

# ENTERPRISE RISK INSIGHTS

## MATURITÉ DES SYSTÈMES DE GESTION DES RISQUES

La pandémie actuelle de Covid, la recrudescence des cyberattaques ainsi que la progression du réchauffement climatique nous montrent à quel point une gestion des risques efficace revêt une importance cruciale.

Un système de gestion des risques ne peut pas toujours empêcher que certains risques ne surviennent. Il sert toutefois à anticiper des scénarios de menaces et constitue ainsi la meilleure préparation possible à leur survenance. L'objectif poursuivi consiste à protéger à la fois l'entreprise, son patrimoine et son personnel. Se préparer à un événement d'une gravité majeure est vital puisqu'il n'est de loin pas possible de répercuter tous les risques sur le marché des assurances, soit quelque 30 à 40% des risques d'entreprise en fonction du modèle d'affaires retenu. Afin de pouvoir gérer ces risques, un système de gestion des risques axé sur la valeur ajoutée est indispensable.

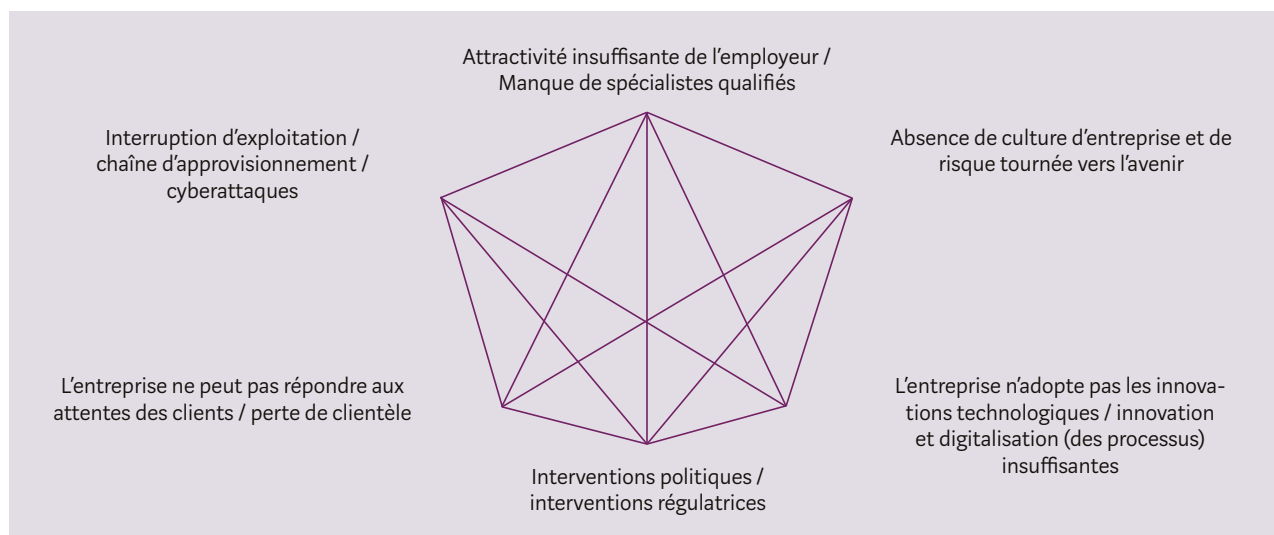
Pendant son année de jubilé (50 ans), Kessler Consulting SA a pu conseiller de nombreuses entreprises provenant tant de l'économie privée que du secteur public, et issues des branches les plus di-

verses. Dans le présent article, nous prenons pour thème des leçons importantes tirées de notre expérience du marché suisse. Quels types de risques préoccupent nos clients, et comment peut-on améliorer le degré de maturité de son propre système de gestion des risques afin d'en tirer un maximum d'avantages?

### LES PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER

Dans le cadre d'une approche de benchmarking, nous avons résumé dans le graphique ci-dessous les six principaux défis qui préoccupent nos clients à l'échelle de toute la Suisse dans de multiples champs d'activité.

