



Article from

Risk Management

December 2018

Issue 43

Implication efficace des parties prenantes à la gestion du risque d'entreprise

par Kailan Shang

Nous résumons ici les points principaux du document de recherche intitulé Implication efficace des parties prenantes à la gestion du risque d'entreprise, consultable à l'adresse <http://www.cia-ica.ca/docs/default-source/2018/218082f.pdf>.

Au cours de la dernière décennie, la gestion des risques s'est rapidement développée dans l'industrie de l'assurance et elle joue un rôle plus important dans la prise de décisions d'affaires. L'évolution de cette discipline continue de modifier la gestion opérationnelle existante. Il faut du temps et des ressources pour que les gens apprennent, comprennent, valident et acceptent finalement les changements.

PRATIQUE ACTUELLE

Pour comprendre les résultats des professionnels de la gestion des risques dans l'obtention de l'adhésion des parties prenantes et les pratiques exemplaires en ce sens, deux sondages ont été menés dans la communauté actuarielle de la gestion du risque : un sondage pilote et un sondage en ligne. Le sondage pilote ciblait les cadres supérieurs et était effectué au téléphone et en personne. Les discussions étaient ouvertes pour recueillir des

idées sur les enjeux relatifs à l'adhésion à la GRE. Un sondage en ligne a ensuite été envoyé aux membres de la Section conjointe sur la gestion du risque (SCGR) et de l'International Network of Actuarial Risk Managers (INARM). Les agents chargés de la gestion des risques (internes et externes) et les autres parties prenantes internes, à l'exception des agents chargés de la gestion des risques (haute direction et première ligne de défense) ont été invités à répondre à diverses questions. Dans le cas présent, les agents chargés de la gestion des risques comprennent le CGR, les deuxième et troisième lignes de défense et les experts-conseils externes en gestion des risques. Les principales constatations du sondage en ligne sont résumées ci-dessous.

1. Parmi toutes les parties prenantes internes, les membres de la haute direction affichent le plus grand écart entre l'importance qu'ils accordent à la mise en œuvre de la GRE et leur appui réel.
2. De façon générale, les parties prenantes internes, à l'exception des agents chargés de la gestion des risques, partagent une vision plus optimiste du développement de la GRE dans une entreprise que les agents chargés de la gestion des risques.
3. La démonstration et la quantification de la valeur de la GRE constituent le défi le plus important auquel sont confrontés les agents chargés de la gestion des risques. Le soutien de la haute direction est le moins exigeant.
4. Selon les agents chargés de la gestion des risques, l'établissement de relations, les opinions des parties prenantes externes et la communication efficace des concepts complexes de la gestion des risques représentent les méthodes les plus utilisées et les plus efficaces d'implication des parties prenantes à la GRE. L'analyse des parties prenantes et l'intégration des objectifs de gestion des risques à la mesure de la performance sont moins utilisées, mais elles sont relativement efficaces.

