



## Stratégie des risques

---

**Jean-Francois DECROOCQ - 11/03/2011**

---

### Sommaire

|   |   |
|---|---|
| Introduction .....                                  | 2 |
| La stratégie du risque .....                        | 2 |
| I.0 Une démarche d'entreprise .....                 | 2 |
| I.1 Appétit pour le risque .....                    | 3 |
| I.2 La tolérance au risque .....                    | 3 |
| I.3 Les limites de risque .....                     | 3 |
| Un outil pour les dirigeants .....                  | 4 |
| I.4 Outils .....                                    | 4 |
| I.5 Gouvernance et amélioration des processus ..... | 4 |
| Vers des objectifs risques .....                    | 4 |
| Conclusion.....                                     | 5 |
| Bibliographie.....                                  | 5 |

---

## **INTRODUCTION**

---

Existe-t-il une stratégie des risques ? Dans le contexte actuel c'est une question essentielle pour la mise en place d'un système efficace. En fait, c'est le premier pas vers une gestion moderne des risques de l'entreprise. Ceci s'applique aux sociétés financières mais aussi à tous types d'organisations ou de structures. N'est-ce pas un préalable que de définir un objectif pour les risques qui s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise avec l'allocation d'un budget, de ressources et une estimation de l'impact sur l'entreprise en terme de bénéfice ou de changement. C'est bien à une stratégie de gestion des risques à laquelle nous faisons référence, inhérente à la stratégie globale de l'entreprise.

Les objectifs d'une stratégie des risques décident sur les moyens à mettre en œuvre pour l'identification et l'évaluation des risques mais aussi des outils comme la gestion de la tolérance des risques, le suivi des plans d'actions et les critères d'optimisation du couple rendement risque. A ce stade, elle devient un outil fondamental de la décision pour le management au même titre que les facteurs financiers, d'organisation ou de cout. Enfin, pour être efficace, cette démarche s'inscrit dans la gouvernance de l'entreprise avec un principe évident de proportionnalité pour adapter les moyens à mettre en place à la taille de l'entreprise.

## **LA STRATEGIE DU RISQUE**

---

### **I.0 UNE DÉMARCHE D'ENTREPRISE**

Gérer les risques, c'est d'abord du bon sens pour assurer la pérennité de l'entreprise, mais aussi, assurer la sécurité des moyens et des hommes. Passer d'une situation de gestion ponctuelle des risques à une gestion plus globale nécessite une réflexion en amont des moyens à mettre en œuvre et de l'impact sur l'entreprise. Certains aspects sont tout simplement la formalisation de points déjà soulevés dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. De fait, tout comme l'élaboration d'un budget ou d'un business plan qui évaluent les différents aspects de l'activité pour les transformer en chiffres financiers, la stratégie des risques couvrent de nombreux aspects de l'entreprise en lien avec la stratégie. Pour y parvenir, il est conseillé d'effectuer une analyse graduelle avec notamment :

- 1- Définir les grandes familles de risques
- 2- Evaluer l'impact des risques
- 3- Evaluer les bénéfices quantitatifs et qualitatifs d'une meilleure gestion des risques
- 4- Définir des scénarios extrêmes
- 5- Evaluer les couts de mise ne place d'une gestion des risques
- 6- Définir les priorités et les limites
- 7- Intégrer les résultats dans le plan stratégique de l'entreprise

Ces étapes montrent bien que si l'approche de la stratégie des risques semble séduisante, elles soulèvent de nombreuses difficultés pratiques dans sa mise en œuvre. La couverture de toute l'organisation mais aussi le lien entre l'aspect opérationnel et les aspects de gestion sont autant d'éléments qui en compliquent l'application. De plus, une fois définie, elle peut toujours s'apprécier en fonction d'événements qualitatifs ou en fonction des interlocuteurs.

Seul un cadre bien défini s'affranchira de ces inconvénients et parviendra à fournir des bénéfices.

L'approche par catégorie des risques aussi bien quantitatifs ou qualitatifs complétée par une approche de synthèse facilite la démarche. C'est en synthèse que se combine l'exposition totale à certains critères qualitatifs pour être rapprochée du rendement attendu en faisant ressortir les améliorations que procure une bonne gestion des risques.

