



COMPRENDRE  
VOS RISQUES  
STRATEGIQUES

## ENNUI DANS LA SALLE DU CONSEIL

Comment centrer votre ordre du jour

### Comment donner du peps à l'ordre du jour de votre Conseil d'administration

Quelle que soit la taille de l'entité, quel que soit le stade de son cycle de vie et quel que soit le secteur dans lequel elle opère, les responsables de l'organisation doivent comprendre les risques stratégiques auxquels ils sont confrontés.

**En fait, que vous soyez poussé par le désir** d'obtenir plus de valeur de votre gestion des risques, ou seulement par le fait que les régulateurs vous y poussent, veillez à effectuer une revue de vos risques stratégiques. Au minimum, cela confirmera ce que vous pensiez savoir et, au mieux, cela pourrait changer complètement votre organisation, peut-être pour le mieux.

**Qu'entendons-nous par risque stratégique ?** Voici une définition que nos équipes de conseil en risques utilisent depuis un certain temps. Ajoutons que cette définition a été l'objet d'une vérification et d'une remise en question rationnelles dans les salles de Conseil : « Ce sont les risques qui, s'ils se réalisent, peuvent affecter fondamentalement la façon dont l'organisation existe ou fournit ses services au cours des cinq années à venir. Ces risques auront un effet négatif sur la réalisation des objectifs clés de l'organisation. Que le risque vienne à se réaliser et cela induira une défaillance, une perte ou une opportunité perdue. »

De nombreuses organisations considérées comme ayant des dispositifs de gestion des risques aboutis ne se sont pas vraiment intéressées sur cette dimension de la gestion des risques. Les Conseils savent souvent prévenir les échecs opérationnels sous toutes leurs formes, mais ils n'utilisent guère le risque stratégique pour définir l'agenda et la direction futurs de l'organisation. Dans certains cas, les Conseils ne veulent même pas envisager le risque stratégique parce qu'ils ont peur de ce qu'ils pourraient découvrir, soit par ignorance (ils ne veulent pas savoir !) ou soit le résultat de comportements dogmatiques en salle du Conseil (je n'ai pas besoin de savoir !) ; deux caractéristiques que l'on peut retrouver dans des organisations moins bien gérées. Il existe également des organisations qui pensent savoir quels sont leurs risques stratégiques, mais les risques, de par leur nature même, ne sont pas stratégiques (ou ne répondent pas aux critères de la définition ci-dessus). L'organisation n'en tire donc pas le véritable bénéfice.

**Pour savoir si votre organisation comprend vraiment bien ses risques stratégiques, un exercice d'identification des risques stratégiques peut avoir des avantages, à savoir :**

- Le Conseil (collectivement et individuellement) dispose d'une marge de manœuvre et de temps pour examiner, débattre et formuler les futurs risques stratégiques de l'organisation (cette discussion peut être rafraîchissante en soi).
- Le développement d'une compréhension commune des objectifs stratégiques, des risques et des valeurs organisationnelles.
- L'occasion pour le Conseil d'évaluer sa propre vulnérabilité – en sait-il autant qu'il le devrait ? Ou y a-t-il des lacunes dans ses connaissances ?
- L'occasion de remettre en question les plans qui contribueront à atténuer les risques stratégiques et de s'assurer qu'ils sont aussi solides qu'ils devraient l'être.
- L'occasion de recentrer l'ordre du jour du Conseil ou du moins vérifier qu'il en traduit bien l'esprit.
- Démontrer aux autres que le Conseil prend sa gestion des risques au sérieux.



### Identifier les risques stratégiques

Pour identifier les risques stratégiques, il faut un point de départ. Dans tous les cas, ce doit être les objectifs stratégiques de l'organisation (ou équivalents), car c'est ce que l'organisation cherche à atteindre. Cependant, c'est souvent la première difficulté, car dans de nombreux cas, ils ne sont pas connus de tous, voire n'existent pas du tout.

#### L'identification des risques

**stratégiques** doit impliquer tous les membres du Conseil, tant les membres exécutifs que non exécutifs, sans être nécessairement limitée à ces personnes. Cela dit, hors de la salle du Conseil, l'accent placé sur la stratégie peut se diluer.

Cependant, il est souvent approprié de faire appel à un facilitateur externe indépendant qui peut remettre en question de manière objective les réflexions menées dans la salle du Conseil.

En outre, sachez que plus d'une session peut être nécessaire pour que l'organisation soit satisfaite d'avoir cerné son ensemble de risques stratégiques et de les avoir articulés de manière appropriée avec une analyse adaptée des causes et effets.

