

MANAGEMENT DES RISQUES : analyser, évaluer, anticiper

Gérer les risques dans un monde incertain est devenu un véritable enjeu pour les entreprises¹ de toute taille. Le point avec **Françoise Bergé, associée risques, contrôle interne et conformité, PwC France et Maghreb.**



Françoise Bergé

Dans un environnement très mouvant et incertain, quels sont les enjeux en matière de gestion des risques ?

Alors que les crises et les situations à risque se succèdent depuis plus de deux ans, les entreprises ont besoin de prendre des décisions et de déclencher des actions sur la base de données de risques actualisées et fiables.

Cela implique de pouvoir déployer des analyses à 360° des événements dès qu'ils émergent et de s'appuyer sur des circuits de décision ad hoc dans des délais très courts. Se pose aussi la question du financement des risques dans un marché de l'assurance qui se durcit. Les entreprises sont notamment amenées à envisager des solutions complémentaires comme les captives afin d'absorber les éventuelles exclusions dans leur programme d'assurances. Pour décider la

meilleure stratégie, elles ont besoin de disposer d'une vision claire de leur exposition aux risques et, plus critique encore, du degré de confiance qu'elles peuvent avoir dans l'efficacité des mesures prévues pour y faire face. Elles doivent aussi aborder la question de leur couverture des risques au regard de leur appétence aux risques.

Pour résumer, dans la période actuelle, un enjeu pour les entreprises est de faire évoluer leurs pratiques d'analyse des risques vers des approches d'évaluation des risques et de l'efficacité des mesures de traitement plus dynamiques, qui exploitent les capacités d'analyses de données qui se développent dans la plupart des entreprises, et contribuent efficacement aux processus de décision en temps normal comme en temps de crise.

Quel doit être le rôle de la direction des risques ?

Dans le contexte que nous venons d'évoquer, la direction des risques a un rôle central pour apporter aux dirigeants des informations de qualité sur les risques en appui à la prise de décision. Elle développe pour ce faire des actions à plusieurs niveaux. Elle agit en qualité de falcitateur en mobilisant les ressources nécessaires pour analyser les risques et les situations dans toutes leurs dimensions, tant business que financière. Elle collabore avec les directions financières et de la performance pour exploiter les données disponibles et développer des outils d'évaluation des risques. Elle travaille en étroite relation avec la direction des assurances et les fonctions exerçant un rôle de contrôle ou d'audit pour fournir une vision claire de l'efficacité des mesures en place, et nourrir les discussions sur les stratégies de gestion des risques.

Selon l'enquête sur les pratiques des directions des risques réalisée par Ferma en partenariat avec PwC² 67 % des directions des risques utilisent l'analyse de données pour améliorer leur méthode d'évaluation des risques.

Comment pouvez-vous les accompagner à ce niveau ?

L'évolution vers des approches d'évaluation des risques plus dynamiques requiert d'agir tant sur les méthodes et les outils que sur les collaborations avec les autres acteurs de la maîtrise des risques. Nous intervenons sur ces deux dimensions. Nous accompagnons aussi les réflexions autour de l'appétence au risque qui est un élément clé pour développer des stratégies de couverture des risques optimisées.

Et pour conclure, pourquoi est-ce indispensable de construire une véritable culture du risque aujourd'hui ?

La culture du risque est une dimension stratégique pour maîtriser efficacement les risques. Il s'agit de la première barrière qui dans de nombreuses situations permet aux collaborateurs de rester vigilants, d'adopter des comportements appropriés et de prendre des décisions adaptées. En cela elle traduit l'appétence aux risques de l'entreprise. Elle permet aussi d'établir un dialogue vertueux sur les risques au sein de l'entreprise et de faciliter la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes. X

1. Cet article couvre plus particulièrement les entreprises hors secteur réglementé de la banque et de l'assurance.

2. FERMA European Risk Manager Report, 2021.