

« Où en sommes-nous? » Faire passer la capacité de l'organisation au chapitre de la GRE à un autre niveau de maturité

DANIELLE HARRISON, FICA

*Ancienne chef de la gestion des risques, Groupe
Co-operators*

Cet article fait partie d'une collection d'articles portant sur la gestion du risque d'entreprise (GRE) de l'Institut canadien des actuaires (ICA). Ces articles ont été rédigés par des experts en la matière, actuaires et non-actuaires, qui nous donnent leurs propres opinions et nous font part de leurs expériences professionnelles. Ils mettent ainsi en lumière des questions nouvelles et émergentes dans le monde actuel de la gestion des risques. Lisez tous les articles à cia-ica.ca/gre.



La GRE au sein des sociétés d'assurance est à un stade d'évolution critique. Le rôle du chef de la gestion des risques (CGR) reste encore à définir au sein des organisations, et les professionnels de la gestion des risques sont issus de divers milieux. L'attention et les efforts se concentrent sur la réponse aux exigences réglementaires, ce qui peut prendre un certain temps.

Les éléments suivants de votre liste de contrôle sont cochés :

- Nommer un CGR ou un responsable de la fonction de GRE compétent et indépendant.
- Confier des mandats aux comités de gestion des risques et au conseil d'administration.
- Mettre en œuvre le modèle des « trois lignes de défense » ou une autre structure suffisamment robuste.
- Approuver des cadres et politiques de GRE qui énoncent de façon exhaustive la vision et les attentes en matière de GRE, ainsi que la façon dont les risques sont régis.
- Élaborer une taxonomie commune des risques et répertorier les risques clés et les contrôles.
- Formuler l'appétit pour le risque à l'aide d'énoncés définis de façon succincte.
- Sélectionner des indicateurs de risque clés qui soutiennent votre appétit pour le risque par la définition de limites et de niveaux d'alerte préventive qui surveillent périodiquement l'évolution de votre profil de risque réel en le comparant à votre appétit pour le risque.
- Évaluer et quantifier les risques les plus importants auxquels l'organisation est confrontée et effectuer des simulations de crise pour déterminer les exigences de capital.

Il peut s'écouler de nombreuses années avant que le programme de GRE d'une organisation soit au diapason des exigences et des attentes réglementaires. Il n'est pas facile d'atteindre cet objectif.

Tout va bien maintenant... n'est-ce pas?

Bien que l'approche réglementaire d'exécution de la liste de contrôle soit excellente

au départ, il s'agit également, pour bien des organisations, de la fin de l'évolution de la maturité de leur processus de GRE. Un examen plus attentif peut révéler que l'exécution des activités sur la liste n'est pas aussi achevée que vous l'aviez d'abord imaginé.

La complaisance est dangereuse. Vous pouvez travailler indéfiniment les activités de la liste de contrôle. Il ne s'agit pas d'un exercice ponctuel. Ce qui fonctionnait pour vous par le passé ne répond peut-être pas à vos besoins actuels. Des changements constants affecteront la réalisation des activités et vous serez occupé à vous assurer qu'elles sont toujours effectuées adéquatement. Nous œuvrons dans un contexte dynamique où les risques, les stratégies, l'organisation et le paysage de la concurrence évoluent sans cesse. Les risques émergents que posent le cybersécurité, les progrès de l'analytique et de l'intelligence artificielle, la légalisation de la marijuana, l'évolution du profil démographique de la population et les changements climatiques sont tous des exemples

avoir l'impression que leur réalisation est suffisante... mais ce n'est pas le cas. Les exigences réglementaires constituent un bon point de départ puisqu'elles fournissent les outils nécessaires pour mieux faire le travail. Mais ultimement, la GRE a pour but d'éviter que l'organisation ne prenne par inadvertance des risques qui n'étaient pas souhaités et n'attire l'attention sur les possibilités d'assumer stratégiquement plus de risques ou de procéder à leur arbitrage. Il est nécessaire de réaliser les activités de la liste de contrôle, mais ce n'est pas suffisant.

Quelle sera la suite?

Il peut être difficile d'accélérer le rythme et d'accéder au niveau suivant. Comment pouvons-nous contribuer à cette transition? Pour établir véritablement la GRE comme catalyseur stratégique de l'entreprise, le travail difficile doit commencer. La GRE peut devenir plus mature lorsque vous déployez efficacement votre boîte à outils

Vos cadres, politiques et rapports de GRE peuvent être en place, mais les mettez-vous vraiment en pratique?

d'enjeux qui influencent la conception de nos programmes de GRE et la priorisation de nos efforts d'atténuation des risques. Les organismes de réglementation forment également d'autres attentes à l'égard de la GRE, ce qui rallonge la liste de contrôle.

