

E.R.M.

Gestion Globale & Intégrée des Risques Apport des Standards ISO 25700

Pr Jean-Paul Louisot
Université Paris 1-Panthéon Sorbonne
Directeur pédagogique de CARM_Institute



Qu'entend-on par ERM ?

- ERM (*Enterprise-wide Risk-Management*) est devenu le nouveau mantra de la gestion des risques.
- En réalité, elle se traduit concrètement sur le terrain par une gestion globale et intégrée des risques dans laquelle le rôle des responsables opérationnels devient essentiel.



Alors quel est le rôle du CRO ?

Dans ce cadre, le risk-manager, directeur des risques ou « Chief Risk officer » a pour mission essentielle de veiller à instiller une

véritable culture de gestion des risques

Pourquoi faut-il un standard ?

Pour offrir un cadre de référence compris de tous et acceptable pour l'ensemble des opérationnels impliqués, comme de l'ensemble des parties prenantes.

Mais alors....

Qu'entend-on par Standards ?

- Les standards sont des spécifications ou des code de pratique qui définissent des matériaux, des méthodes des processus ou des manières de faire.
- Ils servent de référence pour déterminer des niveaux minimum acceptables de qualité, de performance, de sécurité et de fiabilité.

Les standards sont-ils obligatoires ?

- ◆ Les standards ne sont pas en eux-mêmes des textes légaux ou réglementaires.
- ◆ Toutefois, de nombreux standards deviennent obligatoires par leur inclusion ou mention dans des textes de lois.
- ◆ *Par exemple, en Australie, environ 2400 standards sont ainsi devenus obligatoires.*

Pourquoi ISO s'implique-t-il dans le Risk-Management ?

- Le processus ISO est approprié du fait qu'il repose sur les principes de transparence et de consensus.
- Déjà, plus de 60 commissions et groupes de travail se sont intéressés à la gestion des risques sous une forme ou une autre (*cette journée en est une illustration saisissante!*)
- Un standard spécifique semble à ce stade l'outil idéal pour définir le processus et servir de creuset d'harmonisation pour l'ensemble des standards en vigueur ou en gestation dans le domaine.



Toutefois, il ne faudrait pas oublier le CEN !

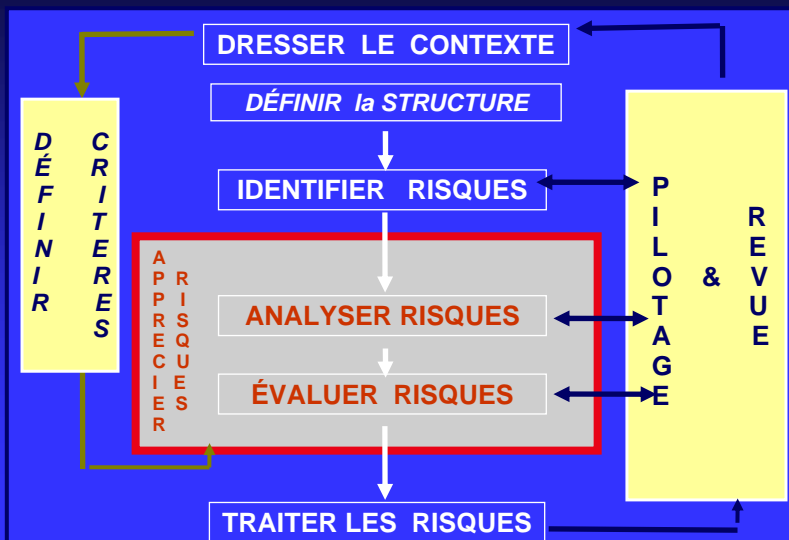
- Dans le cadre de l'Union Européenne, le Comité Européen de Normalisation s'intéresse également à la gestion des risques.
- ***Donc le dossier est à suivre avec attention !***

