

## 4<sup>ème</sup> édition - Etude annuelle de Grant Thornton sur les « risques extrêmes » **Apprivoiser les *black swans*<sup>1</sup> et anticiper les crises**

- Trois dirigeants sur quatre disent ne pas avoir été suffisamment alertés de l'imminence de la crise sanitaire ;
- 65% estiment que l'anticipation des *black swans* hors situation de crise permettrait de faire évoluer de manière positive la stratégie globale de leur organisation ;
- En situation de crise, ils sont 75% à plébisciter la constitution d'une cellule « Anticipation ».

**Jeudi 7 avril 2022.** Grant Thornton, groupe d'audit et de conseil en France et dans le monde, présente les dernières tendances de la 4<sup>ème</sup> édition de son étude dédiée aux risques extrêmes, menée en entre mi-novembre et mi-décembre de l'année dernière et adressée à plus de 5000 professionnels<sup>2</sup> au sein d'entreprises de toutes tailles.

Cette nouvelle enquête met ainsi en avant **les leviers d'anticipation des menaces les plus imprévisibles : les « *black swans* ».**

Alors que **3 dirigeants sur 4** se sont ouvertement émus de ne pas avoir été suffisamment alertés de l'imminence de la crise sanitaire, la guerre déclarée en Ukraine est précisément en train d'ouvrir à nouveau le même type de débats.

L'étude livre un premier enseignement majeur, seuls **43%** des sondés considèrent que la gestion de la crise sanitaire Covid-19 s'est plutôt bien déroulée. Ces derniers louent la réactivité des dirigeants une fois la crise avérée, loin devant la capacité à gérer dans la durée ou la coordination des équipes.

En revanche, pour ceux qui estiment que leur organisation a fait preuve de défaillance, ils sont unanimes pour imputer ce constat à un manque de préparation.

### **En temps normal, des *black swans* insuffisamment pris au sérieux**

Le temps de paix se définit par un fonctionnement habituel de l'organisation, sans crise ouverte majeure, même s'il peut être ponctué par des incidents importants. Selon l'étude ici mentionnée, un professionnel des risques sur deux admet que les *black swans*, à la lisière des fonctions Risques et des fonctions Crise, ne sont pas réellement traités dans leur organisation. Plusieurs dysfonctionnements sont ainsi identifiés au premier rang desquels figure l'absence, pour **60%** des professionnels interrogés, d'une

---

<sup>1</sup> La pandémie relève d'un risque extrême, à savoir un événement de très forte intensité mais à la probabilité quasi nulle. Et parmi ces risques dits « extrêmes », il convient de distinguer ceux qui ne sont pas nécessairement les pires mais ceux qui sont les plus imprévisibles. Il s'agit des *black swans*.

<sup>2</sup> Fonction Risques (Directeur des Risques ERM, Directeur Audit, Contrôle interne, compliance), fonction Gestion de crise (Directeur de la sécurité & de la sûreté ainsi que quelques Directeurs administratif et financier ou Directeurs des ressources humaines).

vision claire de l'ensemble des *black swans*, à travers une cartographie dédiée. Au-delà de cette « *full picture* », **70%** des sondés reconnaissent également ne pas disposer d'indicateurs d'émergence et d'alerte des *blacks swans*, pouvant donner lieu à une qualification opérationnelle qui les projetterait en mode « crise ». Pourtant l'apport d'un tel dispositif de surveillance serait bénéfique pour l'évolution de la stratégie globale de l'organisation, selon 65% du panel.

### En temps de crise, plébiscite autour de la cellule « Anticipation »

Ils sont quasiment unanimes : l'étude, **75%** des sondés affirment que l'anticipation en temps de crise peut faire évoluer leur dispositif de *crisis management* avec des apports concrets tels que la réactivité via des scénarios de réponses adaptées, une meilleure maîtrise des risques et la résilience globale. L'appui d'une cellule « Anticipation » dans une cellule de crise déjà mobilisée permet de définir le « coup d'avance » si précieux dans un contexte fortement dégradé. La composition de cette cellule n'est pas figée ou conditionnée à un profil type, bien qu'elle soit souvent représentée par des membres des fonctions risques (**50%**) ou des fonctions sécurité (**33%**), ou encore de la communication (**16%**).

Les principales prérogatives de la cellule Anticipation résident pour près de la moitié du panel dans la production d'intelligence de crise en temps réel pour éclairer la décision. Elle doit être en mesure d'analyser les impacts d'une crise en fonction du contexte spatial, économique, politique voire sanitaire du secteur impacté et a vocation à transformer l'information dispersée en « renseignement » utile. D'ailleurs, **75%** des professionnels considèrent que leur cellule Anticipation a orienté de manière satisfaisante les actions de la cellule de crise Covid-19.

Clotilde Marchetti, Associée *Business Risk Services* et responsable de l'offre Risques extrêmes et Camille Lastennet, *Manager*, Grant Thornton, commentent d'une même voix : « **Le coup d'avance dans une situation de chaos, qui n'en n'a pas rêvé ? Ce désir d'anticipation revient en fait à maîtriser le temps, pour mieux définir la stratégie de réponse à la crise. C'est tout l'enjeu de cette 4<sup>ème</sup> étude qui pose un regard sur la capacité des entreprises à piloter les menaces émergentes, à comprendre les signaux faibles et à alerter la gouvernance sur la foi de tels indicateurs. Un black swan n'est donc pas tout à fait un risque comme un autre et nécessite une approche dédiée.** »

Etude complète sur demande.

### Pour plus d'informations, contactez :

**Agnès de Ribet**

Associée en charge du Marketing, de la Communication et du *Business Development*  
T 01 41 25 86 72  
E [agnes.deribet@fr.gt.com](mailto:agnes.deribet@fr.gt.com)

**Loïc Djaffardjee**

Responsable des relations médias  
T 01 41 25 85 65 / 06 49 92 29 28  
E [loic.djaffardjee@fr.gt.com](mailto:loic.djaffardjee@fr.gt.com)



### **A propos de Grant Thornton France**

Grant Thornton, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, rassemble en France plus de 2000 collaborateurs dont 125 associés dans 23 bureaux, en se positionnant sur 5 métiers : Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel & *Outsourcing* et Conseil Juridique et Fiscal.

Grant Thornton accompagne les entreprises dynamiques (sociétés cotées, entreprises publiques et privées) pour leur permettre de libérer leur potentiel de croissance, grâce à l'intervention d'associés disponibles et impliqués, épaulés par des équipes délivrant une expertise à très haute valeur ajoutée.

Les membres de Grant Thornton International Ltd constituent l'une des principales organisations d'Audit et de Conseil à travers le monde. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

<http://www.grantthornton.fr/>

### **A propos de Grant Thornton International Limited**

Grant Thornton International Ltd, groupe *leader* d'Audit et de Conseil, est un réseau intégré et indépendant, rassemblant plus de 60 000 collaborateurs dont près de 4 000 associés implantés dans plus de 130 pays. La puissance de l'organisation internationale permet de mobiliser des équipes multiculturelles et de répondre aux problématiques des clients de manière globale, garantissant ainsi les mêmes standards de qualité, de *risk management*, de *process* et d'excellence, partout dans le monde.

<https://www.grantthornton.global/en/>