

# Bâtir une solide culture du risque

---

MIKE STRAMAGLIA, FICA, FSA, CERA, ICD.D

---

*Directeur en résidence, Global Risk Institute*



---

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](http://cia-ica.ca/gre).

Même l'observateur le moins averti remarquera que les manchettes des journaux continuent d'être alimentées par un flot constant de scandales corporatifs, de méfaits et d'autres « faux pas » variés en matière de conduite et de gestion des risques. Bien qu'aucun secteur ou aucune industrie ou région ne semble à l'abri de ces incidents, l'industrie des services financiers semble avoir acquis un profil particulièrement prédominant à cet égard (p. ex., transactions malhonnêtes, pratiques de vente trompeuses, stratagèmes d'investissement de Ponzi, pratiques comptables douteuses, manipulation du marché/des indices de référence et, bien sûr, la crise financière de la fin des années 2000).

Il n'est donc pas surprenant que ces événements entraînent inévitablement une vaste analyse rétrospective et de nombreux commentaires, alors que les organismes de réglementation, les conseils d'administration, la direction et d'autres intervenants clés s'efforcent d'en comprendre les causes profondes et la façon dont ces connaissances acquises pourraient aider à prévenir de telles débâcles.

Un thème récurrent dans la plupart des récits et des analyses résultants indiquent que ces événements sont souvent directement attribuables à une forme quelconque de « défaillance importante de la culture (du risque) ».

La question évidente que cette révélation pose aux gestionnaires du risque est la suivante : « Quelles sont les pratiques ou les conditions organisationnelles qui minent l'établissement d'une culture du risque efficace, et donc notre capacité à éviter des pertes significatives? » ou, ce qui est équivalent, mais en des termes plus constructifs, « quelles sont les pratiques ou les conditions organisationnelles qui contribuent à favoriser une solide culture du risque et, par conséquent, à accroître notre confiance dans l'atteinte des objectifs organisationnels? »

Pour répondre à ces questions, il faut d'abord définir clairement ce qui constitue une « solide culture du risque » :

Une solide culture du risque peut être attribuée à une organisation qui assume systématiquement les bons risques de la bonne façon.

- Le terme « systématiquement » s'applique à de multiples facettes, y compris au fil du temps (pas seulement périodiquement ou pendant certaines parties du cycle économique/commercial, etc.), à l'échelle de l'organisation (toutes les unités opérationnelles/entités/divisions, le siège social, etc.) et de façon ascendante/descendante à la hiérarchie de la direction (des premières lignes jusqu'à la « salle du conseil », les attentes en matière de gestion des risques étant également appliquées explicitement à tous les fournisseurs tiers/intermédiaires, etc.).
- Les « bons risques » désignent uniquement les risques pris activement et qui sont cohérents avec l'appétit pour le risque de l'organisation ainsi qu'à sa capacité et à ses compétences à les assumer, les risques requis pour faire progresser sa stratégie, sa mission et ses objectifs, les risques pour lesquels elle est adéquatement rémunérée, etc. Il convient également de noter que cette définition reconnaît que les organisations doivent assumer activement et gérer des risques pour atteindre leurs objectifs. Une solide culture du risque ne se caractérise pas par un biais systématique à l'égard d'un évitement perpétuel des risques.
- La « bonne façon » sous-entend que la prise de risques suit des processus robustes d'évaluation et de mesure des risques, qu'elle fait l'objet d'une surveillance et d'un contrôle continu et proportionnels des risques, que la prise de risques est conforme aux valeurs organisationnelles, etc.

En gardant cette définition concrète à l'esprit, il est possible de cerner un certain nombre de saines pratiques et conditions de gestion qui peuvent souvent jouer un rôle essentiel dans l'établissement de la culture du risque d'une organisation. Cela comprend notamment la formulation et l'harmonisation de l'appétit pour le risque de l'organisation, la capacité à envisager des risques de faible probabilité/gravité élevée, les programmes de récompense et de reconnaissance, les pratiques en matière de leadership, à la promotion de l'apprentissage continu et la capacité à susciter une remise en question constructive. Afin d'illustrer en quoi la définition ci-dessus d'une « solide culture du risque » pourrait aider à façonner les pratiques

de gestion dans ces domaines clés, les trois premiers sont explorés plus en détail ci-dessous. Chaque exemple est accompagné d'une brève description et de questions dont les gestionnaires du risque devraient tenir compte pour déterminer si l'état actuel de cette pratique au sein de leur organisation favorise une culture du risque solide ou faible.

### Formulation et harmonisation de l'appétit pour le risque

L'harmonisation de l'appétit pour le risque est un déterminant fondamental de ce qui constitue les « bons risques ». Il est donc impossible d'avoir une solide culture du risque sans le niveau requis de compréhension et de consensus à l'échelle de l'organisation au sujet de son appétit pour le risque. Cet appétit fournit également un contexte commun pour faciliter le type de remise en question constructive qui est également essentiel pour bâtir une solide culture du risque, illustrant l'interconnectivité qui est souvent inhérente à ces pratiques et conditions essentielles qui façonnent la culture du risque.

