

Louvain School of Management

La gestion du risque en temps de pandémie : quelles leçons peut-on tirer du COVID 19 pour la profession de gestionnaire de risques ?

Auteur : Vanoverschelde Tom

Promoteur : Decaux Loïc

Année académique 2021-2022

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de

Master en gestion à finalité spécialisée

Horaire de jour

Avant-propos

En préambule à ce mémoire, je tiens à adresser mes sincères remerciements aux personnes qui m'ont aidé et contribué à l'élaboration de ce travail.

Tout d'abord, je tiens sincèrement à remercier Monsieur Loïc DECAUX, qui, en tant que promoteur de ce mémoire, a toujours été disponible pour m'écouter tout au long de la réalisation de ce travail. Sans ses conseils avisés, sans le temps qu'il a bien voulu me consacrer, ce travail n'aurait jamais vu le jour.

Ensuite, je tiens à remercier les différentes personnes que j'ai interviewées et qui m'ont aidé à mieux comprendre les leçons à tirer de la pandémie du COVID 19 pour la profession de gestionnaire de risques.

Finalement, je remercie ma famille, qui m'a soutenu et encouragé tout au long de mes études et pendant la rédaction de ce mémoire. Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont eu la gentillesse de lire et de corriger ce travail.

Table des matières

AVANT-PROPOS	2
INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1: LA GESTION DES RISQUES.	8
1.1 DEFINITION DU RISK MANAGEMENT	8
1.2 ORIGINES ET EVOLUTION DE LA GESTION DES RISQUES	9
1.3 LES PRINCIPES DE GESTION DE RISQUE.	14
1.4 DEFINITION DE « ENTREPRISE RISK MANAGEMENT » (ERM)	16
1.5 LES ACTIVITES DE GESTION DU RISQUE	23
1.5.1 COSO ERM framework.....	25
1.5.1.1 Qu'est-ce que COSO ?	25
1.5.1.2 Les composantes du COSO ERM framework	25
1.5.1.3 Les principes du COSO ERM framework	26
1.5.2 ISO 31000	26
1.5.2.1 Introduction.....	26
1.5.2.2 Norme ISO 31000	27
1.6 CONCLUSION	28
CHAPITRE 2: LE RISK MANAGER	31
2.1 MODELE DES TROIS LIGNES DE DEFENSE	31
2.2 LA PLACE OCCUPEE PAR LE RISK MANAGER AU SEIN DE L'ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE	34
2.3 LES CARACTERISTIQUES DU RISK MANAGER.	34
2.4 LES ACTIVITES GENERALES DU RISK MANAGER	36
2.5 LES RISQUES.....	43
2.6 CONCLUSION	47
2.7 CONCLUSIONS DE LA REVUE DE LITTERATURE	48
CHAPITRE 3: COLLECTE DES DONNEES.	49
3.1 PLAN DE RECHERCHE	49
3.2 ÉCHANTILLON.	49

CHAPITRE 4: ANALYSE DES RESULTATS.....	52
4.1 ANALYSE VERTICALE.....	52
4.1.1 Interview de Monsieur Alaric Henin (annexe 15)	52
4.1.2 Interview de Monsieur Yves Brants (annexe 16)	53
4.1.3 Interview de Madame Anne-Catherine Tilmans (annexe 17)	54
4.1.4 Interview de Madame Nathalie Vandenbroucke (annexe 18).....	55
4.1.5 Interview de Monsieur Julien Rouaud (annexe 19).....	56
4.1.6 Interview Monsieur Bart Smets (annexe 20)	57
4.2 ANALYSE TRANSVERSALE	58
4.2.1 Mise en lumière de la profession de gestionnaire de risques.	58
4.2.2 Remise en question du titre de gestionnaire de risques.	60
4.2.3 Émergence du risque humain.	61
4.2.4 Vision et définition de la gestion du risque.....	62
4.2.5 Le rôle du gestionnaire de risques.....	62
4.2.5.1 Objectiver, faire prendre du recul	62
4.2.5.2 Communiquer.....	64
4.2.5.3 Formaliser.....	66
4.2.5.4 Coordonner et challenger.....	66
4.2.5.5 Faire de l'arbitrage	67
4.2.5.6 Vulgariser	67
4.2.5.7 Conscientiser, sensibiliser la première ligne de défense	68
4.2.6 Sources d'informations.....	69
4.2.7 Plans de continuité	69
4.2.8 Importance de l'environnement externe	71
4.2.9 Comité de crise	72
4.2.10 Changement de regard envers les risques	72
4.2.11 Conséquences du télétravail.....	73
4.2.12 État d'alerte.....	74
4.3 COMPARAISON DE LA GESTION DES RISQUES AVANT-APRES COVID 19.....	74

CHAPITRE 5:	CONCLUSIONS.....	77
5.1	DISCUSSION DES RESULTATS	77
5.2	CONTRIBUTIONS	79
5.3	DISCUSSION DES LIMITES	80
5.4	RECHERCHES FUTURES	80
CHAPITRE 6:	BIBLIOGRAPHIE	81

Introduction

« Si tu n'investis pas dans la gestion du risque, peu importe l'entreprise dans laquelle tu es, c'est une entreprise risquée » Gary Cohn (s.d). Tout le monde devrait se soucier de la gestion des risques pour pouvoir gérer au mieux son entreprise et prendre les meilleures décisions afin de créer, préserver et réaliser de la valeur pour celle-ci.

La problématique étudiée dans ce mémoire est : « La gestion du risque en temps de pandémie : quelles leçons peut-on tirer du COVID 19 pour la profession de gestionnaire de risques ? »

Selon Hopkin (2017), la gestion des risques est une discipline en constante évolution, le management des risques n'est pas le même qu'il y a 50 ans et ne sera sûrement plus le même dans 50 ans. Nielson et al. (2005) font état de 3 générations de gestion des risques, toutes marquées par des changements cruciaux pour la discipline, le COVID 19 en est peut-être un.

Nous avons connu au cours de ces deux dernières années une pandémie mondiale sans précédent, la pandémie du COVID 19, entraînant des conséquences que personne n'aurait pu anticiper, même pas les gestionnaires de risques. Nous avons fait face à plusieurs confinements, à des mises en place de règles sanitaires inédites, à des fermetures de bureaux ou d'usines ou à un ralentissement du travail suite au manque de personnel. Tout cela a eu des répercussions énormes sur la vie des entreprises et parfois même sur la santé de celles-ci.

Par conséquent, la gestion des risques n'a jamais eu autant d'importance qu'à l'heure actuelle. Nous avons vécu pendant 2 ans dans un environnement avec des risques émergents et changeants perpétuellement. La profession de gestionnaire de risques a été mise à rude épreuve pendant cette période, l'enjeu est donc d'être capable de tirer les leçons de cet épisode afin d'en ressortir grandi.

Cela est important car nous vivons actuellement une phase critique pour la terre, le changement climatique risque de perturber l'environnement dans lequel nous évoluons. Nous risquons de connaître à nouveau des épisodes de crises majeures comme la crise de l'énergie qui se profile à l'horizon en Europe. Il est donc crucial de tirer les enseignements de la pandémie du COVID 19 afin de pouvoir être mieux préparé à la suite.

Actuellement, nous savons en théorie ce à quoi la gestion du risque devait ressembler avant l'épisode de crise que nous venons de connaître. C'est d'ailleurs sur cela que je me suis penché dans le chapitre 1 de ce mémoire. Nous savons également en théorie ce que doit faire le gestionnaire de risques, quel doit être son rôle. J'explique cela dans le chapitre 2 de ce mémoire.

En revanche, nous ne savons pas ce à quoi va ressembler la gestion du risque et la profession de gestionnaire de risques après la pandémie du COVID 19. Ce mémoire va donc essayer de mettre la lumière sur les leçons que l'on doit tirer de la pandémie et par la même occasion sur le futur la gestion des risques et la profession de gestionnaire de risques après la crise liée au COVID 19. Pour se faire, j'ai interviewé plusieurs gestionnaires de risques afin d'avoir leur expérience et leur vision sur cela.

Dans ce mémoire, nous allons apprendre que la théorie diffère de la pratique. En théorie, beaucoup de concepts sont acquis mais c'est loin d'être le cas dans la pratique. Le métier de gestionnaire de risques n'était pas vraiment considéré par le management avant la crise, et suite à celle-ci ce regard a changé. La profession a été valorisée pendant la crise, mise en lumière et cela a eu un effet positif sur celle-ci.

Selon les gestionnaires de risques interviewés dans le cadre de ce mémoire, la gestion du risque ne changera pas, cependant le rôle du gestionnaire de risques va quelque peu changer. Des concepts acquis dans la littérature vont se mettre en place sur le terrain, nous sommes passés d'une gestion des risques très théorique à une gestion des risques « pratico-pratique ».

Chapitre 1: La gestion des risques.

1.1 Définition du risk management

Tout d'abord, avant de définir ce qu'est le risk management, définissons ce qu'est un risque et qu'entendons-nous par management. Selon le dictionnaire Le Robert, un risque peut être défini comme un « *danger éventuel plus ou moins prévisible* » alors que le management fait référence à des « *techniques d'organisation et de gestion des entreprises* ».

Selon COSO¹, les risques influencent la capacité des entreprises à mener à bien leur stratégie et leurs objectifs d'affaires. C'est pourquoi ils sont sous haute surveillance au sein de l'entreprise. COSO (2017) définit le risque comme : « *la possibilité qu'un événement va avoir lieu et affecter la réalisation de la stratégie et des objectifs stratégiques de l'entreprise* ».

En ce qui concerne le risk management ou gestion du risque, celui-ci fait référence à un ensemble de techniques utilisées par le risk manager afin de définir et identifier les risques qui peuvent avoir une influence sur l'entreprise et la réalisation de ses objectifs. Ces techniques peuvent être utilisées par tout type d'entreprise, peu importe sa taille ou son rayonnement géographique. La discipline qu'est le risque management est présente dans bon nombre de secteurs allant du secteur commercial au secteur industriel. Atlas Magazine (2012).

L'atlas magazine (2012) fait état de 2 objectifs pour la gestion du risque :

Le premier est de réduire ou d'éliminer les risques identifiés par l'entreprise et la mise en place de programme de financement, de sécurité juridique et de contrôle pour permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle se sera fixés.

Le second, est l'évaluation des résultats des différents programmes que l'entreprise aura mis en place lors de ses activités de gestion des risques. Ceci sera mis en place grâce à l'identification des divergences susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs à atteindre et à la mise en place de mesures afin d'éliminer ces divergences.

Sur base de différentes définitions, celle d'Amrae (2013) (annexe 1), celle d'ISO (2018) (annexe 2), celle de l'institut de management des risques (IRM) (Hopkin, 2017, p°46) (annexe 3) et selon celle de la London School of Economics (Hopkin, 2017, p°46) (annexe 4), nous pouvons définir la gestion du risque comme :

¹ Committee Of Sponsoring Organization

La gestion des risques est la responsabilité de tous les acteurs de la société afin de diriger et de contrôler une organisation en ce qui concerne les risques. C'est un dispositif dynamique qui aide les organisations à comprendre, évaluer et agir sur tous leurs risques en vue de sélectionner les risques qu'elle doit prendre et agir sur ceux qui doivent être évités ou atténués.

Selon Aubry (2017), nous pouvons caractériser la fonction de gestion des risques de 3 façons différentes. Premièrement, c'est une fonction de contrôle qui permet de prouver la légitimité de l'entreprise par rapport à son environnement. Deuxièmement, on peut qualifier la fonction de « nouvelle ». Enfin, troisièmement, la gestion des risques est une fonction de support.

Maintenant, intéressons-nous aux domaines d'application de la gestion des risques. Pour Hopkin (2017), la gestion du risque connaît plusieurs domaines de spécialités, ceux-ci sont :

- La sécurité et la santé au travail
- La planification de la continuité des activités de l'entreprise et également de la reprise en cas de sinistre.
- La gestion de la qualité des produits ou services proposés par l'entreprise
- Gestion des risques des nouveaux projets
- Gestion des risques médicaux
- Gestion des risques liés à l'énergie
- Gestion des risques financiers
- Gestion des risques liés à l'informatique

Tous ces domaines d'application de la gestion des risques ont contribué énormément au développement et à la mise en œuvre des techniques et outils de gestion des risques.