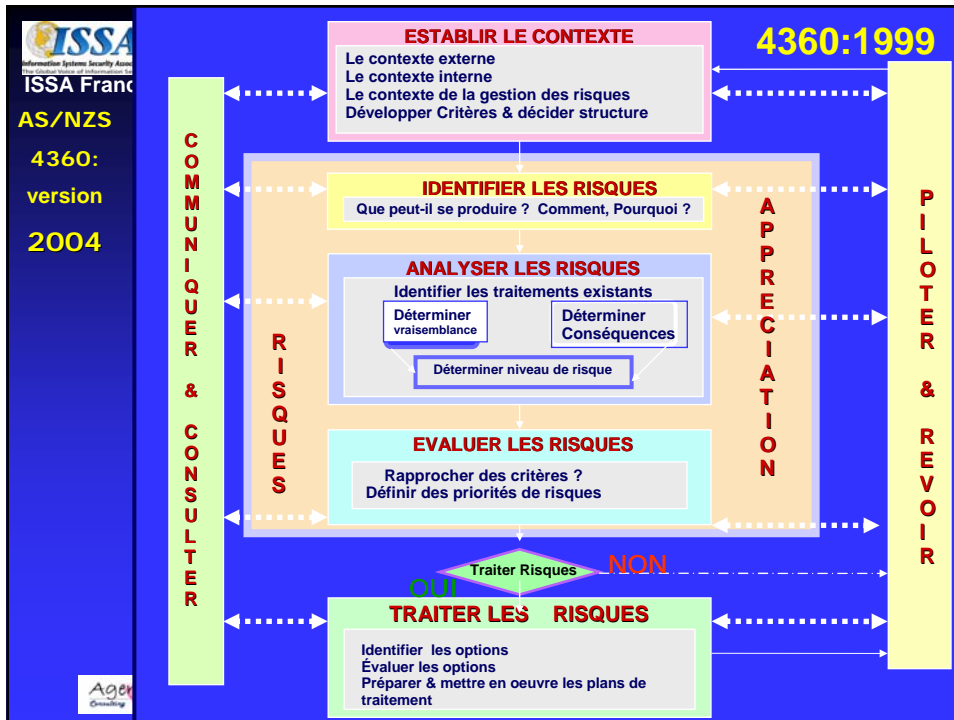
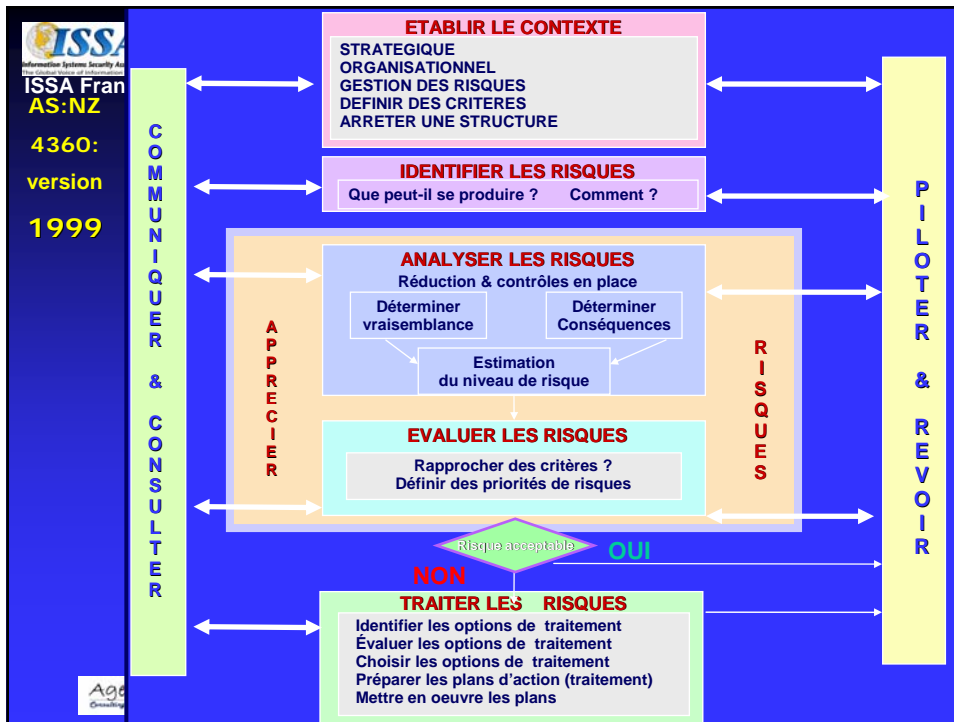