Les lignes directrices réglementaires visant à aider les organisations à faire progresser leurs programmes de GRE et à préciser le rôle de la haute direction et des membres du conseil d'administration sont devenues, dans bien des cas, la raison de l'existence du CGR et des professionnels dédiés à cette fonction au sein des sociétés d'assurance.

Compte tenu de la quantité de travail nécessaire pour intégrer ces éléments à votre programme de GRE, vous pouvez

réglementaire et que vous l'intégrez à votre culture organisationnelle. Deux leviers puissants pour y parvenir sont l'intégration et la critique constructive.

1. De l'identification à l'intégration (sensibilisation, responsabilisation, prise de décisions)

La GRE est plus efficace lorsqu'elle imprègne la culture d'une organisation, de sorte que chaque employé reconnaît qu'il a un rôle à jouer en matière de gestion des risques. La gestion des risques ne se limite pas aux professionnels de la GRE, la haute direction, le CGR ou le conseil d'administration. Il existe quelques questions permettant d'évaluer objectivement votre état actuel d'intégration.

« Où en sommes-nous? » Faire passer la capacité de l'organisation au chapitre de la GRE à un autre niveau de maturité

Vos cadres, politiques et rapports de GRE peuvent être en place, mais les mettez-vous vraiment en pratique?

Ils doivent être communiqués, compris et suivis, et ils doivent décrire avec exactitude comment les risques les plus importants sont gérés. En d'autres termes, ils doivent dépasser les simples mots. Pour vraiment mettre en pratique votre gouvernance, les principes et les processus que vous avez définis pour gérer les risques doivent être pris en compte dans la prise de décisions.

Pouvez-vous imaginer une situation où vous vous attendiez à ce qu'un employé soulève une préoccupation liée au risque ou y donne suite, mais ne l'a pas fait?

Même les meilleures directives et la meilleure surveillance des risques ne peuvent tenir compte de toutes les circonstances. Il surviendra toujours des situations de risque inattendues, et une organisation dont les employés ont adopté une solide culture axée sur la sensibilisation et la responsabilisation à l'égard du risque dépassera la lettre de la loi pour s'attarder à son esprit et veiller à ce qu'un signalement opportun soit effectué et que des décisions appropriées fondées sur de l'information adéquate sur le risque soient prises. Vos employés combleront les lacunes et ils s'adapteront adéquatement aux circonstances.

Qui sait qu'il existe un comité de la haute direction chargé de la gestion des risques

au sein de votre entreprise et en quoi consiste son mandat?

Tous vos employés doivent comprendre comment et quand signaler des préoccupations à ce comité; il ne devrait pas s'agir simplement d'un comité auprès duquel le CGR ou l'équipe de la GRE le font. La distinction fondamentale entre les éléments de nature pertinente au risque et les autres se trouve dans la liste de contrôle réglementaire. Souvent, les questions de gestion stratégique font l'objet d'une discussion

créer une nouvelle tribune pour lancer ces conversations globales. Parlez de ce que l'entreprise tente de réaliser, puis intégrez-y les risques.

