi que le directeur de comptes stratégiques et le conseiller en gestion des sinistres d'Aon avaient établi des relations positives et constructives avec les équipes de gestion des sinistres des assureurs et réduit le risque de mauvaises surprises, la transition s'est faite en douceur, chaque compagnie d'assurance ayant successivement accepté de régler les réclamations au premier dollar. Tous les assureurs ont effectué leur travail sans qu'aucune poursuite n'ait lieu!

En outre, le client a fait appel aux conseillers spécialistes des systèmes d'information de gestion des risques (SIGR) d'Aon pour améliorer l'intégrité de ses données historiques et de ses sources de données afin de pouvoir surveiller efficacement les tendances et de faciliter l'élaboration de solutions et le suivi de l'érosion des rétentions par période d'assurance et des montants d'assurance par période d'assurance pour les polices pluriannuelles.

Le gestionnaire des risques du client, l'avocat plaçant interne et les tiers administrateurs ont travaillé en étroite collaboration avec le conseiller en gestion des sinistres d'Aon afin de définir des indicateurs clés pour le triage et d'accélérer les demandes problématiques en vue d'un règlement rapide. En outre, l'équipe s'est réunie à maintes reprises pour échanger des informations sur les stratégies contentieuses gagnantes et optimiser les résultats du portefeuille de sinistres. En se fondant sur les résultats des recherches susmentionnées, le client a déterminé de façon stratégique les dossiers à plaider plutôt qu'à régler. En outre, le client et Aon ont obtenu l'accord de l'assureur pour appuyer cette stratégie offensive. Les efforts ont été fructueux, et l'équipe a remporté plusieurs cas médiatisés, ce qui a contribué à enrayer la tendance.

Le client A et Aon sont restés concentrés et n'ont jamais baissé les bras. Le directeur de la gestion des risques et le personnel sur le terrain du client ont travaillé en étroite collaboration avec le conseiller en assurance de dommages d'Aon pour mettre en œuvre et améliorer les protocoles de prévention des risques. En fin de compte, Aon a négocié le plus important transfert de portefeuille de sinistres jamais placé à cette époque.

Résultat

Le client A fait partie des deux seules entreprises parmi les huit principales entreprises du secteur d'activité touchées par l'explosion des litiges à avoir survécu et évité la faillite. Ce n'est pas seulement le récit d'une survie – c'est celui d'une réussite qui illustre concrètement l'action de toutes les stratégies dont nous avons discuté.

IV. Préparation à un cygne noir

Maintenant que nous avons décrit dans les grandes lignes les étapes d'une intervention réussie face à un cygne noir et étudié un cas réel, les principaux enseignements suivants peuvent constituer la base d'un programme efficace de *préparation* à un cygne noir. N'oubliez pas qu'il ne s'agit pas de se préparer à un type d'événement en particulier, mais plutôt de prévoir les retombées, ce qui nécessite de renforcer la capacité de l'organisation d'anticiper et de détecter les tendances avant qu'elles n'aient la possibilité d'évoluer en un véritable cygne noir.