1.2 Origines et évolution de la gestion des risques

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, selon plusieurs auteurs tels que Hopkin (2017), Dickinson (2001) mais encore l'atlas magazine (2012), le risk management est une discipline qui est assez récente. C'est seulement aux alentours des années 1945, après la seconde guerre mondiale, que la gestion des risques est apparue aux Etats-Unis sous la forme de la fonction de gestionnaire des assurances (Hopkin, 2017, p°45) et c'est seulement 20 ans après qu'elle fait son apparition pour la première fois en Europe. Les pratiques de gestion du risque ont commencé à se développer suite à l'augmentation des prix des assurances au début des années 1950. Les entreprises se sont rendus compte qu'il n'y avait aucun intérêt à acheter des

assurances si elles ne prêtaient pas attention à la protection des biens, aux gens, aux règlements concernant la sécurité ou la santé mais aussi aux problèmes de conformité des produits. (Hopkin, 2017, p°45).

De plus, la gestion du risque est une discipline en constante évolution ce qui veut dire que le risk management n'est pas le même qu'il y a 50 ans et ne sera plus le même dans 50 ans. Dans les années 70-80, le gestionnaire de risques était un poste de bas niveau, qui se focalisait sur l'achat d'assurances (Nocco & Stulz 2006). Au début, le risk manager se focalisait sur les risques internes à l'entreprise, une approche complètement différente de celle qu'on connaît aujourd'hui. À l'heure actuelle, la gestion des risques comprend bien plus que la gestion des assurances, celle-ci a intégré la gestion des risques de réputation, opérationnels et stratégiques (Nocco & Stulz 2006). La fonction de risk manager est également intégrée dans les objectifs stratégiques de l'entreprise et a une vue beaucoup plus globale en prenant en compte les parties prenantes externes à l'entreprise. La différence majeure entre le risk management d'aujourd'hui et celui exercé il y a 50 ans est l'étendue des risques pris en considération par l'entreprise et le manager des risques mais aussi les moyens de financement de ces risques. (Nielson et al., 2005). C'est aussi à la suite de cette augmentation du nombre de risques pris en compte par l'entreprise que la gestion du risque occupe une place aussi importante. (Hopkin, 2017, p°46).

Aujourd'hui, suite à l'évolution du risk management, celui-ci a des liens beaucoup plus faibles avec les assurances, contrairement à ce qu'on pouvait voir à ses débuts. Maintenant, les assurances sont une technique de gestion des risques mais celle-ci n'est applicable qu'à une petite partie de la totalité des risques.

Dans leur travail, Nielson et al. (2005) font état de 3 générations de risk management illustrées dans le tableau ci-dessous. Chaque génération ne faisant pas référence à une période temporelle mais bien à un changement majeur dans la façon dont les firmes imaginent la gestion du risque.

Les générations de la gestion des risques :

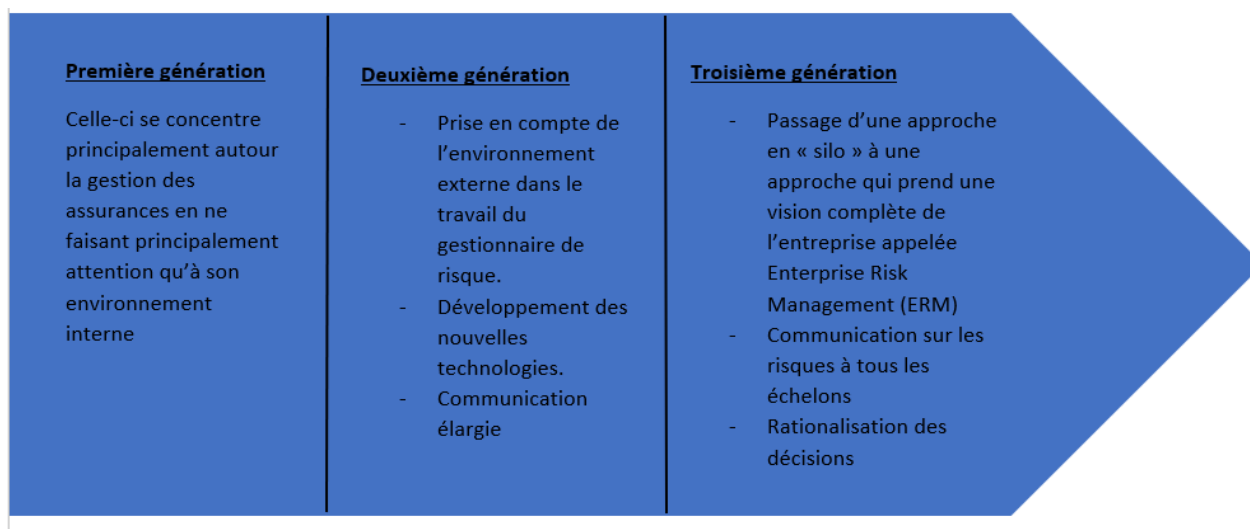


Figure 1, source : les 3 générations de la gestion des risques. Reproduit à partir de « the evolution of the role of risk communication in effective risk management », par Nielson et al., 2005.

Première génération

Cette première génération de risk managers a instauré l'évaluation systématique des coûts et des sources des différents risques auxquels l'entreprise devait faire face. Grâce à cela, les entreprises ont pu récupérer un grand nombre de données qui ont ainsi contribué à améliorer le contrôle des pertes mais aussi les décisions de financement des risques. L'accessibilité de l'information et cette analyse systématique a posé les bases de la création de nouveaux moyens de financement des risques de la génération suivante mais a également permis une meilleure communication à propos des risques encourus. (Nielson et al., 2005)

Deuxième génération

La différence majeure entre la première génération et la deuxième est que les professionnels de la gestion des risques ont élargi leur vision qui se résumait à l'environnement interne de l'entreprise en prenant en compte maintenant des parties prenantes externes à l'entreprise.

Selon le AMRAE (2013), le contexte interne prend en considération plusieurs éléments :

- La gouvernance, les rôles et responsabilité et l'organisation.
- Les objectifs et la stratégie mise en place afin d'atteindre ceux-ci et leur politique.
- Les capacités en ce qui concerne les connaissances et les ressources.
- Les flux d'information, les processus de prise de décision et les systèmes d'information.

- Les relations avec les parties prenantes mais également leurs valeurs et leurs perceptions.
- La culture d'entreprise.
- Les modèles et lignes directrices adoptées par l'entreprise, les normes.
- L'étendue et la forme des relations contractuelles.

En ce qui concerne le contexte externe à l'organisation, AMRAE (2013), nous dit qu'il peut inclure :

- L'environnement historique, culturel, politique, légal, financier, réglementaire, économique, technologique, concurrentiel et naturel, au niveau local, régional, national et international.
- Les tendances et facteurs qui exercent une influence importante sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Les relations avec les parties prenantes externes, leurs valeurs et leurs perceptions.

Dans la suite de leur travail, Nielson et al. (2005) explique que le développement de nouvelles technologies a aussi eu une importance capitale pour cette génération. Celui-ci a eu plus précisément 3 impacts majeurs sur la relation entre l'entreprise et les parties prenantes externes. Premièrement, avec le développement d'internet et de la télévision, l'information est devenue facile d'accès pour tout le monde. De plus, cela a donné accès à un moyen de communication aux clients mais aussi aux investisseurs. Le deuxième effet, sont les avancées dans le monde scientifique qui ont permis de donner une crédibilité statistique aux relations entre les pertes et les causes de ces pertes. Troisièmement, ces avancées technologiques ont permis aux risk managers d'avoir accès à une information plus complète et plus abondante, ce qui leur a permis par la suite de mieux informer les parties prenantes au sein de l'entreprise par rapport aux risques encourus.

Lors de la première génération, les améliorations en termes d'analyse et de collecte de données avaient déjà débuté et celles-ci furent poursuivies lors de la deuxième génération. Ceci ayant permis le développement des compétences d'analyse des risques des gestionnaires du risque, et par conséquent aidé les entreprises à prendre les bonnes décisions.

Une autre évolution du rôle du manager du risque est que celui-ci doit être beaucoup plus en contact avec un plus grand nombre de personnes au sein de l'entreprise et ce, pour 2 raisons.

Tout d'abord, les nouvelles possibilités de financement des risques. Ensuite, l'augmentation des recommandations du gouvernement en termes de management du risque.

En conclusion, durant cette deuxième génération de gestion du risque, le rôle du risk manager a évolué, ce n'est plus seulement la personne qui s'occupe de gérer les assurances de l'entreprise. Afin d'être efficace, les managers ont commencé à communiquer avec des personnes provenant de différents départements de l'entreprise pour avoir une meilleure vision et compréhension des risques auxquels l'entreprise devait faire face. Ensuite, ils étaient à même d'implémenter les techniques de financement des risques avec assurance ou sans, mais aussi de créer les programmes de réduction des risques. De plus, la communication est devenue lors de cette période, un outil indispensable aux gestionnaires des risques. Finalement, une autre avancée dans le rôle du gestionnaire du risque, est que celui-ci doit prendre en considération les risques qui proviennent de relation avec des personnes externes à l'entreprise.

Troisième génération

La troisième génération de risk management, est la génération que nous connaissons actuellement selon Nielson et al. (2005). Une des caractéristiques fortes de la première et de la deuxième génération du management des risques est qu'il fonctionne en « silo ». C'est-à-dire que chaque risque est perçu du point de vue du département et non selon le point de vue de l'entreprise. Tout cela devait évoluer, c'est pourquoi, la troisième génération est caractérisée par une évolution de cette approche en « silo » vers une approche qui prend une vision complète de l'entreprise. Cette approche est appelée aujourd'hui Entreprise Risk Management (ERM). L'amélioration de la communication à propos des risques à tous les échelons de l'entreprise et la rationalisation des décisions constituent le cœur de la troisième génération du risk management. La difficulté rencontrée avec cette approche est qu'il n'existe pas de langage commun à tous concernant les risques. Il faut donc passer par une standardisation pour que la communication se fasse de manière fluide entre les différents départements et membres de l'entreprise.

Les facteurs jouant en faveur du développement de l'ERM, sont les exigences de plus en plus fortes venant des actionnaires. Ceux-ci veulent un management de qualité et pour cela, les

gestionnaires du risque ont été impliqués dans l'incorporation du management du risque dans la gouvernance de l'entreprise².

La communication et l'évaluation du risque, à la place de simplement être un facteur contribuant aux dépenses et à la rentabilité de l'entreprises, sont devenues vitales pour la réputation de l'entreprise et les carrières managériales.

Les risk managers doivent parler entre eux dans le cadre de l'ERM mais les managers attendent aussi d'eux d'amener l'information au conseil d'administration de l'organisation. Comme expliqué précédemment, il manque d'un langage commun autour du risque, le rôle du manager est donc de mettre en place ce langage et de transmettre une information digeste à son conseil d'administration.

1.3 Les principes de gestion de risque.

Cette section va nous éclairer sur les règles, les principes, que la gestion des risques devrait suivre afin d'être efficace.

Dans son livre, Hopkin (2017), explique que le principe le plus important de la gestion du risque est qu'elle délivre de la valeur à l'organisation. En d'autres termes, les actions menées par le manager du risque ont pour but l'obtention des meilleurs résultats possibles mais aussi la diminution de la volatilité et de l'incertitude des résultats. L'approche du management des risques est basée sur l'idée que le risque est un facteur qui peut être dans un premier temps identifié et dans un second temps contrôlé. Le risque est un élément inévitable, toutes les entreprises ont donc intérêt à contrôler dans un niveau respectable, les risques qu'elles auront identifiés.

² Selon Amrae (2013) : « *Direction Générale, Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance, Assemblées d'élus* ».

La distinction entre ce pourquoi on a décidé de mettre en place la gestion du risque au sein de l'entreprise et la nature du cadre de gestion des risques qui va être mis en place, est très importante. La gestion des risques est considérée réussie lorsque celle-ci est (Hopkin, 2017, p°57) :

- Proportionnée par rapport au niveau de risque au sein de l'entreprise.
- Alignée avec les différentes activités de l'entreprise.
- Compréhensible, structurée et systématique afin d'être totalement efficace.
- Intégrée au sein des protocoles et procédures mises en place par l'entreprise.
- Dynamique, réactive au changement et à l'émergence de nouveaux risques.

Cela nous donne comme acronyme PACID, qui fait donc référence à un ensemble pertinent de principes à appliquer au sein des entreprises afin de mettre en place une approche de gestion du risque fructueuse. Ces principes font référence à ce que devrait être en pratique et dans l'idéal, la gestion du risque. Cependant, le nombre de réponses aux risques va dépendre de différents facteurs comme la taille de l'organisation, sa nature, sa complexité et les risques auxquels elle doit faire face.