### **I.1 APPETIT POUR LE RISQUE**

L'appétit pour le risque est le risque que l'entreprise est prête à supporter en fonction d'un certain rendement.

C'est un constituant déterminant de la stratégie des risques. Par souci de transparence, c'est, de toute évidence, un élément important que la société présente au marché ou aux investisseurs et gage de responsabilité et bonne gestion. C'est la base pour ensuite décliner les objectifs de la gestion des risques sur les différents centres d'activités, services ou des produits. Cette déclinaison prend la forme de montants moyens de risques ou de réalisation d'évènements et son principal support et la tolérance acceptable au risque.

### **I.2 LA TOLÉRANCE AU RISQUE**

La tolérance au risque est le premier pas de la transcription de l'appétit pour les risques au niveau opérationnel. C'est un montant agrégé en ligne avec la stratégie de risque affecté à une fonction ou une catégorie de risque.

Il est souvent difficile sur une période ou dans une fonction, d'affecter avec précision certains éléments de gestion des risques. Pour cela, il convient de définir en premier lieu une tolérance, en définissant des quantités acceptables ou non de risque. La tolérance au risque est souvent un maximum d'un montant, d'une fréquence au niveau d'une fonction ou d'un secteur.

Ce sont ces montants agrégés qui sont suivis par les dirigeants pour limiter le développement d'activité sur des segments jugés risqués et favoriser des domaines où le risque pris est plus rémunérateur. On définit ainsi un cadre de risque dans lequel les dirigeants maximisent le résultat en fonction de la stratégie adoptée. Les dirigeants peuvent ainsi se focaliser sur les risques comme éléments de la stratégie avec une attention particulière sur les risques majeurs et non plus sur les risques individuels qui entrent dans le processus de contrôle des limites. On rentre ainsi dans l'optimisation de la gestion des risques.

### **I.3 LES LIMITES DE RISQUE**

Les limites de risques sont définies sur la base de la tolérance au risque. C'est le niveau le plus fin de gestion de la tolérance au risque. C'est au niveau opérationnel que s'applique les limites. Elles sont définies comme des indicateurs (montants, fréquences...) de maximum ou minimum à appliquer à toutes opérations dans leur périmètre. Elles permettent de gérer les risques des opérations ou des cumuls en fonction du niveau de tolérance au risque et ainsi de rester en ligne avec la stratégie des risques.

## **UN OUTIL POUR LES DIRIGEANTS**

---

### **I.4 OUTILS**

Définir une stratégie de risque, une tolérance au risque ou des limites de risques restent un bel exercice théorique si une véritable réflexion et une démarche appropriée n'est pas mise en œuvre. La première étape est, bien sûr, l'identification des risques et la mise en place d'outils. Des outils de mesures du risque mais aussi de contrôle. Plus que l'outil, c'est l'organisation et la responsabilisation des intervenants qui vont assurer le succès de l'implémentation. Les outils doivent être à disposition des opérationnels et gérés centralement. La démarche doit être simple et le plus possible intégrée dans les processus existants. Les éléments qui les constituent doivent être compris par tous les intervenants et facilement applicables.

### **I.5 GOUVERNANCE ET AMELIORATION DES PROCESSUS**

La mise en place d'un cadre de gestion des risques ne va pas sans une certaine flexibilité aux différents niveaux de la chaîne. La tolérance au risque doit ainsi pouvoir être revue à la lumière de nouveaux éléments. En parallèle, la gestion des limites doit s'adapter aux opérations. Il est clair que la définition des limites requiert l'intervention des opérationnels dans le processus pour se conformer à la réalité du terrain et des besoins quotidiens de gestion. Chaque entreprise a son profil de risque et chaque fonction a aussi ses spécificités dont il faut tenir compte. Ainsi la définition du cadre de risque devient un outil, pour l'ensemble de l'entreprise aussi bien pour les opérationnels que pour le management.

