

LA RESILIENCE AU COEUR DU RISK-MANAGEMENT POUR LA TROISIEME DECENNIE DU 21^{ème} SIECLE

« Juxtapose à la fatalité la résistance à la fatalité. Tu connaîtras d'étranges hauteurs » (René Char)

Alors que tous¹ regardent l'année 2020 s'effacer progressivement, il suffit de repenser aux prévisions qui circulaient il y a tout juste un an alors que la pandémie semblait encore bien loin de l'occident, pour approcher la question des projections dans le futur comme au mieux un exercice dangereux, et au pire un mirage. Le développement de la pandémie dans le monde entier à partir de la fin février à renverser toutes les prévisions 2020 entraînant un effet de domino qui a entraîné des ruptures pratiquement dans tous les secteurs économiques, sauf peut-être la recherche vaccinale.

Maintenant que 2021 s'est ouverte sur les mêmes difficultés malgré des espoirs suscités par la mise sur le marché de différents vaccins quelque peu douchés par l'apparition de nouvelles variantes du Coronavirus, plus contagieux, même s'il est encore prématuré de savoir s'il est plus létal. C'est dans ce climat d'incertitude que les responsables économiques et politiques doivent établir des stratégies à long terme alors même qu'ils ne peuvent même pas évaluer ce qui se passera le mois prochain, le trimestre prochain, et encore moins se faire une opinion réaliste du monde à la fin de l'année qui vient de commencer.

C'est un véritable bouleversement de paradigme qu'il leur faut embrasser : plutôt que de préparer pour un avenir prévisible voilà qu'il leur faut se préparer à « toute éventualité ». S'il demeure important de dégager des perspectives plausibles il n'en demeure pas moins qu'ils doivent rester en permanence aux aguets pour anticiper les « cygnes noirs » qui pourraient bien constituer la nouvelle normalité. Cela signifie qu'à tout moment des décideurs doivent être prêts à saisir des opportunités inattendues comme à contenir des menaces soudaines, y compris celle sur lesquelles leurs stratégies pourraient se fracasser.

L'année 2020 a certes été bouleversée par la pandémie de la Covid-19 mais elle a aussi révélé l'obsolescence de systèmes informatiques, le manque de performance de processus industriels désuets, sans oublier le manque de robustesse de systèmes confrontés à des ruptures armées seulement de plan de continuité sur le papier, ni mis à jour, ni testés avec des exercices réguliers. Combien d'organismes ont souffert du manque de souplesse, ou d'agilité pour reprendre un mot à la mode, pour réagir rapidement au changement d'environnement ! La course folle à l'économie digitale et la quatrième révolution industrielle a conduit beaucoup d'organisme à laisser de côté la problématique de la résilience.

Dans un tel contexte, risquer des prévisions pour 2021 serait une pure folie mais, en revanche, il semble tout à fait raisonnable que le thème de la résilience sera au cœur des politiques de tous les organismes, non seulement en matière de systèmes informatiques mais également dans la gestion des investissements et même des politiques de ressources humaines. On peut essayer de dégager trois axes principaux qui seront au cœur de la pensée, et de l'action, des leaders qui forgeront l'avenir d'organismes plus agiles, versatiles, et réactifs :

- **Des infrastructures composables** : C'est-à-dire que l'organisme peut s'adapter à tout moment pour répondre aux évolutions du contexte externe et interne. Une illustration pour l'année écoulée a été la question du télétravail. Les organismes qui avaient déjà des salariés

¹ Voir la source : Forget Predictions — Prepare For 2021 With Resilience - Swamy Viswanathan Forbes Councils Member
https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/04/forget-predictions---prepare-for-2021-with-resilience/?sh=13944f66202b&mc_cid=0ec689bbe4&mc_eid=267e67d3b1

partiellement ou totalement en télétravail possédaient l'infrastructure nécessaire pour étendre le travail à distance sans perturber la culture ou la productivité de l'organisme. L'année 2021 sera vraiment un test car ceux qui ne sauront pas se plier aux nouvelles conditions risquent de se briser.

Beaucoup d'organismes s'interrogent sur la façon de rendre les différentes fonctions plus modulaires, adaptables et connectables de façon à réagir plus vite aux changements anticipés. Une des clés est de disposer tout moment d'informations à jour pour alimenter la décision stratégique. Il faut également faciliter l'accès de tous à l'information et revoir la chaîne de valeur de façon à agir là où l'effet est important et rapide. Ce sera un des ressorts de la résilience en 2021.