Ensuite, il est également important de faire la distinction entre les caractéristiques que devrait avoir le processus de gestion des risques (listées ci-dessus) et la contribution que celle-ci devrait avoir, listées ci-dessous :

- Obligations imposées à l'entreprise.
- Une assurance à propos des risques les plus importants auxquels fait face l'entreprise.
- Une prise de décision qui prend pleinement en considération les risques.
- Des processus fondamentaux efficients et efficaces.

Si l'entreprise a pour objectif de tirer le maximum de bénéfices de ses activités de gestion des risques, tous les principes énumérés ci-dessus doivent être d'application quand le processus de gestion des risques est planifié et développé. Dans tous les cas, le point de départ de toutes les activités de gestion des risques est de décider ce que l'entreprise cherche à accomplir. (Hopkin, 2017, p° 57-59).

Contrairement à l'atlas Magazine (2012), Hopkin (2017) fait état de plus de deux objectifs pour le risk management :

1. L'objectif de base de la gestion des risques est de s'assurer de la conformité avec les règles en vigueur, les obligations et les règlements.
2. Le comité d'audit et le conseil de direction de l'entreprise vont demander des assurances sur le fait que la gestion du risque met en place les principes PACID.
3. Le processus de gestion du risque doit donner la preuve aux entreprises que la prise de décision se fait en ayant pleine possession de l'information concernant les risques.
4. La prise en compte du risk management contribue à la définition de la stratégie et à une conformité efficiente et efficace ce qui contribue à la diminution de la volatilité des résultats et à l'obtention de meilleurs résultats.

1.4 Définition de « Entreprise Risk Management » (ERM)

Comme expliqué ci-dessus, nous connaissons aujourd'hui la troisième génération de gestion des risques. Celle-ci est caractérisée par l'apparition de la gestion des risques d'un point de vue global, soit en anglais « Enterprise Risk Management ».

Ce terme ERM, reprend plusieurs termes existant avant son apparition, termes comme gestion du risque d'entreprise, gestion holistique du risque, gestion intégrée du risque, gestion du risque commercial. Le terme ERM est donc un rassemblement de tous ces termes en un. (D'Arcy & Brogan, 2001).

L'apparition de l'ERM suppose que la gestion des risques individuelle, par exemple filiale par filiale, est moins efficace qu'une gestion des risques d'un portefeuille matérialisé par la société. (Bromiley et al., 2015). En effet, Entreprise signifie agréger ou intégrer tous les types de risques de l'entreprise. (Rizal Razali & Mohd Tahir, 2011)

COSO (2017) définit l'Entreprise Risk Management (ERM) comme « *La culture, les capacités et les pratiques, intégrées à la définition de la stratégie et à la performance, sur lesquelles les organisations s'appuient pour gérer les risques dans la création, la préservation et la réalisation de la valeur* ». Un examen plus en profondeur de la définition de l'ERM met l'accent sur la gestion des risques à travers :

- La reconnaissance de la culture.
- Le développement des capacités.
- L'application des pratiques.
- L'intégration à la définition de la stratégie et à la performance.
- La gestion des risques par rapport à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise.
- L'élaboration d'un lien avec les valeurs.

La gestion des risques de l'entreprise aide les organisations à identifier, prioriser, et mettre l'accent sur les risques qui pourraient empêcher les entreprises de créer, préserver et réaliser de la valeur ou encore qui pourraient avoir un effet négatif sur la valeur actuelle de l'entreprise. Selon Bromiley et al. (2015), les organisations qui savent gérer un risque doivent essayer d'en tirer un avantage concurrentiel. Ils ne doivent pas voir le risque uniquement comme un problème à atténuer. La gestion des risques permet aux entreprises de saisir les opportunités qui s'offrent à elles. L'ERM permet également aux gens de prendre des décisions en ayant conscience que la culture joue un rôle important dans l'élaboration de ces décisions. (COSO, 2017, p°9).

Dans le cadre de l'ERM, la gestion des risques se fait en relation directe avec la stratégie de l'entreprise, celle-ci permet une meilleure compréhension des différents concepts comme :

- La possibilité que les objectifs de l'entreprise et la stratégie mise en place ne soit pas en accord avec la vision³, la mission⁴ et les valeurs⁵ que l'entreprise aura défini comme siennes.
- Comment la vision, les valeurs fondamentales et la mission de l'organisation forment l'expression initiale des types et montant des risques acceptables à prendre en considération lors du choix de la stratégie.
- Le montant ou le type de risques auxquels ils s'exposent en faisant le choix d'une certaine stratégie et de certains objectifs.

³ Selon Facon (2021), la vision est « une projection dans le futur, où veut-on aller ? ».

⁴ Selon Facon (2021), « la mission d'une entreprise correspond à sa raison d'être, il s'agit de son ADN : pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? Il faut définir pourquoi l'entreprise est créé ».

⁵ Selon Martins (2021), « Les valeurs d'entreprise sont les principes fondamentaux qui régissent l'approche de travail de votre entreprise, les conditions de collaboration entre collègues et le bien-être des employés. Ces valeurs donnent le la en matière de collaboration et de prises de responsabilité au sein de la structure ».

En plus d'être directement lié à la stratégie, l'ERM est aussi en relation directe avec la performance. Une fois que la stratégie a été choisie, le centre de l'attention se porte sur la compréhension du profil de risque induit par la stratégie et les objectifs commerciaux. Cette relation entre risques et performance n'est pas linéaire, une augmentation de la performance ne veut pas forcément dire une augmentation des risques. (COSO, 2017, p°15).

Ensuite, l'ERM n'est pas statique. Au contraire, c'est un processus appliqué en continu à l'entièreté de l'éventail d'activités de l'entreprise. Il fait partie des décisions prises à tous les niveaux de l'entreprise. Ses pratiques sont utilisées au plus haut niveau de l'entreprise pour ensuite découler jusqu'aux différentes unités opérationnelles. Elles sont aussi là pour que les gens comprennent mieux la stratégie et les objectifs qui ont été mis en place par l'entreprise, quels risques sont présents, quel est l'impact des différents risques et comment ils doivent les gérer. La compréhension des risques permet de prendre les bonnes décisions à tous les étages et permet de diminuer les biais organisationnels.

Selon COSO (2017), une bonne application de l'Enterprise Risk Management (ERM) aide les managers et les membres du conseil d'administration à maximiser leurs résultats avec comme objectif final de préserver, créer et réaliser de la valeur. L'ERM se focalise sur la gestion des risques afin de diminuer la probabilité qu'un événement ayant de mauvaises répercussions sur l'entreprise se déroule et se focalise également sur le management de l'impact si un événement préjudiciable à l'entreprise a lieu. Ce management de l'impact exige de l'entreprise, qu'elle s'adapte en fonction des circonstances. Dans certains cas, ces circonstances peuvent impliquer la mise en action d'un plan de crise. Dans ces cas-là, comme par exemple lors de la crise du COVID 19 que nous connaissons depuis mars 2020, les entreprises ne peuvent pas retourner à la normale avant un moment. L'entreprise doit donc adopter une solution sur le long terme. Cette capacité d'adaptation de l'entreprise face aux changements la rend beaucoup plus résiliente et capable de vivre dans un environnement rempli de contraintes au niveau du marché et des ressources.

Les pratiques de gestion du risque d'entreprise doivent être intégrées à tous les niveaux de l'entreprise. Cela va de la gouvernance de l'entreprise jusqu'au contrôle interne⁶ des pratiques,

⁶ Définition issue du cadre de référence de l'AMF (mis en ligne le 22 juillet 2010) (Amrae, 2013) : Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Le contrôle interne est « *Dispositif de l'organisation, défini et mis en oeuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque organisation qui :*

en passant par le management des performances. Ainsi, l'ERM est lié au business et à l'entreprise elle-même. Plusieurs facteurs exercent une influence sur l'intégration de l'ERM, ces facteurs sont la culture de l'entreprise, sa complexité, sa taille et l'ancienneté de la culture du risque au sein de l'organisation.

Grâce à l'intégration de la gestion des risques de l'entreprise avec les activités et les processus de l'entreprise, les prises de décisions se font de façon beaucoup plus efficiente et cela augmente donc la performance de l'entreprise. En plus, cela permet (COSO, 2017, p°17) :

- D'anticiper les risques plus rapidement, mais aussi d'ouvrir un éventail de possibilités de gestion des risques beaucoup plus grand. Avec comme conséquence une diminution de la variabilité de la performance, des incidents, des échecs ou des pertes.
- De poursuivre et d'identifier des opportunités présentes et futures en accord avec la stratégie et l'appétit pour le risque de l'entreprise.
- De répondre et comprendre la volatilité de la performance plus rapidement et systématiquement.
- De rapporter et mettre sur pied une vue d'ensemble du portfolio des risques plus compréhensible, cohérente et plus systématique. Cela rend possible une meilleure allocation des ressources de l'entreprise.
- D'améliorer la confiance au sein de l'entreprise mais aussi la collaboration et le partage d'information entre les membres de l'organisation.

La gestion des risques d'entreprise compte de nombreux avantages, les entreprises ont besoin d'avoir connaissance des challenges qui vont se dresser sur leur route et donc de pouvoir s'adapter en fonction de chacun de ceux-ci. Les décisionnaires de l'entreprise doivent s'engager

-
- ✓ *Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources*
 - ✓ *Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.*

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- ✓ *La conformité aux lois et règlements*
 - ✓ *L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire*
 - ✓ *Le bon fonctionnement des processus internes de l'organisation, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs*
- La fiabilité des informations financières ».*

dans le processus de prise de décision en ayant conscience à la fois des défis que l'entreprise va devoir surmonter afin de créer de la valeur mais aussi des opportunités qu'elle doit saisir pour créer de la valeur. Pour faire simple, l'ERM doit être intégrée avec l'élaboration de la stratégie d'entreprise mais également les pratiques de gestions de la performance. Cependant l'ERM ne crée pas la stratégie de l'entreprise, ce processus a juste un rôle d'information auprès de l'entreprise. Informer des risques des stratégies alternatives et forcément de la stratégie choisie par le conseil d'administration.

Les bénéfices de cette intégration de l'ERM sont nombreux (COSO, 2017, p°6-7):

1. Cela augmente le nombre d'opportunités saisies et identifiées par l'entreprise. En tenant compte de toutes les possibilités dans les limites du raisonnable, les gestionnaires peuvent identifier différents challenges qui peuvent induire des atouts présents ou futurs ainsi que les opportunités qui s'offrent à eux.
2. Accroît les résultats positifs et les avantages. Par la même occasion, elle réduit les probabilités de mauvaises surprises. Grâce à l'ERM, les entreprises sont capables de mieux identifier les risques et donc de mettre en place de meilleures réponses à ces risques. Cela a pour conséquence de diminuer l'occurrence de mauvaise surprise et donc de coûts et pertes indésirables mais en même temps d'augmenter les résultats positifs.
3. Permet de gérer et identifier les risques au niveau de l'entreprise, d'un point de vue global. Cela est très important car il peut arriver qu'un risque survienne dans un département de l'entreprise (dans un « silo » pour faire référence à la deuxième génération de risk management de Nielson et al. (2005)) mais que cela se répercute sur différentes parties de l'entreprise.
4. Réduit la volatilité de la performance. Pour certaines entreprises, le défi n'est pas de gérer les surprises et les pertes que l'entreprise pourrait avoir à faire face mais plutôt de gérer la volatilité de la performance de l'entreprise. En effet, avoir une performance en dessous des attentes est un souci mais avoir une performance au-delà des attentes peut en être un également.

5. Augmente le déploiement des ressources. En effet, grâce à la gestion des risques au niveau de l'entreprise, cela donne accès à une information beaucoup plus complète. Cela permet aux membres de l'équipe de management d'être plus enclins à évaluer les besoins en ressources de l'entreprise mais aussi de les allouer de façon optimale.
6. Permet à l'entreprise de prendre des décisions en adéquation avec les perturbations potentielles et la vitesse des risques individuels mais aussi avec la recherche de nouvelles opportunités.

Quand les pratiques de la gestion des risques de l'entreprise sont intégrées avec les capacités de l'entreprise, cela permet de vérifier et de collecter l'information mais aussi de prendre les décisions dans le timing imparté. Là où les pratiques et capacités du risk management sont distinctes, l'identification des parties prenantes, la collecte des bonnes informations et la prise de décisions sont des processus qui prennent beaucoup plus de temps. Ce qui peut empêcher l'entreprise de respecter certains délais urgents.

