



# Assumer le risque dans la nouvelle frontière

Présenté par : Glenn Rainbird  
GOVERNANCE DYNAMICS

# Non préparé / Préparé

Francis Scott Key Bridge

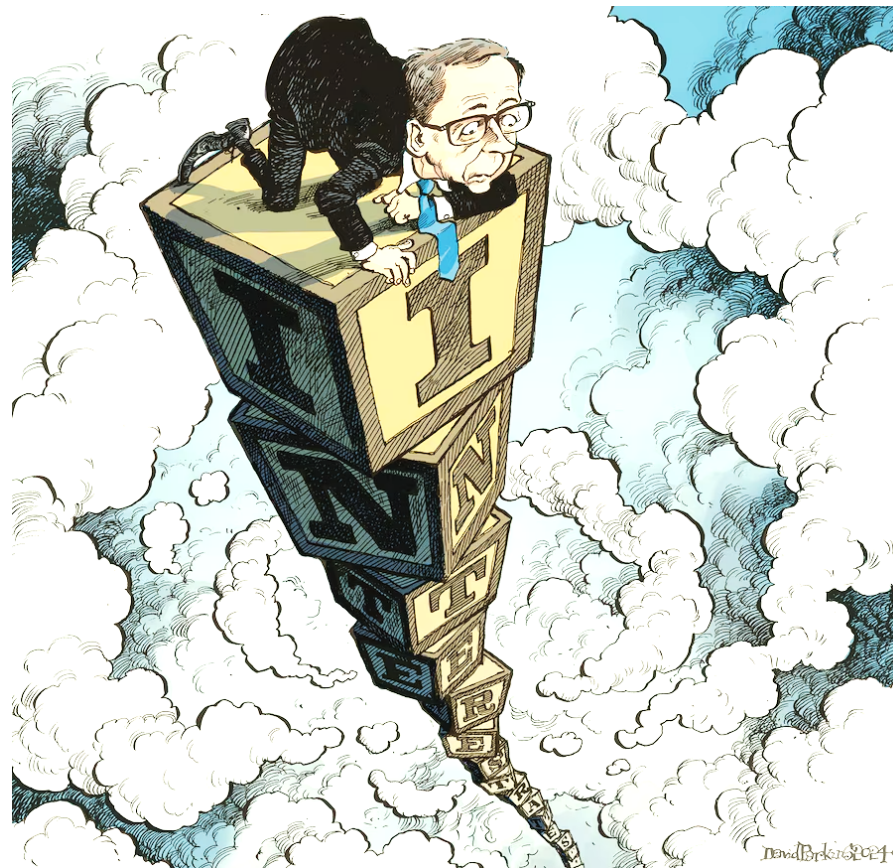


MV Dali



# En préparation ... mais ... incertain

## Envisager prudemment la descente

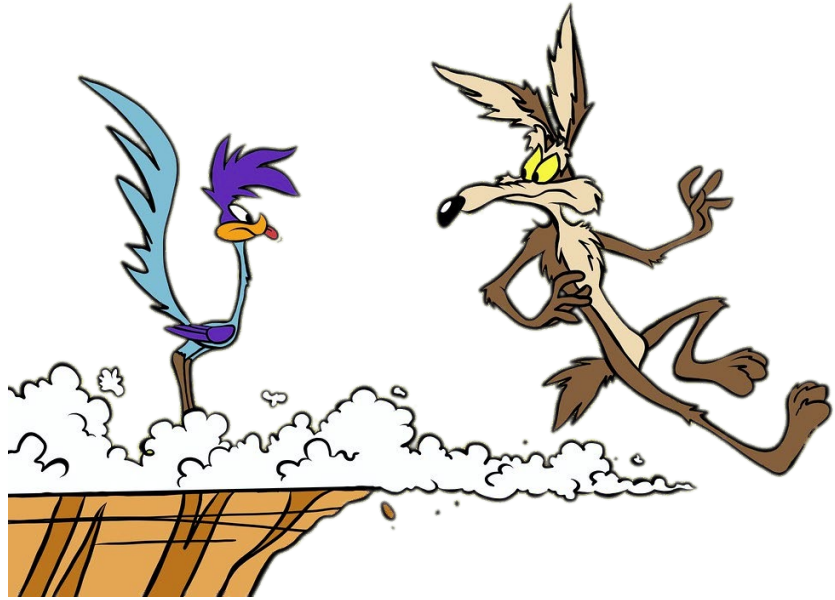


11 Avril 2024

THE GLOBE AND MAIL\*

GOVERNANCE DYNAMICS

Embracing Risk in a New Frontier



# L'itinéraire d'aujourd'hui - Arrêts en cours de route



Responsabilités du conseil en matière de risque



Perspectives du marché de l'indemnisation des accidents du travail (É.-U.)



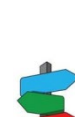
Importance du plan stratégique



Conséquences du risque, positives ou négatives ?



Prévisions mondiales du National Intelligence Council



Événements exceptionnels, tests de stress



Rapport sur les risques mondiaux du Forum économique mondial



Garder les choses simples



Rapports sur les emplois du futur du Forum économique mondial



Un peu d'humour

Surveillez les points de repère





# La gestion des risques c'est un sport d'équipe



***“Devines ce que tu as oublié ce matin.”***



# La gestion des risques exige de connaître ses responsabilités

Canada 

Loi sur les sociétés par actions

Lois sur les organisations à but non lucratif

“

## Devoir des administrateurs et dirigeants

Les administrateurs et les dirigeants doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir :

a) avec intégrité et de bonne foi au **mieux des intérêts de la société**;

b) avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente.

”



# La gestion des risques exige de connaître ses responsabilités



COMMISSION DES  
VALEURS MOBILIÈRES  
DE L'ONTARIO

Politique nationale 58-201

Lignes directrices de gouvernance d'entreprise

Meilleures  
pratiques

## Mandat du conseil d'administration

- Intégrité des dirigeants et de l'organisation
- **Planification stratégique tenant compte des risques**
- **Identifier les principaux risques et les systèmes de gestion des risques**
- Planification de la succession
- Politique de communication
- Systèmes de contrôle et d'information de gestion
- Principes de gouvernance et lignes directrices
- Réception des commentaires des parties prenantes
- Devoirs et responsabilités des administrateurs





# La gestion des risques exige de connaître ses responsabilités



## Surveillance des risques par le conseil

Le conseil d'administration est responsable **en bout de ligne** des **résultats globaux** de l'organisation et de la **protection** de ses **actifs**.