- **Des systèmes informatiques modulables** : Il faut pouvoir à tout moment optimiser le développement des logiciels et leur adaptation aux changements de contexte en s'appuyant sur le DevOps². Cela suppose de garder un esprit ouvert et de recruter des esprits ouverts. Pour répondre aux besoins en constante évolution des consommateurs et aux défis organisationnels dans un monde post-pandémique, les organismes devront accélérer la transformation numérique et lancer rapidement de nouvelles fonctionnalités, mises à jour et solutions.

DevOps permet de fournir des éléments logiciels plus petits rapidement et plus fréquemment, afin que les entreprises puissent rester en phase avec les demandes internes et externes. Parce que DevOps est un changement de culture - améliorer la collaboration, réduire les silos et automatiser au besoin - il peut prospérer dans un environnement d'ordinateur central également.

L'ordinateur central est toujours à la base des activités de nombreuses entreprises aujourd'hui. En fait, de nombreux États américains utilisent des ordinateurs centraux pour gérer leur système de chômage, dont le rendement est devenu très pertinent cette année. Du fait que les budgets restent serrés, les décideurs délaisseront la condamnation des ordinateurs centraux fondée uniquement sur l'héritage et investiront plutôt dans leurs fonctions opérationnelles les plus critiques en appliquant des méthodologies comme DevOps.

- **Un rôle plus global pour le responsable informatique** : Aujourd'hui les clients ne se soucient pas de la technologie. Ils se soucient de l'expérience. Donc, un serveur n'est plus une technologie, c'est une chaîne de valeur commerciale. Les DPI et les services de TI devront élever les systèmes d'entreprise du niveau technique au niveau opérationnel afin de pouvoir diriger l'aspect opérationnel de l'organisme.

La digitalisation, la modularité et la « composabilité » - tous les contributeurs aux flux de valeur - doivent commencer par l'informatique. En 2021, le responsable informatique devra adopter un état d'esprit axé sur l'entreprise pour responsabiliser les employés, satisfaire les clients et guider la transformation numérique.

« La résilience c'est l'art de naviguer dans les torrents » (Boris Cyrulnik)

Priorités et tendances pour le risk management en 2021³

Si l'année 2020 a représenté un combat permanent pour les organismes puisque les plans mis en œuvre au début de l'année ont été pulvérisés par la pandémie et ses effets sur l'ensemble du monde en termes de fermetures et de confinements, l'année 2021 ne peut pas être un retour à un fonctionnement comme avant, ce serait un refus inexcusable de prendre en compte l'augmentation

² Combinant développement (Dev) et opérations (Ops), **DevOps** est l'union des personnes, des processus et des technologies destinés à fournir continuellement de la valeur aux clients.

³ Voir source : 5 Risk Management Trends & Priorities for 2021 - <https://blog.ventivtech.com/blog/5-risk-management-trends-priorities-for-2021>

de l'entropie⁴ dans les systèmes. Dans ce contexte, on peut imaginer cinq priorités pour les professionnels du *risk-management* :

1. Atténuer les effets à long terme de la Covid-19 sur les réseaux d'approvisionnement : Il n'est que trop clair que l'épisode de la Covid n'a pas trouvé sa fin le 31 décembre malgré les espoirs placés dans la vaccination, et les dirigeants de tout organisme doivent placer haut dans leur agenda la réflexion sur les impacts à long terme de cette pandémie. Même ceux qui n'ont pas trop souffert sur le plan financier connaissent des déchirures dans leurs réseaux d'approvisionnement avec des allongements de délais de livraison, des capacités réduites, et même le remplacement de fournisseurs défaillants.

Dans le cadre de la nécessaire réflexion sur la problématique de continuité, l'approche de « l'entreprise globale » est essentielle. L'analytique géo-spatiale peut permettre d'identifier les zones à haut risque de la pandémie que l'on peut rapprocher d'autres données comme les informations sur les hôpitaux, la disponibilité de tests de dépistage, le déploiement de la vaccination, ainsi que les restrictions imposées par les gouvernements. Dans ces conditions, les organismes peuvent évaluer leur exposition à la pandémie et envisager l'impact qu'elle pourrait avoir sur leurs activités dans telle ou telle région.

Pour autant, cela ne suffit pas à relever tous les défis, encore faut-il que les organismes sachent rebondir, redéfinir leurs processus par l'innovation et mesurer l'impact de leurs choix sur leur profil de risque. D'où l'importance de renforcer les programmes d'ERM en ayant recours aux apports de la technologie.

2. Construire des protections et renforcer la résilience : Avec la Covid-19 le nombre de personnes travaillant en télétravail depuis leur domicile s'est accru considérablement avec pour conséquence une évolution exponentielle du nombre de transactions en ligne ; de ce fait la technologie du « cloud » a pris une importance croissante en 2020 ce qui pose un défi nouveau à relever en matière de cyber-sécurité.