En résumé, plus l'entreprise est à même de prendre des risques, plus l'intégration est importante pour elle.

Les capacités de l'entreprise sont intégrées quand (COSO, 2017, p°19) :

- L'organisation embauche méthodiquement des personnes compétentes ayant une expérience adéquate et capables de porter un jugement en lien avec leurs responsabilités.
- La direction est en mesure de prendre des décisions pertinentes compte tenu du profil de risque de l'entité, de son appétit pour le risque et des modifications de ce profil au fil du temps.
- Les contractants, les vendeurs et les autres tiers sont pris en compte dans les discussions sur les performances et les risques.
- L'organisation suscite l'intérêt de personnes compétentes, d'experts mais elle a aussi accès à d'autres ressources techniques pour soutenir la prise de décision.
- Lorsque l'entreprise investit en matière de technologie ou d'autres infrastructures, la direction prend en compte les outils nécessaires pour assurer les responsabilités de gestion des risques de l'entreprise.

Les pratiques de gestion du risque sont quant à elles intégrées quand (COSO, 2017, p°19) :

- L'élaboration d'une stratégie prend explicitement en considération le risque lors de l'évaluation des alternatives.
- La direction aborde le risque dans la poursuite de ses objectifs de performance.
- Des activités sont mises en place pour suivre de manière cohérente et régulière les résultats de la performance et l'évolution du profil de risque dans l'entièreté de l'organisation.
- La direction est en mesure de prendre des décisions qui sont en phase avec l'ampleur et la vitesse des changements dans l'entreprise.

Revoir le processus de la gestion des risques de l'entreprise régulièrement est quelque chose de très important car même avec des attentes raisonnables, les entreprises peuvent faire face à des défis inattendus. Des attentes raisonnables signifient que la balance entre risques et accomplissement de la stratégie et des objectifs est à l'équilibre. Revoir ce processus augmente la confiance des managers dans la capacité de l'entreprise à surmonter ces challenges et à accomplir sa stratégie et ses objectifs grâce au maintien de pratiques de risk management efficaces.

Une organisation doit gérer les risques encourus à la suite des objectifs commerciaux et à la stratégie choisie en fonction de son appétit pour le risque. COSO (2017) définit l'appétit pour le risque comme « *les types et le montant des risques, à un niveau du conseil d'administration, qu'ils sont prêts à accepter dans sa recherche de la valeur* ». Cet appétit pour le risque va influencer les pratiques de gestion des risques de l'entreprise en fonction de l'ouverture de l'entreprise au risque plutôt que d'imposer des limites concrètes.

Tout comme l'ERM, l'appétit pour le risque est un concept flexible afin de s'adapter aux conditions changeantes de l'environnement de travail. Les applications les plus importantes de l'appétit pour le risque sont (COSO, 2017, p°9) :

- Utilisation par l'organisation afin de prendre des décisions qui élèvent la valeur.
- Aide à l'alignement entre la capacité de l'organisation à gérer les opportunités et les risques et le montant acceptable de risque.
- Pertinence lors de l'établissement des objectifs commerciaux et de la stratégie, en aidant la direction à comprendre si les objectifs de performance sont en accord avec le montant acceptable des risques.

- Aide à communiquer sur des profils de risque acceptés par le conseil d'administration.
- Alignement et pertinence avec la capacité de risque.
- Utilisé afin d'évaluer le risque agrégé au niveau du portefeuille.

En conclusion, la gestion des risques de l'entreprise permet à la direction de choisir une stratégie qui aligne l'appétit de l'entité pour le risque avec la création de valeur et sa capacité à gérer les risques de façon plus régulière et plus efficace. De plus, la gestion des risques dans les frontières de l'appétit pour le risque augmente la capacité d'une entreprise à préserver, créer et réaliser de la valeur.

1.5 Les activités de gestion du risque

Le processus de gestion du risque est une mécanique bien huilée, avec des étapes bien définies à respecter. Chaque étape équivaut à une activité du processus de gestion du risque et chacune d'entre elles a une importante contribution. Ce processus peut être détaillé de façons différentes, si on utilise le modèle appelé en anglais « 8 R et 4 T », on peut détailler le processus sous forme de plusieurs étapes (Hopkin, 2017, p°51) :

1. Identification et reconnaissance des risques mais également l'identification de la nature du risque et des circonstances dans lesquelles celui-ci pourrait se matérialiser.
2. Evaluation des risques en termes de probabilité et de magnitude afin de créer le « profil de risque » qui sera ensuite enregistrée dans un registre des risques, celui-ci comprenant tous les risques auxquels l'organisation va être confrontée.
3. Analyse ou établissement d'un classement des niveaux de risque résiduels ou actuels par rapport à l'appétit du risque de l'entreprise et aux critères préalablement établis.
4. Répondre aux risques cruciaux, ce qui signifie, décider des actions à mener, c'est à dire :
 - Traiter le risque
 - Tolérer le risque
 - Transférer le risque
 - Résilier le risque

5. Vérifier que les dispositions adaptées sont mises en œuvre pour maintenir et mettre en place les activités de contrôle nécessaires.
6. Planification des réponses et/ou la gestion des événements.
7. Construction de rapports et s'assurer du suivi des performances, des événements et des actions et communiquer sur les questions liées aux risques, grâce à l'architecture des risques de l'entreprise.
8. Examiner les différentes activités de gestion des risques, à savoir, les arrangements pour mettre à jour l'architecture du risque, les protocoles et la stratégie mais aussi les procédures d'audit interne.

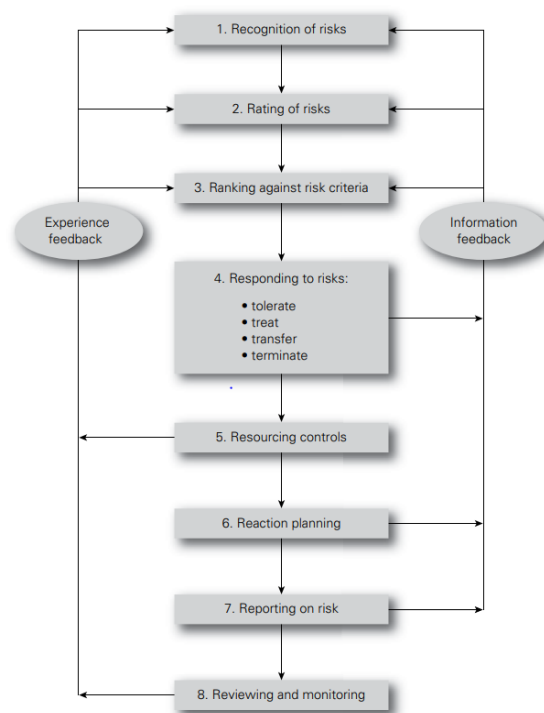


Figure 2, source: les 8 R et 4T de la gestion des risques. Reproduit à partir de « Fundamentals of risk management », par Hopkin, P.H (2017).

8RS and 4TS of risk management

En s'assurant que les dépendances essentielles sont contrôlées, analysées et revues, la gestion du risque peut améliorer la gestion des processus fondamentaux d'une entreprise. Les techniques et outils utilisés dans le processus de risk management vont aider l'entreprise dans

la gestion des risques, des opportunités et des processus de contrôle qui pourraient impacter les dépendances clés.

Pour le bien de la réussite de leur entreprise et l'atteinte des objectifs, les entreprises doivent s'assurer que le processus de gestion des risques est répété aussi souvent que possible. Sans cela, les entreprises se confronteront à des problèmes pour surpasser les difficultés d'une image statique de l'état des risques auxquels l'entreprise doit faire face. Il est donc nécessaire de s'assurer que cette gestion reste un processus dynamique. (Hopkin, 2017).

1.5.1 COSO ERM framework

1.5.1.1 Qu'est-ce que COSO ?

Tout d'abord, COSO est l'acronyme de « Committee of Sponsoring Organization ». Cette organisation a pour but de fournir un leadership en développant des conseils et des cadres complets sur la gestion des risques de l'entreprise, la dissuasion de la fraude et le contrôle interne. Tout cela afin d'augmenter la performance et la surveillance des entreprises et de diminuer l'ampleur de la fraude au sein de celles-ci. (COSO, 2022).

1.5.1.2 Les composantes du COSO ERM framework



Figure 3, source : figure reprenant les composantes de l'ERM. Reproduit à partir de « Enterprise Risk Management Integrated with strategy and performance », par COSO, 2017.

Dans le diagramme ci-dessus, les 3 rubans, à savoir le ruban bleu, le vert et le violet, qui respectivement correspondent à la stratégie et la définition des objectifs, à la performance et à la revue et la révision, représentent les processus communs qui interviennent à tous les niveaux de l'entreprise. Les 2 autres rubans, le ruban rouge pour l'information, la communication et les

rapports, le ruban orange pour la culture et la gouvernance représentent les éléments de soutien de l'Entreprise Risk Management (ERM). À eux 5, les 5 rubans représentent les 5 composantes du COSO ERM framework. (COSO, 2017, p°21).

1.5.1.3 Les principes du COSO ERM framework

Les 5 composantes qui viennent d'être exposées ci-dessus comportent chacune des principes correspondant aux tâches qu'un gestionnaire de risque est amené à réaliser dans le cadre de son travail. Ces principes, illustrés ci-dessous, sont formulés comme des activités que les entreprises, et donc les risk managers, feraient dans le cadre de leurs pratiques de l'ERM. Bien que ces principes soient universels et fassent partie de toute initiative, la direction et ces gestionnaires de risques doivent faire preuve de jugement pour les appliquer. (COSO, 2017, p°22)

Figure 5.2: Risk Management Principles



Figure 4, source : figure reprenant les composantes de l'ERM. Reproduit à partir de « Enterprise Risk Management Integrated with strategy and performance », par COSO, 2017.

1.5.2 ISO 31000

1.5.2.1 Introduction

Selon ISO (2022), l'acronyme Iso signifie « International Organisation of Standardization » qui signifie en français « Organisation internationale de la normalisation ». Fondé dans le but de procurer des réponses à des préoccupations cruciales au moment de débiter toute activité, cet organisme établit et publie des normes internationales sur la quasi-totalité des secteurs d'activités.

La norme qui nous intéresse ici est la norme ISO 31000, norme dédiée au management du risque.

1.5.2.2 Norme ISO 31000

Selon Rébula De Oliveira et al. (2017), sur base de la version ISO 31000 : 2009, la norme ISO 31000 résume le management du risque à 7 étapes comme le montre la figure ci-dessous, ces 7 étapes faisant partie des tâches du risk manager.

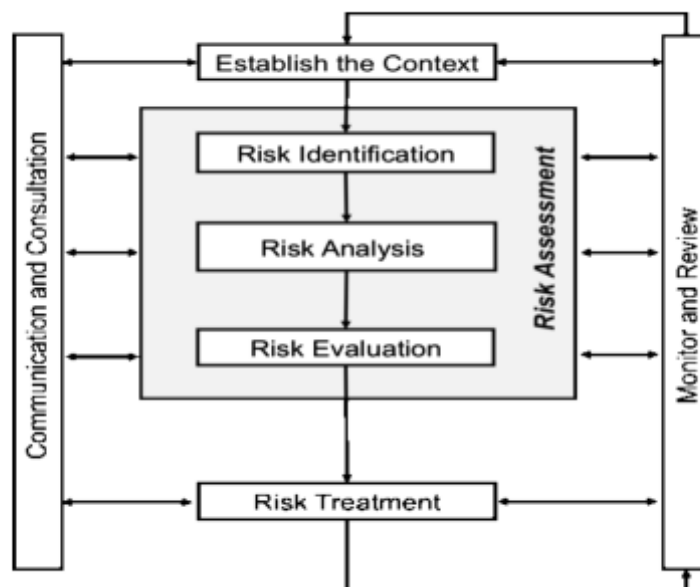


Figure 5, source : les 7 étapes de la gestion du risque. Reproduit à partir de ISO 31000:2009, par ISO, 2009.