Figure 1
Défis liés à l'implication des parties prenantes dans la GRE

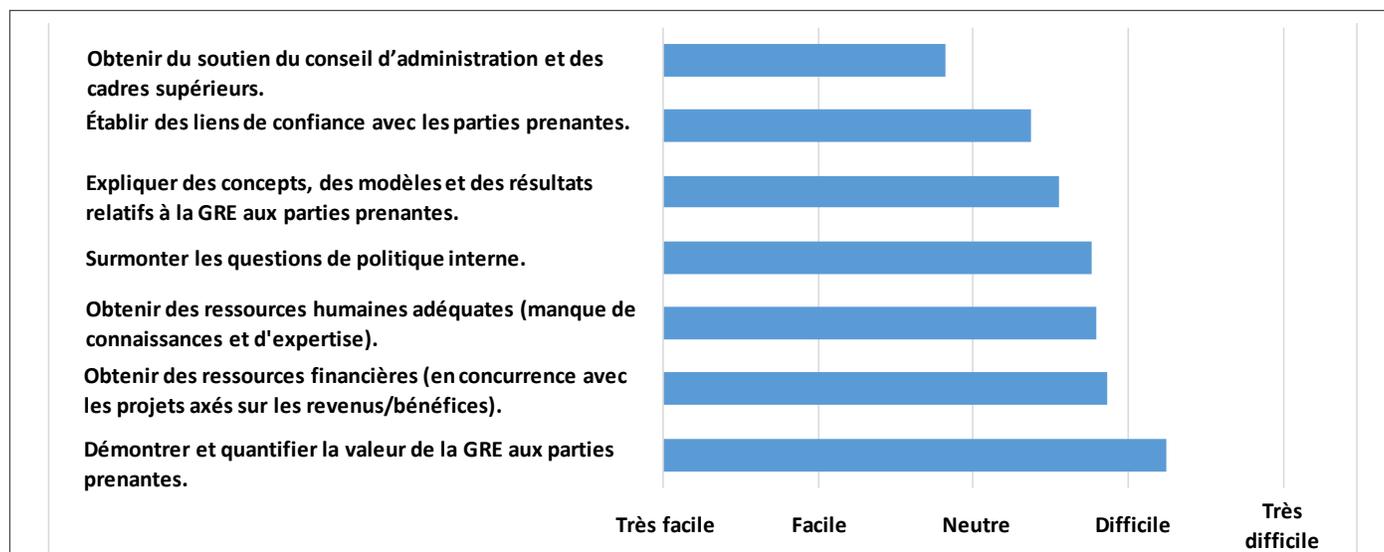


Figure 2
Efficacité de l'implication des parties prenantes dans la GRE

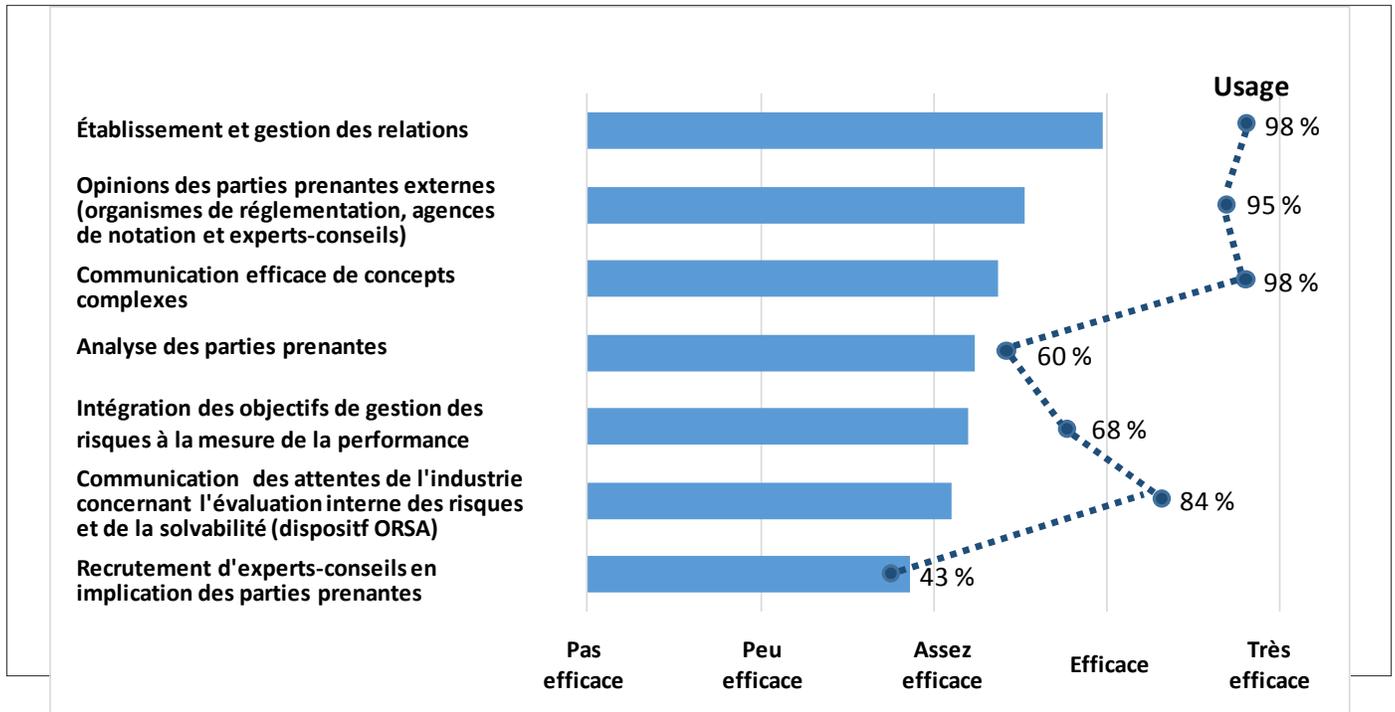
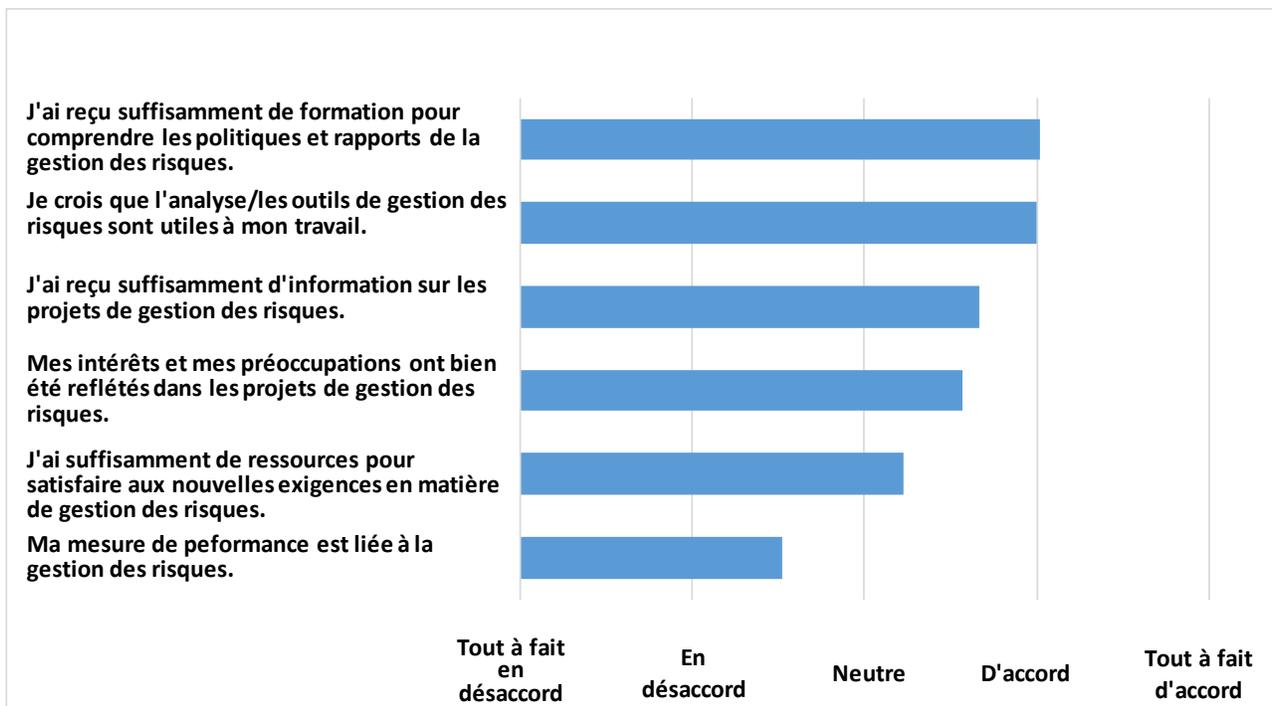


Figure 3
Expérience en GRE des parties prenantes internes



5. Les parties prenantes internes, à l'exception des agents chargés de la gestion des risques, sont encore confrontées à une pénurie de ressources, ce qui les empêche de se conformer aux nouvelles exigences de gestion des risques.
6. Les entrevues en personne constituent la méthode de communication la plus efficace en matière de GRE, suivie des rapports réguliers et des ateliers.