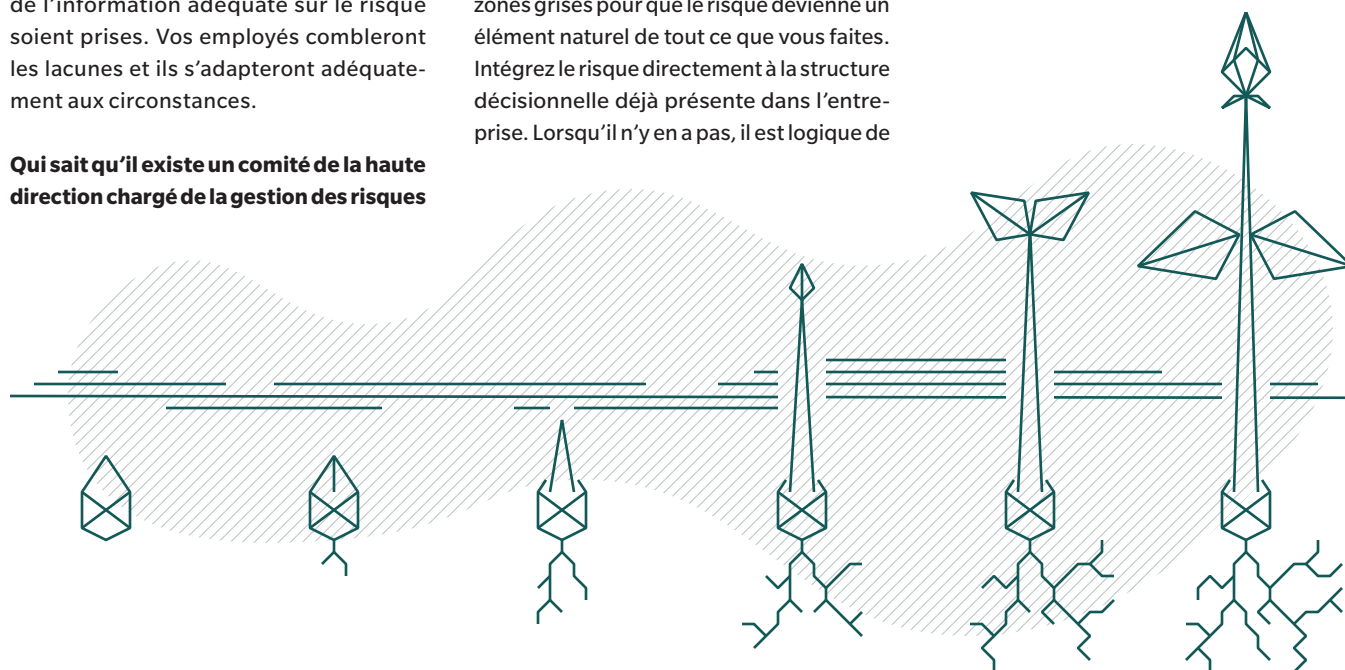
2. De la facilitation à la critique constructive (confiance, sécurité, crédibilité)

L'identification, l'évaluation, l'atténuation, la quantification et la surveillance des risques de manière holistique exigent une connaissance approfondie de l'organisation et de l'in-

Pouvez-vous imaginer une situation où vous vous attendiez à ce qu'un employé soulève une préoccupation liée au risque ou y donne suite, mais ne l'a pas fait?

distincte parmi les membres de la haute direction et elles ne sont pas soumises au comité chargé de la gestion des risques au sein de l'entreprise. L'existence de comités distincts de la haute direction rend nécessaire la distinction artificielle entre le risque et la stratégie. Intégrez harmonieusement les zones grises pour que le risque devienne un élément naturel de tout ce que vous faites. Intégrez le risque directement à la structure décisionnelle déjà présente dans l'entreprise. Lorsqu'il n'y en a pas, il est logique de

dustrie dans laquelle elle exerce son activité. Il n'est pas étonnant que de nombreux professionnels de la GRE assument le rôle de facilitateur, en puisant dans les connaissances spécialisées qui existent dans de nombreux rôles et rassemblant la sagesse collective. Il s'agit d'un exercice très important que



l'organisation doit réaliser de même qu'un ensemble de compétences tout aussi importantes que les professionnels de la GRE doivent perfectionner. Mais on peut faire plus que recueillir la contribution des experts et passer à autre chose. Les professionnels de la GRE ont une position privilégiée pour observer l'ensemble des activités de l'entreprise et ils sont indépendants. En examinant l'ensemble de l'organisation, ils peuvent cerner les incohérences et repérer les opportunités interfonctionnelles. Exerçant une fonction de supervision en tant que deuxième ligne de défense, ils ne sont pas imputables des décisions opérationnelles de l'entreprise, mais ils peuvent influencer ces décisions. Comment pouvez-vous permettre que cette perspective indépendante de l'entreprise soit présentée et qu'elle exerce une réelle influence sur les décisions? Vous pouvez prendre certaines mesures clés pour favoriser la critique constructive.

Faites en sorte que vos leaders de la GRE soient perçus comme des conseillers stratégiques, et non des délateurs. Critiquer pour critiquer n'est pas constructif, pas plus que cela ne permette d'établir des relations de confiance. Les dirigeants de la GRE et les dirigeants de l'entreprise doivent communiquer activement les uns avec les autres et examiner tous les aspects d'un problème pour élaborer les solutions envisageables. Les outils utiles à la GRE peuvent servir de mesures de référence et de points d'ancrage à ces discussions. L'atteinte d'une solution mutuellement acceptable peut ne pas être possible, mais un tel exercice effectué correctement se traduira par un examen plus rigoureux des options, ce qui renforcera la résolution de la décision finale retenue. Si les dirigeants ont confiance qu'ils seront considérés équitablement, il ne devrait y avoir aucune crainte de menace en cas de désaccord.