Etape n°1 : la communication et la consultation

Le but de cette étape est que toutes les parties prenantes du processus de gestion des risques comprennent pourquoi et comment les actions sont requises mais également sur quelles bases les décisions sont prises. (Rébula De Oliveira et al., 2017)

Etape n°2 : établir le contexte

Selon Purdy (2010), il s'agit ici de définir ce que l'entreprise veut atteindre comme objectifs et identifier les facteurs internes et externes qui pourraient influencer l'atteinte de ces objectifs ou non. Ensuite, Rébula De Oliveira et al. (2017) ajoute qu'il est important pour l'entreprise d'élaborer les critères de risque

Etape n°3 : identification des risques

Cette étape a pour but la création d'une liste reprenant les différents risques auxquels l'entreprise va être confrontée. (Rébula De Oliveira et al., 2017)

Etape n°4 : analyse des risques

Afin d'aider à une meilleure prise de décision concernant les stratégies à suivre et les méthodes à employer, l'analyse des risques a pour but de délivrer une compréhension des risques (Rébula De Oliviera et al., 2017).

Etape n°5 : évaluation du risque

L'évaluation des risques se fait lors de l'analyse des risques. Il s'agit d'une comparaison du niveau de chaque risque avec les critères de risque définis en prenant en considération le contexte externe.

Etape n°6 : traitement du risque

Cette étape exige de la part de l'entreprise et du risk manager de choisir une ou plusieurs options et de les mettre en place afin de modifier le risque.

Etape n°7 : suivi et examen

Ce suivi et cet examen du processus ont pour objectif de clairement identifier toutes les personnes concernées, les parties prenantes au processus de management du risque.

1.6 Conclusion

Que pouvons-nous conclure sur ce qu'était la gestion des risques avant la pandémie du COVID 19 ?

Tout d'abord, la définition de la gestion des risques que nous allons utiliser pour ce mémoire est :

« La gestion des risques est la responsabilité de tous les acteurs de la société afin de diriger et de contrôler une organisation en ce qui concerne les risques. C'est un dispositif dynamique qui aide les organisations à comprendre, évaluer et agir sur tous leurs risques en vue de sélectionner les risques qu'elle doit prendre et agir sur ceux qui doivent être évités ou atténués ».

La gestion des risques aide les organisations à identifier, prioriser et mettre l'accent sur les risques encourus à la suite des objectifs commerciaux et de la stratégie qui pourraient empêcher les entreprises de créer, préserver et réaliser de la valeur ou encore qui pourraient avoir un effet négatif sur la valeur actuelle de l'entreprise. Tout cela doit se faire dans le respect de l'appétit

pour le risque défini par l'organisation. De plus, elle se focalise également sur le management de l'impact si un événement préjudiciable à l'entreprise a lieu.

Cette discipline est assez récente, ce n'est qu'à partir des années 1945 qu'elle fait son apparition aux Etats-Unis. À travers le temps, depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, la gestion des risques a connu 3 générations marquées par des changements cruciaux.

La première génération de gestion de risque se concentrait majoritairement sur la gestion des assurances et l'environnement interne à l'entreprise.

Ensuite, la deuxième génération, quant à elle, a pris conscience de l'importance de l'environnement externe à l'entreprise et de la communication au sein de celle-ci. C'est également à ce moment-là qu'ils ont compris que les assurances n'étaient pas le seul moyen de gérer les risques, ils pouvaient mettre en place de actions en interne afin de gérer ceux-ci.

La troisième génération, celle que l'on connaît aujourd'hui, est marquée par l'abandon de l'approche en « silo » au profit d'une approche globale appelée ERM (Enterprise Risk Management en anglais). Cette génération est marquée par une communication autour des risques à tous les échelons de l'entreprise et une rationalisation des décisions. La gestion du risque est aujourd'hui vitale pour l'entreprise.

La gestion des risques a différents objectifs, à savoir, donner une assurance à propos des risques les plus importants auxquels fait face l'entreprise, assurer une prise de décision consciente des risques, garantir des processus fondamentaux efficaces et efficaces. Elle permet également d'anticiper les risques, d'identifier les opportunités, de comprendre la volatilité de la performance.

La gestion des risques se fait en relation directe avec la stratégie de l'entreprise mais est également liée à la performance de celle-ci. Elle comprend plusieurs activités :

1. Identification des risques
2. Evaluation des risques
3. Classification des risques
4. Traitement des risques
5. Contrôle des ressources
6. Planification des ressources
7. Rédaction de rapports
8. Examen et suivi

Avant la crise du COVID 19, la gestion des risques était une vue globale des risques de l'entreprise comprenant des activités précises d'identification, d'évaluation et de contrôle des risques. Dans le but d'aider l'entreprise à prendre les meilleures décisions afin de créer, préserver et réaliser de la valeur.

Chapitre 2: Le risk manager

2.1 Modèle des trois lignes de défense.

Le modèle des trois lignes de défense, également appelé modèle des 3 lignes de maîtrise se compose de 3 catégories distinctes de parties prenantes. Ces trois catégories travaillent en collaboration afin de fournir une protection renforcée contre une panoplie de risques divers et variés. Le modèle des 3 lignes de défense favorise la culture de gestion des risques, tout en évitant les lacunes, les doublons et l'inefficacité au sein des processus de risk management. Chaque ligne de défense ou de maîtrise a ses propres responsabilités mais il n'empêche que toutes ces parties prenantes avancent dans la même direction et en étroite collaboration. (Du Pre & Abattucci, 2018 ; KBC, s.d ; Potter & Toburen, 2016 ; Alaoui, 2017).

IIA : Le Modèle des Trois Lignes

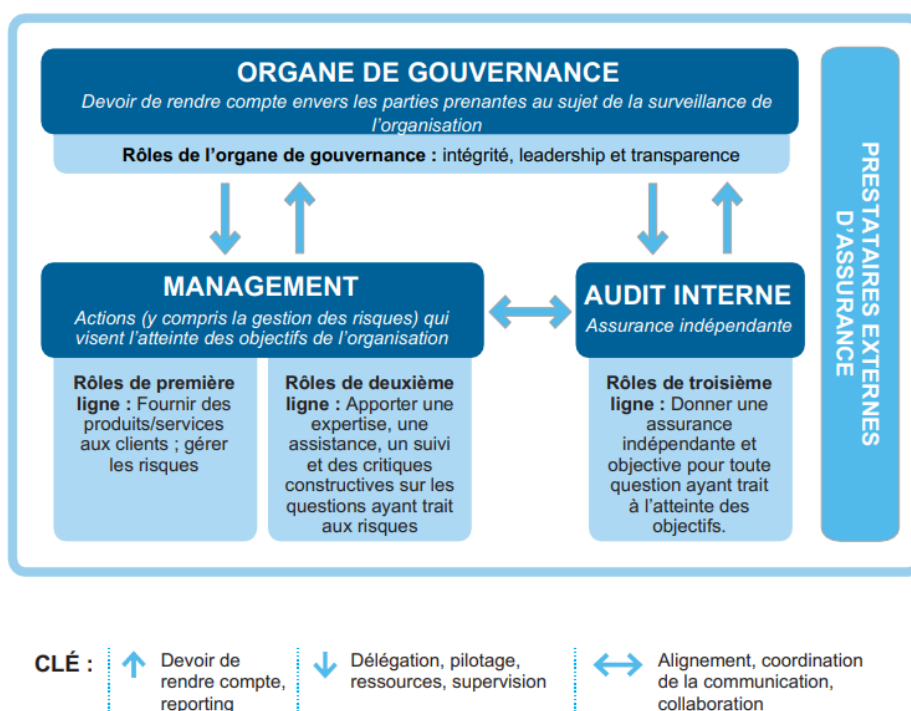


Figure 6, source : les 3 lignes de défense. Reproduit à partir de « le modèle des trois lignes de l'IIA », par The institute of internal auditors, 2020.

La première ligne de défense, est composée des « propriétaires des risques » aussi appelé risk owners en anglais, c'est-à-dire les business managers. L'évaluation, l'identification, la maîtrise et le contrôle des risques sont des tâches auxquelles ils vont devoir faire face dans leurs activités journalières. Cette première ligne de défense a pour mission de mettre en place des processus et de veiller au bon déroulement de ceux-ci. Mais elle doit également s'assurer de la mise en

place de contrôles efficaces. Les business managers sont également chargés de s'assurer de la bonne compréhension et de la prise en compte des risques liés aux activités du département, auprès des membres de celui-ci. De plus, les propriétaires des risques doivent faire régulièrement une auto-évaluation des processus de contrôle afin de garantir la conformité de ceux-ci aux règles en vigueur mais également afin de prévenir de potentiels contrôles défaillants, de processus inadéquats ou encore d'un événement qui n'aurait pas été anticipé. (Du Pre & Abattucci, 2018 ; KBC, s.d ; Potter & Toburen, 2016 ; Alaoui, 2017).

Ensuite, **la deuxième ligne de défense**, est composée des groupes spécialisés dans le contrôle, variant en fonction des entreprises. Ces fonctions de contrôle permettent aux organisations d'avoir une assurance raisonnable concernant la capacité de la première ligne de défense à maîtriser les risques auxquels ils vont être ou sont confrontés. Ces fonctions sont totalement indépendantes de l'entreprise. La mission de la deuxième ligne est de mettre en œuvre, de façon cohérente, la politique des risques de l'entreprise à travers celle-ci. De plus, cette deuxième ligne de défense sert de soutien au management et permet de définir les responsabilités et les rôles de chacun. (Du Pre & Abattucci, 2018 ; KBC, s.d ; Potter & Toburen, 2016 ; Alaoui, 2017).

La seconde ligne de défense contient en général :

1. Une fonction de conformité (en anglais, compliance function) qui a pour mission la supervision et la facilitation des processus de contrôle des risques ayant un lien avec la non-conformité ou le non-respect des réglementations et des lois en vigueur.
2. Une fonction de gestion des risques ou autrement dit, les gestionnaires du risque, celle-ci a pour mission la supervision et la facilitation des processus de contrôle des risques.
3. Pour certaines entreprises, plusieurs fonctions autour de la santé, la chaîne d'approvisionnement, la sécurité, la qualité ou encore l'environnement, sont ajoutées aux deux précédentes.
4. Une fonction actuarielle, qui elle, est spécifique à l'environnement des assurances. Un actuaire est « un professionnel de l'évaluation, de la modélisation et de la gestion des risques dans leurs dimensions économique, assurantielle, financière et sociale ». (Institut des actuaires, s.d.).
5. Possibilité d'une fonction spécialisée dans le contrôle de gestion distincte de la fonction de gestion des risques.

Dernièrement, **la troisième ligne de défense** est composée des auditeurs internes. Ceux-ci ont pour fonction d'évaluer les processus de gestion des risques qui sont mis en place au sein de l'entreprise et de les valider par la suite. Etant indépendant de l'entreprise, les auditeurs internes fournissent une assurance objective par rapport à l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne, mais également par rapport à la gouvernance. Les membres de cette troisième ligne doivent vérifier toutes les composantes des processus de la gestion des risques en commençant par l'environnement et en terminant par le pilotage. Finalement, ils doivent également analyser l'organisation dans son ensemble mais aussi département par département. (Du Pre & Abattucci, 2018 ; KBC, s.d ; Potter & Toburen, 2016 ; Alaoui, 2017).

Cependant, **une dernière ligne de défense** est possible dans certains secteurs où la réglementation y est plus conséquente. Cette dernière ligne de défense est présente notamment dans des secteurs tels que le secteur des assurances mais encore le secteur des services financiers. En effet, il est plausible que des acteurs externes à l'entreprise tels que des auditeurs externes, des régulateurs ou autres aient certaines exigences et poussent à renforcer les processus de contrôle de l'entreprise en effectuant des revues indépendantes. L'objectif est de donner aux parties prenantes de l'entité une assurance complémentaire. (Du Pre & Abattucci, 2018).

Grâce à ce modèle des trois lignes de défense, il y a une plus grande transparence des risques au sein de l'entreprise, permettant une meilleure circulation de l'information entre les différentes lignes de défense sans pour autant avoir besoin d'augmenter le nombre de rapports ou le nombre de processus de contrôle. Une concertation importante entre les fonctions de gestion du risque, audit et compliance doit avoir lieu afin d'obtenir une harmonisation de leurs activités et de s'assurer qu'il y ait un échange d'informations pertinent. Grâce à la mise en œuvre de ce modèle des trois lignes de défense, l'entreprise augmente ses chances d'atteindre ses objectifs. (Du Pre & Abattucci, 2018 ; Potter & Toburen, 2016).

2.2 La place occupée par le risk manager au sein de l'organigramme de l'entreprise

Selon Aubry (2019), la place du gestionnaire du risque dépend du type d'entreprise.

Au sein des entreprises centralisées, les risk managers ont le rôle de fournir les informations aux responsables de l'entreprise, à savoir, la direction générale.