- L'appétit pour le risque correspond-elle à la stratégie, à la mission et aux objectifs de l'organisation, ou l'atteinte de ces objectifs exige-t-elle en fait des niveaux d'appétit pour le risque plus élevés ou plus faibles que ceux qui sont prévus?
- Dans quelle mesure les communications, les programmes de formation, etc., connexes permettent-ils de s'assurer que tous les intervenants internes et externes comprennent l'appétit pour le risque à un niveau proportionnel à leurs activités de gestion des risques?
- Dans quelle mesure l'appétit pour le risque est-elle intégrée efficacement aux décisions courantes en matière de gestion des risques (p. ex., le processus d'approbation des analyses de rentabilisation (*business case*) exige-t-il une démonstration de la cohérence de l'initiative proposée avec l'appétit pour le risque de l'organisation)?
- La formulation de l'appétit pour le risque appuie-t-elle suffisamment la gestion des risques inhabituels, émergents ou non envisagés en fournissant le contexte des principes et de la philosophie de l'organisation sous-jacents à la prise de risques?

## Capacité de l'organisation d'envisager des événements à faible probabilité/gravité élevée

Les organisations caractérisées par une faible culture du risque semblent souvent atteintes de myopie systémique, ou du moins d'un manque fondamental d'imagination, autour d'événements peu fréquents mais très graves (« Cela ne pourrait jamais se produire ici... »). Cette situation peut être attribuée à divers facteurs, dont l'incapacité de reconnaître et d'atténuer le type de biais cognitifs qui peut souvent mener à une sous-estimation importante des probabilités sous-jacentes aux événements extrêmes associés aux queues de distribution. Par exemple, par définition, la probabilité d'avoir observé un événement de type 1:200 est très improbable en vertu de l'historique de pertes connues de l'organisation. Toutefois, l'appétit pour le risque est souvent établi en fonction de fréquences très faibles, liées à des événements non observés auparavant. Les organisations doivent donc surmonter la tendance naturelle à se fier presque exclusivement à l'expérience passée, apparemment bénigne, pour formuler ces évaluations des risques.

- L'organisation a-t-elle pris des mesures explicites pour s'assurer qu'elle ne succombera pas au biais causé par un échantillon de trop petite taille ou par des événements récents dans l'évaluation de ses risques liés à des événements à faible probabilité/gravité élevée?
- L'organisation applique-t-elle régulièrement des techniques de simulation de crise inversée pour faciliter la discussion ou l'évaluation de scénarios de risque extrêmes et qui n'aurait pas lieu autrement?
- Les processus d'identification et d'évaluation des risques de l'organisation vont-ils au-delà des conséquences directes des risques pour saisir adéquatement les effets de l'interconnectivité et de contamination (« effet domino »)?
- L'organisation remet-elle régulièrement en question des secteurs d'activité qui semblent particulièrement bien fonctionner, plutôt que de se concentrer uniquement sur les secteurs sous-performants?

## Programmes de récompense et de reconnaissance

Il n'est donc pas surprenant que les programmes de récompense et de reconnaissance mal conçus soient souvent cités comme le principal facteur d'un comportement de gestion malsain. La capacité d'un programme d'incitatifs d'influencer la prise de risques (dans ce contexte, prendre les « bons risques » de la « bonne façon ») et, par conséquent, de façonner la culture du risque est bien documentée. Les conséquences imprévues d'un comportement orienté sur la prise de risques sont souvent attribuables à une forme quelconque de biais structurel où les systèmes incitatifs se concentrent exclusivement sur les résultats obtenus, sans suffisamment tenir compte de la façon dont ces résultats sont obtenus.

- Les cibles de rendement intégrées aux programmes incitatifs sont-elles raisonnablement réalisables en respectant l'appétit pour le risque prescrit et les pratiques commerciales éthiques?
- Les principales mesures de rendement sont-elles adéquatement ajustées en fonction des risques?
- Dans quelle mesure les objectifs de gestion des risques sont-ils explicitement pris en compte dans les objectifs annuels de gestion du rendement?
- Les programmes d'incitatifs intègrent-ils explicitement des protocoles pour exercer un pouvoir discrétionnaire au besoin afin de tenir compte adéquatement des résultats fondés sur le risque? Les principaux programmes incitatifs comprennent-ils des niveaux appropriés

de report, des dispositions de récupération, etc., afin de faire progresser de manière cohérente cet objectif?

- Le chef de la gestion des risques (« CGR ») participe-t-il à l'examen de la conception des programmes de rémunération incitative et des résultats proforma obtenus afin d'évaluer de façon indépendante l'harmonisation avec l'appétit pour le risque? Le CGR fait-il officiellement rapport de cet examen au conseil d'administration (ou à un comité désigné sur la rémunération)?
- Dans quelle mesure les décisions clés en matière de ressources humaines (embauche, promotion, cessation d'emploi, etc.) intègrent-elles explicitement les évaluations des valeurs avérées d'une personne et de ses comportements généraux en matière de gestion des risques?

En mettant en œuvre la définition pratique d'une solide culture du risque présentée dans cet article, les gestionnaires de risque peuvent développer un catalogue exhaustif de pratiques de gestion qui sont requises pour cultiver les trois principes d'une culture du risque illustrés plus haut, ainsi que les principaux moteurs d'une culture du risque, tels que les pratiques de leadership, la promotion de l'apprentissage continu et la capacité à susciter une remise en question constructive.

Le répertoire de pratiques de gestion qui en résulte peut aider à évaluer l'harmonisation d'une organisation avec les principes de base d'une culture du risque et, par conséquent, permettre d'orienter ses efforts pour établir les principales pratiques de gestion requises pour prendre constamment les bons risques de la bonne façon, ce qui accroît la confiance dans l'atteinte des résultats organisationnels souhaités.

