



## Les entreprises doivent s'appuyer sur leurs « risk managers » pour leur réflexion stratégique

Julien Auvray, directeur business risk services, Grant Thornton

IL Y A ENCORE 20 ANS, SEULS QUELQUES groupes s'étaient enhardis à se lancer dans des démarches de cartographie des risques. La fin des années 2000 a marqué un virage avec les évolutions réglementaires pesant sur les sociétés cotées, notamment par le biais de la 8<sup>e</sup> directive européenne sur le rôle du comité d'audit dans la gestion des risques, qui a incité bon nombre de ces dernières à l'exercice. Mais pour la plupart, la démarche reste un exercice de pure conformité, et très peu exploitent l'outil à son plein potentiel, faute d'une gouvernance efficiente.

Un dispositif de gestion des risques est considéré comme « mature et efficace » dès lors qu'il permet d'identifier les éléments qui peuvent potentiellement empêcher un groupe d'atteindre ses objectifs. C'est un outil au service de la mise en œuvre de la stratégie. Il peut même – au sein d'organisations plus avancées sur le sujet – permettre un pilotage dynamique *via* la mise en place d'indicateurs pour suivre l'évolution du risque dans le temps. Face aux enjeux de non-conformité, le nombre d'alertes éthiques est une illustration notable des nouvelles pratiques. De la même façon, le risque de destruction d'actifs peut être apprécié par le nombre de sinistres communiqués par les assureurs. Enfin, le niveau de vulnérabilité des systèmes d'information pourra quant à lui être basé sur le nombre d'attaques cyber repoussées par les *firewalls*.

Dans le contexte actuel, la priorité pour les entreprises est de s'assurer que la stratégie arrêtée à « l'instant T » prenne bien en compte les risques à venir. La mutation s'opère à un rythme effréné. L'accélération de l'innovation dans le secteur de l'industrie et des services, le phénomène du *big data*, le développement de l'hyper-information à travers les réseaux sociaux, les évolutions des modes de consommation et les enjeux environnementaux sont les tendances qui vont affecter toutes les entreprises, quels que soient leurs secteurs. Du jour au lendemain, des modèles économiques inédits remettent en cause les industries les plus stables. Les nouveaux acteurs de l'économie numérique, qui s'affranchissent des circuits traditionnels mais également de la charge en capital dans les domaines de l'édition, de l'hôtellerie ou de l'automobile, en sont les témoins. Pourtant, c'est toujours la vulnérabilité des systèmes d'information qui figure en tête des risques perçus comme « critiques », comme le rappelle le *Baromètre gestion de crise*, une étude de Grant Thornton menée



«  
DES INDICATEURS  
INNOVANTS  
CAPABLES  
D'APPRÉHENDER  
LES SIGNAUX  
DU CHANGEMENT  
»

en fin d'année dernière auprès de plusieurs centaines de dirigeants, alors que le risque pesant sur le modèle économique et lié aux nouvelles technologies n'est, lui, toujours pas identifié comme un élément majeur pour le panel interrogé<sup>(1)</sup>. Dans le fond, c'est donc une nouvelle culture qu'il faut impulser.

### AU-DELÀ DU RÔLE DE VIGIE

Ce constat peut sembler assez trivial et pourtant il implique une révolution profonde dans la gouvernance de l'entreprise. En effet, cela nécessite que le *risk manager* soit convié à la table des décideurs et éclaire les dirigeants sur toutes ces tendances. Dès lors, la gestion des risques n'est plus un simple rouage dans la mise en œuvre de la stratégie du groupe. Elle devient partie intégrante de la réflexion stratégique elle-même. Elle doit permettre aux instances dirigeantes de remettre en question les approches ou conceptions traditionnelles, de mieux interpréter la dynamique de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation opère et *in fine*, d'identifier de nouveaux risques à maîtriser mais surtout des opportunités à saisir.

Tout l'enjeu pour les entreprises est désormais d'accompagner son *risk manager* vers une montée en puissance de ses fonctions et de ses prérogatives. Nous observons que les organisations les plus avancées sur le sujet positionnent la gestion des risques à des niveaux similaires aux directions financière, juridique ou des ressources humaines. Dès lors, elles dotent « la fonction » des moyens nécessaires pour faire en sorte qu'elle gagne en crédibilité et élargissent son champ d'action pour échanger avec pertinence au plus haut niveau de l'organisation. Fort de cette nouvelle approche, le *risk manager* pourra s'émanciper de son rôle de simple « vigie » pour contribuer à faire émerger un nouveau modèle enrichi d'indicateurs innovants capables d'appréhender les signaux du changement, positifs ou négatifs, susceptibles de remettre en cause la vision établie. Qu'on se le dise, la valeur ajoutée de la gestion des risques ne réside pas seulement dans la mise en œuvre de la stratégie, mais bien aussi dans l'élaboration de cette dernière.

Pour aller plus loin :  
Le Baromètre  
gestion de crise  
sur la version  
digitale  
de L'Agefi Hebdo

(1) [www.agefi.fr/banque-assurance/actualites/quotidien/20190207/veille-informatique-est-percue-risque-majeur-dans-267392](http://www.agefi.fr/banque-assurance/actualites/quotidien/20190207/veille-informatique-est-percue-risque-majeur-dans-267392)