DÉFIS

Les principaux défis sont déterminés d'après les réponses au sondage.

1. **Il est difficile de mesurer les avantages de la gestion des risques.** Sauf lorsqu'une activité de gestion des risques est menée par des organismes de réglementation ou qu'elle contribue à améliorer la cote de crédit de l'entreprise, l'avantage que génère le projet pourrait ne pas être apparent pour certaines parties prenantes. En période normale, le coût de la couverture du risque ou de l'atténuation des risques peut être perçu comme un frein aux bénéfices. Dans une situation extrême, la gestion des risques peut être tenue responsable des pertes même si l'entreprise a pris des risques dépassant sa tolérance au risque pour demeurer concurrentielle sur le marché.
2. **Les activités de gestion des risques peuvent également être affectées par l'insuffisance des ressources et les questions de politique interne.** L'équipe de la gestion des risques peut être en manque d'effectif. Des initiatives de GRE peuvent être reportées en raison de l'insuffisance du soutien financier. De nouvelles politiques de GRE peuvent modifier le statu quo et être confrontées à la résistance au changement à l'intérieur de l'entreprise.
3. **La gestion des risques pourrait nécessiter des changements importants au chapitre des pratiques existantes, de même que des travaux supplémentaires.** Il faut du temps et des efforts pour que les gens comprennent, mettent à l'essai et acceptent les changements. L'entreprise peut également avoir besoin d'outils et de ressources humaines supplémentaires qui ne sont pas toujours disponibles.
4. **Le rôle de la fonction de gestion des risques et du chef de la gestion des risques n'est peut être pas clairement défini.** Les projets de gestion des risques exigent habituellement la participation de nombreuses unités d'affaires et il n'est pas toujours clair qui est responsable du résultat final.
5. **Les concepts de la gestion des risques sont rarement explicites.** Ils traitent de scénarios de crise, d'événements extrêmes et de probabilités qui exigent des connaissances statistiques. Il devient encore plus difficile d'expliquer les modèles sophistiqués utilisés dans l'élaboration de scénarios économiques, les calculs stochastiques imbriqués, la gestion du risque lié aux événements extrêmes, l'agrégation des risques, etc.
6. **La crédibilité des résultats de l'évaluation des risques peut s'améliorer.** L'évaluation des risques porte sur des événements extrêmes qui n'ont pas nécessairement été observés récemment. Sans validation, les parties prenantes pourraient être portées à poser des jugements heuristiques.
7. **Le risque de modélisation est élevé pour l'analyse relative à la gestion des risques.** Les modèles quantitatifs de gestion des risques sont complexes et les résultats sont sensibles aux hypothèses. Cette sensibilité et cette complexité entraînent un risque de modélisation élevé, ce qui peut nuire à la contribution de l'analyse relative à la gestion des risques à la prise de décisions d'affaires.
8. **La valeur de la gestion des risques pour améliorer la prise de décisions peut être négligée.** Les parties prenantes peuvent consacrer peu de temps et de ressources pour satisfaire aux exigences, mais ne pas utiliser l'information et les analyses pour prendre des décisions d'affaires.