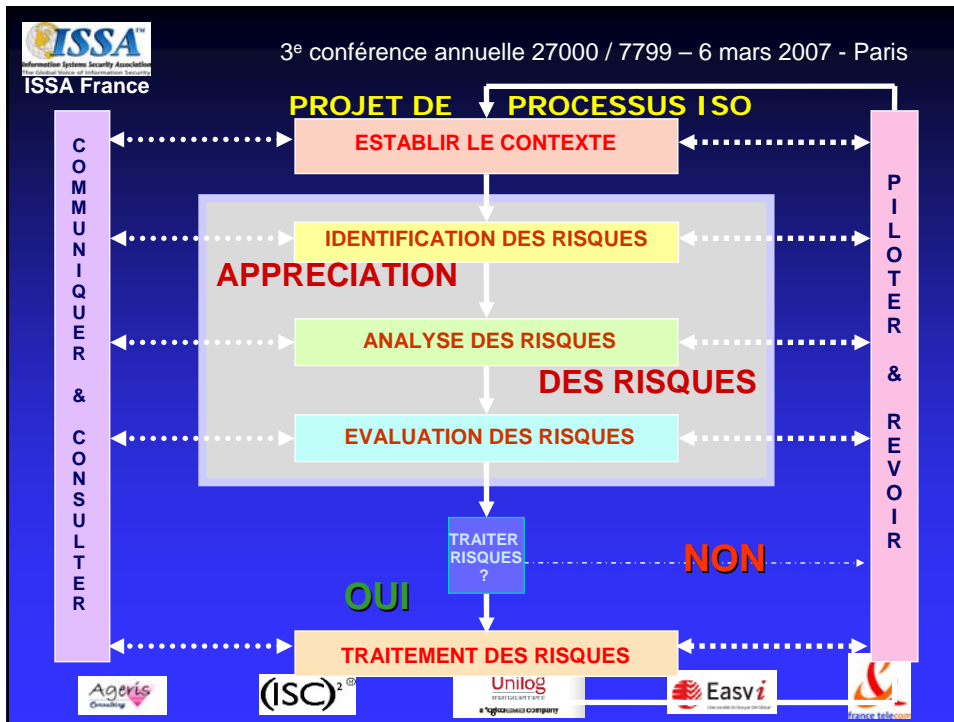
Pourquoi s'intéresser au standard australien ?

- ◆ Le standard Australien est le plus ancien standard de gestion des risques (1995).
- ◆ Il a été étendu à l'ensemble des entités publiques et privées en Australie et en Nouvelle Zélande, il a donc été soumis à « *l'épreuve du feu* ».
- ◆ Il est la « *source d'inspiration* » pour le standard ISO en gestation.