En particulier pour les organismes qui avaient l'habitude d'équipes centralisées travaillant dans des bureaux centralisés, ces nouveaux modes de travail ont posé des défis supplémentaires pour la communication au sein des équipes et leur accès aux informations nécessaires. Les documents papier du bureau sont-ils accessibles en ligne ? A supposer qu'ils le soient, comment limiter l'accès à ceux qui ont en vraiment besoin, ce que l'on appelle en Anglais sur la base de « need to know ».

Les consultants spécialisés prédisaient déjà en juin 2020 que l'année verrait une augmentation de budgets « cyber-sécurité » malgré la tendance générale à réduire les coûts. On peut raisonnablement imaginer que la tendance va se poursuivre en 2021, donc les *risk-managers* doivent construire leur démonstration pour leurs dirigeants afin d'obtenir le renforcement de ces budgets pendant l'année en cours. Encore une fois, pour ce chantier, il ne faut pas se contenter de renforcer la sécurité interne, au contraire il faut suivre ce dossier auprès de tous les partenaires du réseau d'approvisionnement.

Le recours à un système sécurisé de gestion intégrée des risques pour travailler avec l'ensemble des partenaires, plutôt que de partager des feuilles de calcul, par exemple, peut aider à réduire le risque d'intrusions dans le système.

3. Innover pour contenir l'augmentation des budgets d'assurance : La dérive des coûts d'assurance qui avait commencé dès la fin de 2019 a été aggravée par la pandémie et les *risk-managers* doivent savoir se battre pour, à tout le moins, contenir les augmentations des budgets d'assurance de leur organisme. L'indice des marchés globaux publié par le courtier AON indique

⁴ L'entropie caractérise le degré de désorganisation, ou d'imprédictibilité, du contenu en information d'un système.

des évolutions entre 11 et 30%, sans intégrer encore les restrictions de garanties et augmentations de primes dans les marchés de la réassurance.

Dès lors que le marché se durcit, une tendance dont on peut penser qu'elle va se poursuivre en 2021, les risk-managers vont devoir revoir l'appétit de risque de leur organisme et négocier les renouvellements en s'appuyant sur des statistiques fiables et contenues, présentées de la meilleure façon possible pour se différencier de la concurrence auprès des souscripteurs.

Les entreprises CAC 40 ont typiquement des équipes très réduites pour s'occuper des assurances, parfois une seule personne, donc le travail que représente la présentation du dossier à un souscripteur ne peut pas se réaliser à la main, le/la responsable doit donc pourvoir s'appuyer sur un système de risk-management.

Cela peut améliorer l'exactitude des formulaires en ligne, des valeurs pré-remplies et des outils d'entrée de données faciles à utiliser qui permettent un processus de collecte de données plus simple. Cela peut également faciliter l'adoption à partir du champ d'où les données proviennent; nous avons constaté que de nombreux clients ont commencé leur processus plus tôt cette année dans une soumission pour obtenir la meilleure offre, de sorte que l'information facile à saisir et les niveaux d'adoption élevés étaient essentiels.

Un tableau de bord procure donc aux gestionnaires des risques et des assurances un aperçu des renseignements clés, et les analyses et les rapports personnalisés peuvent rapidement extraire les données nécessaires pour les renouvellements d'assurance.

Si les responsables d'assurance peuvent fournir rapidement à leurs courtiers et aux marchés des renseignements complets et exacts, ils disposent d'un meilleur pouvoir de négociation pendant le processus de renouvellement. Cela devrait permettre à l'organisme d'obtenir de meilleures conditions, et les cotisations refléteront le risque réel, ce qui peut se traduire le plus souvent par des économies de coûts importantes.

- 4. Utiliser des données de bonne qualité pour définir l'appétit de risques :** En plus de négocier de meilleures modalités de renouvellement pour les portefeuilles d'assurances, les organismes doivent réévaluer leur appétit pour le risque et envisager d'autres options de financement des risques.

Le rapport d'AM Best sur le sujet et des enquêtes de FERMA auprès de ses membres ont démontré que l'intérêt pour les captives en Europe est demeuré important tout au long de la pandémie. Il est vrai que le marché de l'assurance à la hausse a ouvert de nouvelles opportunités pour les captives tant au niveau de la création de nouvelles entités que de l'augmentation des couvertures placées dans celles qui existent déjà.

Encore faut-il que les captives veillent à conserver, ou acquérir, la propriété de leurs données pour bien comprendre l'ensemble de leurs risques, ceux qu'elles conservent comme ceux qu'elles placent sur le marché en rétrocession. Une solide analytique et de bonnes données sont vitales pour l'efficacité d'un montage captif.