STRATÉGIES D'IMPLICATION

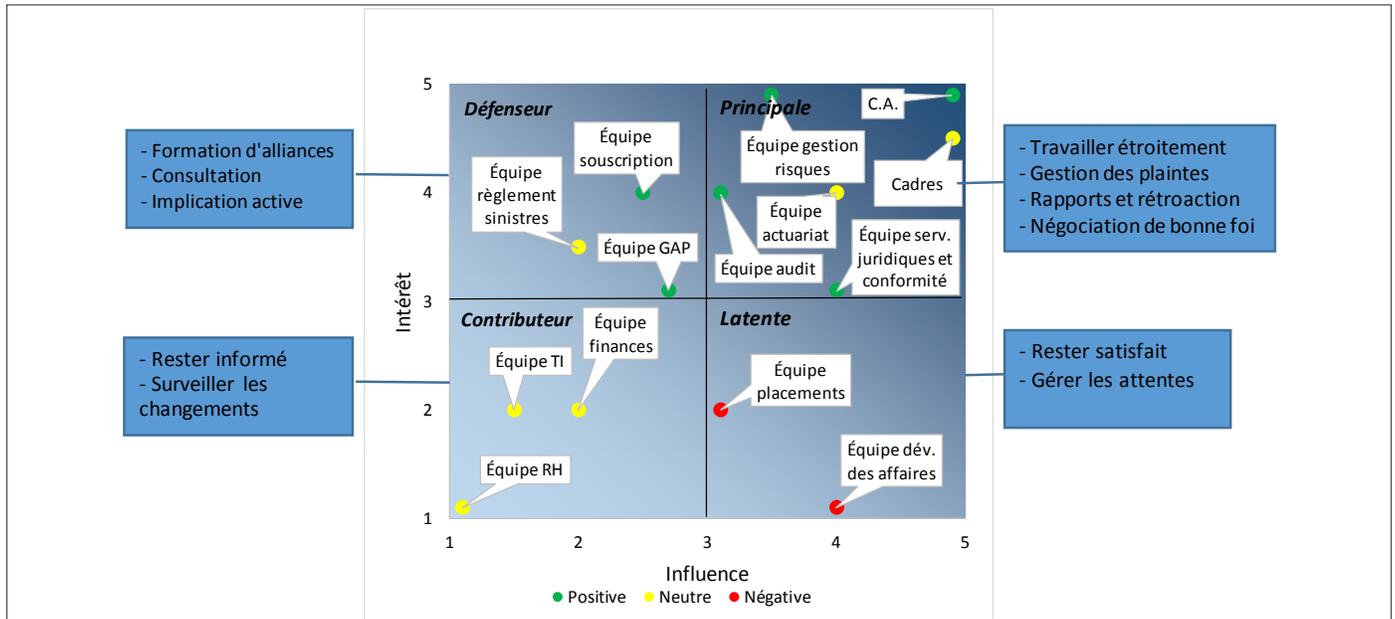
Pour régler les préoccupations soulevées dans le sondage, plusieurs domaines peuvent être ciblés pour améliorer l'implication des parties prenantes dans la GRE. La figure 4 montre un processus normalisé d'implication des parties prenantes et des mesures d'amélioration proposées à chaque étape.

L'analyse des parties prenantes aide à prévoir les réactions des parties prenantes et à concevoir des stratégies appropriées visant

Figure 4
Processus d'implication des parties prenantes



Figure 5
Exemple de schématisation des parties prenantes



à améliorer leur implication. L'analyse des parties prenantes à la GRE peut être exécutée afin d'identifier les parties prenantes et analyser leurs intérêts, leurs préoccupations, leur influence et les réactions attendues à la suite d'une initiative de GRE. Les parties prenantes peuvent ensuite être jumelées à différents types d'implication au moyen de stratégies d'implication correspondantes.

La figure 5 présente un schéma des parties prenantes internes dans le cadre d'une initiative de GRE visant à intégrer des mesures adaptées aux risques à une décision d'affaires. Les intérêts, l'influence et les réactions de chaque partie prenante sont évalués. Une partie prenante possède un intérêt élevé si elle est touchée de façon significative par les activités de GRE. Une partie prenante a une grande influence si elle a beaucoup de pouvoir pour modifier le déroulement et les résultats des activités de GRE. Les réactions probables des parties prenantes sont déterminées conjointement par leur niveau actuel d'intérêt, de préoccupation, ainsi que de connaissances et d'expériences pertinentes.