En revanche, dans les entreprises décentralisées, les gestionnaires du risque jouent un rôle plus d'intégrateur, de coordinateur des informations pour la direction générale.

Cependant, selon Aubry (2019), leur place au sein des organisations leur donne assez peu d'autorité. Ils ont du mal à se faire prendre en considération leurs propos par la direction générale, mais ils rencontrent aussi une difficulté d'accès au terrain et d'autonomie par rapport à l'audit interne notamment. Le challenge passionnant qui s'ouvre maintenant à cette fonction est d'augmenter l'influence des gestionnaires du risque sur les décisions prises par les hauts dirigeants des entreprises.

2.3 Les caractéristiques du risk manager.

Selon Amrae (2013), l'association des risk manager en France, les qualités requises pour être un bon gestionnaire de risques sont :

1) L'organisation

Le gestionnaire de risques doit être capable d'organiser son travail avec rigueur afin de conduire ses tâches de manière efficace. Cela passe par la définition d'un plan et d'objectifs précis et compréhensibles pour tous mais également la définition d'un ordre de priorité des actions à réaliser. Il doit également planifier ces actions et effectuer un contrôle des tâches qui ont été déléguées. (Amrae, 2013).

2) Le management

Dans le cadre de son travail, le gestionnaire de risques doit faire part de consignes claires et précises et d'une vision bien définie. Il prend part à la mobilisation et l'accompagnement des équipes. Pour se faire, il doit encourager la confiance dans les relations, rassembler les gens autour des objectifs communs et induire l'adhésion des différentes parties prenantes. (Amrae, 2013).

3) La réceptivité

Le manager des risques doit être capable de trouver les signaux faibles en étant à l'écoute et attentif aux idées de ses associés. De plus, celui-ci doit maintenir un esprit ouvert, ne pas avoir de préjugés, et maintenir une façon de penser objective. (Amrae, 2013).

4) La créativité et l'adaptation

Au quotidien, le gestionnaire de risques doit avoir un discours approprié en fonction de son interlocuteur. Il doit également imaginer l'inimaginable afin de contribuer à l'évolution de l'entreprise dans le but de l'améliorer et de la placer en accord avec les contraintes ainsi que les objectifs globaux qu'elle s'est fixés. Finalement, il doit contribuer à la création d'outils et d'une mise en place d'une organisation innovante. (Amrae, 2013).

5) Culture et prise en compte des enjeux

En ce qui concerne la culture, le manager des risques a pour objectif de contribuer à l'intégration des valeurs de l'entreprise. Ensuite, concernant la prise en compte des enjeux, il doit être capable d'assimiler les défis macros et environnementaux d'un point de vue global. Il doit également comprendre l'environnement des pays dans lesquels l'entreprise est présente et les pays où elle sera présente à l'avenir ainsi que comprendre leur culture. Enfin, il doit être capable d'assimiler les défis, les marchés et différents métiers de l'organisation. (Amrae, 2013).

6) La résistance au stress

Le gestionnaire de risques doit être une personne capable de se remettre en question et accepter les critiques. Il doit pouvoir décider d'actions pertinentes et efficaces à effectuer durant des périodes de forte pression. (Amrae, 2013).

7) La communication

Le manager du risque doit être un leader, il doit garder des propos et une attitude appropriée de manière à favoriser la confiance dans les relations et le dialogue entre les différentes parties prenantes. Pour lui, s'exprimer oralement ou par écrit avec conviction, clarté et aisance ne pose aucun problème. Il est capable de faire part de l'information à ses collaborateurs de manière transparente tout en respectant la possible nécessité de confidentialité. (Amrae 2013).

Aubry (2019) met aussi en évidence que le risk manager doit connaître l'entreprise dans son ensemble, à savoir, l'entité, le groupe mais aussi ses filiales et ses activités.

Le gestionnaire de risques sera perçu comme une plus-value par l'entreprise pour sa capacité à rappeler les contextes, à ne pas omettre des éléments importants qui pourraient provoquer un manque de cohérence dans un processus, une activité ou un projet, mais aussi pour sa capacité à organiser. Grâce à sa connaissance du groupe, le risk manager aura un accès au terrain et sera capable de s'y faire entendre et d'augmenter sa crédibilité auprès des acteurs de terrain.

En conclusion, le gestionnaire de risques doit être un leader capable d'organiser efficacement son travail et celui des autres. La communication doit être au centre de son travail afin de mettre en confiance les équipes, de réceptionner un maximum d'informations utiles à son travail mais également partager les valeurs et la culture de l'entreprise en son sein. Pour cela, il doit garder des propos et une attitude appropriée en fonction de ses interlocuteurs. Finalement, le manager des risques doit faire preuve d'imagination afin de faire évoluer l'entreprise dans un environnement changeant. Pour cela il doit comprendre l'environnement dans lequel il évolue.

2.4 Les activités générales du risk manager

Selon Amrae (2013), le gestionnaire du risque assume la totalité ou une partie du processus de gestion des risques, ce qui comprend les activités suivantes :

Les activités du gestionnaire de risques :

- 1 Définir la structure du dispositif
- 2 Apprécier le risque (identifier, analyser, évaluer le risque)
- 3 Asservir le risque (identifier, analyser, évaluer les risques)
- 4 Diffuser la culture du risque dans toute l'entreprise
- 5 Financer les différents risques en concordance avec la politique de gestion de risques
- 6 Gérer les événements pouvant être non assurables ou non assurés
- 7 Gérer les sinistres
- 8 Gérer les crises
- 9 Piloter et s'occuper du reporting

Figure 7, source : les activités du risk manager. Reproduit à partir de « Référentiel métier », par AMRAE, 2013.

Définir la structure du dispositif et les missions

Pour cette activité, le risk manager a différentes tâches à réaliser.

Premièrement, dans le cadre de la mise en place de la stratégie d'entreprise, il doit définir les missions attribuées au dispositif de management⁷ des risques.

Deuxièmement, le gestionnaire de risques doit intégrer les différentes menaces et opportunités auxquelles l'entreprise va être confrontée dans la poursuite de sa stratégie et identifier des activités et process pouvant aider. Dans le cadre de cette activité, il doit aussi participer à la construction du cadre organisationnel⁸ de la gestion des risques, contribuer à l'élaboration du référentiel de gestion des risques et de la méthodologie. Cela doit être réalisé dans le respect de la tolérance et l'appétit⁹ pour le risque préalablement définis par les dirigeants de l'entreprise et de la politique de management des risques¹⁰.

Troisièmement, une fois toutes ces décisions prises, le gestionnaire de risques doit avoir l'approbation des dirigeants de l'entreprise et de ce fait recevoir les moyens nécessaires à la réalisation de ces décisions.

Les liens entre ces tâches et les qualités du manager citées ci-dessus sont illustrés dans l'annexe 5.

⁷ Définition issue du Livre Blanc « Mise en œuvre du cadre de référence actualisé de l'AMF » et comportant des modifications : « Ensemble des moyens, des comportements, des procédures et des actions adaptées aux caractéristiques de chaque organisation qui permettent aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour l'organisation ». (AMRAE, 2013)

⁸ Selon Iso 31000 – le terme organisation remplace celui d'organisme dans la définition initiale, « ensemble d'éléments établissant les fondements et dispositions organisationnelles présidant à la conception, la mise en œuvre, la surveillance, la revue et l'amélioration continue du management du risque dans toute l'organisation ». (AMRAE, 2013).

⁹ Selon la : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management, c'est « le niveau de risque auquel l'organisation est prête à s'exposer dans le cadre de sa mission ou de sa vision ». (AMRAE, 2013).

¹⁰ Selon Amrae (2013) : « Document reprenant la philosophie et l'engagement de l'organisation en matière de management, de prise et de transfert de risques ».

- Apprécier le risque (identifier, analyser, évaluer le risque)

Dans le cadre de cette activité, le gestionnaire de risques commence par définir les outils utiles à l'appréciation¹¹ du risque. Cela peut être des guides d'entretien, la définition d'un langage commun car comme le disait Nielson et al. (2005), le manque d'un langage commun peut être un gros problème pour les entreprises.

Ensuite, il doit faire preuve d'intelligence économique pour anticiper les risques mais également leur évolution dans le temps. Afin d'apprécier le risque, le risk manager doit conduire des entretiens individuels avec les managers et les dirigeants grâce au guide préalablement établi, animer des ateliers d'analyse¹² et d'évaluation des risques, des ateliers d'identification des risques¹³ mais aussi cartographier tous ces risques identifiés par métier/entité ou par projet. La cartographie des risques rend possible un état des lieux au moment T des risques auxquels l'entreprise est confrontée ou pourrait-être confrontée. C'est une représentation à la fois globale mais aussi synthétique des risques, mise en perspective selon des critères que l'entreprise aura établis elle-même. (Amrae, 2013)

Finalement, après avoir réalisé toutes ces activités, le gestionnaire de risques doit synthétiser et consolider les risques majeurs de l'entreprise.

Les liens entre ces tâches et les qualités du manager citées ci-dessus sont illustrés dans l'annexe 6.

- Asservir les risques (identifier, analyser, évaluer les risques)

Pour maîtriser les risques présents dans l'environnement de l'entreprise et en son sein, le risk manager doit présenter les risques majeurs aux responsables et obtenir leur validation. Une fois cette validation obtenue, il doit identifier l'éventail de traitements des risques qui s'offre à lui et participer à l'élaboration des plans d'action face à ces risques identifiés.

Le processus de traitement des risques a pour objectif de modifier ceux-ci.

¹¹ Selon Iso 31000 : « c'est l'ensemble du processus d'identification des risques, d'analyse du risque et d'évaluation du risque ». (AMRAE, 2013).

¹² Selon Iso 31000 : « est un processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau de risque ». (amrae, 2013)

¹³ Selon amrae (2013) : « Processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques ».

Cela peut inclure (Amrae, 2013) :

- ✓ Ne pas poursuivre ou ne pas démarrer l'activité qui contient le risque, c'est-à-dire un refus du risque.
- ✓ Acceptation ou même augmentation du risque car il y a une opportunité à saisir.
- ✓ Suppression de la source du risque.
- ✓ Modification de la vraisemblance.
- ✓ Modification des conséquences.
- ✓ Partage avec une ou plusieurs autres parties prenantes du risque.
- ✓ Maintien sur base d'une décision du risque.

Ensuite vient le déploiement et l'analyse de ces plans d'action de traitement des risques avec l'aide d'audit de cession¹⁴ et d'acquisition¹⁵.

Finalement, afin de consolider le suivi des plans d'action et leur consolidation, il est indispensable que le risk manager soit présent sur le terrain et qu'il visite les zones à risques.

Les liens entre ces tâches et les qualités du manager citées ci-dessus sont illustrés dans l'annexe 7.

- Diffuser la culture du risque dans toute l'entreprise

Afin de diffuser la culture du risque dans toute l'entreprise, le risk manager doit être impliqué dans 3 tâches.

La première est qu'il doit contribuer à créer, former et animer un réseau de correspondants risques¹⁶.

¹⁴ Selon sfeco : « outil de sécurisation destiné à réduire les risques liés au décalage entre la signature et le règlement effectif du prix au regard des capacités de trésorerie et de financement des co-contractants ». (AMRAE, 2013).

¹⁵ Selon Ooreka : « Le premier objectif de l'audit est de vérifier si la valeur de l'entreprise correspond au prix de cession demandé par le vendeur ». (AMRAE, 2013).

¹⁶ Selon la Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management : sont « Membres de la filière risques chargés d'animer, localement au sein de chaque entité et sous la houlette du Risk Manager, le processus de management des risques.

Ils participent aux travaux d'élaboration de la cartographie des risques, informent le Risk Manager de la survenance de risques nouveaux et importants et accompagnent les propriétaires des risques dans l'élaboration des plans d'action ». (AMRAE, 2013).

La deuxième consiste à la prise de parole et l'écoute lors d'événements importants tels que des séminaires ou encore comités. (Amrae , 2013).

Enfin, troisième et dernière activité, le gestionnaire de risques doit rédiger un rapport contenant les échanges qui ont pu avoir lieu en interne sur la culture des risques.

Les liens entre ces tâches et les qualités du manager citées ci-dessus sont illustrés dans l'annexe 8.

- Financer les différents risques en concordance avec la politique de gestion des risques

L'activité de financement des risques demande dans un premier temps le recensement des différentes solutions possibles pour financer les risques identifiés.