### Objectifs critiques

- Assurer une **continuité saine** et solide de l'organisation dans la poursuite de sa **mission**, de sa **vision** et de ses **objectifs**.
- Améliorer la **valeur** et le **service** pour les parties prenantes
- Préserver la **viabilité** de l'entreprise



# La gestion des risques exige de connaître ses responsabilités

## Attentes à l'égard des systèmes de gestion des risques

- **Cerner** les risques pertinents à la mission, la vision, la stratégie et les objectifs de l'organisation
- **Évaluer** la probabilité, les délais, la priorité et l'ampleur de l'impact
- Déterminer la capacité et la **tolérance** aux risques
- Stratégie prudente concernant la **réponse** et **l'atténuation**
- **Suivi** des progrès, **rapports** et **mesures correctives**

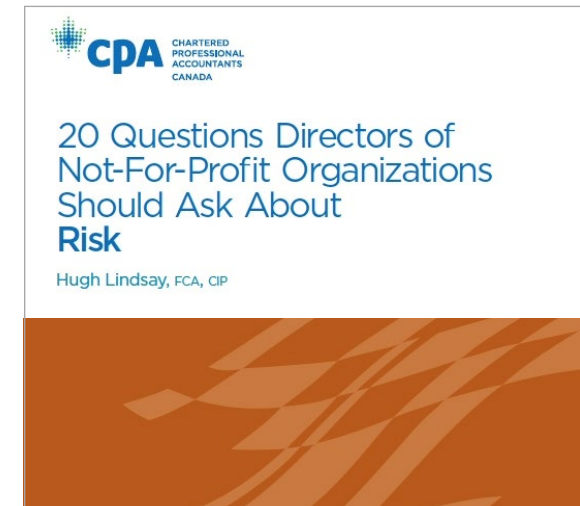


# La gestion des risques exige une démarche constante





# La gestion des risques exige de rester vigilant et d'anticiper



GOVERNANCE DYNAMICS

## Embracing Risk in a New Frontier



# La gestion des risques exige d'anticiper les conséquences



***“L’annonce des changements s’est vraiment bien passée.”***



# La gestion des risques exige de connaître son entreprise





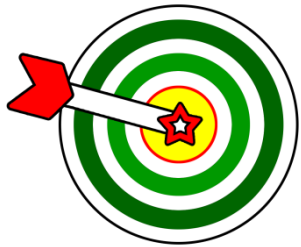
# La gestion des risques exige de remettre en question le statu quo





# Le plan stratégique est la référence clé

## Mission



**Pourquoi nous existons.  
Notre raison d'être.**

## Vision



**Ce que nous voulons devenir pour atteindre notre objectif.**

## Valeurs



**Comment nous devons nous comporter pour réaliser notre vision.**

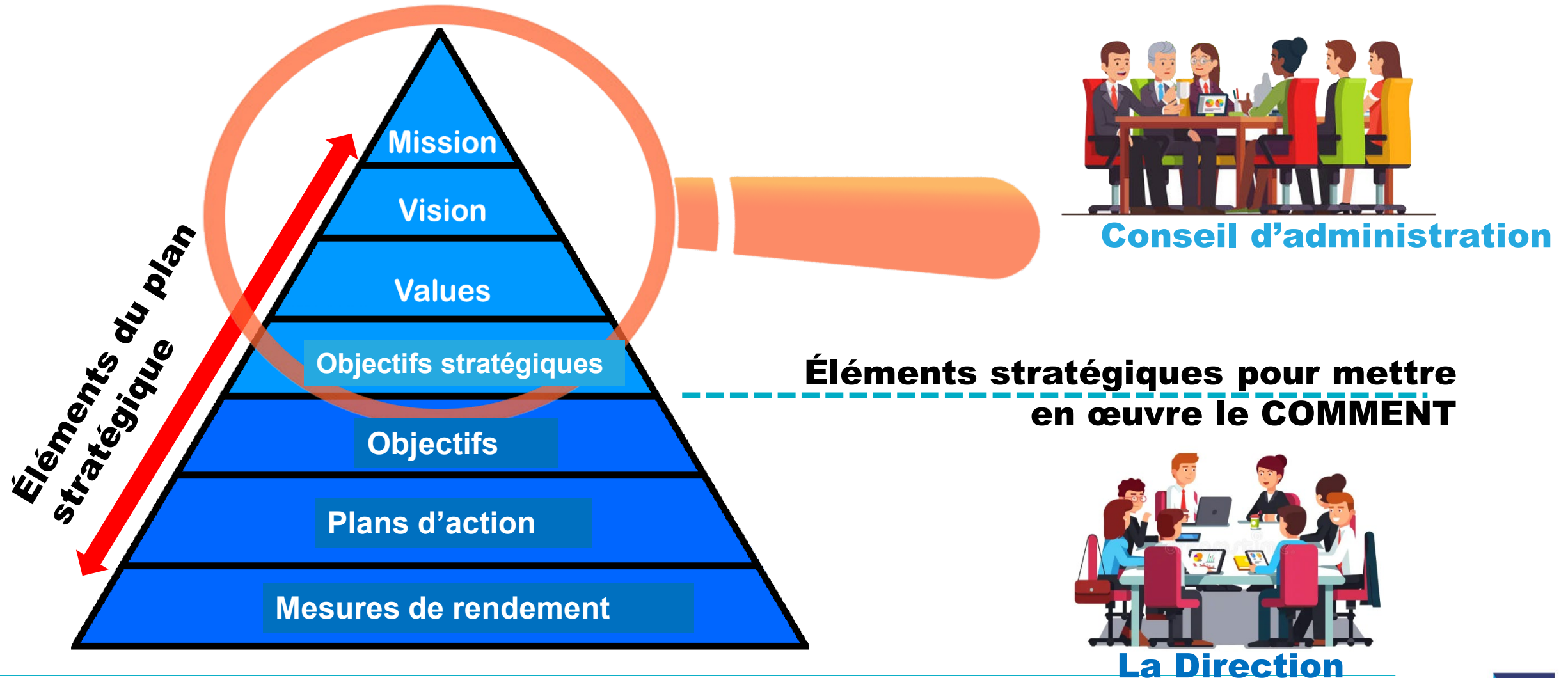
## Buts



**Comment nous marquons nos progrès.**

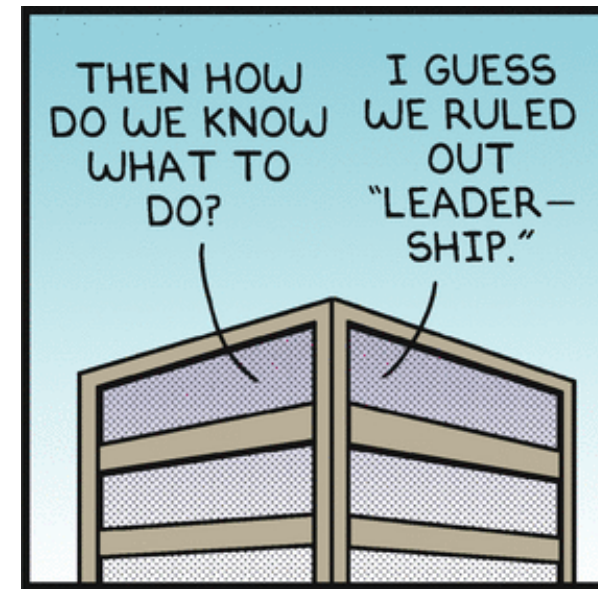
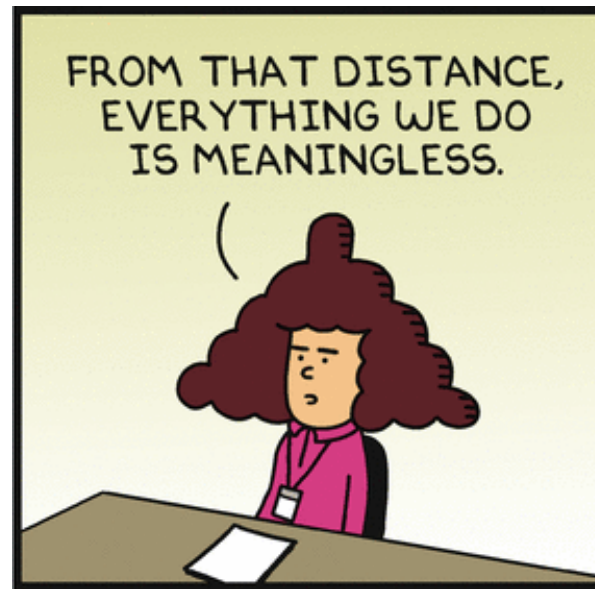
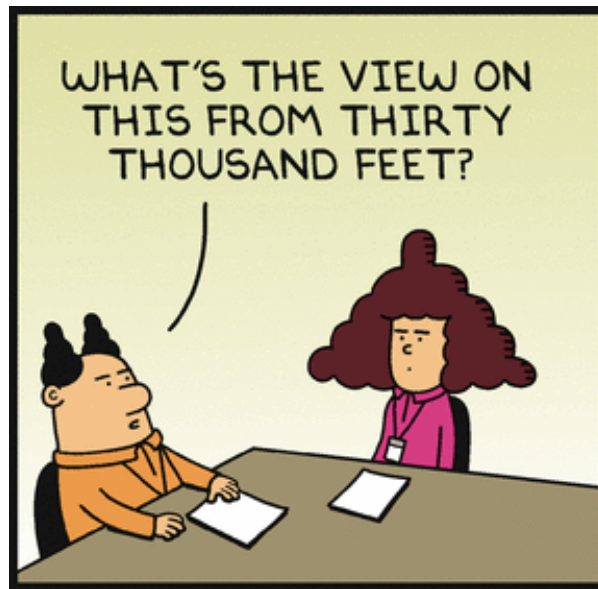