Des analyses significatives peuvent aider à identifier les tendances, et même à modéliser les prédictions lorsqu'elles sont combinées avec des informations de tiers. Les outils d'analyse des risques seront essentiels pour les captives lors de la réévaluation de leur appétit pour le risque en 2021, voire sur plusieurs années.

- 5. Utiliser les données pour contenir le coût des sinistres :** La science des données est souvent oubliée pendant le processus de gestion des risques, mais elle peut faciliter la compréhension du portefeuille de risques d'un organisme. La science des données utilise l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour structurer d'énormes volumes de données, éliminer les biais et mettre en évidence les domaines où les gestionnaires de risques devraient approfondir davantage.

Jusqu'à tout récemment, la science des données exigeait généralement de recourir à des scientifiques chevronnés pour qu'ils donnent un sens à ces données. Avec une solution moderne de science des données, les données peuvent être interrogées en saisissant un langage conversationnel, ce qui les rend adaptées à tous les types d'utilisateurs en général.

Tous les utilisateurs, quelle que soit leur expérience de l'IA, peuvent désormais rapidement découvrir des informations, identifier des tendances, générer des prévisions de risques basées sur un large éventail de sources de données et comparer leurs données à celles de leurs pairs. Cela peut être utilisé pour déterminer la fréquence et la gravité potentielles des différents types de sinistres qui peuvent être utilisées pour concentrer les ressources sur la réduction de l'impact.

L'intérêt de tout cela est que l'IA peut s'adapter à mesure que la technologie s'améliore, ou lorsque de nouveaux flux de données sont disponibles. À l'avenir, les risk-managers qui exploitent le pouvoir de l'IA et de la science des données peuvent mieux comprendre leur portefeuille de risques et optimiser les résultats.

Alors que nous sommes encore à l'orée de 2021, les risk-managers peuvent créer encore plus de valeur pour leurs organismes en atténuant les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, en renforçant la résilience, en utilisant une technologie novatrice, en améliorant l'intégrité des données et en tirant parti de l'intelligence artificielle et de la science des données.

Les risques à surveiller en 2021⁵

Les professionnels de la gestion des risques, et leurs dirigeants sauront-ils tirer les leçons en risques et résilience durement apprises de la pandémie de la Covid-19 ? Il est sans doute trop tôt pour trancher cette question mais il est certain que les populations du monde entier ont été traumatisées par un événement d'une ampleur et d'une durée sans précédent dans l'histoire récente. Toutefois, si les circonstances sont uniques, la réalité est que nous devons sans aucun doute nous habituer à l'idée que le monde connaîtra d'autres désastres inattendus dans l'avenir. Mark Twain a écrit que *« l'histoire ne se répète pas mais elle bégaie souvent ! »*

Ces événements que l'on qualifiait de centennaux comme une saison d'ouragans exceptionnelle, ou des incendies de forêt hors de contrôle semblent maintenant nous atteindre tous les cinq ans, voire tous les ans depuis la dernière décennie. C'est pourquoi il est essentiel de prendre une approche holistique des risques pour se préparer à répondre, voire à anticiper, les catastrophes de grande échelle qui nous attendent.

Les organismes vont devoir remettre en cause leurs stratégies de risk-management en se posant les bonnes questions. Sont-ils trop tendus au niveau financier ? Sont-ils dépendants de fournisseurs uniques ? Leur technologie et leur infrastructure sont-elles à jour ? Disposent-ils de plans de continuité opérationnels pour agir rapidement en cas de désastre ? Et par-dessus tout sont-ils en mesure de garantir la sécurité et la santé de leurs collaborateurs, voire de leur environnement ? Alors que l'économie est désormais dominée par les services, un effectif engagé appuyé sur une politique de RSE déterminée est devenu les gages incontournables d'un succès à long terme. Alors dans le contexte de ce début d'année quelles sont les principaux risques à surveiller particulièrement en 2021 :

- 1. Augmentation des cyber-risques :** L'un des principaux défis à relever est la possibilité d'une cyber-pandémie mondiale qui éteint l'Internet ou paralyse considérablement la bande passante. Étant donné qu'un plus grand nombre de personnes travaillent à distance en raison de la COVID-19 et que le monde est de plus en plus connecté à l'Internet par différents appareils, la technologie est plus essentielle que jamais. Tous les acteurs comptent de plus en plus sur les données et la communication. Une perturbation massive entraînerait des pertes financières

⁵ Voir source : Risks to Watch in 2021 - John Mina - <http://www.rmmagazine.com/2020/12/01/risks-to-watch-in-2021/>

importantes et des dommages collatéraux en termes d'interruption d'activités, d'atteintes à la réputation, de responsabilités et de renforcement de la réglementation.

