



**SOCIETY OF
ACTUARIES**

Article from
Risk Management
November 2019
Issue 45

Un gigantesque système de divertissement en gestion des risques

Par Dave Ingram

Note de l'éditeur : Cet article a été publié pour la première fois par Willis Towers Watson. Il est réimprimé avec permission

À mesure que les jeux vidéo sont devenus de plus en plus sophistiqués et que le matériel de soutien de ces jeux a été en mesure de présenter des films et de faire tourner d'autres médias, les consoles de jeux vidéo se sont transformées en « systèmes de divertissement ».

Un système de divertissement est un système informatique très efficace qui permet souvent à des groupes de personnes de l'utiliser ensemble. Personne ne s'attend à tirer un avantage tangible d'un système de divertissement. Celui-ci permet simplement de profiter d'un temps non productif. C'est à cette fin qu'il est conçu.

Mais avez-vous remarqué que dans certaines entreprises, le système de gestion des risques est presque un système de divertissement? Un tableau type d'un système de

gestion des risques met l'accent sur l'appétence aux risques, la détermination et l'évaluation des risques, la mesure des risques, la surveillance des risques, les rapports sur les risques, les réunions du comité de gestion des risques, les simulations de crise et les essais de scénarios. Les gens passent des heures et des heures à apporter des ajustements minimes (et parfois majeurs) au système, puis à chercher des résultats et à en discuter. Cette liste vous semble-t-elle familière?

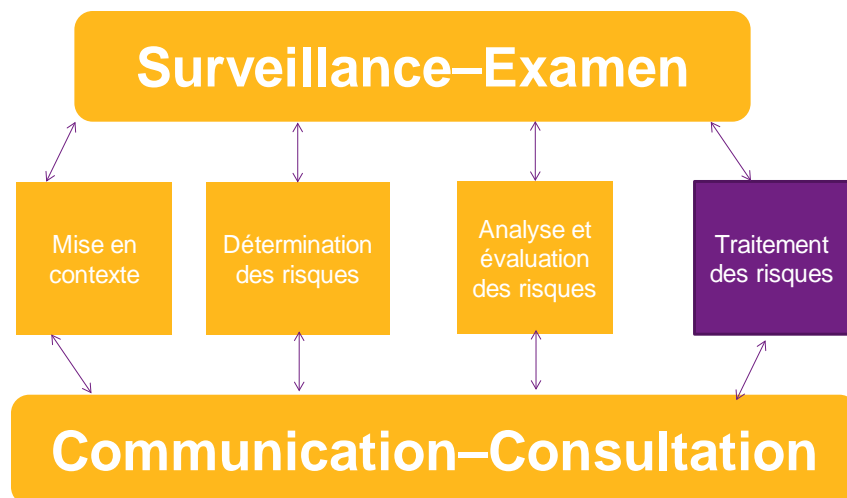
Revenons en arrière et relisons de nouveau la liste. Aucun élément de cette liste n'est une mesure d'action. Un bon nombre de personnes peuvent être très occupées à accomplir les tâches susmentionnées sans avoir de lien direct avec les décisions qui orientent le travail et, en fin de compte, le profil de risque d'une organisation.

Dans de nombreuses organisations, c'est la voie de la moins grande résistance pour les développeurs d'un nouveau programme de GRE : Demeurer à l'écart de l'action et s'en tenir à l'aspect « divertissement » du risque. Souvent, les gestionnaires présentent cette information à leur conseil et lui communiquent toute cette « activité ».

Lorsqu'on leur demande ce qui se produit lorsqu'un problème est signalé par le système de gestion des risques, certaines de ces entreprises déclarent que lorsqu'un problème est décelé, elles l'inscrivent à l'ordre du jour de la prochaine réunion du comité de gestion des risques, qui pourrait bien recommander qu'une étude soit effectuée et que ses conclusions soient examinées à la prochaine réunion.

Le comité pourrait alors décider d'accorder la priorité à ce risque dans le prochain rapport, à la section des faits saillants, où

Figure 1
Diagramme illustrant un système de gestion des risques





il demeurerait jusqu'à ce que la situation soit réglée. Le temps passant et la haute direction n'étant généralement pas au courant du système de divertissement lié au risque, bien des situations de ce genre se règlent et bon nombre d'entre elles suivent le dicton « le temps guérit toutes les blessures ».

Le diagramme illustre un système de gestion des risques qu'une société a adopté après avoir lu la norme ISO 31000 sur la gestion des risques (figure 1).

Ce système de gestion des risques comporte six volets. Mais cinq d'entre eux sont inactifs et constituent des fonctions internes du système de gestion des risques : Mise en contexte, détermination des risques, analyse et évaluation des risques, surveillance et examen, communication et consultation. Ces cinq points sont des éléments de discussion; aucun ne porte sur l'action. Seul le traitement des risques exige une action qui change tout à l'extérieur du processus de gestion des risques.

Mais un gestionnaire des risques pourrait facilement décider de passer outre le traitement des risques et prétendre respecter la norme à plus de 80 %. Il n'aurait développé rien d'autre qu'un système de divertissement en gestion des risques sans un processus actif de gestion des risques. De bonnes discussions et des rapports éclairés, mais aucune mesure.

La mise en œuvre de la gestion active des risques ne constitue pas une transition facile pour une organisation; elle ajoute des facteurs de risque explicites à la prise de décisions stratégiques. De nouvelles stratégies ne peuvent être adoptées sans des plans réalistes de traitement des risques. Cette exigence soulève également des préoccupations au sujet des décisions courantes prises par les gestionnaires d'entreprise, qui pourraient entraîner des concentrations excessives de risque. En mettant l'accent sur le rendement, la gestion active des risques peut entrer en conflit avec le point de vue dominant des entreprises gagnantes et perdantes, ce qui oblige les entreprises gagnantes de l'an dernier à modifier leurs pratiques, portant ainsi atteinte à leur aura de succès.

La gestion active des risques est le seul type de gestion des risques qu'il vaut la peine de payer. Il s'agit de la seule approche de gestion des risques qui produit des résultats, c'est-à-dire un processus de gestion des risques qui sera beaucoup plus productif qu'un système de divertissement. □



Dave Ingram, FSA, CERA, FRM, PRM, MAAA, est vice-président général chez Willis Re, Willis Towers Watson. Vous pouvez le joindre à dave.ingram@willistowerswatson.com.