# Orientation stratégique du conseil





## Vue d'ensemble depuis 30 000 pieds.



# Le paysage mondial en 2025 (2008)



## Certitudes relatives

- Multipolarité, multiplicité des pouvoirs
- Déplacement de la richesse de l'Ouest vers l'Est
- Les États-Unis les plus puissants, mais moins dominants
- Croissance économique et démographique
- Foisonnement des jeunes et chômage élevé
- Terrorisme

## Impacts probables

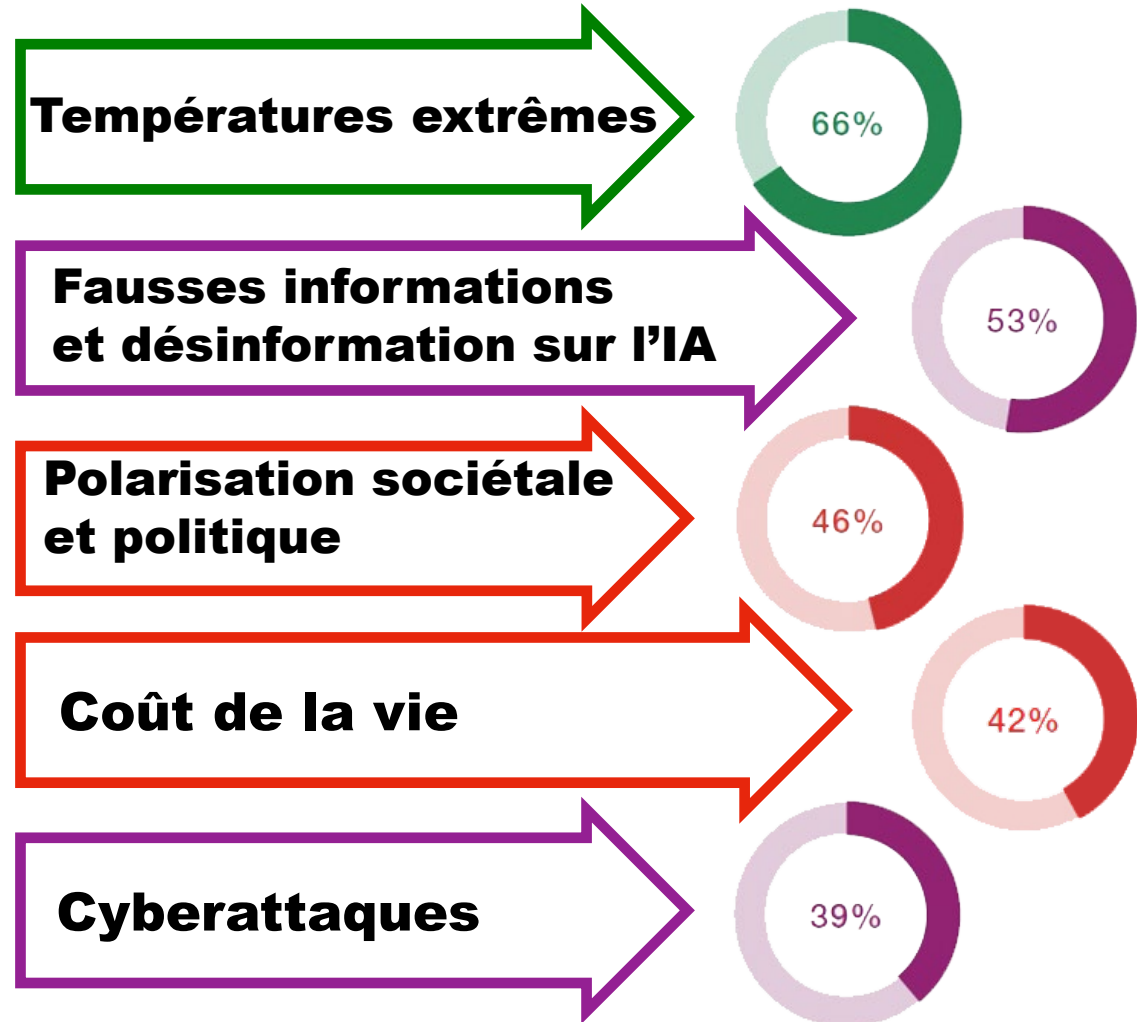
- Pouvoirs dispersés, nouvelles règles
- Défier l'ordre occidental
- Diminution de la puissance des États-Unis
- Pression sur l'énergie, la nourriture, l'eau
- Instabilité dans les pays à forte concentration de jeunes
- Possibilités d'attentats faisant de nombreuses victimes

# Le rapport sur les risques mondiaux 2024

## Les 5 principaux secteurs à risque au niveau mondial au cours des deux prochaines années

% 1500 Global Survey Contributors

### Catégories de risques



# Le rapport sur les risques mondiaux 2024

## Les 10 principaux risques mondiaux classés par ordre de gravité - court et long terme

2 ans

Fausses informations et désinformation

Événements climatiques extrêmes

Polarisation sociétale

Cyber insécurité

Conflits armés entre états

Manque d'opportunités économiques

Inflation

Migration involontaire

Ralentissement économique

Pollution

10 ans

Événements climatiques extrêmes

Changement critique des systèmes terrestres

Perte de biodiversité et effondrement des écosystèmes

Pénuries de ressources naturelles

Fausses informations et désinformation

Résultats négatifs de la technologie de l'IA

Migration involontaire

Cyber insécurité

Polarisation sociétale

Pollution

Économiques Environnementaux Géopolitiques Sociétaux Technologiques

GOVERNANCE DYNAMICS

Embracing Risk in a New Frontier

# Le rapport sur les risques mondiaux 2024

## Les 5 principaux risques des 2 prochaines années



Récession économique

9

Pénurie de main-d'œuvre

Températures extrêmes

1

Inflation

7

Maladies infectieuses

Récession économique

9

Maladies infectieuses

Inflation

7

Usage d'armes NRBC

5

Pénurie d'énergie

Récession économique

9

Inflation

7

Pénurie d'énergie

Dette des ménages

Pénurie de main-d'œuvre



Classement dans le top 10 mondial

## Faits saillants 2023-2027

- Les macro-tendances **environnementales, technologiques et économiques** seront à l'origine des plus grandes créations d'emplois et des effets les plus destructeurs.
- 23 % d'évolution de l'emploi prévue
- Pertes nettes d'emplois 2 %
- + de 10 % d'emplois créés, + de 12 % d'emplois perdus
- Compétences cognitives (analytiques et créatives) par rapport au travail répétitif