Renforcer la résilience de l'organisme en cas d'événement cyber majeur devient un facteur essentiel pour tout organisme dans le futur. Cela inclut la cyber-assurance ainsi qu'une analyse approfondie de l'impact sur l'entreprise (BIA) et de planification de la continuité, la solidité de l'infrastructure, la formation des collaborateurs dans ce domaine, ainsi que la gestion de crise post-événement. Avec le passage au télétravail dans de nombreux organismes la gestion des cyber-risques devient plus complexe.

Même avant la COVID-19, le marché de la cyber-assurance adoptait une vision plus proactive du risque comme les discussions au séminaire FERMA à Anvers en 2018 le préfigurait déjà, et continuera d'être un élément évolutif et obligatoire de la gestion du risque en 2021.

- 2. Imaginer des modèles alternatifs pour la couverture des risques :** Alors que les cotisations d'assurance continuent d'augmenter dans tous les secteurs, les organismes sont obligés de prendre des décisions difficiles quant au niveau de risque qu'ils veulent conserver par rapport au niveau de risque qu'ils souhaitent transférer aux assureurs. Les captives deviennent de plus en plus attrayantes en tant que modèle de couverture des risques parce qu'elles ne sont pas soumises aux aléas des marchés d'assurance. On s'intéresse de plus en plus à l'éventail complet des montages captifs, de la captive monoparentale à la cellule étanche, et cette tendance se poursuivra probablement.

De plus en plus d'assurés se tournent aussi vers les captives pour réduire certains des coûts frictionnels de l'échange de cotisations avec les compagnies d'assurances. Les organismes qui envisagent cette option devront comprendre les avantages et les inconvénients d'une captive et si cela est logique pour eux. Les courtiers et les professionnels du risque qui peuvent évaluer la faisabilité des captives et guider les organismes tout au long du processus, de la formation à la gestion d'une captive, auront un avantage stratégique.

- 3. Changement climatique :** Il est indéniable que les événements climatiques deviennent de plus en plus fréquents et de plus en plus graves. Des événements catastrophiques se produisent maintenant dans des zones géographiques considérées comme sûres jusqu'à présent. Le surdéveloppement autour des localités côtières a mis en péril des milliards, voire des billions d'Euros de propriété. Avec l'élévation du niveau de la mer, les ouragans, les feux de forêt et les tempêtes, aucune partie du monde n'est totalement à l'abri des changements climatiques.

Du point de vue de l'assurance, le changement climatique a un impact énorme sur les tarifs et le nombre de risques que les assureurs sont prêts à absorber. Cela les pousse à réévaluer leurs modèles en ce qui concerne les sinistres, les cotisations et les pertes protégées. Par conséquent, il en résulte une diminution de la capacité de souscription.

Dans le paysage changeant de l'assurabilité, comment les organismes peuvent-ils avoir la certitude d'avoir une assurance efficace en place? Les assureurs doivent repenser et redéfinir les structures et les méthodes pour atténuer les sinistres provoqués par les événements météorologiques. La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques efficace comprend un éventail beaucoup plus vaste de mesures holistiques comme le déplacement de systèmes mécaniques, l'utilisation d'espèces végétales ignifuges dans l'aménagement paysager, la création de bermes⁶ et l'intégration de programmes d'entretien efficaces.

- 4. Renforcement des conditions de souscription :** En fin de compte, les changements climatiques influent sur la façon dont les assureurs envisagent le risque. En particulier, dans ce marché qui se durcit, à mesure que les capacités diminuent et que les cotisations augmentent, les assureurs

⁶ La berme d'une route est la partie non-roulable de l'accotement d'une route. Pour les routes à plusieurs voies, il peut y avoir, en plus des bermes latérales, une berme centrale. Elle fait partie des dépendances vertes

portent une attention particulière à la qualité du risque. Les organismes feront l'objet d'un examen plus approfondi pour montrer, par exemple, que les recommandations d'ingénierie sont satisfaites et qu'ils respectent les services de contrôle des sinistres offerts par les assureurs.

Pire encore, les assureurs sont inondés de demandes. Lorsqu'un souscripteur examine 50 demandes, le fait d'avoir une proposition de qualité, le risque de qualité et le courtier de qualité comptent. Il sera de plus en plus difficile d'obtenir la meilleure couverture et le meilleur tarif. Les assurés devront démontrer qu'ils présentent un risque à souscrire impérativement et qu'ils ont mis en place une gestion proactive du risque.

La discipline de souscription est de retour avec rigueur et c'est une tendance qui se poursuivra probablement dans un avenir prévisible.