Outre l'implémentation d'un tel système, il convient de s'appuyer sur une bonne gouvernance qui permettra de modifier ou d'adapter la gestion en fonction des besoins et de l'évolution de l'environnement. Cette gouvernance s'appuie sur les organes existants pour renforcer le cadre de gestions des risques. Une fois en place, elle permet de collecter des informations complémentaires sur les processus et les opérations. Dans certains cas, les modifications améliorent la qualité, dans d'autres la rapidité et la sécurité. Dans tous les cas l'évolution de l'organisation tend vers une plus grande efficacité et une motivation accrue. En effet, le contrôle des risques est souvent une préoccupation de tous les acteurs de l'entreprises et c'est en permettant sa gestion décentralisée et responsabilisée que l'ensemble de l'organisation en bénéficie.

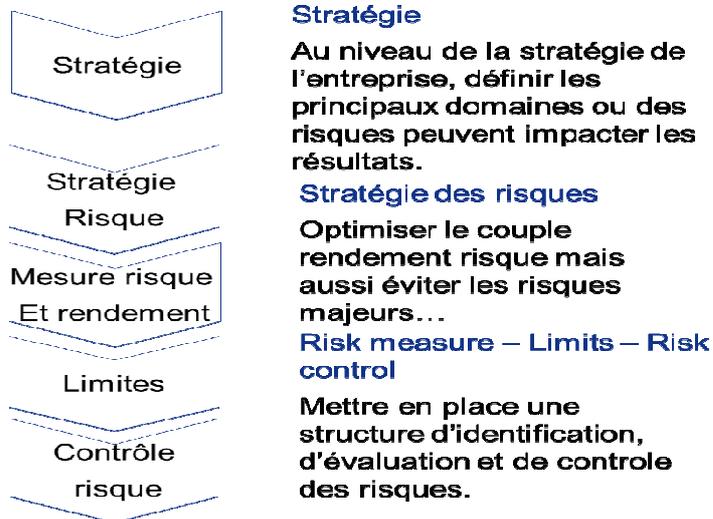
## **VERS DES OBJECTIFS RISQUES**

---

Une gestion moderne incorpore tous les éléments financiers et humains auxquels il faudrait aujourd'hui ajouter les risques. Si des évènements peuvent altérer le bon fonctionnement l'entreprise, il devrait entrer dans les objectifs. Ainsi, la mise en place d'une stratégie des risques et d'un système de limites sont aussi le moyen de mieux quantifier à un niveau fin des informations sur les risques et de les suivre. Cela devient une base pour définir des objectifs sur une certaine période. Ces objectifs de tolérance au risque ne doivent pas altérer le rendement mais simplement éviter une augmentation non désirée des risques. Ainsi ils viennent en complément des objectifs financiers et d'activité. L'esprit d'entrepreneur est bien la prise de risque et cette approche et d'y ajouter un meilleur contrôle.

## CONCLUSION

Face au défi de la gestion quotidienne, une gestion moderne se propose de compléter les éléments de gestion existant (notamment financiers) par des outils de gestion du risque. Pour cela, il est conseillé de construire un cadre dans lequel l'entreprise pourra concevoir et appliquer une gestion efficace des risques. La gestion de l'incertitude est devenue un enjeu majeur des organisations et les concepts, bien que théoriquement séduisants, doivent être mis en oeuvre avec méthode. Cet article proposait un éclairage sur quelques concepts pour passer d'une vision globale à la gestion pratique des risques, il est évident que le déploiement d'une telle solution nécessite l'implication de toute l'organisation.



## BIBLIOGRAPHIE

- S&P [2006] Evaluating Risk Appetite: A Fundamental Process Of Enterprise Risk Management*
- IAIS [2009] Issues Paper on Corporate Governance*
- Les Echos [2000] dossier L'art de la gestion des risques, supplément, 28 septembre*
- CEIOPS' Advice for Level 2 Implementing Measures on Solvency II:*
- *Supervisory Reporting & Public Disclosure Requirements*
  - *System of Governance*
- JF Decroocq 13-10-2009 Hansonwade training « Risk appetite »*
- Emphasis [2009] towers Perrin Enterprise risk management*
- Dossier INRS [2004] Les nouvelles règles de prévention du risque chimique*
- J. Le Ray - Juin 2010 : Gérer les risques Pourquoi ? Comment ?*
- Les Echos Perotte D. (2004), « Les risk-managers prennent de la hauteur », 16 février.*