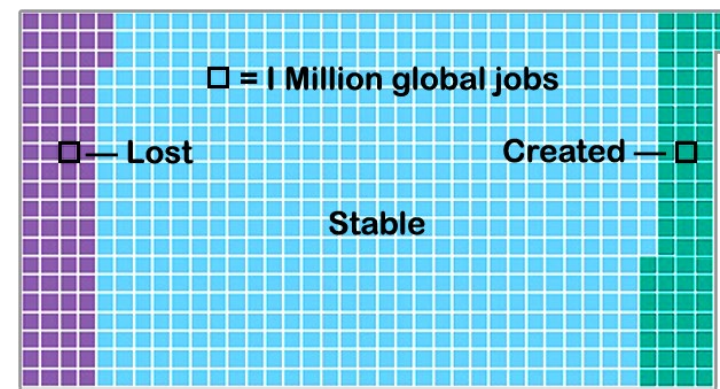
### Environnementaux

- Transition écologique
- ESG
- Chaînes d'approvisionnement

### Technologiques

- Adoption des technologies - moteur essentiel de la transformation
- Mégadonnées, informatique en nuage et IA
- Accès numérique
- L'impact de la plupart des technologies devrait être net positif

## Global Job Churn



### Économiques

- Marchés du travail tendus dans les régions à hauts revenus
- Taux de chômage élevé ailleurs
- Augmentations du coût de la vie
- Baisse des salaires réels
- Ralentissement de la croissance du PIB
- Pénuries d'offres

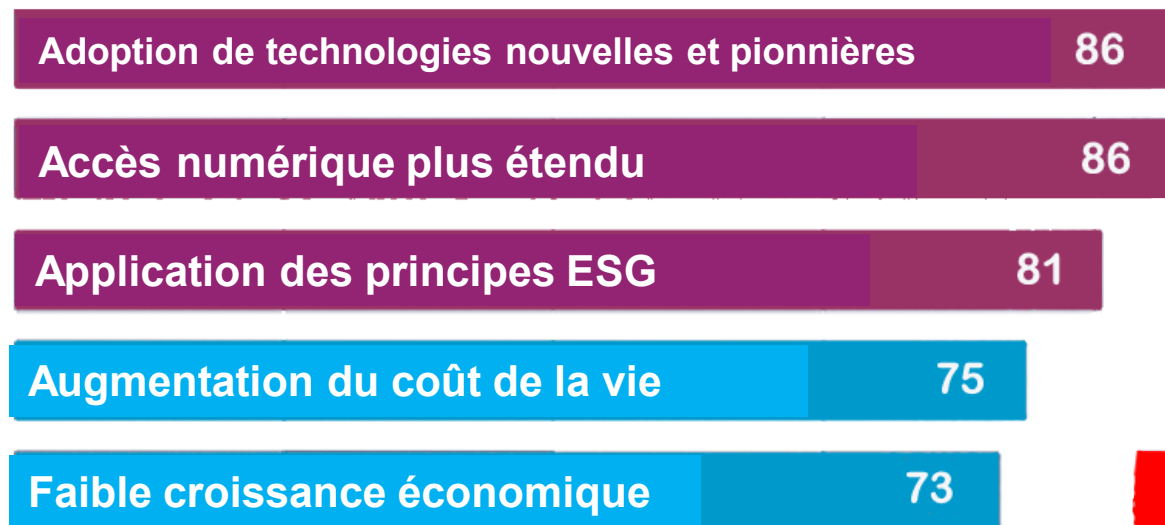
Contributeurs à l'enquête - Tous les continents, 45 pays, plus de 800 organisations, 11,3 millions de travailleurs, 27 secteurs d'activité

