



Quelques risques et méthodes en gestion immobilière : définir les risques organisationnels, tenir compte des écologies organisationnelles et traiter le cas des immeubles de grande hauteur

Extrait de la présentation « Quelques risques et méthodes en gestion immobilière - synthèse 2012-2015 »

Colloque 497 | Vingt ans de développement de savoir :
vers une redéfinition des frontières de l'immobilier?

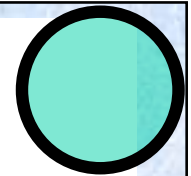
84e Congrès de l'ACFA

Pierre Romelaer
Professeur, Université Paris-Dauphine

Montréal, le 10 mai 2016

Section 2

Risques, et méthodes de gestion des risques



	Diapo
2.1) Utilité de l'analyse des risques organisationnels	25
2.2) Résumé de la section 2	29
2.3) <u>Incomplétude dans la gestion des risques de qq. Cabinets de Conseils-Instituts-ISO</u>	31
2.4) Méthode systémique de la Nasa	33
2.5) Cahier des charges d'une méthode globale pour identifier les risques organisationnels	35
2.7) Le modèle de Mintzberg modifié Romelaer	36
2.8) Types de risques organisationnel identifiés avec le modèle de Mintzberg modifié Romelaer	37



- On reprend ici la définition de l'activité
Enterprise Risk Management
faite par le COSO (*):

La gestion des risques consiste entre autres à

"identifier les événements potentiels qui peuvent affecter l'entité" auditée, et à *"fournir des assurances raisonnables concernant la réalisation des objectifs de l'entité"*.

(*) COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) de la Commission Treadway.

RÉSUMÉ DU de la section 2.6

- 1) Pour **de nombreux modèles professionnels de gestion de risque**, pour savoir si une entreprise est bien organisée, il suffit de regarder des Départements et les process, les métriques, puis d'ajouter un "facteur humain" dans lequel il y a la confiance, la culture et les défaillances humaines => **ce modèle est beaucoup trop limité** pour faire une bonne identification des risques
- 2) Même quand on ajoute quelques relations informelles comme dans le modèle MacKinsey ou dans les méthodes des agences de notation on ne progresse pas beaucoup dans l'identification des risques organisationnels
- 3) Les "Practice Advisories" de "l'Institute of Internal Auditors" identifient de façon intuitive une dizaine de risques organisationnels. C'est mieux, c'est encore trop incomplet
- 4) **La méthode Nasa permet d'identifier de nombreux autres risques**

- Le document ISO31010 propose environ 30 méthodes de gestion de risque. Ces méthodes traitent bien des risques techniques.
- Ces méthodes ne traitent pratiquement pas de risques liés à l'organisation au sens "processus de création et de modification des objectifs, définition du travail à faire, définition et mise en oeuvre des changement, répartition du travail entre les personnes et les unités, coordination".
- L'humain est supposé seulement responsable de fautes sans qu'on examine l'organisation elle-même comme source potentielle de risques.

Détails en session s'il y a des questions

Cette partie est basés sur le document:

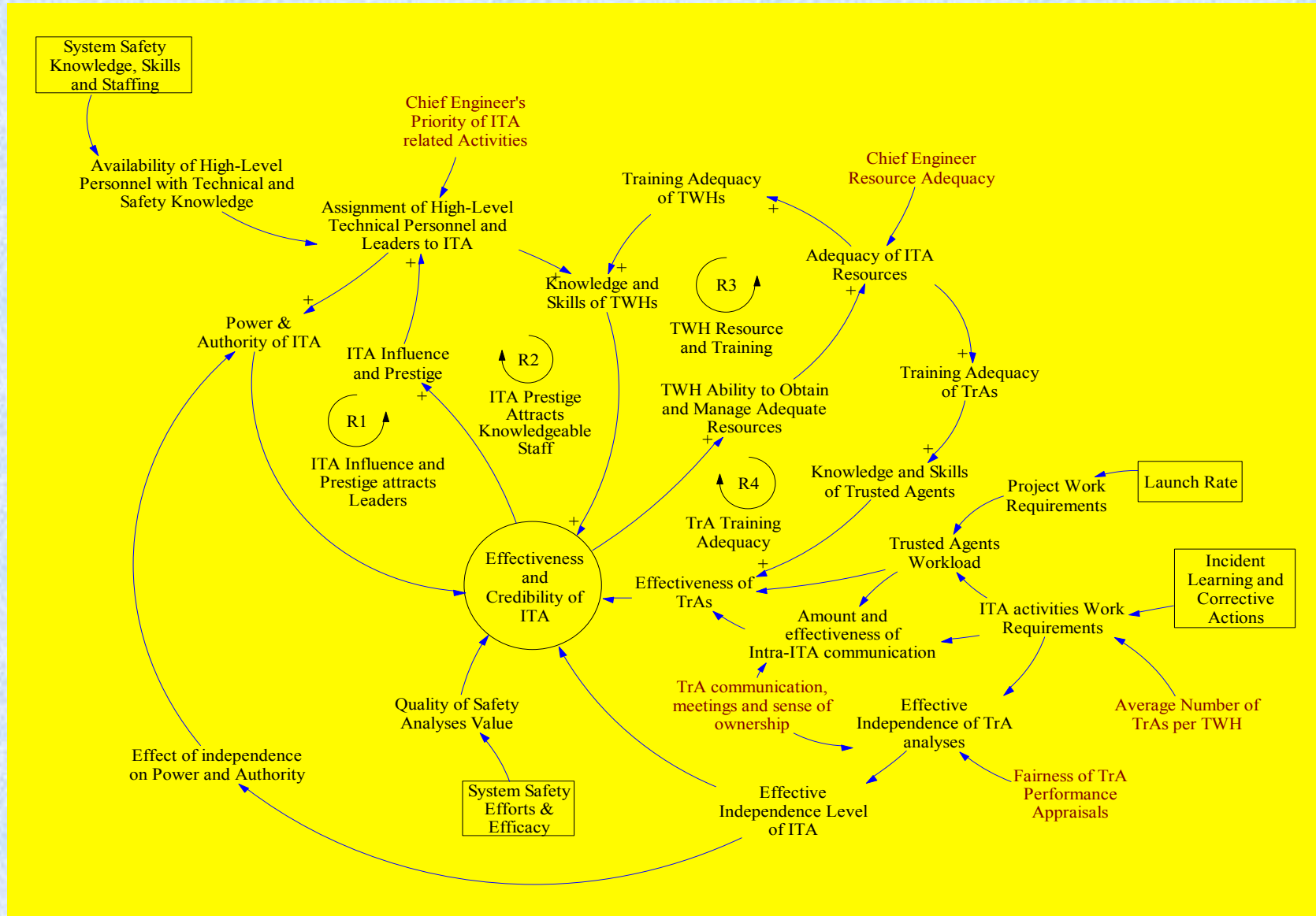
Romelaer, P., (projet de publication), Pourquoi il faut changer la norme ISO 30010,

à paraître dans un ouvrage (en projet?) sur la gestion des risques de immeubles de grande hauteur, dirigé par Andrée de Serres.



P. Romelaer (Dauphine) Quelques risques et méthodes en gestion immobilière

- Cette méthode a permis d'identifier 250 risques organisationnels



- Le cahier des charges d'une méthode globale d'analyse des risques organisationnels contient 13 conditions ;
Voir Romelaer (2013), *référence T2 dans la Diapo 7*.
- Ces conditions tiennent compte des méthodes professionnelles vues plus haut et des limites que nous avons identifiées
- Exemples d'éléments d'une méthode globale: il fut tenir compte de:
 - des risques transversaux
 - des effets systémiques, développements progressifs, voire chaotiques, de la compréhension d'un problème ou d'une opportunité, du développement des critères et des solutions
 - du fait que les systèmes formels fonctionnent de façon en partie prévisible et contrôlable, mais jamais exactement comme prévu
 - des risques associés aux 12 types d'organisations, aux 12 systèmes de coordination, au fit de chacun de ces éléments avec la stratégie de l'entreprise, avec les compétences/motivations des personnes

- Voir Diapos 12 à 15

- 5 mécanismes de coordination
- 5 parties d'organisation
- 12 types d'organisation
- 12 systèmes de coordination



Quelques exemples de risques identifiés (1/2)