- 5. Durcissement des conditions des marchés d'assurance :** Déjà avant que ne se déclenche la pandémie, le marché de l'assurance était devenu particulièrement tendu en particulier en IARD, auto, dommages et accidents, et couvertures en excédent. Tous les secteurs industriels ont été touchés par la pandémie. Dans les secteurs plus durement touchés, comme les divertissements, la santé, l'hôtellerie et la restauration, le placement de couverture sera encore plus difficile alors que les capacités s'effondrent et que les cotisations s'envolent, avec en particulier des exclusions fermes des pandémies. Le durcissement du marché est là pour l'avenir prévisible, et la COVID ne fera que le prolonger et engendrer des conditions plus restrictives.

Jusqu'à tout récemment, aux Etats-Unis, la seule ligne qui était relativement épargnée par le marché difficile était l'indemnisation des accidents du travail et maladies professionnelles. Cependant, la réduction des rendements des placements sur les réserves des compagnies d'assurance, ainsi que les modifications législatives découlant du projet de loi 5 de l'Assemblée de la Californie obligeant l'indemnisation des accidents du travail pour certains entrepreneurs indépendants, exerceront plus de pression sur le marché, qui devrait durcir davantage en 2021.

Compte tenu de la pandémie en cours, des conditions difficiles du marché et des menaces posées par les changements climatiques, une saine gestion des risques est essentielle au succès et à la survie d'un organisme. Il ne s'agit plus de risques génériques, mais de couvertures spécifiques. Les assurés et les courtiers doivent comprendre la nature de leur industrie et de leur gamme de produits. En cette période difficile, il sera de plus en plus important d'accroître l'attention et l'expertise dans les domaines spécialisés.

Quel risk-management pour 2021 ?- Un paysage en mutation⁷

L'environnement mondial volatil se traduit par un paysage de risques plus vaste et plus difficile. De nouveaux risques ont été introduits, tandis que les risques existants tels que le Brexit, les élections américaines, la cybercriminalité, le changement climatique et les perturbations économiques n'ont pas disparu de toute façon, et dans de nombreux cas, sont devenus encore plus graves en 2020.

Cela exige une approche plus cohérente et intégrée de la gestion des risques. Celui qui permet une prise de décision plus éclairée grâce à une vue holistique, à l'échelle de l'organisme étendu, de tous les risques auxquels un organisme peut être confronté.

De nouvelles réglementations sont aussi à l'horizon, le rapport Brydon⁸ publié en décembre 2019 va surement renforcer les exigences en matière d'audit et de contrôles internes accompagnées d'un examen approfondi du risk-management. Certains font une analogie avec SOX, et la pression exercée sur la fonction de risk-management va être renforcée.

⁷ Voir source : Risk Management in 2021: A changing risk landscape - <https://www.turnkeyconsulting.com/keyview/risk-management-in-2021-a-changing-risk-landscape>

⁸ Le rapport Brydon recommande que l'objet de la vérification soit clairement défini dans la loi et la réglementation comme suit : « aider à établir et à maintenir une confiance méritée dans une entreprise, dans ses administrateurs et dans les renseignements dont ils ont la responsabilité de faire rapport, y compris les états financiers ».

C'est pour explorer ces problématiques et leurs implications pour la fonction risk-management en 2021 qu'un séminaire a été organisé par une société de consultants rassemblant différents spécialistes expérimentés dont les principaux axes de réflexion sont repris ici.

1. Les répercussions de la COVID-19 : quels domaines de risque ont été mis en exergue ? Alors qu'au début de la pandémie, les organismes du monde entier ont été confrontés à de nombreux défis majeurs à court terme, les conséquences à moyen et long terme ne font que commencer à se manifester. Par exemple, alors que de nombreux organismes se sont préparés aux répercussions plus tangibles des restrictions liées à la COVID-19, il a fallu rapidement se rendre à l'évidence que le côté humain de la pandémie avait été négligé.

La culture et le bien-être de la main-d'œuvre ont été particulièrement touchés, les employés ayant été mis en disponibilité ou en congé ou leur milieu de travail habituel ayant un effet d'entraînement sur leur rendement - ce qui présente un risque pour la performance de l'organisme dans son ensemble.

Le groupe d'experts a également identifié deux autres grands secteurs de risque :

- le rythme rapide des changements au sein des marchés a rendu difficile pour de nombreuses entreprises d'augmenter leur productivité, avec le risque subséquent de perdre des parts de marché à des concurrents plus agiles et réactifs, et
- les réseaux d'approvisionnement sont touchés en raison de la nature mondiale de la pandémie, y compris l'achat et l'approvisionnement de biens à l'échelle internationale alors même que de nombreuses frontières ont été fermées.