- Combinez la gestion des risques organisationnels aux plans de gestion de crise, de continuité des activités et de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise pour former l'infrastructure de soutien nécessaire à la préparation au cygne noir et aux mesures mises en œuvre pour le contrecarrer.
- Plaidez en faveur de la mise sur pied d'un comité de gestion des risques et participez-y.
- Formez de façon proactive une équipe interne d'intervention aux capacités multidisciplinaires en cas de cygne noir, de sorte que ses membres puissent se familiariser avec leurs responsabilités, les facteurs d'une riposte réussie, ainsi que les outils et les données d'analyse disponibles pour les appuyer dans leurs fonctions. L'équipe doit inclure parmi ses membres des personnes responsables des activités suivantes :
 - Gestion des risques organisationnels
 - Gestion des risques
 - Données et gestion des données
 - Analyses
 - Sinistres
 - Communications d'urgence et gestion de crise
 - Participation des principales parties prenantes (activités, finance, affaires juridiques, ressources humaines, logistique, stratégie et marketing) susceptibles de pouvoir contribuer à l'élaboration de solutions et à la mise en œuvre de mesures d'intervention tactiques.
 - Implication des cadres supérieurs
- Retenez les services d'une équipe de conseillers spécialistes des cygnes noirs dont le rôle sera d'offrir de la formation sur les méthodes d'intervention, prévoir différents scénarios, élaborer et mettre à l'épreuve des modèles et faire des séances de remue-méninges avec l'équipe interne d'intervention de l'entreprise. Une équipe de conseillers dispose de stratégies et d'outils éprouvés susceptibles de renforcer non seulement la capacité de l'entreprise à anticiper les retombées, mais aussi son agilité face au risque.
- Améliorer l'agilité face au risque – réévaluer les outils et les processus qui soutiennent la prise de décision en matière de risques de façon à :
 - renforcer la capacité d'agir ou de réagir rapidement; pas seulement d'exécuter et d'observer;
 - mettre l'accent sur l'intégrité, la consolidation et l'analyse des données en veillant à intégrer le contexte et la corrélation – transposer l'information non seulement en analyses, mais en renseignements stratégiques;



« Même si vous ne pouvez pas prédire le type d'événement, vous pouvez toujours vous préparer à ses retombées. »

- se concentrer sur une plateforme technologique et des outils d'aide à la prise de décision qui présentent les renseignements organisationnels aux parties prenantes d'une façon qui facilite leur assimilation rapide et qui prépare le terrain à la prise de décisions adaptées aux risques;
- promouvoir la sensibilisation dans le cadre des activités courantes de l'entreprise et veiller à ce qu'une équipe interfonctionnelle et collaborative évalue régulièrement le risque pour l'organisation au vu de ce qui se passe réellement;
- tester des hypothèses;
- saisir les possibilités qui s'offrent et équilibrer les risques lorsque c'est possible – ne pas craindre l'échec;
- commencer à l'échelon supérieur, mobiliser le conseil d'administration et veiller à ce que les décisions des hauts dirigeants soient en phase avec les cibles, les objectifs et les mesures prévues;
- maintenir les voies de communication ouvertes à tous les échelons.
- Améliorer les analyses quantitatives :
 - assurer l'intégrité des données – celle-ci influence tout;
 - comprendre l'importance des outils de mesure (critères de mesure, mesurabilité);
 - respecter l'importance du contexte et des corrélations pour comprendre ce qui influence les résultats;
 - élaborer des tableaux de bord adaptables. Ne pas attendre qu'ils soient requis.
- Renforcer la capacité d'anticiper et de détecter les tendances avant qu'elles ne deviennent de véritables cygnes noirs :
 - se montrer vigilant, impliqué et attentif – les cygnes noirs ne sont pas toujours déclenchés par un événement observable; il arrive qu'ils émergent graduellement et, plus ils sont détectés tôt, plus les chances d'y survivre sont grandes;
 - être à l'écoute – recueillir les commentaires des principales parties prenantes des diverses branches d'activité et fonctions de l'entreprise, qui ont peut-être constaté des anomalies, mais ne sont peut-être pas bien placées pour établir des corrélations ou des tendances (par exemple, l'observation par le service du contentieux d'une hausse des poursuites d'un même cabinet d'avocats);
 - s'informer auprès des personnes qui sont sur le terrain, entre autres :
 - a) les ressources en prévention des risques qui ont visité des sites d'exploitation;
 - b) les conseillers en gestion des sinistres qui ont visité des sites d'exploitation ou analysé les résultats de litiges pour en dégager les tendances et les profils;
 - c) si l'entreprise est internationale, prendre le pouls des bureaux du réseau du courtier qui interagissent régulièrement (voire quotidiennement) avec les sites d'exploitation locaux :
 - examiner les données brutes sur les pertes et ce qu'il s'en dégage;
 - participer aux discussions sur les stratégies de croissance;
 - intervenir dans les discussions sur les vérifications préalables à des opérations de fusion et acquisition;
 - examiner les vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement (ou d'autres composantes similaires) en tenant compte de l'effet de l'évolution des contextes externe et interne sur ces vulnérabilités;
 - rester au fait des développements géopolitiques et économiques et évaluer leur influence sur les activités, les clients, l'accès au marché du crédit ou des capitaux, etc.;
 - surveiller les tendances dans le secteur d'activité (ce n'est pas parce ce n'est pas arrivé à une entreprise que cela ne peut pas se produire) :
 - a) adhérer à des associations sectorielles, à des groupes de réseautage officiels et non officiels et à d'autres organisations spécialisées dans les activités de l'entreprise;
 - b) participer à des séminaires portant sur des domaines ayant une influence sur les activités de l'entreprise;
 - c) lire la presse professionnelle, la presse financière et la presse économique;
 - d) participer à des groupes consultatifs de clients;
 - faire participer votre courtier aux discussions sur la détection des risques émergents; mettre à profit ses ressources sectorielles et, si la portée du processus le justifie, ses ressources en gestion des risques organisationnels pour enrichir la discussion d'un point de vue national ou mondial pluridisciplinaire.