GOVERNANCE DYNAMICS

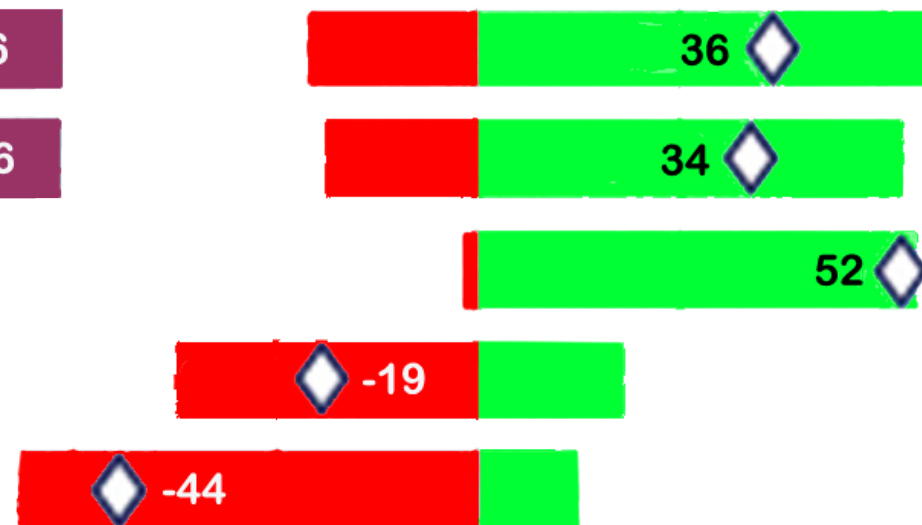
Embracing Risk in a New Frontier

# Rapport sur les emplois du futur 2023

## Les macro-tendances qui stimulent la transformation



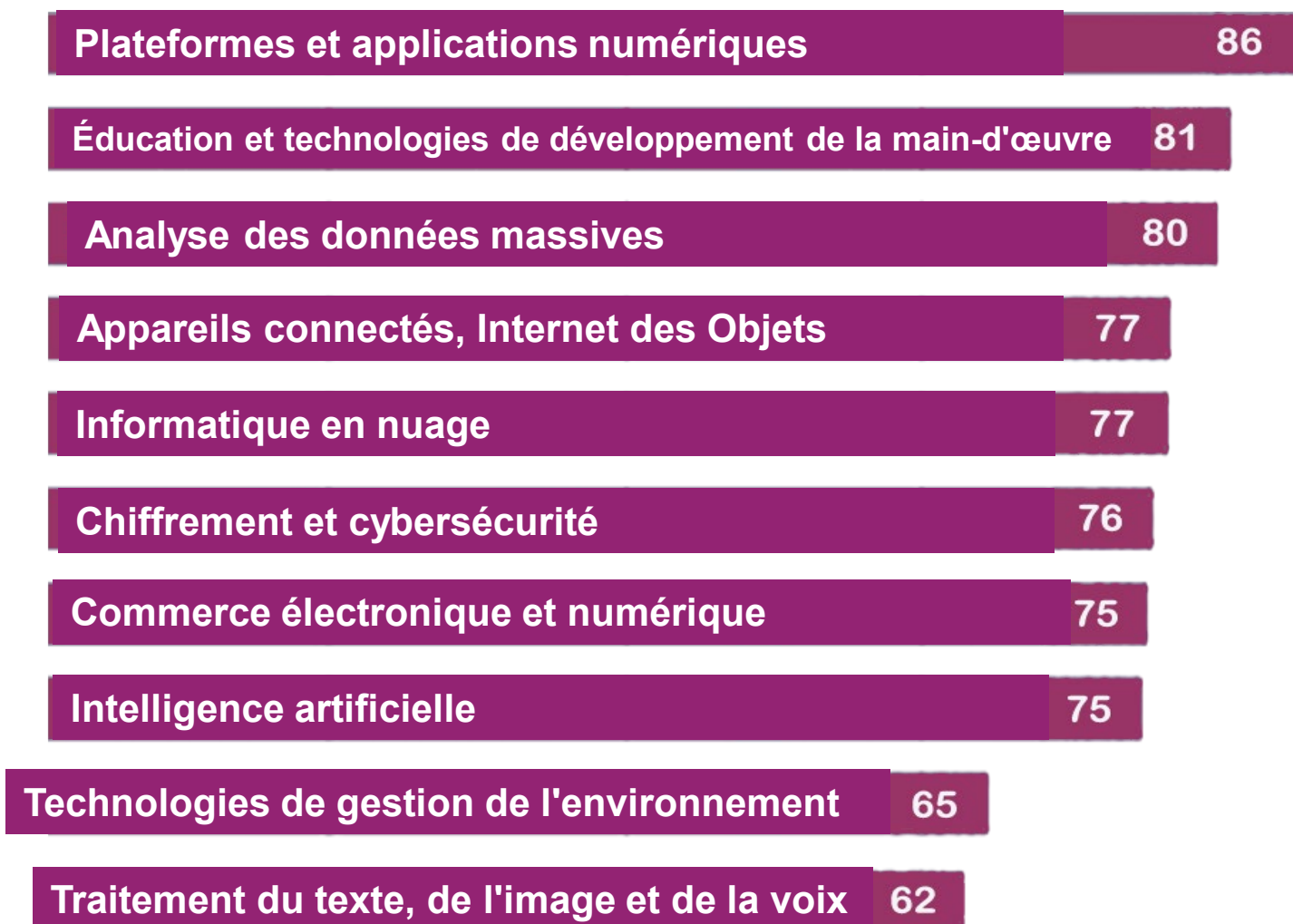
## Impact sur les emplois 2023-2027



Les barres indiquent le pourcentage de répondants ayant identifié une création ou une suppression d'emploi. Les chiffres indiquent l'effet net en %.



## Adaptations technologiques Top 10 2023-2027



Les chiffres indiquent le pourcentage de répondants ayant identifié chaque adaptation.



# Perspectives du marché de l'indemnisation des accidents du travail 2023



## Un lieu de travail changeant

- Hausse des coûts de santé, des traitements et des soins
- Impacts et potentiel de la télésanté
- Transformation numérique et gestion des données
- Traitement des réclamations et évaluation des risques par l'IA
- Dynamique législative concernant le SSPT et autres troubles psychologiques
- Qui est un employé essentiel
- Impact à long terme de la COVID



- Capacité d'absorption des primes par les employeurs
- Démographie des travailleurs plus âgés
- Travailleurs occasionnels
- Travail à distance
- Accords de travail et ajustements de la rémunération
- Californie, 12 % de la population américaine, 24 % de l'assurance accidents du travail





# La gestion des risques exige d'avoir un plan



D'accord. Nous avons pris notre décision.  
Voici notre plan de gestion des risques.

1ère étape : Ne pas faire de bêtises  
aujourd'hui.

2e étape : Ne pas faire de bêtises demain.

~~3e étape : Répétez~~



# La gestion des risques exige de rechercher les opportunités

Prévu



Imprévu



Opportunité



État d'esprit commun

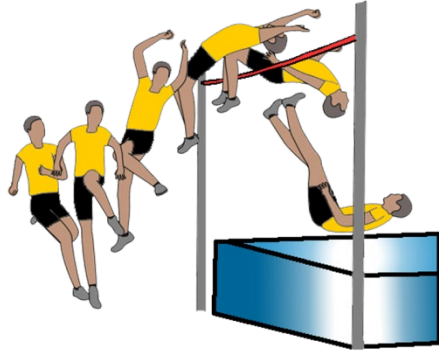


État d'esprit non commun



# Risque / Opportunité / Récompense

## Le saut Fosbury



### Risque

Blessure en tombant d'une certaine hauteur, sans retomber sur ses pieds

### Changement

Fosse de sable remplacée par un tapis de mousse profond

### Opportunité

Nouvelles techniques de saut et de réception

### Fosbury

Perfectionne le saut, centre de gravité bas

### Récompense

Médaille d'or aux jeux olympiques de 1968

## Gmail



### Risque

Parier sur le parc (de serveurs)

### Changement

Augmentation de la capacité de stockage

### Opportunité

Nouvelles offres de service

### Gmail

Lancé le 1er avril 2004

Gratuit, 1 gigaoctet de stockage, 250-500 fois le stockage des concurrents

### Récompense

2024, 1,8 milliard de comptes actifs, 15 gigaoctets de stockage

# La gestion des risques exige de choisir le bon moment

## Influences stratégiques

### Technologie Action climatique

- Piles
- Matériaux
- Couple
- Réduction des émissions de carbone
- Augmentation des ventes de VE
- Efficacité du carburant

### Réglementation

- Tous les nouveaux véhicules sur batteries d'ici à 2035
- Interdictions de constructions municipales

### Pénurie de logement

- Espace aérien précieux
- Tours urbaines



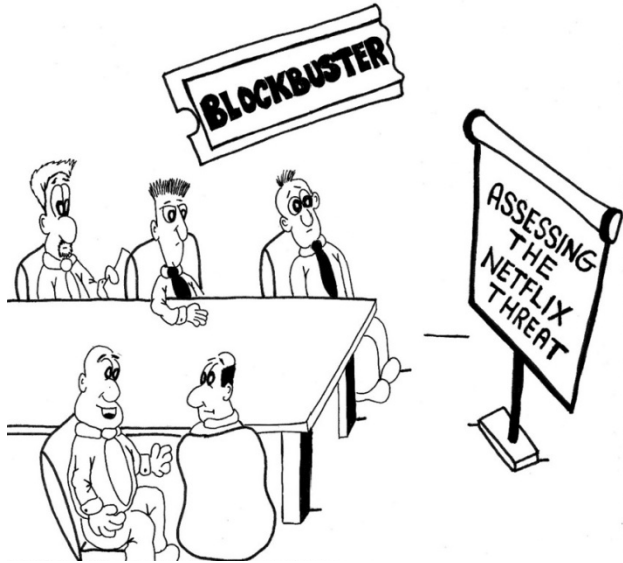
*La Compagnie pétrolière impériale a vendu ses 500 dernières stations-service il y a dix ans pour 2,8 milliards \$.*