- (1) **Manque de coordination** global; entre fonctions **ou** entre business **ou** entre HQ et filiales **ou** entre opérationnel et fonctionnel **ou** entre les activités de l'entreprise et celles des ss-traitants, partenaires, fournisseurs, clients, actionnaires.
- (2) Manque de compréhension entre les \neq métiers, entre les métiers de l'entreprise et les métiers des sous-traitants et partenaires.
- (3) Manque de coordination entre époques: renouvellement du DG, de l'équipe dirigeante, de managers; évolution du groupe de manager (manque de *management development*), manque de capitalisation des connaissances.
- (4) En cas de changement majeur: manque d'explications, de choc, de participation/internalisation (par ex. cas des fusions et diversifications), de fermeté dans la gestion du changement, de coaching et contrôle dans la période de changement et après le changement pour stabilisation.
- (4) Excès de pression de coordination (global, dans une Division, une équipe).
- (5) Dysfonctionnement dans un ou plusieurs des systèmes de coordination; par ex 5.1.: trop (ou pas assez) de solidarité ou d'**homogénéité culturelle** ds le système hiérarchique; 5.2: insuffisance de certains liens externes; de capacités ou de vitesse décisionnelles.

Nombreuses autres structures liées au Dévt Durable:

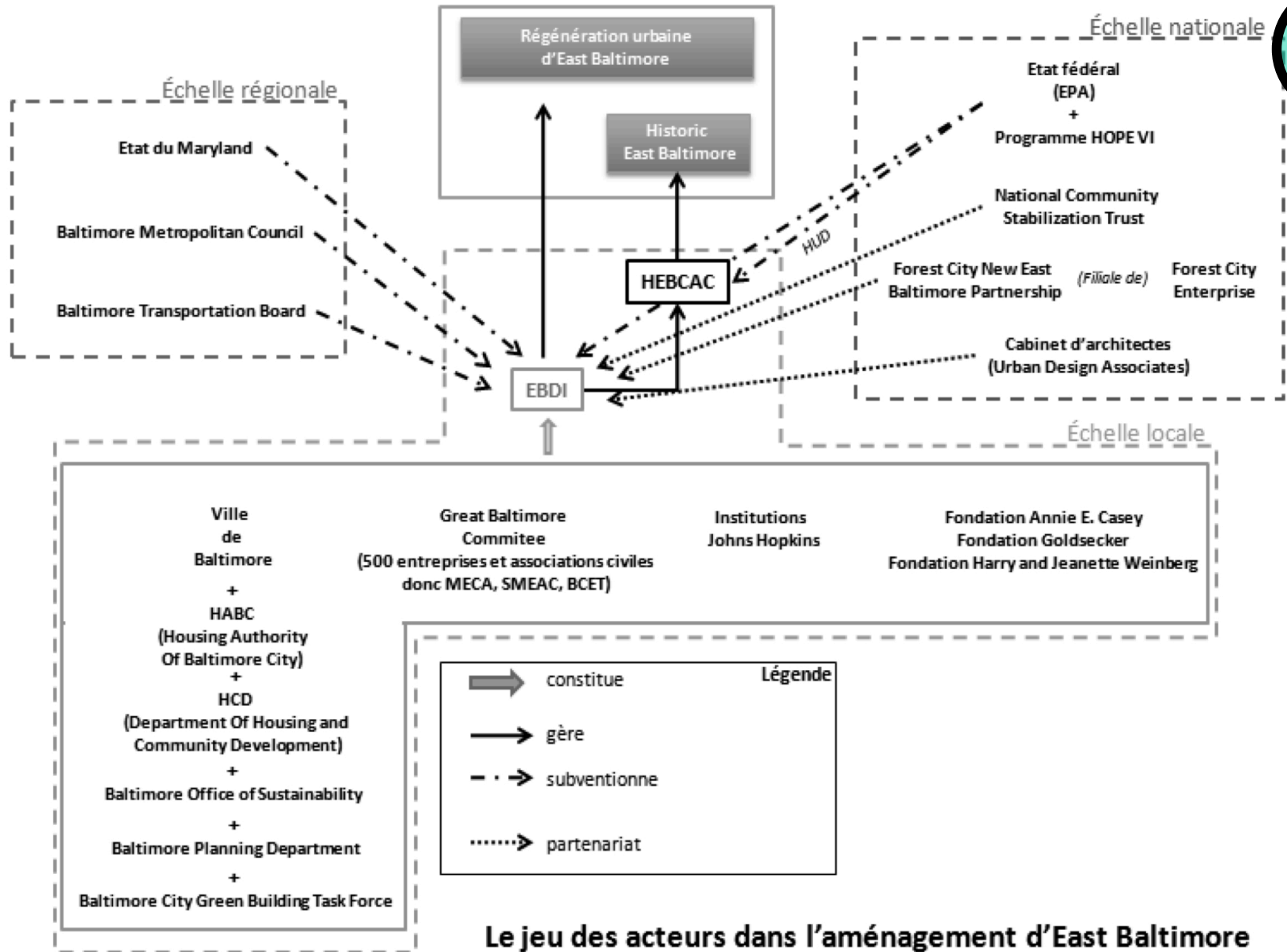
- le Committee on the Environment (American Institute of Architects)
- le Scottish Civic Forum, les CESER (Conseil Economique, Social et Environnemental Régional) des Régions en France
- l'Agenda21 des Nations Unies est issu du sommet de Rio de Janeiro en 1992. Il a comme échelon régional le LA21 (Local Agenda 21), que doivent suivre les villes adhérant à la Charte d'Aalborg de 1996
- L'INSEE mentionne 214 entités, entre autres:
 - CIDD (Comité interministériel pour le développement durable)
 - Les Clic (Comités locaux d'information et de concertation)
 - Corinte (Communes à risques naturels et technologiques)
- Le gouvernement du Canada mentionne 52 entités, entre autres:
 - BOMA (Building Owners and Managers Association),
 - CDBI (Cadre de durabilité des biens immobiliers),
 - Oné (Office national de l'énergie)

