

COMMENT METTRE LE *RISK MANAGEMENT* AU SERVICE DE LA CROISSANCE ?

La gestion des risques véhicule spontanément une image défensive, car elle est synonyme de protection renforcée de l'entreprise vis-à-vis des aléas auxquels elle est exposée.

Les interventions que nous menons auprès de nos clients démontrent quotidiennement qu'au-delà de ces vertus protectrices, il est possible (et surtout souhaitable), de mettre la gestion des risques au service de la croissance de l'entreprise.

Cette contribution à l'amélioration de sa performance de l'entreprise réside en premier lieu dans la sécurisation et l'optimisation de ses modes de fonctionnement. Cette approche peut revêtir diverses formes qui ont toutes démontré leur valeur :

- Gestion des risques opérationnels visant à réduire les dysfonctionnements et les coûts associés aux différents *process* de l'entreprise (contrôle interne, qualité...),
- Anticipation des risques extrêmes (catastrophes naturelles, cyberattaques, pandémies, mouvements sociaux, défaillances d'un partenaire ou fournisseur critique, ...), définition et mise en place de solutions de continuité d'activité et de gestion de crise,
- Cartographie des risques de fraude et mise en œuvre de plans de tests et d'actions correctives.

Toutes ces approches participent objectivement au renforcement des modes de fonctionnement, à l'optimisation de la performance de l'entreprise, mais sans pour autant être directement corrélées à sa stratégie de croissance.

Ce tropisme du *Risk Management* trouve sa source dans plusieurs tendances désormais bien identifiées :

- Un renforcement des obligations légales et réglementaires en matière de gestion des risques et contrôle interne qui mobilise fortement les ressources affectées à ces missions (ce qui est en conséquence source de coûts),
- Une explosion du niveau d'aversion au risque de toutes les composantes de la société, en poussant *in fine* les entreprises à toujours plus de protection,
- Une difficulté à mesurer clairement le retour sur investissement des « fonctions risque », prises au sens large, qui se multiplient dans les entreprises et dont l'efficacité se mesure au mieux par le fait que les dysfonctionnements soient évités et donc qu'il ne se passe ... rien !

Au sein de Grant Thornton, nous travaillons quotidiennement afin que le *Risk Management* soit un réel levier au service du *Management* dans sa stratégie de croissance. Le développement de toute entreprise repose sur la nécessité de prendre des risques, de s'engager mais non pas en toute conscience et à n'importe quel coût ! Ce positionnement volontariste et entrepreneurial peut se matérialiser de différentes manières :

- En renforçant l'alignement stratégique des exercices de cartographie des risques (au plus haut niveau de la gouvernance), en acceptant qu'un risque est « un événement susceptible d'impacter les objectifs de l'entreprise » et que cet événement puisse avoir des conséquences positives et constitue *in fine* une opportunité,
- Cette anticipation par rapport aux facteurs pouvant influencer le déploiement de la stratégie de croissance de l'entreprise, vient ainsi renforcer l'agilité et la pro activité de la structure plutôt que de la restreindre à une réactivité exacerbée, source de déperdition d'énergie,
- En mettant la gestion du risque au service des projets de développement de l'entreprise pour renforcer la capacité des équipes à les mener à terme (dans les conditions de qualité, de coût et d'efficacité attendues),
- En recherchant de manière plus systématique à quantifier les risques afin d'en mesurer le coût et donc d'être en capacité d'arrêter une stratégie de gestion du dit risque en toute conscience, de prendre les risques dont le bénéfice attendu dépasse largement ce coût ou *a contrario* d'engager les mesures nécessaires pour ceux dont le coût dépasse le niveau « d'appétence au risque de l'entreprise »,
- En mettant en place les indicateurs permettant de piloter au plus près des orientations stratégiques,
- En veillant enfin, à optimiser les fonctions risques et notamment leur juste complémentarité au travers d'une démarche d'urbanisation de leur gestion, afin d'éviter toute redondance et de scléroser les *process* de l'entreprise par une sécurisation hypertrophiée.

Composée d'une trentaine de spécialistes (Actuaires, Ingénieurs, *Risk Managers*, Auditeurs,...) et regroupant l'ensemble des compétences nécessaires à la construction, au déploiement ou à l'évaluation de système de *Management* des risques de l'entreprise, l'équipe *Risk Management* de Grant Thornton accompagne ses clients chaque jour avec la volonté de contribuer au succès de leurs ambitions de croissance. Nous veillons ainsi à positionner les « fonctions risque » en véritable *business partner* en éclairant les stratégies, en apportant des éléments complémentaires de prise de décision, en recherchant enfin des solutions totalement sur-mesure pour libérer le potentiel de croissance des entreprises que nous accompagnons.

Nicolas Guillaume,

Associé, Directeur de la ligne de services
Risk Management, Grant Thornton