Les parties prenantes peuvent être divisées en quatre catégories en fonction de leur intérêt et de leur influence : principale, latente, défenseur et contributeur. Les principales parties prenantes sont celles qui ont un intérêt élevé et une grande influence. Elles doivent s'engager pleinement pour assurer le succès des activités de GRE. Les défenseurs sont habituellement des alliés servant à fournir des renseignements utiles et à défendre les positions de l'équipe de gestion des risques à l'intérieur du processus décisionnel du groupe. Les parties prenantes latentes doivent être suffisamment informées, sans dépasser un certain niveau, pour éviter qu'elles soient submergées. Les contributeurs sont les parties prenantes les moins touchées par les activités de GRE

ou qui y participent le moins, mais qui doivent être tenues au courant pour éviter les mauvaises surprises. Différentes stratégies d'implication clés sont associées à différents types, comme le montre la figure 5.

On reconnaît la réaction (qui représente la troisième dimension), à la couleur des points représentant les parties prenantes du cercle dans la figure 5. Les parties prenantes ayant une réaction négative ont besoin de plus d'attention dans chaque groupe.

La schématisation des parties prenantes n'est pas constante pour toutes les initiatives de gestion des risques. Une partie prenante peut appartenir à différents types, selon l'activité précise de GRE. On s'attend également à des changements dans la schématisation des parties prenantes, à mesure que celles-ci acquièrent plus de connaissances et d'expérience en matière de gestion des risques. Le schéma doit donc être mis à jour régulièrement.

La **communication efficace** peut contribuer à améliorer la transparence, à éviter les malentendus et à attirer les parties prenantes. L'importance de la GRE doit être communiquée par la direction. Les communicateurs du risque doivent connaître leur auditoire, utiliser la communication fondée sur des preuves dans la mesure du possible, intégrer des suggestions exploitables à la communication des risques et maintenir une norme élevée de crédibilité.

Des exigences de réglementation plus rigoureuses et de nombreuses autres initiatives de gestion des risques, comme les modèles de capital interne, la gestion du risque de modélisation et l'intégration de la propension aux risques et de la planification stratégique progressent bien dans l'industrie de l'assurance. Il faudra beaucoup d'efforts supplémentaires pour acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires pour

apporter ces changements. Habituellement, la formation est axée sur la deuxième ligne (fonctions de gestion des risques et de conformité) et la troisième ligne de défense (audit interne) dans une entreprise. La première ligne de défense (gestion opérationnelle) peut disposer de moins de formation qu'elle n'en a besoin. La formation est mieux conçue en fonction des rôles et de la connaissance antérieure du sujet. Outre la formation axée sur les projets, il est utile d'avoir un plan de formation à long terme pour toutes les parties prenantes.

L'analyse des lacunes sur le plan des connaissances peut servir à établir des plans de formation personnalisés pour chaque partie prenante. La figure 6 illustre une analyse des lacunes en matière de connaissances en gestion des risques. La connaissance de la gestion des risques est classée en trois catégories : l'aperçu du cadre de gestion des risques, l'incidence sur l'entreprise et le travail, et les exigences opérationnelles. La partie grise de chaque cercle représente le pourcentage de connaissances qu'une partie prenante interne détient pour un élément de la gestion des risques. L'objectif consiste à remplir