Selon Amrae (2013), le financement des risques est un dispositif qui vise à faire supporter une partie ou la totalité du risque à un tiers externe, grâce à une assurance ou une captive (définie ci-après). Cela fait également référence aux provisions ayant pour but de couvrir les coûts de mise en marche du traitement du risque et de tous les coûts qui en découlent.

Par la suite, le gestionnaire de risques va être en relation avec différents prestataires tels que des courtiers ou des assureurs et il va falloir que le risque manager négocie les contrats. Une fois ces contrats négociés et signés avec les différents prestataires, il faut déployer et gérer les couvertures d'assurances obtenues.

Finalement, vient la création d'une captive, il en existe deux types :

La première est la situation où l'organisation est captive d'assurance. Selon la directive du parlement européen, cela signifie « *une entreprise d'assurance qui est détenue soit par une entreprise financière, autre qu'une entreprise d'assurance ou de réassurance ou qu'un groupe d'entreprises d'assurance ou de réassurance (au sens de l'article 212, paragraphe 1, point c de la directive 2009/138 visée en référence), soit par une entreprise non financière, et qui a pour objet la fourniture d'une couverture d'assurance portant exclusivement sur les risques de l'entreprise ou des entreprises auxquelles elle appartient, ou bien les risques d'une ou plusieurs autres entreprises du groupe dont elle fait partie* ». (AMRAE, 2013).

Le deuxième type de captive concerne une situation où lorsque l'entreprise est captive de réassurance. La directive du parlement européen définit cela comme « *une entreprise de réassurance qui est détenue soit par une entreprise financière, autre qu'une entreprise d'assurance ou de réassurance ou qu'un groupe d'entreprises d'assurance ou de réassurance* ».

(au sens l'article 212, paragraphe 1, point c de la directive 2009/138 visée en référence), soit par une entreprise non financière, et qui a pour objet la fourniture d'une couverture de réassurance portant exclusivement sur les risques de l'entreprise ou des entreprises auxquelles elle appartient, ou bien les risques d'une ou plusieurs autres entreprises du groupe dont elle fait partie ». (AMRAE, 2013).

Les liens entre ces tâches et les qualités du manager citées ci-dessus sont illustrés dans l'annexe 9.

- Gérer les événements pouvant être non assurables ou non assurés

La gestion des événements non assurés et/ou non assurables commence par la qualification de ces événements. Ensuite comme pour toute autre activité, vient l'identification. Une fois celle-ci réalisée, le risque manager doit prendre en compte les moyens octroyés et les plans d'action (ou plans de continuités) établis lors des activités de financement et de maîtrise des risques.

Finalement, une étape très importante pour la pérennité de l'entreprise et du processus de gestion du risque est l'organisation d'un feedback. (Amrae, 2013).

Les liens entre ces tâches et les qualités du manager citées ci-dessus sont illustrés dans l'annexe 10.

- Gérer les sinistres

Dans le cadre de la gestion des sinistres, le gestionnaire de risques doit premièrement qualifier les événements afin d'identifier les différentes assurances qui pourraient potentiellement les couvrir mais également les éventuels responsables.

Deuxièmement, il doit s'occuper d'organiser la gestion avec les assureurs, les courtiers et les experts, voir même les réassureurs. Une fois ces tâches effectuées, le gestionnaire du risque doit s'occuper du suivi du sinistre et valider le retour à la normale des activités de l'entreprise.

Les liens entre ces tâches et les qualités du manager citées ci-dessus sont illustrés dans l'annexe 11.

- Gérer les crises

Dans le cadre de la gestion de crise, 3 tâches sont à réaliser par le risk manager.

La première, est de contribuer à la définition puis à la mise en place de la communication, outil très important du processus de risk management, par rapport à l'organisation et aux outils de gestion de crise et de prévention. (Amrae, 2013).

La deuxième est être une assistance au pilotage de la crise.

La troisième est de maintenir et d'améliorer continuellement le dispositif de gestion de crise, celle-ci étant une discipline en constante évolution.

Les liens entre ces tâches et les qualités du manager citées ci-dessus sont illustrés dans l'annexe 12.

- Piloter et s'occuper du reporting

Les dernières tâches du risk manager afin de piloter et de s'occuper du reporting sont premièrement, l'amélioration et la maintenance en continu du dispositif de gestion des risques, l'animation du ou des, en fonction des entreprises, comité¹⁷(s) des risques. Comme le sous-entend le nom de l'activité, le gestionnaire de risques doit également s'occuper du reporting aux parties prenantes mais également de la communication avec les acteurs externes à l'entreprise. (Amrae, 2013).

Deuxièmement, il s'occuper aussi de l'organisation des relations avec l'audit interne à l'entreprise :

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes, l'audit interne est « *une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée* » (AMRAE, 2013). L'audit interne a pour but d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en contrôlant, grâce à une méthode systématique, ses processus de gestion des risques, de gouvernance d'entreprise, de contrôle, en leur soumettant des idées pour augmenter leur efficacité.

¹⁷ Selon Amrae (2013), le comité des risques est « *Comité composé, selon l'organisation, par des représentants du management opérationnel, du management décisionnel et/ou d'experts dont la mission (susceptible de varier d'une organisation à l'autre) peut être d'identifier les risques, de suivre les plans d'actions de maîtrise des risques, de présenter un état des risques à la gouvernance* ».

Les liens entre ces tâches et les qualités du manager citées ci-dessus sont illustrés dans l'annexe 13.

Pour réaliser toutes ces activités et ces différentes tâches, le risque manager est en relation directe avec la direction générale de l'entreprise. C'est grâce à lui que celle-ci est consciente des risques auxquels l'entreprise est confrontée. C'est le manager des risques qui propose les solutions de financement optimisées face à ces risques, ce qui lui permet de définir les limites acceptables à la prise de risque ainsi que la coordination et la maîtrise de ces risques.

2.5 Les risques

La section précédente fait état de toutes les activités que le gestionnaire de risques est amené à réaliser. Il est évident que le manager des risques doit faire extrêmement attention à l'environnement qui l'entoure et aux risques qu'il contient. À la suite de la pandémie du COVID 19, cet environnement et les risques qui le caractérisent ont quelque peu changé. Voici les risques à présent dont le gestionnaire de risques devrait considérer, ce qui n'était pas ou peu le cas avant le COVID 19s.

Tout d'abord, l'image ci-dessous reprend les risques qui se sont le plus détériorés à cause de la pandémie du coronavirus.

COVID-19 Hindsight

Risks that worsened the most since the start of the COVID-19 crisis

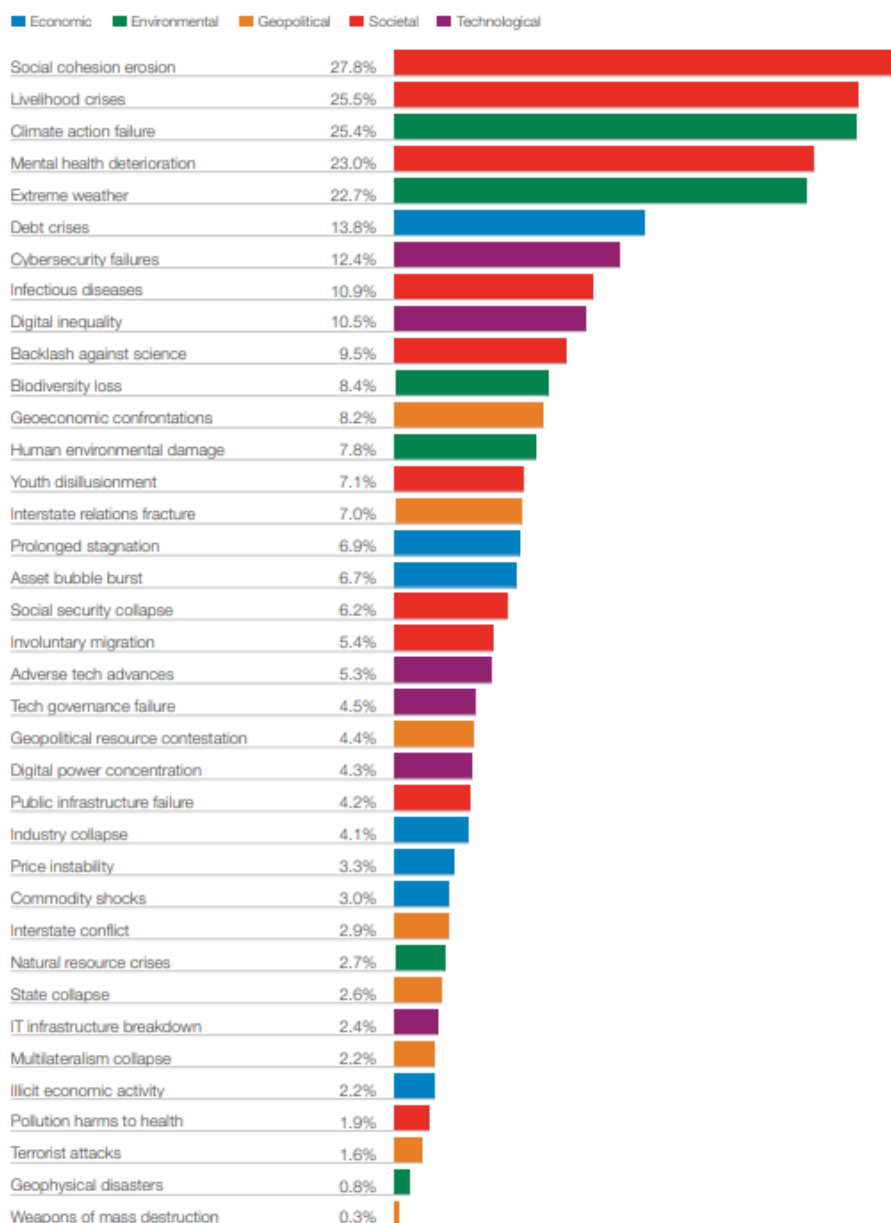


Figure 8, source : risque qui se sont le plus détérioré suite à la crise du COVID 19, reproduit par « the global risks report 2022 », par World Economic Forum, 2022.

Nous pouvons constater, selon l'enquête menée par le World Economic Forum (2022), que c'est la partie sociale qui aura le plus de cicatrices de cette pandémie du covid-19 avec 3 risques sur les 5 qui se sont le plus détériorés suite à la pandémie liés à ce domaine ; « érosion de la cohésion sociale », « crise des moyens de subsistance » et « détérioration de la santé mentale ». Cette cicatrice sociétale va malheureusement aggraver le défi d'élaborer efficacement des

politiques nationales mais également réduire la concentration et l'attention nécessaire à la coopération internationale afin de relever les défis qui vont se dresser devant nous.

« *La planète ne peut plus attendre* », tel est le slogan lancé par le World Economic Forum (2022). « Les conditions météorologiques extrêmes », « l'échec de l'action climatique » sont les deux risques qui complètent le top 5 des risques qui se sont le plus empirés à cause de la pandémie. L'inquiétude concernant la dégradation de l'environnement est une inquiétude antérieure à la pandémie. Cependant, en ce qui concerne les inquiétudes croissantes autour de l'échec de l'action climatique prouvent un manque de confiance en la capacité du monde à limiter le changement climatique. Cela s'explique par la fracture sociétale et les risques économiques qui se sont aggravés ces dernières années.

La pandémie a provoqué la fermeture de bon nombre d'entreprises pendant les différents confinements mis en place par les autorités. Les gouvernements ont dû mettre en place plusieurs mesures de relance. Celles-ci ont été d'une grande aide, vitale même pour les entreprises, afin de les maintenir à flot, de préserver les emplois et de maintenir les revenus. Cependant, le fardeau de la dette est désormais conséquent et les budgets continueront d'être mis à rude épreuve après la fin de la pandémie. Ceci explique la position haute dans le classement de la crise de la dette.

Ensuite, la pandémie a provoqué une énorme numérisation d'un point de vue globale mais celle-ci est plus ou moins élevée selon les pays. Ce passage vers un monde hyperconnecté a rendu certains pays plus compétitifs, alors que d'autres sont restés bloqués au sein d'une économie analogique pré-pandémique. Au sein de cette dernière, le besoin d'une numérisation rapide afin de réduire la fracture numérique se fait ressentir. Les entreprises, les particuliers et les gouvernements des économies en développement vont chercher à se numériser rapidement. Cependant, ils ne disposeront peut-être pas des ressources financières et techniques pour renforcer les cyberdéfenses ou les cyber réglementations visant à protéger les données et la vie privée.

