



Par Julien Auvray,
associé,
Grant Thornton

La gouvernance des risques, une affaire de poupées russes

Les entreprises, en raison même de la complexité des risques qu'elles rencontrent, déploient des dispositifs de cartographie qui tendent à se multiplier sur l'ensemble de leurs activités. Se pose alors la question de l'articulation entre elles, afin de définir une vision globale de l'exposition, si essentielle dans le cadre de la bonne gouvernance d'une organisation.

Les matriochkas sont souvent utilisées métaphoriquement comme exemple type de conception de ce qu'on appelle le principe des poupées russes. Elles permettent d'illustrer cette forme qui contient une forme semblable, mais plus petite. Cette métaphore est de plus en plus employée par les responsables de la gestion des risques au sein des entreprises tant la richesse des sujets qu'ils ont à gérer est importante. La plupart des organisations ont depuis longtemps entrepris de cartographier de manière globale leurs principaux risques afin d'éclairer la prise de décision des organes de gouvernance, renforcer la mise en œuvre de la stratégie mais aussi d'informer les principaux investisseurs. Mais au fil des années, les groupes rencontrent des enjeux ou des obligations multiples qui nécessitent d'appréhender les risques auxquels ils font face afin de pouvoir renforcer leur aptitude à atteindre leurs objectifs.

Que ce soit au niveau des risques liés aux opérations, aux systèmes d'informations, à la corruption, aux fournisseurs, à la responsabilité sociétale (RSE)... les entreprises sont désormais régulièrement amenées à élaborer des cartographies de leurs risques sur des sujets bien précis en parallèle de leur cartographie globale de groupe. Dès lors, se pose la question de la coexistence et de l'articulation entre la cartographie globale et ces cartographies spécifiques. Il convient de s'assurer dans ce contexte, que ces démarches – aussi pertinentes soient-elles individuellement – puissent être correctement exploitées et forment un tout cohérent contribuant à la vision globale des risques.

A première vue, le lien entre ces cartographies spécifiques et la cartographie globale existe de manière plus ou moins évidente. A titre d'illustration, sur un bon nombre de cartographies globales figurent le risque lié à la RSE ou encore celui lié aux systèmes d'informations. Il n'est pas rare que ces deux sujets pris en exemple fassent l'objet d'une analyse des risques plus poussée à travers une cartographie spécifique.

La relation entre la cartographie « mère » et ses « filles » est plus complexe, par la nature même des impacts et des interlocuteurs concernés.

En effet, chacune de ses cartographies spécifiques répond à des besoins précis que ce soit à des fins de conformité réglementaire ou bien en vue d'analyser en profondeur un périmètre restreint. Elles adressent ainsi des typologies de risques variables, impliquent une grande diversité de fonctions telles que la direction financière, les directions opérationnelles, la direction de la conformité ou la direction des systèmes d'information... Elles peuvent nécessiter une approche méthodologique et des échelles d'évaluation d'impact ou de probabilité d'occurrence qui leur sont propres. Elles pourront être mises à jour à une fréquence variable au regard des besoins de leur pilotage, et ne s'adressent pas nécessairement à la même audience. Autant d'éléments qui tendent à complexifier la relation entre la cartographie « mère » et ses « filles ».

Dans ce contexte, afin de tirer le meilleur parti de toutes ces analyses et assurer un pilotage optimum à tous les niveaux il convient de considérer un certain nombre de prérequis. En premier lieu, il est indispensable de partager un socle méthodologique commun permettant de lier les démarches tout en laissant une certaine flexibilité afin de pouvoir évaluer les risques de façon pertinente. La fréquence de mise à jour de ces différents exercices doit également être prise en compte pour assurer une cohérence globale. Ensuite, il faut trouver les bons relais, savoir fédérer et faire prendre conscience que chacune des cartographies fait partie d'un ensemble. Enfin, le recours à des outils communs, bureautique ou spécialisé, doit permettre de renforcer le lien entre les cartographies et faciliter leur partage et leur communication. Autant d'enjeux auxquels fait face le risk manager qui a plus que jamais un rôle primordial dans l'articulation et dans le renforcement du lien filial entre ces différents exercices afin d'assurer la cohérence globale en matière de gestion des risques. ■