V. Conclusion

En résumé, la gestion d'un cygne noir ne consiste pas à prédire ce genre d'événements, mais plutôt à accroître notre résistance aux événements négatifs qui surviennent et à tirer profit de ceux qui sont positifs. Il est possible de bien nous y préparer en nous concentrant sur les mesures à prendre pour contrecarrer les effets. Il nous faut également reconnaître le rôle essentiel de la psychologie du survivant dans la création d'un environnement où prendre de bonnes décisions demeure possible même en présence d'un chaos indicible.

Face à un cygne noir, la riposte n'a pas à être une question de survie. Les possibilités sont infinies, et les occasions de succès sont exponentielles; il suffit d'être armé de la bonne équipe et des approches que nous avons décrites dans le présent document. Mettez tous les atouts de votre côté en agissant maintenant. N'attendez pas d'être face à l'événement – prenez en main l'avenir de l'entreprise et faites les choix qui lui permettront d'aller de l'avant.

Sources

1. Taleb, Nassim Nicholas. The Black Swan. New York : Random House, 2007.
2. Sherwood, Ben. The Survivors Club. New York : Grand Central Publishing, 2009.
3. Taleb, Nassim Nicholas, Goldstein, Daniel G. et Spitznagel, Mark W. « The Six Mistakes Executives Make in Risk Management », Harvard Business Review, octobre 2009.
4. ???Sondage mondial sur la gestion des risques organisationnels 2010 d'Aon???
5. « Managing Variability », contenu préparé par Nancy Green, vice-présidente directrice, Solutions en gestion des risques d'Aon, et présenté à Chicago et à New York en mai 2009, dans le cadre d'une série de conférences trimestrielles. C'est à l'occasion de cette présentation qu'un lien entre les cygnes noirs et la psychologie du survivant a été établi pour la première fois.
6. Discussion of research and development vs. engineering perspectives – D. Wayne Green, Ph. D., professeur émérite de physique, Knox College.

Coordonnées

Nancy Green

CPCU, ARM

Vice-présidente directrice

Gestion des comptes stratégiques Solutions en gestion des risques d'Aon

+1 312.381.4225

nancy.green@aon.com

À propos d'Aon

Aon plc (NYSE : AON) est le principal fournisseur mondial d'une vaste gamme de solutions pour la gestion du risque, des régimes de retraite et des programmes de santé. Nos 50 000 employés de 120 pays génèrent des résultats pour les clients grâce à des données et des analyses exclusives produisant des points de vue permettant de réduire la volatilité et d'améliorer le rendement.

© Aon plc 2020. Tous droits réservés.

Les renseignements et les énoncés contenus dans ce document sont de nature générale et ne visent pas la situation d'une personne ou d'une entité en particulier. Bien que nous nous efforcions de fournir des renseignements exacts et actuels et d'utiliser des sources que nous jugeons fiables, nous ne pouvons garantir ni l'exactitude desdits renseignements à la date à laquelle vous les recevez ni le fait qu'ils demeureront exacts à l'avenir. Personne ne doit donner suite à ces renseignements sans obtenir des conseils professionnels appropriés après l'examen minutieux de la situation particulière.