Une fois la série de risques stratégiques définie, les Conseils sont encouragés à déterminer la corrélation entre les risques et chacune des priorités

stratégiques, ce qui leur permet de comprendre quel risque aura l'effet le plus néfaste. Ici ce situe le commencement d'une appétence au risque stratégique. Une étape supplémentaire, en fonction de la taille de l'organisation, consiste à relier les risques opérationnels aux risques stratégiques. De par leur nature même, les risques stratégiques mettront un certain temps à se matérialiser, contrairement aux risques opérationnels qui peuvent se présenter plus rapidement et être utilisés comme indicateurs d'alerte précoce. Au final, le Conseil disposera d'une méthodologie de gestion des risques totalement axée sur la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Considérez les questions suivantes lors de l'identification des risques stratégiques. Ces questions ne sont pas exhaustives, mais elles constituent un bon point de départ :

- Que se passe-t-il en interne qui pourrait présenter un risque ou un défi stratégique ?
- Que se passe-t-il à l'extérieur, dans le paysage local ou national dans lequel l'organisation opère, qui pourrait présenter un risque ou un défi stratégique ?

- Que s'est-il passé dans le passé au sein de l'organisation qui a conduit à la réalisation d'un risque stratégique ? Est-ce que cela pourrait se reproduire ?
- Que se passe-t-il ailleurs (autres prestataires/secteurs) ?
- Que vous disent les régulateurs, les partenaires, les client-e-s/le public et les autres parties prenantes à propos de l'organisation ?
- À quoi l'organisation veut-elle ressembler dans cinq ans ? En quoi cela est-il différent d'aujourd'hui ? À quoi l'organisation devra-t-elle faire face pour y parvenir ?

Le mot « défi » a été ajouté car il peut aider considérablement le Conseil dans sa première réflexion. Le mot « risque » peut souvent conduire à une évaluation des faiblesses probables et, dans de nombreux cas, il amène certains membres du Conseil à se concentrer sur des aspects micro ou opérationnels. En revanche, le mot « défi » favorise une approche plus opportuniste ainsi qu'une réflexion plus large, surtout lorsqu'il est utilisé dans le contexte des objectifs stratégiques de l'organisation.

## Conclusion

En conclusion, la manière dont les Conseils d'administration parviennent à comprendre les risques stratégiques auxquels ils sont confrontés importe peu, du moment qu'ils y parviennent. Il y a d'énormes avantages à tirer, tant de l'exercice que du résultat final. L'avenir est encore très incertain, avec des changements constants dans le paysage. Il est toujours préférable d'être préparé et prêt, afin de pouvoir protéger votre organisation ou de tirer parti des opportunités qui se présentent. Pour plus d'informations ou pour discuter des moyens d'animer votre salle de Conseil, contactez-nous :

RSM est l'un des plus grands fournisseurs de services de conseils à tous les secteurs d'activité au Royaume-Uni et nous offre de service est étayée par notre plateforme informatique développée en interne platform: Insight4GRC™  
- notre ensemble de logiciels dédiés à la gouvernance, le risque et la conformité.

For more information about Insight4grc™ and how it can help your organisation visit:  
**[insight4grc.rsmuk.com](http://insight4grc.rsmuk.com)**



**Matt Humphrey**

Partner, Governance and Risk Consulting

T 44(0)7764 688 248

[matthew.humphrey@rsmuk.com](mailto:matthew.humphrey@rsmuk.com)

[rsmuk.com](http://rsmuk.com)

The UK group of companies and LLPs trading as RSM is a member of the RSM network. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practises in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 11 Old Jewry, London EC2R 8DU. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug.

RSM UK Consulting LLP, RSM Corporate Finance LLP, RSM Restructuring Advisory LLP, RSM Risk Assurance Services LLP, RSM Tax and Advisory Services LLP, RSM UK Audit LLP, RSM Employer Services Limited and RSM UK Tax and Accounting Limited are not authorised under the Financial Services and Markets Act 2000 but we are able in certain circumstances to offer a limited range of investment services because we are members of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales. We can provide these investment services if they are an incidental part of the professional services we have been engaged to provide. Baker Tilly Creditor Services LLP is authorised and regulated by the Financial Conduct Authority for credit-related regulated activities. RSM & Co (UK) Limited is authorised and regulated by the Financial Conduct Authority to conduct a range of investment business activities. Whilst every effort has been made to ensure accuracy, information contained in this communication may not be comprehensive and recipients should not act upon it without seeking professional advice.