



## CONSEILS D'ADMINISTRATION ET RISQUES: EST-CE QUE TOUT EST ENFIN AU POINT?

© Octobre 2014, Garry Honey

[gwh@chiron-risk.com](mailto:gwh@chiron-risk.com)



Les autorités de réglementation ont montré un intérêt croissant dans la façon dont les conseils d'administration gèrent et communiquent sur le risque, et, en 2011, le Financial Reporting Council du Royaume-Uni a identifié trois domaines d'amélioration:

1. **La responsabilité pour le risque.** Les conseils ne prenaient pas une responsabilité collective pour le risque, ayant tendance à traiter les risques comme un sujet limité aux experts tels que le responsable de gestion des risques (Chief Risk Officer).
2. **L'appétit pour le risque.** Les conseils avaient besoin d'une meilleure façon d'exprimer l'appétit et la tolérance pour le risque, et de montrer qu'ils avaient compris le lien entre l'exposition au risque et les facteurs externes.
3. **L'information sur les risques.** Les conseils n'étaient pas clairs sur les raisons pour lesquelles certains risques étaient plus importants que d'autres, ou ce qui faisait que l'exposition au risque augmente ou diminue.

Alors, qu'est ce qui a changé au cours des trois dernières années? Malgré des progrès encourageants dans certains domaines tels que l'appétit pour le risque ou la culture du risque, le problème sous-jacent semble encore exister, résultant des différences dans la conception autour de la table du conseil d'administration au sujet de la nature du risque. Ceci influe sur la façon que le conseil a de discuter du risque et de le traiter – ou non. Quatre domaines demandent l'attention:

- **La conception.** Les normes internationales et d'éminents praticiens conviennent que le risque est une incertitude par rapport au futur, qui englobe à la fois des résultats favorables et défavorables. Pourtant, de nombreux conseils d'administration considèrent le risque comme limité aux événements défavorables qui menacent la continuité des activités. En conséquence, la gestion des risques se concentre sur les systèmes de contrôle afin d'éviter l'interruption des activités. Le registre des risques vise à fournir l'assurance que les résultats défavorables peuvent être évités, gérés ou atténués. La recherche de la cause fondamentale est une obstination pour essayer de maîtriser les risques, alors que l'incertitude future ne peut pas être maîtrisée. Les conseils doivent élargir leur conception du risque et développer de meilleures réponses au risque au niveau de l'entreprise.
- **La présentation.** Le risque est généralement présenté au niveau du conseil d'administration à l'aide d'une matrice à deux dimensions, ou «heat map» basée sur la probabilité et la gravité, ou sur l'urgence et l'importance. Cela met chaque risque bien proprement dans une case et donne la fausse impression qu'il y restera pendant au moins un an ! Mais le risque n'est pas statique et il est dangereux de présenter les risques de cette manière simpliste. Les risques augmentent et diminuent en fonction de facteurs aléatoires, souvent interconnectés, et certains risques sont corrélés entre eux : le risque forme un système complexe. La façon de présenter le risque dans les conseils doit refléter ceci sans pour autant rendre le message trop complexe.
- **La promotion.** Le risque et la stratégie sont étroitement liés et ils ont besoin d'être discutés et communiqués ensemble par les conseils. La stratégie est l'orientation pour le futur, le risque est l'incertitude du futur, et les deux sont inséparables. La communication d'entreprise cible souvent la confiance des actionnaires, et elle a traditionnellement présenté la stratégie comme un moteur de croissance et de rendement pour les actionnaires, tandis que la gestion des risques fournit des contrôles pour rassurer les investisseurs que des contremesures existent. Une meilleure méthode serait de communiquer conjointement la stratégie et le risque dans le cadre du modèle global d'entreprise.
- **Le paradoxe.** Les conseils d'administration sont souvent incertains quant à la nécessité de faire un rapport quel qu'il soit sur le risque. À qui bénéficie une information sur l'incertitude ? L'autorité de réglementation exige une bonne gouvernance, tandis que les actionnaires cherchent la certitude. Il est inévitable que ces différents groupes visés veuillent entendre des messages différents sur le risque, parce que ce qui est d'intérêt ou adapté pour un groupe n'est d'aucune importance pour l'autre. Cette confusion sur le but de la communication sur les risques peut conduire les conseils à donner des messages contradictoires ou des généralités vagues qui ne parviennent à satisfaire ni les autorités, ni les investisseurs, ni les actionnaires, ni les analystes du marché. Nous avons besoin de résoudre ce paradoxe.

Alors, où en sommes-nous sur la gestion des risques et la communication dans la salle de conseil ? Depuis la crise financière mondiale, de nombreux conseils ont recruté des administrateurs de conformité qui souhaitent éviter le risque, ce qui empêche le conseil de prendre des risques appropriés. Le risque est considéré de manière plutôt négative, et ce sont la gouvernance et le contrôle qui définissent la réponse par défaut au risque. Il semble que le voyage vers une meilleure prise de conscience des risques au niveau du conseil d'administration ne fait que commencer et qu'il reste encore un long chemin à parcourir.

---

Pour faire des commentaires sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur le management efficace des risques dans les projets, contactez le Risk Doctor ([info@risk-doctor.com](mailto:info@risk-doctor.com)), ou visitez le site Web du Risk Doctor ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PgMP ([kik@PROJECT-beneFITS.com](mailto:kik@PROJECT-beneFITS.com)) et Rose-Hélène Humeau PMP ([humeaurh@pmi-fr.org](mailto:humeaurh@pmi-fr.org)).