Il est intéressant de constater que ce ne sont pas seulement les thèmes d'actualité et les thèmes opérationnels comme les interruptions d'exploitation ou les cyberattaques qui figurent en tête des préoccupations des entreprises, mais que ce sont au contraire les défis stratégiques à long terme considérés sous l'angle de la gestion des risques qui gagnent en pertinence. Cette évolution témoigne bien de la force du lien qui relie stratégie et gestion des risques et



confirme ainsi que le processus d'élaboration stratégique et celui de la définition de la gestion des risques doivent être harmonisés afin de pouvoir garantir un développement durable. A cet égard, nous pouvons citer à titre d'exemples les risques d'ordre politique et ceux liés à l'environnement réglementaire. Une stratégie de gestion des risques doit être adaptée à ces situations. Cela est particulièrement évident sur le marché de la santé.

Notre illustration montre en outre que les risques ne sont pas des événements ou des développements isolés, mais qu'ils sont au contraire reliés et qu'ils s'influencent les uns les autres de manière déterminante. Ainsi, le manque de spécialistes qualifiés ou une attractivité insuffisante de l'employeur peuvent conduire dans une large mesure à l'absence d'innovation et générer une culture d'entreprise défavorable. Ce qui précède a pour effet que l'entreprise ne peut pas répondre aux attentes des clients et, dans des cas extrêmes, cela peut entraîner des pertes de clientèle. Dès lors, il est judicieux de contrôler les risques en tenant compte de leur interdépendance et, en connaissant leur complexité, d'en déduire des mesures efficaces.

#### MATURITÉ DU SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES

La gestion des risques devient une priorité dans les agendas des directions et des conseils d'administration. Et pourtant, notre expérience montre que de nombreuses entreprises peinent à aménager et à mettre en œuvre un système de gestion des risques appropriée. Parce que ce thème n'est pas assez concret, la gestion des risques ne parle pas aux personnes concernées. Très souvent, les questions suivantes constituent la situation initiale d'un projet: quel degré de maturité le système de gestion des risques doit-il atteindre afin de créer la valeur

ajoutée nécessaire ou exigée pour une entreprise déterminée? Comment réussir l'introduction d'une culture de risque efficace? Avons-nous les «bons» risques sur le radar de l'entreprise? La gouvernance en matière de gestion des risques (risk governance) est-elle correcte, ou comment devons-nous structurer les interfaces vers d'autres processus d'entreprise tels que l'analyse SWOT, le SCI ou la compliance? Il s'agit de maîtriser ces problématiques pour pouvoir accroître le degré de maturité et, de ce fait, l'utilité du système de gestion des risques.

#### RECOMMANDATIONS SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE

Afin de s'attaquer aux incertitudes et aux problématiques mentionnées dans le présent article et de réaliser des améliorations continues dans votre système de gestion des risques, nous recommandons:

- de donner le coup d'envoi à un dialogue ouvert et dynamique sur la gestion des risques au sein de l'organisation;
- d'organiser des workshops sur la gestion des risques afin de remettre en question l'existant et d'obtenir de nouvelles suggestions;
- de passer régulièrement en revue et de mettre à jour le portefeuille des risques, resp. univers des risques;
- d'améliorer la «risk governance», notamment en fixant clairement les domaines de responsabilité respectifs;
- d'ancrer dans les esprits l'approche par scénarios afin de se préparer aux coups durs et d'élaborer des plans de mesures correspondants;
- de quantifier la capacité de l'entreprise à supporter les risques.

Bénéficiez de notre expérience de longue date. Nous nous ferons un plaisir de vous accompagner.

#### VOTRE INTERLOCUTEUR

##### SIMON KÜNZLER

Responsable Risk Consulting  
lic. oec. HSG

+41 44 387 88 66  
simon.kuenzler@kessler.ch

##### NOEMI BENJAMIN

Risk Consultant  
M.A. HSG

+41 44 387 88 36  
noemi.benjamin@kessler.ch

#### KESSLER CONSULTING SA

Forchstrasse 95  
Case postale  
CH-8032 Zurich  
T +41 44 387 87 11  
www.kessler.ch