GROS ACTEURS ± MONDIAUX

- "**Global Policy Networks**". Ex.: pour l'énergie, au moins 40 réseaux, par exemple REEEP (Renewable Energy and Energy Efficiency Partnership) => c'est même un pb pour l'UE
- les "SIF" (**Sustainable Investment Forum**), des forums pour promouvoir la soutenabilité des marchés financiers. Ex.: Eurosif. Produit aussi des études sur l'immobilier en France, la gestion des fonds de pension, et élabore des recommandations à la CE Européenne.
- nombreuses autres structures liées au Développement Durable:
 - World Environment Center
 - World Business Council for Sustainable Development
 - International Council for Local Energy Initiatives
 - Global Sustainable Investment Alliance (Eurosif en est un des membres fondateurs)

(et nombreux autres)

2) Deux et du



CADRE "SOCIO-POLITIQUE DU PROJET, avec EBDI: structures territoriales + transport + ≈HopeVI + 3 Fondations + Greater Baltimore Committee (500 entreprises et associations civiles) => ≈ Tous les acteurs

Section 5

Conclusion

- Trois méthodes d'analyse originales sont appliquées à diverses questions concernant la gestion immobilière et l'analyse de risques.
- Ces méthodes sont (M1) Une méthode d'analyse de l'organisation interne de l'entreprise (60% Mintzberg, 40% Romelaer); (M2) Une méthode d'analyse des environnements de l'entreprise (*Les 3 mondes sociaux externes*); (M3) Une épistémologie, qui montre comment éviter de faire des recherches technocratiques qui oublient des parties-prenantes et **transfèrent des risques**, et des recherches focalisées sur "le ressenti des acteurs" qui **peuvent oublier ou déformer les conséquences réelles**.
- Ces 3 méthodes génériques s'appliquent
 - au **diagnostic des risques venant l'organisation interne**
 - à **l'identification de risques concernant la gestion d'activités immobilières**, entre autres les immeubles de grande hauteur
 - à l'exploration méthodique des **stratégies relationnelles**
- Dans ces explorations, (A) **ont été identifiés des risques autrefois négligés** (même par des méthodes utilisées par des instituts professionnels, des cabinets de conseil ou une norme ISO); et (B) **est développée une approche systématique des stratégies relationnelles orientée-business** qui permet d'intégrer et de compléter les approches de réseautage, de gestion avec des communautés et réseaux sociaux, de gestion des alliances et de relations publiques (applicable entre autres aux q. de Dévt Durable)