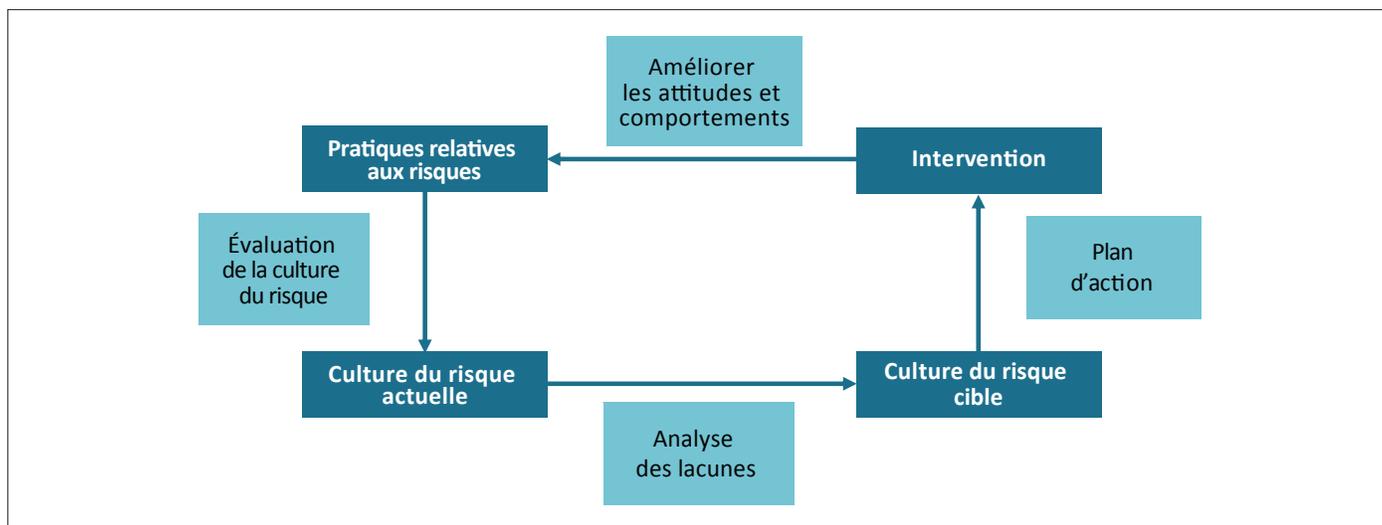
la partie blanche pour éliminer les lacunes dans les connaissances. Une entreprise gère habituellement de façon simultanée de multiples priorités se partageant des ressources limitées. Les avantages de la gestion des risques sont reconnus en principe, mais il se peut qu'ils ne soient pas facilement observables, ce qui pourrait mettre en péril les priorités de GRE lorsque des ressources limitées doivent être partagées. L'évaluation des activités de GRE est utile pour régler ce problème. Les avantages concrets de l'investissement dans les connaissances de gestion des risques comprennent la réduction du coût d'emprunt, l'atténuation des risques, l'efficacité du capital et de meilleures décisions d'affaires. Ils peuvent être quantifiés et harmonisés avec le cadre décisionnel traditionnel de l'organisation pour la comparaison et la sélection des projets.

La validation est importante pour veiller à ce que les politiques et stratégies de gestion des risques soient appliquées activement au sein de l'organisation. La prise en charge des risques et les rôles et responsabilités du CGR et des fonctions de gestion des risques doivent être clairement définis et communiqués pour

Figure 6
Exemple d'analyse des lacunes en matière de connaissances de la gestion des risques

Connaissances/compétences		Conseil d'administration	Haute direction	1 ^{re} ligne de défense			2 ^e ligne de défense			3 ^e ligne de défense		
				Responsable	Cadres intermédiaires	Reste du personnel	Responsable	Cadres intermédiaires	Reste du personnel	Responsable	Cadres intermédiaires	Reste du personnel
Aperçu	Concept des risques	●	◐	●	◐	●	●	◐	●	●	●	◐
	Propension aux risques	◐	◐	●	●	○	●	◐	◐	◐	●	○
	Gouvernance des risques	◐	○	◐	◐	◐	●	●	◐	◐	●	◐
	Contrôle des risques	◐	◐	○	◐	◐	◐	○	◐	○	◐	●
	Culture du risque	●	◐	●	●	○	◐	◐	●	●	◐	◐
Affaires	Travail associé aux risques	○	●	◐	●	◐	●	◐	○	◐	●	●
	Implication attendue	◐	◐	◐	○	●	◐	●	●	◐	◐	●
	Prise de décisions	●	◐	◐	◐	◐	◐	●	●	◐	◐	●
	Rétroaction	◐	●	●	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐	◐
Opérations	Rapports sur les risques	●	◐	◐	●	●	◐	●	◐	◐	◐	●
	Limite de risque	●	◐	◐	◐	●	◐	◐	●	◐	○	●
	Lutte contre le blanchiment d'argent	●	●	◐	◐	●	◐	◐	◐	◐	◐	●
	Cybersécurité	○	◐	○	●	●	◐	◐	◐	●	○	●
	Confidentialité	●	◐	◐	○	◐	◐	●	◐	◐	●	●
	Politique des médias sociaux	◐	◐	◐	◐	●	●	◐	●	●	◐	●
	Augmentation des problèmes relatifs aux risques	●	◐	◐	●	●	◐	◐	●	●	●	●