La critique constructive est une compétence essentielle favorisée par la sécurité qui accompagne l'indépendance et l'envergure, et par la crédibilité provenant de la formation et de l'expérience. Les responsables

de la GRE doivent s'exprimer ouvertement, surtout lorsque les membres de l'entreprise estiment qu'ils ne peuvent pas le faire. Ils disposent d'une plateforme pour mettre en lumière différents points de vue afin de s'assurer que tout a été pris en compte et qu'il n'y a pas d'angles morts ni de « vaches sacrées » interdits de discussion. C'est leur rôle, et l'exercice peut laisser des cicatrices. Un déséquilibre des connaissances et (ou) du pouvoir dans n'importe quelle discussion peut intimider et empêcher l'expression d'une critique constructive. De plus, une culture organisationnelle qui évite les conflits productifs peut qualifier les dirigeants de la GRE d'antagonistes. Notre tendance à la conformité peut littéralement changer ce que nous voyons. Les organisations doivent atténuer « la douleur de l'indépendance » pour cultiver des points de vue diversifiés.

[Traduction libre] « Si vous pouvez exprimer ce à quoi ressemblent des tensions saines, productives et souhaitables, vous pouvez empêcher les gens d'interpréter la diversité de la pensée comme une dynamique dysfonctionnelle, explique Liane Davey dans son livre publié récemment, *The Good Fight*. Grâce à une meilleure sensibilisation et à un langage commun, votre équipe commencera à s'apercevoir qu'une grande partie de ce qu'elle a interprété comme des frictions interpersonnelles était en fait une tension parfaitement saine issue de la différence des rôles. » Les divergences d'opinions sont peu pratiques et nous obligent à travailler davantage. Cependant, la création d'un environnement où ces opinions sont prises en compte dès le départ peut prévenir des faux pas dévastateurs.

L'équipe de la GRE doit représenter un terrain d'entraînement pour les meilleurs talents alors qu'ils effectuent une rotation dans l'ensemble de l'organisation et en renforcent la culture.

De nombreux responsables estimés de la GRE ont travaillé directement dans différents secteurs de l'entreprise. Leur expérience leur permet de comprendre ce que sont

les risques et les contraintes pratiques permettant de les atténuer; ils possèdent les connaissances et la sagacité nécessaires pour critiquer éloquemment les opinions qui leur sont présentées. De même, de nombreux chefs d'entreprise appréciés ont travaillé au sein d'une fonction de GRE à un moment ou à un autre de leur carrière. Ils comprennent la difficulté d'exercer une influence lorsque vous ne possédez pas un sens « critique » bien exercé qui inspire de saines décisions.

À quoi ressemble une capacité de GRE mature?

Ma vision de la GRE passe par l'évolution au-delà d'une liste de contrôle réglementaire bien tenue à un déploiement complet des outils de GRE passant par son intégration et la critique constructive. Ce n'est qu'à ce moment que les organisations pourront s'attaquer à ce qui compte vraiment : veiller à prendre des décisions éclairées sur les risques afin de favoriser l'atteinte de résultats fiables.

Les sociétés d'assurance tentent de s'adapter à un taux de changement sans cesse croissant, cherchant à accroître l'efficacité de leurs opérations tout en renforçant simultanément leur résilience financière et opérationnelle. Le dialogue intégrant la stratégie et les risques ainsi que la prise de décision exhaustive, enrichis de perspectives variées, sont les caractéristiques d'une capacité de GRE mature et ils se prêtent bien à ces objectifs communs d'efficacité et de résilience. Nous constituons une main-d'œuvre qui apprend à adopter la philosophie d'« échec rapide », l'application de notre capacité de GRE diminuera la probabilité que nos initiatives échouent dès leur mise en application et se traduisent par des conséquences désastreuses. Nous nous tournons vers de nombreux domaines pour rehausser notre avantage stratégique, à partir de l'expérience client jusqu'à l'analytique et le numérique. J'encourage la haute direction et les conseils d'administration de nos organisations à rehausser leur capacité de GRE comme élément de différenciation stratégique.

« Où en sommes-nous? » Faire passer la capacité de l'organisation au chapitre de la GRE à un autre niveau de maturité

Sources

Clearfield C. et Tilcsik A. *MELTDOWN: Why Our Systems Fail and What We Can Do About It*, Toronto, Allen Lane, 2018.

Davey, L. *The Good Fight: Use Productive Conflict to Get Your Team and Organization Back on Track*, Vancouver, Page Two Books, 2019.