2. Comment sont mises en œuvre les fonctions de gestion des risques ? Les organismes qui ont adopté une approche dynamique et plus fréquente de la gestion des risques sont ceux qui sont susceptibles d'avoir mieux réussi à relever les défis de l'année 2020. Les entreprises qui représentent non seulement des risques de haut niveau, mais aussi les impacts subséquents, plus granulaires dans tous les domaines de leur activité, bénéficieront d'un avantage concurrentiel à l'avenir, grâce à leur capacité à réagir mieux et plus rapidement en période de perturbation.

Une approche positive des événements prend en compte le fait que la pandémie a mis en évidence des lacunes dans la gestion des risques d'une manière qui ne se serait peut-être jamais produite sans le début de la COVID-19. Alors que certains organismes ont été agréablement surpris par la rapidité et l'agilité de leur réponse, ceux qui ont lutté ont été en mesure d'apprendre des leçons précieuses, et de prendre des mesures pour améliorer les cadres de gestion des risques pour l'avenir.

3. Quels sont les changements impliqués par le rapport Brydon ? Le groupe d'experts a ensuite porté son attention sur les conséquences du rapport Brydon. Tout d'abord, le périmètre des risques qui pourraient être identifiés et signalés devrait maintenant être élargi avec une attention particulière à la cyber-sécurité, l'environnement et la santé et la sécurité (HSE). Parallèlement, les organismes pourraient délaissé les rapports papier annuels pour leur vérification en 2021, pour adopter une approche plus complète et plus régulière qui tire parti de la technologie pour suivre régulièrement les indicateurs de risque les plus importants.

En ce qui concerne la manière dont les organisations traitent la fraude, il sera particulièrement difficile de placer la ligne de démarcation entre la suspicion professionnelle subjective et les faits et données objectifs.

4. Pourquoi faut-il une gestion intégrée des risques ? Pour Marc Jackson directeur de Turnkey : « En un mot, l'ERM aide à transformer les hypothèses fondées sur la fiction en affirmations fondées sur les faits, qui sont appuyées par la remontée du bon niveau d'information à travers un organisme. »

L'importance de la gestion intégrée et globale des risques (ERM) pour faire du risque une partie plus centrale de la façon dont les entreprises fonctionnent, plutôt que d'être des « industries en soi » qui fonctionnent séparément du reste d'un organisme. Les organismes devraient cerner et évaluer les risques dans le contexte de la valeur qu'ils essaient de créer, plutôt que de la valeur qu'ils veulent protéger (voir ISO 31000).

Un expert cita une entreprise qui avait intégré entièrement la gestion du risque dans sa culture, en tenant compte du risque dans chaque décision quotidienne et l'équipe de gestion du risque agissant comme conseillers et facilitateurs tout au long du processus. Un tel exemple permet de mettre en lumière ce qui était possible lorsque la gestion intégrée et globale des risques (ERM) avait atteint sa pleine maturité au sein d'un organisme, et de nombreux organismes aspirent toujours à atteindre ce niveau, même maintenant.

Les experts ont insisté sur l'importance des technologies qui soutiennent une stratégie ERM effective. On peut recommander l'utilisation d'automatisation pour agréger et analyser les données afin de trouver des modèles et des connaissances. Cependant, il convient également de déterminer les questions auxquelles il faut répondre : c'est le point de départ essentiel, et que la mise en place de ce cadre dès le début rapporte des retombées importantes pour ce qui est de promouvoir la participation des parties prenantes. En ce qui concerne la technologie pour l'ERM, il faut garder à l'esprit qu'elle doit être taillée sur mesure pour chaque organisme. Il sera toujours indispensable d'intégrer différentes solutions pour répondre aux besoins spécifiques d'un organisme.

En résumé, ce qui ressort de la pandémie est que de nombreux organismes n'avaient pas conduit assez de stress-tests. Bien entendu, à ce stade il serait important que tous les acteurs tirent les leçons de la pandémie de Covid, même ceux qui n'ont pas été directement impacté par la Covid de façon à se préparer pour le prochain « Cygne Noir ». Les organismes ayant une approche plus dynamique et plus fluide de la gestion des risques vont dégager un avantage concurrentiel dans le climat actuel, et de nombreux acteurs ont considéré la pandémie comme une occasion positive de s'améliorer dans ce domaine, du moins ceux qui vont survivre !