Figure 7
Processus d'amélioration de la culture du risque



que les parties prenantes connaissent leurs objectifs et ce à quoi il faut s'attendre d'un projet de gestion des risques.

La **responsabilisation** est importante pour veiller à ce que les politiques et stratégies de gestion des risques soient appliquées activement au sein de l'organisation. La prise en charge des risques et les rôles et responsabilités du CGR et des fonctions de gestion des risques doivent être clairement définis et communiqués pour que les parties prenantes connaissent leurs objectifs et ce à quoi il faut s'attendre d'un projet de gestion des risques.

L'objectif à long terme d'un système de gestion des risques consiste à instaurer une **culture du risque saine**. La culture du risque reflète les attitudes et les comportements d'un groupe de personnes au sujet de la prise de risques et de la gestion des risques. La culture est l'essence d'un système de gestion des risques, en ce sens qu'elle définit les comportements qui sont encouragés ou non. Une bonne culture du risque favorise l'amélioration de la gestion des risques à l'interne. Peu importe l'efficacité des politiques et des modèles de gestion des risques, il est peu probable que la valeur intégrale de ces politiques et modèles soit concrétisée sans une saine culture du risque.

L'amélioration de la culture du risque et, en fin de compte, la participation des parties prenantes à la GRE représentent un processus compliqué et quelque peu subjectif. Comme le montre la figure 7, il faut évaluer les pratiques de gestion des risques pour comprendre l'état actuel de la culture du risque. L'analyse des lacunes peut être effectuée par rapport à la culture du risque. Des plans d'action peuvent être élaborés afin d'améliorer les attitudes et les comportements au sein de l'entreprise.

Les pratiques exactes d'évaluation, d'analyse des lacunes et d'intervention pour améliorer la culture du risque dépendent de la situation et de la préférence de chaque société.

CONCLUSION

La gestion des risques est une zone de croissance rapide dans l'industrie de l'assurance. Elle a donné naissance à de nouveaux concepts, outils et méthodes de prise de décisions opérationnelles. Toutefois, l'intégration de la gestion des risques à la prise de décisions opérationnelles et à la gouvernance d'entreprise demeure un défi. L'implication des parties prenantes dans la GRE pourrait être inefficace en raison d'attitudes inappropriées par rapport au risque, du manque de connaissances et d'expériences pertinentes, des ressources insuffisantes, de responsabilités floues et de la mesure imprécise de la performance.

L'implication des parties prenantes dans la GRE peut être améliorée au moyen de stratégies appliquées largement dans la gestion de projet et les activités opérationnelles. Le caractère unique des initiatives de gestion des risques exige des considérations particulières dans l'analyse des parties prenantes, la communication, la formation, l'évaluation, la validation des résultats, la responsabilisation et la culture du risque. Grâce à une approche systématique d'amélioration de l'implication des parties prenantes à la GRE, l'efficacité et la maturité de la GRE peuvent être améliorées et la gestion des risques peut être davantage intégrée à la prise de décisions opérationnelles. □



Kailan Shang, FSA, AICA, est directeur général chez Swin Solutions Inc. On peut le joindre à kailan.shang@swinsolutions.com.