



QUAND DIRE QU'UN CYGNE NOIR DEVIENT BLANC ?



© Octobre 2010, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

« Black Swan » ou « Cygne noir » est devenu un nouveau terme populaire dans le langage des risques, même pour certains spécialistes. Cette expression vient du livre de Nicholas Nassim Taleb (2007), intitulé : « Le cygne noir : impact du très improbable ». Malheureusement l'usage de ce terme par la plupart des gens est très éloigné de la version initiale de Taleb. Dans un langage courant, un événement « Black Swan » possède une probabilité d'occurrence extrêmement faible et un impact extrêmement fort. Il s'agit d'un événement qui, à notre avis, n'arrivera jamais mais qui, s'il survient, aura un impact très fort. Par contre, dans son livre, Taleb précise que les « Black Swans » possèdent trois caractéristiques : ce sont des événements rares, imprévus et imprévisibles ; ils ont un impact extrême et ils semblent évidents dès qu'ils sont arrivés.

Ce terme vient de l'idée que, dans le monde occidental ancien, il y avait la conviction que tous les cygnes sont blancs. Dès lors, tout autre oiseau avec une couleur différente ne pouvait être un cygne, par définition. Puis des explorateurs voyagèrent en Australie en 1697 et découvrirent des cygnes noirs, et le « fait bien connu » a dû être modifié au vu de cette nouvelle évidence. Dans notre monde actuel, les « cygnes noirs » changent les règles et créent un nouveau paradigme. Exemples : la chute du mur de Berlin, les attaques terroristes aux Etats-Unis du 11 septembre 2001, la montée de Google, ou la récente crise financière.

Par contre, des événements ou circonstances avec une très faible probabilité et un très fort impact sont en fait tout simplement des risques, et ils peuvent et doivent être gérés avec un processus normal de management des risques. Il n'existe pas de raison valable pour leur donner le nom spécifique de « Black Swans ».

Le terme « Black Swan » est souvent utilisé pour décrire les « Unknown unknowns ». Ces « inconnus-inconnus » sont des choses que nous ne connaissons pas, mais sans être conscient de cette ignorance. Cette utilisation est presque correcte. En fait, les « inconnus-inconnus » peuvent être divisés en deux types : un concerne les « Black Swans », l'autre non.

1. La première catégorie correspond aux inconnus « inconnus-mais-connaissables ». Ce sont les incertitudes que nous n'avons pas décelés mais que nous pourrions découvrir. C'est là que le processus de management des risques peut aider grâce à une identification créative, l'exploration et l'éducation. L'objectif est de découvrir ces inconnus qui pourraient être connus afin de les gérer efficacement en utilisant un management des risques standard. Ce ne sont pas des « Black Swans » car nous pouvons les identifier si notre processus de découverte est plus performant.
2. La seconde catégorie correspond aux vrais « inconnus-inconnus ». Ceux-ci sont difficiles à gérer car de véritables « Black Swans », et donc impossibles à prévoir même avec le meilleur processus de management des risques. Le management des risques ne peut aider car il ne cible que les incertitudes prévisibles que nous pouvons gérer de manière proactive.

Si nous ne pouvons utiliser le management des risques pour traiter les « Black Swans » par anticipation, pourrait-on faire quelque chose d'autre ? Au niveau stratégique, les processus de continuité du business peuvent nous aider à gérer les « inconnus-inconnus ». Cette approche identifie des domaines de vulnérabilité et assure une démarche de résilience et flexibilité afin de supporter l'impact de l'inattendu, d'où qu'elle vienne. Cette approche recherche également les signaux avant-coureurs afin de détecter que quelque chose est différent de l'état normal. Elle utilise l'analyse de l'environnement pour nous aider à découvrir les potentiels « Cygnes noirs » avant qu'ils ne frappent. On peut l'appliquer à tout niveau de l'organisation que ce soit projet, programmes ou niveau opérationnel pour créer une approche globale « Continuité d'Entreprise ».

Le concept de « Black Swan » est intéressant car il nous aide à imaginer l'inattendu. La seule certitude est l'incertitude et nous savons que nous serons toujours surpris dans notre monde, personnel ou professionnel. Nous devons être prudents en utilisant ce terme afin de ne pas le dénaturer par ignorance ou fainéantise. Si nous pensons à tort que les risques avec une très faible probabilité et un très fort impact sont des « Black Swans », nous resterons aveugles devant les vrais « cygnes noirs », ce qui nous laissera inconscients de notre vulnérabilité face aux inconnus véritablement inconnus.