Le risk-management post Covid 19

Bien qu'elle ne soit pas encore derrière nous, l'expérience de la COVID-19 montre que la société devient de plus en plus vulnérable aux chocs systémiques et aux perturbations en cascade dans la mesure où les pratiques dont elle dépend accordent une priorité excessive à l'efficacité du système en sous estimant son impact sur la résilience. L'efficacité est centrée sur le rendement à capacité maximale avec une utilisation minimale de ressources limitées. Pour répondre aux exigences croissantes de la société, les modèles visant l'efficacité reposent donc le plus souvent sur des systèmes de plus en plus complexes et interconnectés. Mais lorsqu'une société étroitement interdépendante rencontre des facteurs de stress aigus ou chroniques, au-delà de ses prévisions ou de ses capacités opérationnelles, ces systèmes hautement efficaces sont sujets à des ruptures catastrophiques qui peuvent retarder, voire empêcher, le rétablissement, autrement dit compromettre la résilience.

La transition vers le télétravail pendant la pandémie de COVID-19 a représenté une nécessité absolue pour la plupart des organismes, et les professionnels de la gestion des risques se sont bien adaptés à ce changement pour accompagner les employeurs et leurs données de façon à être en mesure d'étudier leurs problèmes et leurs besoins à distance. L'accès au serveur à distance, la vidéoconférence et d'autres innovations technologiques ont permis aux professionnels au sein des organismes ainsi qu'à d'autres intervenants dans la galaxie de la gestion des risques de rester en contact avec leurs clients.

L'amélioration des mesures de sécurité des données a également rendu ce processus plus sûr et relativement transparent. Bien qu'il y ait eu des obstacles sur la route, comme l'adaptation aux

évaluations des risques à distance et la réorganisation des horaires pour répondre aux appels vidéo réguliers, les professionnels de la gestion des risques ont largement profité de l'expérience de travail à distance.

Une fois que les défis liés à la COVID-19 seront résolus et relégués aux livres d'histoire, où se situera l'industrie dans ses perspectives d'avenir ? Le travail à distance et le recours accru à la technologie ont eu des répercussions importantes sur la gestion des risques, créant de nouvelles possibilités de recrutement et un nouvel ensemble de risques.

Robert Hoyt, professeur et directeur du département assurance de l'Université de Géorgie, a résumé l'impact à long terme de la pandémie : *« Un plus grand nombre de salariés travaillant à distance ont déjà créé un certain nombre de risques nouveaux, ou du moins modifiés, associés aux cyber-risques et au travail hors site. De plus, la prévalence accrue du travail à distance permettra aux professionnels de la gestion des risques de travailler pour et avec des organismes sans les limitations géographiques perçues qui étaient courantes dans le passé. Cela devrait ouvrir à l'avenir davantage d'opportunités pour les professionnels de toutes générations. »*

La COVID-19 a créé un environnement de risque sans précédent pour tout le monde. Même si de nombreuses industries ont eu de la difficulté à se rétablir, la gestion des risques leur a donné l'occasion de mieux se positionner pour s'attaquer à plusieurs problèmes qui se posaient depuis plusieurs années.

La confrontation des différents points de vue repris dans cet article permet d'avoir une vision en 3D de ce que 2021, et le reste de la nouvelle décennie, devrait recéler pour les professionnels de la gestion des risques. Il est intéressant que les experts se retrouvent sur les principaux défis à relever pour garantir la résilience des organismes et de la société à travers d'inévitables ruptures : cyber-risques, réseau d'approvisionnement, couvertures d'assurances, financements alternatifs (y compris les captives) et appétit de risque, santé et sécurité de tous et renforcement de la réputation, c'est-à-dire de la confiance des parties prenantes.

Mais, en toute hypothèse, l'importance de la gestion des risques n'a jamais été aussi évidente qu'au cours de la pandémie, et le secteur s'est mieux commercialisé auprès de la prochaine génération de talents tout en créant un avenir plus diversifié pour la gestion des risques, non seulement pour 2021, mais pour les décennies à venir puisqu'elle est devenue le pivot de la soutenabilité à long terme.

« Étant donné que tant de gens font tant de sacrifices, je pense qu'il est tellement important que nous puissions leur offrir un sentiment d'orientation et d'espoir. Nous savons que nous ne sommes pas encore sortis du bois et que nous ne le serons pas avant un certain temps, mais il y a un vieux mot, qui a depuis longtemps disparu du dictionnaire, et qui résume, je pense, où nous en sommes.

Le mot 'respoir' a été utilisé au 15ème siècle pour décrire le retour de l'espoir après une période de désespoir... Je pense qu'il est temps de 'respoir' et de réinitialiser. »
(Ursula von der Leyen)

**Professeur Jean-Paul Louisot, MBA, ARM, FIRM
Docteur ès Sciences de Gestion de la Sorbonne
Anc. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Managing Partner de JPLA Consultants
Veuves, le 10 janvier 2021**