## Conséquences

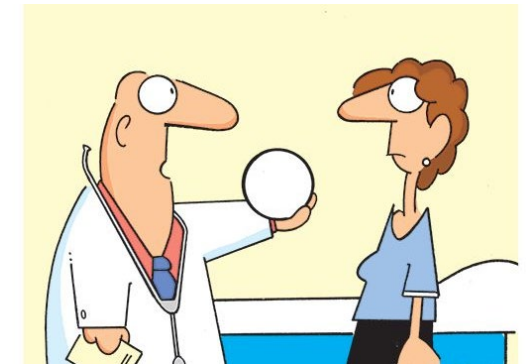
- Moins de centres-villes
- De 20 000 à 12 000 stations depuis les années 1980
- La demande d'essence devrait diminuer de 25 % en 20 ans
- 80 % des stations-service ne seront plus rentables d'ici dix ans
- Réorientation des bénéfices - moins d'essence, plus de commodité
- Difficulté à se débarrasser des actifs des stations et des entreprises
- Coûts potentiels de nettoyage à l'avenir



# La gestion des risques exige des tests de résistance



*“Il n’y a pas lieu de s’inquiéter, ces types essaient juste de réinventer la roue.”*



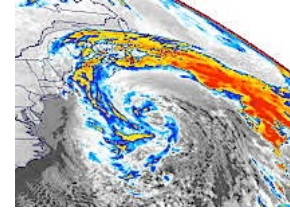
*“Prenez une pilule en cas de stress et lancez-la à un collègue ennuyeux.”*

# Événements catastrophiques



## Cygne noir

Un événement rare qui va bien au-delà de ce qui est normalement attendu, qui est extrêmement difficile à prévoir et qui a des conséquences graves.



## Tempête parfaite

Une situation particulièrement mauvaise ou critique, résultant d'un certain nombre de facteurs négatifs et imprévisibles.



## Lac-Mégantic



bp

## Deepwater Horizon



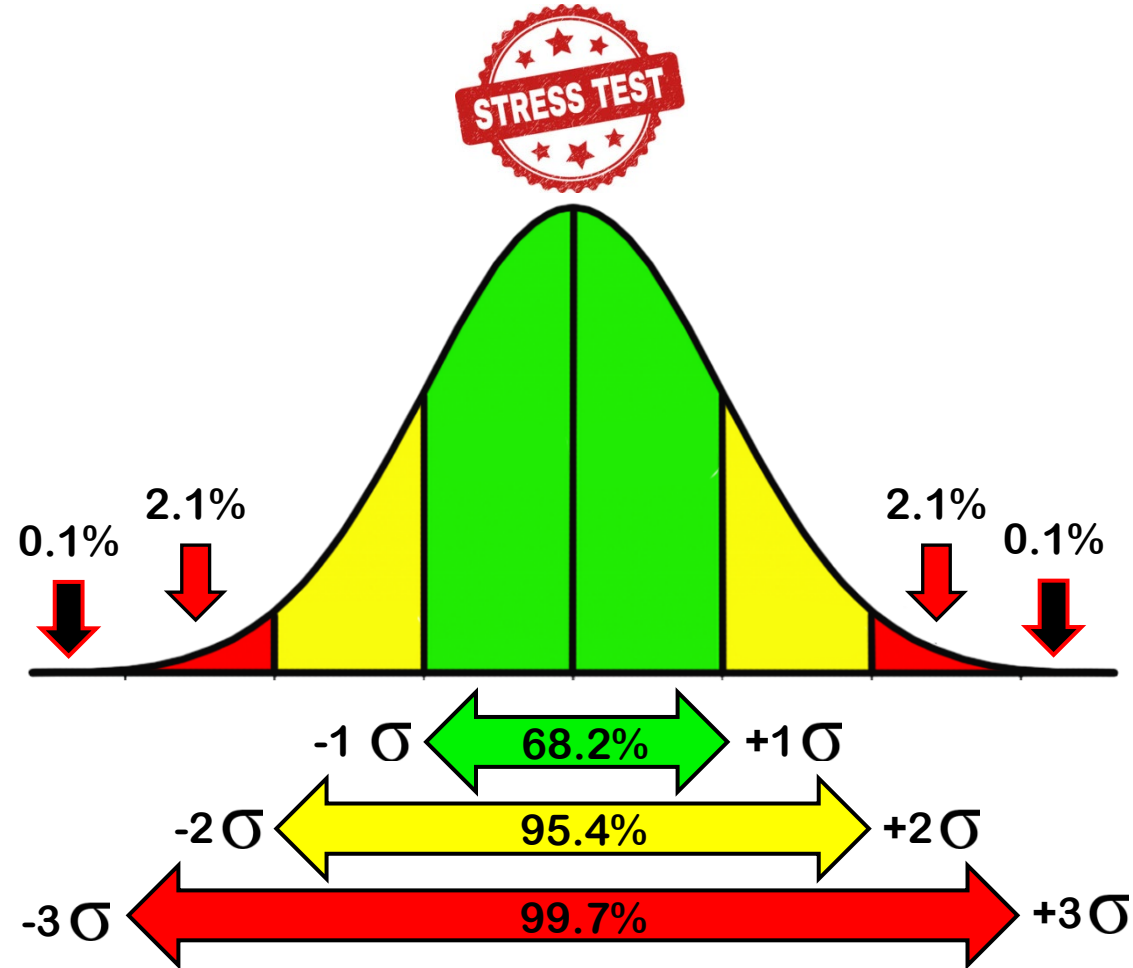
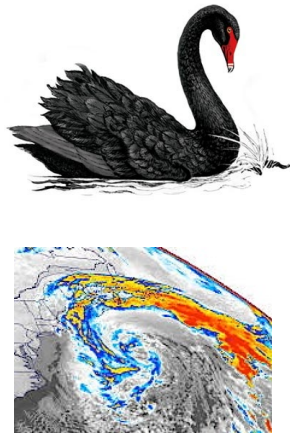


# La gestion des risques exige de travailler avec des informations et des faits





# La gestion des risques exige d'explorer les limites





# La gestion des risques exige d'équilibrer les risques et les récompenses





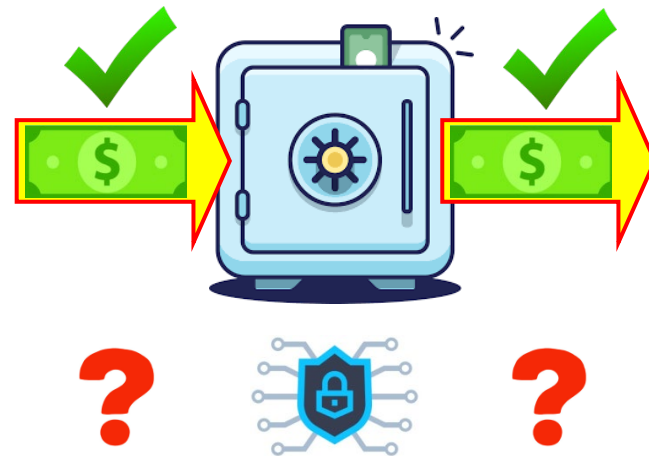
# La gestion des risques exige d'avoir un plan de mesures d'urgence