1^{ère} version A/NZ 4360 - 1995

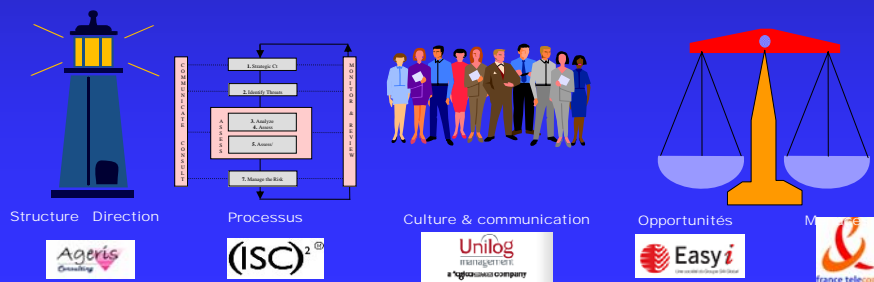






Définir le risk-management

« LA CULTURE, LES PROCESSUS & LES STRUCTURES QUI VISENT À LA RÉALISATION DES OPPORTUNITÉS POTENTIELLES TOUT EN CONTENANT LES MENACES (EFFETS NÉGATIFS). »



Prendre des risques : ce n'est pas toujours mauvais !

- ◆ Prendre des risques est positif, pas implicitement négatif.
- ◆ Prendre des risques ne vise pas à fuir les dangers, mais à dégager des gains ou des avantages.
- ◆ Prendre des risques de façon contrôlée et informée est raisonnable et fait partie de la vie quotidienne.
- ◆ La récompense est à la hauteur des risques pris.
- ◆ Sans prise de risque, pas de progrès.

Gérer ou maîtriser les risques ?

- ◆ Si nous gérons tous des risques, consciemment ou inconsciemment, nous le faisons rarement systématiquement .
- ◆ Gérer les risques suppose de prendre en compte menaces & opportunités.
- ◆ Gérer les risques passe par une réflexion rigoureuse.
- ◆ Gérer les risques suppose une vision d'avenir.
- ◆ Gérer les risques suppose de rendre des comptes et de disposer de l'autorité pour prendre les décisions.
- ◆ Gérer les risques suppose de communiquer.
- ◆ Gérer les risques suppose une réflexion équilibrée.
- ◆ Gérer les risques procure un cadre pour faciliter une prise de décision efficace.



Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

Appui du P-DG & des administrateurs :

- Il est essentiel de démontrer les retombées favorables de la gestion des risques pour recevoir l'appui indispensable des parties intéressées « clés » pour cette pratique de la gestion.
- Le conseil d'administration doit percevoir la gestion des risques comme un facteur d'économie (« réduction » ou évitement de charge) et non pas d'un centre de coût supplémentaire.



Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

Responsabilisation/transparence :

- Comment intégrer les activités de « l'assurance raisonnable » avec les activités de la gestion des risques et de la conformité ?
- Comment impliquer les autres fonctions et leurs compétences professionnelles dans le processus ?
- Où situer la gestion des risques au sein de l'organisation ?
- Quel rôle pour le CRO (directeur des risques) ?

Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

Quantification du risque :

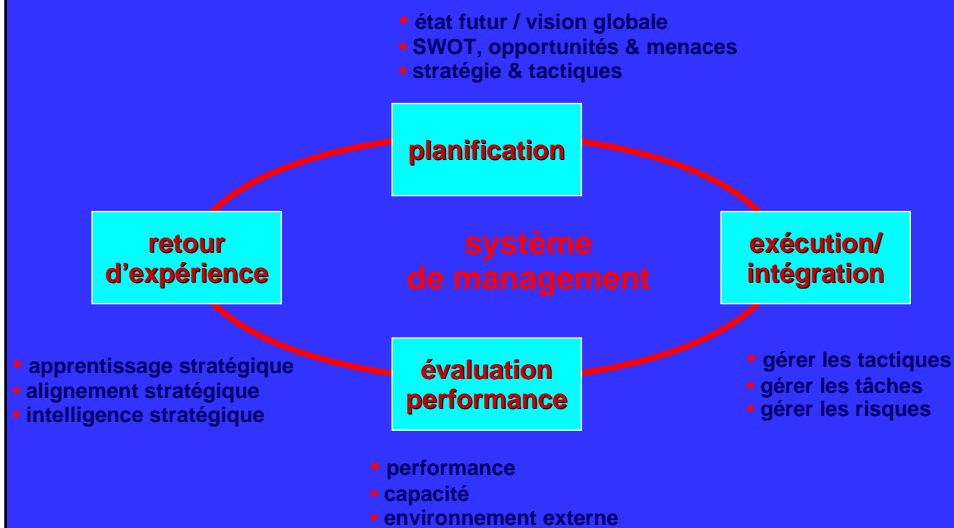
- Chaque organisation doit disposer d'échelles spécifiques pour évaluer la fréquence et la gravité des événements aléatoires.
- La transition de la mesure d'une perspective qualitative à celle d'approximations quantitatives.

Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

Relation avec la stratégie :

- L'intégration avec la stratégie de l'organisation doit être taillée sur mesure.
- Gérer les risques est le moyen de prendre des risques avec confiance et de gérer la situation de façon à conduire au succès.
- Les objectifs et/ou missions de l'organisation sont fixés pour de bonnes raisons, mais trop souvent sans une prise en compte suffisante des capacités opérationnelles.

Gestion stratégique des risques



Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

Liaison avec la gouvernance et l'impact du changement :

Comment le cadre de référence de la gestion des risques est pro actif et permet aux administrateurs de remplir leurs responsabilités en matière de gouvernance d'entreprise.

Gouvernance d'entreprise Le système de direction et de contrôle des entités

« La gouvernance d'entreprise ou *corporate governance* fait en général référence aux processus par lesquels les organisations sont dirigées, contrôlées et tenues de rendre des comptes. Elle recouvre l'autorité, la responsabilisation, le pilotage, la direction et le contrôle exercés au sein de l'organisation. »

SAA HB 254-2005

Governance, risk management and control assurance
Standards Australia. ISBN 0 7337 6892 X

Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

Création de valeur :

- Comment établir des processus qui relie la management stratégique des risques et la création de valeur ou un avantage concurrentiel.
- L'évaluation n'est pas nécessairement en termes strictement financiers mais il faut que tous soient d'accord sur sa réalité.
- ***Quand on ne sait pas où l'on va, n'importe quel chemin vous y conduira !***

Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

Parler risque - une même langue :

- Il est impératif de trouver un langage et d'un cadre de référence cohérents pour communiquer et rendre compte et pour mettre en œuvre la gestion des risques (application de méthodes).
- ***Rappel : nous gérons tous des risques consciemment ou inconsciemment – mais rarement systématiquement !***

Les défis de la mise en oeuvre du RISK MANAGEMENT

Engagement de la direction :

- **Réduire la résistance au changement** : l'appui de la hiérarchie à tous les niveaux contribuera à l'acceptation de la responsabilité et à une participation pro active à l'effort.
- **Confier la gestion aux propriétaires des risques** : Ceux qui génèrent et prennent les risques **DOIVENT** être ceux qui les gèrent; ce sont eux les risk managers.

La politique de RISK MANAGEMENT

Le processus de gestion des risques :

La politique sera mise en oeuvre par **chaque unité** en :

- Tenant à jour un **profil de risque adapté** en utilisant les **outils d'analyse** pour identifier, évaluer, et gérer les risques en suivant le standard de référence.
- **Communiquant** sur les problématiques de gestion des risques, de façon appropriée, avec toutes les parties prenantes concernées.

« LA CULTURE, LES PROCESSUS & LES STRUCTURES
QUI VISENT A LA REALISATION
DES OPPORTUNITES POTENTIELLES
OUT EN CONTENANT LES MENACES »

La politique de RISK MANAGEMENT

Structure & Responsabilités :

- Le **conseil d'administration** approuve la politique et la stratégie de gestion des risques globale.
- Le **comité « risques » du C.A.** revoit et analyse l'efficacité de cette politique.
- **Tous les responsables opérationnels et les collaborateurs** doivent être en charge de la gestion des risques sur le terrain.
- Le **« champion » de la gestion des risques** est responsable de la coordination des efforts de gestion des risques et rend compte au comité « risques ».