## ? Plan B ?

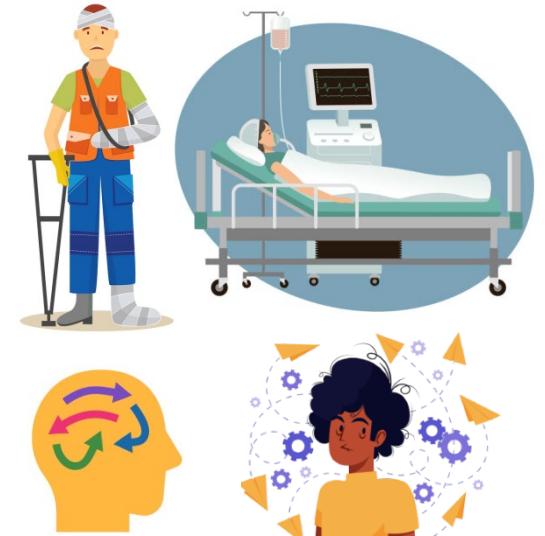
Employeur.es



Administration  
des accidents  
de travail

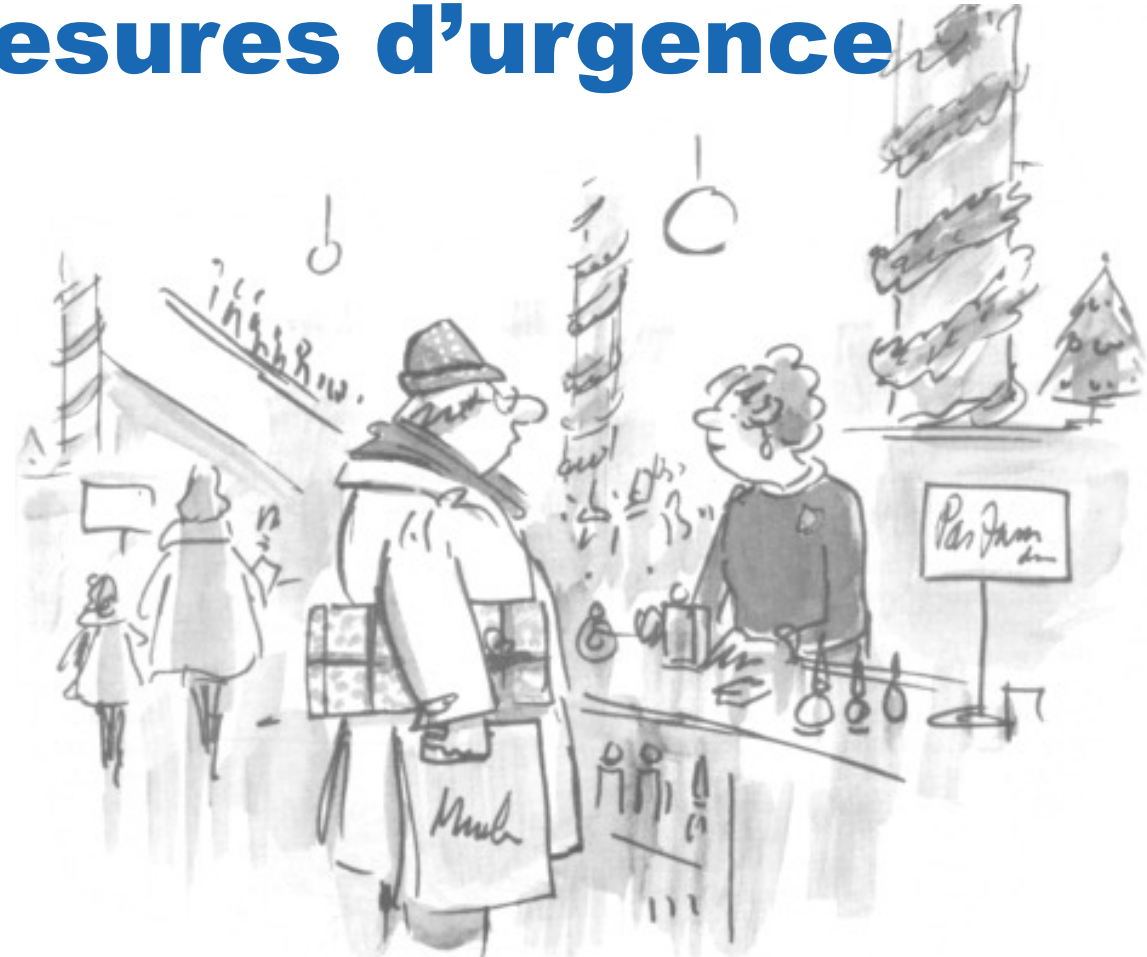


Employé.es





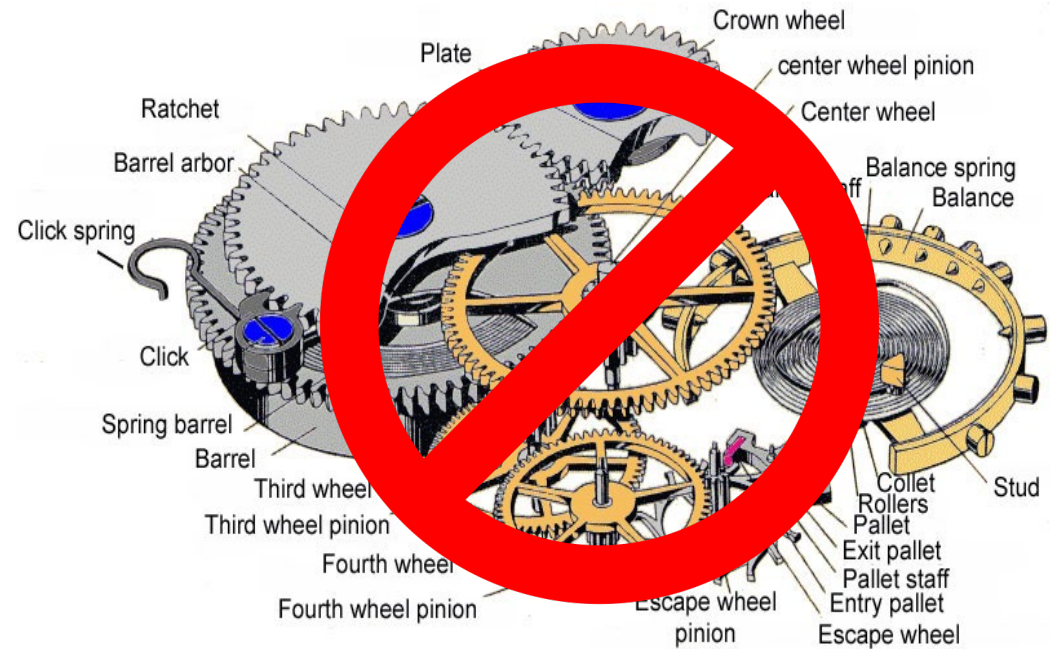
# La gestion des risques exige d'avoir un plan de mesures d'urgence



*“J'ai déjà son cadeau principal. Je cherche un cadeau de secours, juste au cas où.”*



# La gestion des risques exige de garder les choses simples



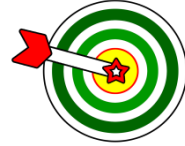




# 3 questions clés en gestion des risques

**WHAT?**

Mission



Vision



**SO WHAT?**

**SO**

Valeurs



Buts



**NOW**

**WHAT?**





# Un dernier conseil en matière de gestion des risques



Un risque pour la gestion c'est  
**Des questions sans réponses**

Un risque pour le conseil d'administration c'est  
**Des réponses sans questions**