Les comités de RISK MANAGEMENT



Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

Lier contrôle et auto évaluation :

- Mettre en place les moyens d'intégrer et de comparer la stratégie (*de haut en bas*) et les contrôles et auto évaluations nécessaires (*de bas en haut*).
- Valider les contrôles en places et la façon dont il sont effectivement gérer et consolidés.
- Vérifier qu'ils contribuent à l'efficacité de la gestion des risques au sein de l'organisation, et ne la paralyse pas au contraire.

Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

Rendre compte sur les risques :

- La nécessité de concevoir des contrôles, « *reporting* », qui assistent l'encadrement avec l'intégration de principes de la gestion des risques dans la prise de décision.
- Obtenir les outils de diagnostic appropriés pour identifier et rendre compte des risques.
- Veiller à ce que les données opérationnelles soient disponibles dans un système d'information intégré (SIGR).

Les défis de la mise en oeuvre du RISK MANAGEMENT

Systemes d'information :

- Mettre en place les systèmes cohérents de collecte et de stockage des informations et données sur la gestion des risques collationnées au sein de l'organisation,
- Concevoir les types de rapports qui doivent être publiés et quelles données doivent être collectées pour les alimenter, veiller au suivi des recommandations par tous avant de divulguer les informations sur les marchés concernés.

Les retombées du risk management

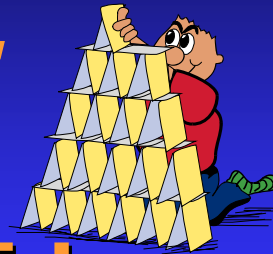
- Moins de surprises par l'anticipation
- « Pro action » plutôt que « réaction » au risque
- Meilleure connaissance et compréhension des vulnérabilités,
- Plus d'opportunités saisies
- Meilleur contrôle des coûts,
- Meilleures relations avec les parties prenantes
- Meilleur service & réputation renforcée.
- Prise de décision mieux informée,
- Approche plus systématique & complète de la prise de décision,
- Meilleure transparence dans la prise de décision,

Les retombées du risk management

- Planification stratégique efficace,
- Amélioration de la performance.
- Meilleure préparation aux contrôles externes.
- Responsabilisation, & gouvernance.
- « assurance raisonnable »
- **Survie à long terme & développement soutenable.**

Gérer les risques est-ce une obligation ?

**VOTRE SURVIE,
QUANT A ELLE
N'EST PAS
OBLIGATOIRE !**



Le risque majeur c'est de ne pas prendre de risques !



Et le voyage continue



Voyage



Course

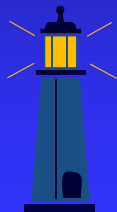


Poursuite de l'excellence

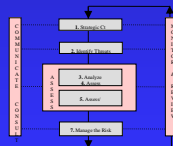


Produire de la valeur

En attendant ISO 25700, AS/NZS 4360:2004 et son guide d'application proposent un cadre générique pour nichier la gestion des risques au coeur d'une organisation, tout en introduisant la notion fondamentale d'opportunités ou de risque "positif".



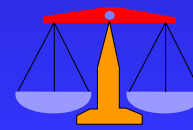
Structure Direction



Processus



Culture & communication



Opportunités Menaces

AVEZ-VOUS DES QUESTIONS ?



*En veillant à toujours garder à l'esprit les conseils
de deux sages de la gestion des risques :*

*« La gestion des risques est un voyage,
et non une destination. » **

&

*« Ne faites jamais une seule fois la
même erreur » **

** Kevin KNIGHT, Président RMIA (Australie), Pt. Commission ISO RM*

** Dave FRANCIS, Risk Manager - Sunderland (UK)*

Mais pourrait-on se quitter aujourd'hui

*Sans rappeler la question qui hante tous les esprits
et occupe tous les états-majors publics et privés:*

*Standard ou non, où va
nous conduire
la grippe aviaire ?*