# Questions ?

Glenn Rainbird

**GOVERNANCE DYNAMICS  
2024**

# Passez une excellente journée



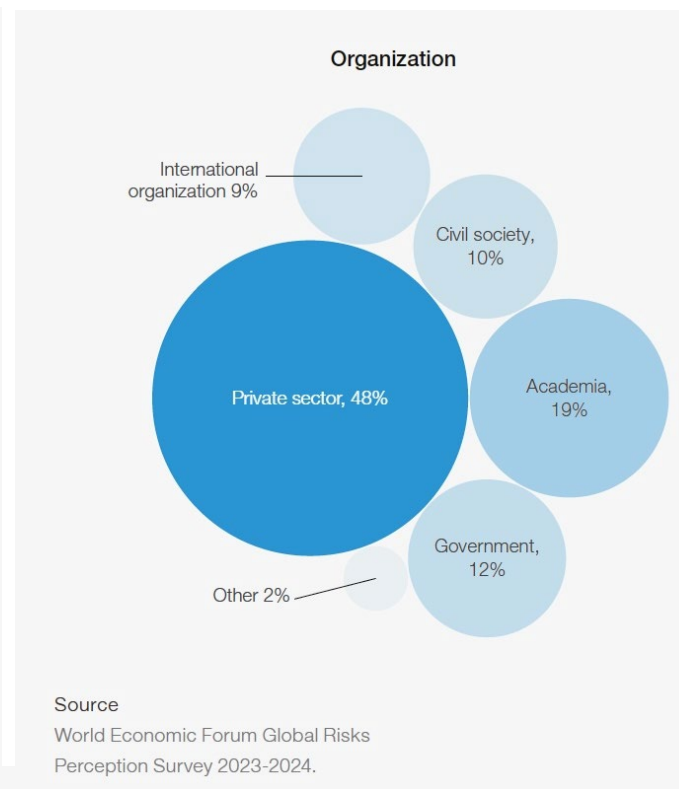
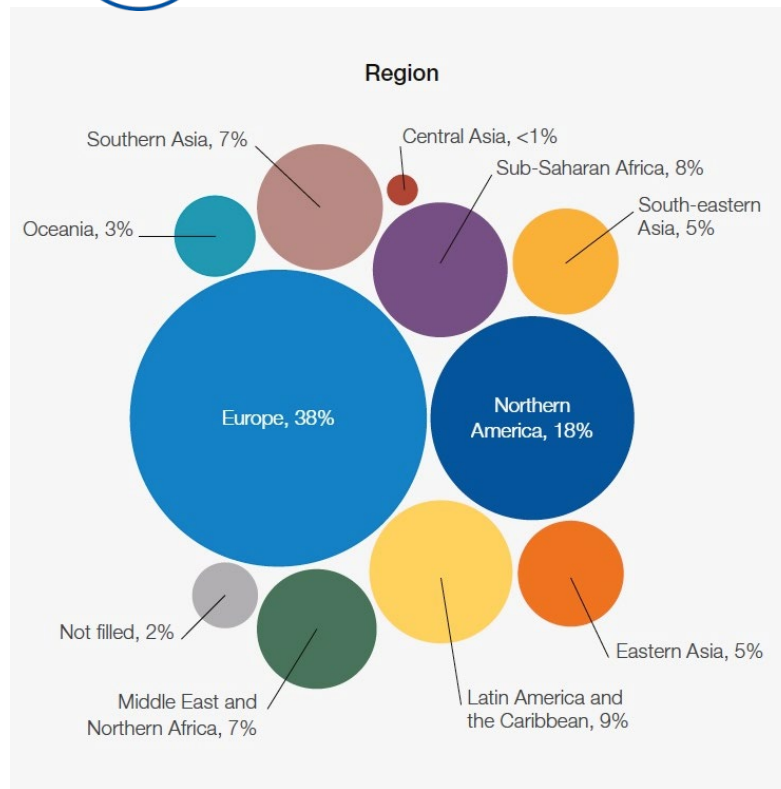
# Thank You | Merci



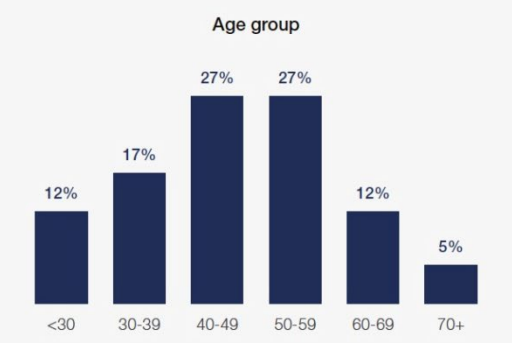
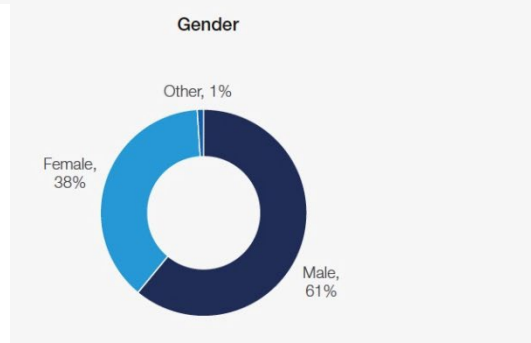
BLANK



# The Global Risks Report 2024



Source  
World Economic Forum Global Risks  
Perception Survey 2023-2024.



## World Economic Forum – The 2025 Global Landscape (2008)

### Relative Certainties

### Likely Impacts

Increasing multipolar, multipower systems  
• China, India, Russia, N Korea, Non-State Actors, Criminal Orgs, Large Ltd Cap Cos.

Dispersed Power, New Rules, Greater Risks, Erosion of the International nation-states community.

Wealth shift from West to East.

Countries (Russia?) challenge Western order.

U.S.A. still most powerful but less dominant.

Shrinking eco & military might of the U.S.A.  
• Domestic vs Foreign policy tradeoffs.

Continued Economic and Population Growth  
• Over 8 Billion population

Pressure on energy, food, water.  
• Need for new solutions & technology

Youth-bulge states with continued growth trajectories & high unemployment.

Continued instability in Y-B countries.  
• Afghanistan, Nigeria, Yemen, Pakistan  
Middle East will see more countries (than U.S.A.) in balancing roles.  
• Russia, China, India

Terrorism unlikely to disappear, spread of lethal capabilities, diffusion of technologies places dangerous capabilities within reach.

Mass Casualty attack opportunities increase.  
• Diverse weaponry available (CBRN) and new delivery systems as well as traditional arms and munitions.  
• Increased psychological consequences in a globalized world.

## World Economic Forum – The 2025 Global Landscape (2008)

### Key Uncertainties

### Potential Consequences

Climate change and related governance impact.

Resource scarcities, innovation, moderation.

Degree of energy transition away from oil & gas.

High oil & gas prices augment the power of states like Russia & Iran  
Low prices weaken producers & regional players

Global markets recede, sustained domestic jobs growth

Increased economic & resource nationalism.  
Great power confrontation.

Advances toward democracy in China and Russia

Economy diversification, pluralism, growing middle class.

Stability of the Middle East, Arab-Israeli conflict resolved peacefully, Iran policies.

Continued turbulence and poor economic conditions could lead to greater conflict and disruptions. Terrorism a greater risk.

Degree of demographic diversification in Europe and elsewhere,  
• Integration of Muslim minorities.

Expanded workforce enables economic wellbeing.  
Social crises, racism, xenophobia.

Effects of a transforming global landscape on multilateral institutions.

Respect for and participation in institutions such as the UN, IMF, NATO.  
Weakening of alliances.