Dans le monde, de plus en plus de régions vont devenir des endroits à partir desquels des cybercriminels peuvent attaquer. Cela pourrait rendre la fracture numérique encore plus grave que ce qu'elle n'est pour l'instant si ces pays sont confrontés à des restrictions de leurs accès aux technologies numériques par la suite.

Cette numérisation rapide des économies avancées à cause de la pandémie du COVID-19 a entraîné une augmentation de la cyber-vulnérabilité ce qui provoque des inquiétudes chez certains. Ces inquiétudes risquent d'entraver les futures tentatives de promotion d'une numérisation rapide et inclusive au niveau mondial.

Inégalité digitale et échec de la cyber sécurité en fonction du PIB par habitant :

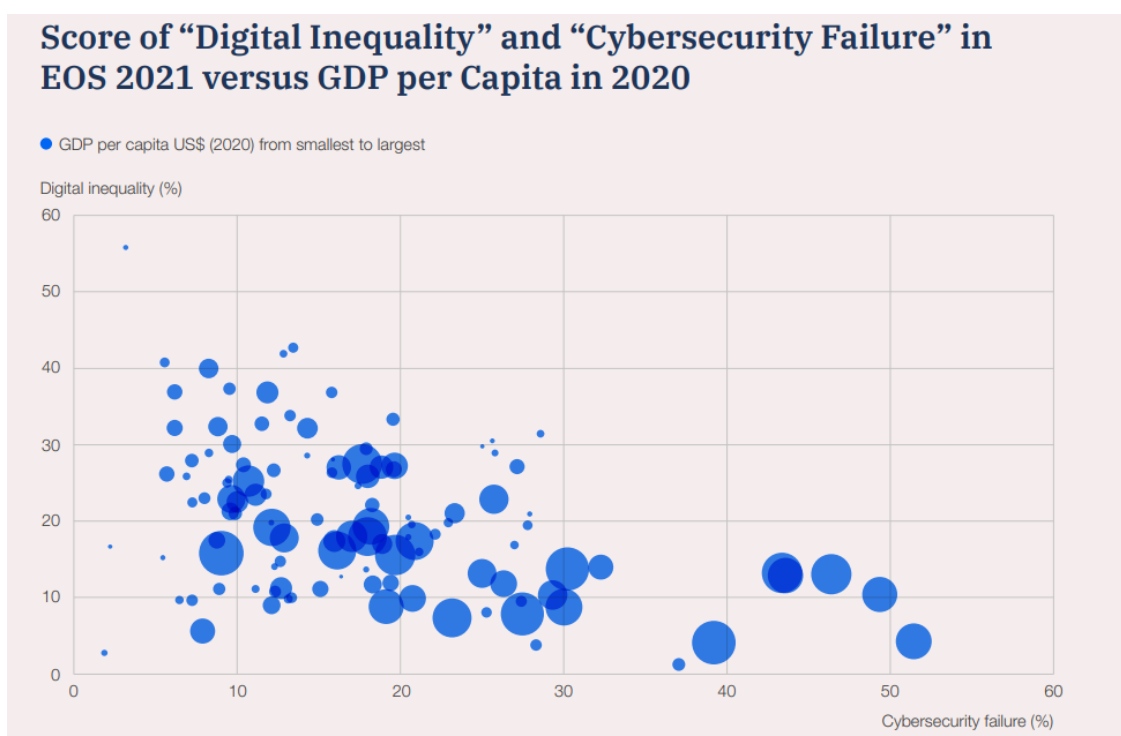


Figure 9, source : risque qui se sont le plus détérioré suite à la crise du COVID 19, reproduit par « the global risks report 2022 », par World Economic Forum, 2022.

Le graphique ci-dessus met en relation le pourcentage d'inégalités digitales en ordonnée et le pourcentage d'échec de la cybersécurité en abscisse. Les points représentent en fonction de leur grosseur, le PIB par habitant.

Si on regarde les ordonnées, on peut constater que ce sont majoritairement les pays avec un faible PIB par habitant qui font face aux plus grandes inégalités digitales.

Si on regarde l'abscisse, ce sont les pays avec le plus grand PIB par habitant qui font face aux échecs en termes de cybersécurité.

Cela peut être expliqué par le fait que ce sont les pays développés et donc avec un plus grand PIB par habitant qui ont une plus grande numérisation. Ils ont plus de chance de souffrir d'un échec de leur cybersécurité et les pays développés ont moins d'inégalités digitales grâce à leurs moyens financiers et techniques.

2.6 Conclusion

Le gestionnaire de risques fait partie de la deuxième ligne de défense, c'est-à-dire, celle contenant les groupes spécialisés dans le contrôle. Cette ligne de défense permet aux entreprises d'avoir une assurance raisonnable concernant la capacité de la première ligne de défense à maîtriser les risques auxquels ils vont être confrontés.

Ensuite, le gestionnaire de risques doit être un leader capable d'organiser efficacement son travail et celui des autres. La communication doit être au centre de son travail afin de mettre en confiance les équipes, de réceptionner un maximum d'informations utiles à son travail mais également partager les valeurs et la culture de l'entreprise en son sein. Pour cela, il doit garder des propos et une attitude appropriée en fonction de ses interlocuteurs. Finalement, le manager des risques doit faire preuve d'imagination afin de faire évoluer l'entreprise dans un environnement changeant. Pour cela il doit comprendre l'environnement dans lequel il évolue.

Finalement, plusieurs activités sont associées au travail du gestionnaire de risques :

1. Définir la structure du dispositif et les missions
2. Apprécier le risque
3. Asservir le risque
4. Diffuser le risque
5. Financer les différents risques en concordance avec la politique de gestion des risques
6. Gérer les événements pouvant être non assurables ou non assurés
7. Gérer les sinistres
8. Gérer les crises
9. Piloter et s'occuper du reporting

En conclusion, le gestionnaire de risques est une profession de contrôle, qui par son processus de travail détaillé ci-dessus et sa capacité à communiquer, à organiser et à être un leader, aide l'entreprise à créer, préserver et réaliser de la valeur.

2.7 Conclusions de la revue de littérature

Grâce à la revue de littérature réalisée, nous avons pu définir ce que l'on entendait par gestion des risques avant la pandémie du COVID 19. Elle nous a également aidé à définir quels sont les rôles joués par le gestionnaire de risques et ses activités en tant que tel au sein de l'entreprise.

Cette mise au clair de la vision du management des risques et du rôle du manager de ceux-ci précédant la crise du COVID 19 va nous permettre une comparaison. Nous allons pouvoir comparer la vision de la gestion des risques actuelle avec celle énoncée dans la littérature afin de voir si celle-ci a changé à la suite de la pandémie ou pas.

Nous allons également pouvoir comparer les rôles et les activités du gestionnaire du risque identifiés dans la littérature avec ceux qui seront discutés lors des différentes interviews qui seront accordées.

Cette comparaison nous permettra alors, dans un dernier temps de répondre à la problématique de ce mémoire : « La gestion du risque en temps de pandémie : quelles leçons peut-on tirer du COVID 19 pour la profession de gestionnaire de risques ? »

Chapitre 3: Collecte des données.

3.1 Plan de recherche

Afin de répondre à la question : « La gestion du risque en temps de pandémie : quelles leçons peut-on tirer du COVID 19 pour la profession de gestionnaire de risques ? », j'ai travaillé sur un mémoire qualitatif avec pour but l'exploration.

Pour cela, j'ai réalisé un guide d'interview contenant 9 questions ouvertes que vous pouvez trouver en annexe 14 et j'ai réalisé des interviews individuelles via Teams. J'ai décidé d'utiliser des questions ouvertes ou semi-ouvertes car selon moi, c'était le meilleur moyen de laisser les interviewés s'exprimer librement afin de récolter une information riche et pertinente.

3.2 Échantillon.

Mon échantillon se compose de 6 gestionnaires de risques. Cet échantillon est selon moi suffisant car j'étais arrivé à saturation d'informations et ces informations se recoupaient. J'étais arrivé à une sorte de consensus des gestionnaires des risques.

<u>Numéro d'interview</u>	<u>Nom et prénom de l'interviewé</u>	<u>Entreprise dans laquelle il travaille</u>	<u>Pertinence</u>
1	Henin Alaric	Monsieur Henin travaille chez Smals, une entreprise sans but lucratif (ASBL) travaillant dans l'IT en Belgique. Il est donc important de noter que l'aspect financier ne rentre donc pas toujours en jeu chez eux. La particularité de cette entreprise est que tous ses clients sont des membres de l'association et qu'elle est financée à 100% par des fonds publics.	Monsieur Henin est gestionnaire de risque chez Smals et eut la charge de la gestion de la crise COVID.

2	Brants Yves	Monsieur Henin est gestionnaire de risque chez Smals et eut la charge de la gestion de la crise du COVID 19.	Monsieur Brants occupe le poste de ERM, c'est-à-dire « enterprise risk manager » en anglais et il s'occupe uniquement de tout ce qui est opérationnel. Monsieur Brants est également membre du Belrim, l'association belge des risk manager, où il exerce le poste de président du comité scientifique.
3	Tilmans Anne-Catherine	Madame Anne-Catherine Tilmans travaille chez AGC, entreprise industrielle travaillant dans l'automobile et plus précisément dans le verre et la fabrication de pare-brise.	Madame Tilmans est gestionnaire de risques, elle s'occupe majoritairement des assurances mais s'occupe également de l'ERM. Elle fut impliquée directement dans la gestion de la crise. Elle est également membre du Belrim.
4	Vandenbroucke Nathalie	Madame Nathalie Vandenbroucke a débuté sa carrière dans le groupe de construction BAM et travaille actuellement depuis le mois d'Octobre dans un autre groupe de construction, le groupe Eiffage. Elle va donc baser son interview sur ses 2 expériences dans ces 2 grands groupes de construction.	Madame Vandenbroucke est gestionnaire de risques. Elle s'occupe de l'ERM (enterprise risk management) et des risques opérationnels et assurables. Madame Vandenbroucke est également membre du conseil d'administration du Belrim depuis 5 ans.

5	Rouaud Julien	Monsieur Rouaud travaille au sein de la société Agfa Gevaert, multinationale travaillant dans l'IT et les systèmes d'imagerie analogique et numérique. Monsieur Rouaud s'occupe majoritairement de l'achat d'assurance pour l'entreprise.	Monsieur Rouaud est corporate insurance risk manager. Son travail a été impacté par la pandémie, depuis peu, il s'est vu allouer la tâche d'implanter la fonction ERM au sein pour la boîte afin d'avoir une vue globale sur celle-ci. Il est également membre du Belrim.
6	Smets Bart	Monsieur Rouaud est corporate insurance risk manager. Son travail a été impacté par la pandémie, depuis peu, il s'est vu allouer la tâche d'implanter la fonction ERM au sein pour la boîte afin d'avoir une vue globale sur celle-ci. Il est également membre du Belrim.	Monsieur Smets est gestionnaire de risques et a été impliqué dans la gestion de la crise. Il est également membre du Belrim, l'association des gestionnaires de risques ici en Belgique.

Chapitre 4: Analyse des résultats

4.1 Analyse verticale

4.1.1 Interview de Monsieur Alaric Henin (annexe 15)

Monsieur Henin porte le même jugement sur l'importance et l'urgence de faire du risk management au sein de son entreprise avant et après le COVID 19. **Pour lui, cette importance et cette urgence est maximale.** À ça, le COVID 19 n'y a rien changé. Smals connaît la profession de gestionnaire de risque depuis 20 ans et donc l'entreprise sait l'importance de ce rôle. Ceci peut être expliqué par le fait qu'ils soient financés par des fonds publics, ce qui a permis la mise en place d'un comité d'audit il y a 20 ans.

Selon lui, le risque de pandémie est un risque comme les autres, **le COVID 19 était un risque « facile »**. Il entend par risque facile que le COVID 19, risque sanitaire, était quelque chose d'aisée à expliquer, tout le monde comprenait facilement ce que c'était. Étant donné que tout le monde était touché par le virus, Monsieur Henin met un point d'honneur à expliquer que le rôle du risk manager est d'**objectiver** la vision que chacun peut avoir.

En revanche dans son entreprise, le COVID 19 a eu selon lui un impact positif sur l'efficacité de la gestion des risques. Sur une échelle de 1 à 10 (1 étant le plus faible et 10 le plus haut), Monsieur Henin estime que l'efficacité de la gestion des risques avant le COVID 19 était de 5 et que celle-ci après le COVID 19 est de 7. Il explique cette augmentation par le fait que le risque sanitaire est un risque simple et par le fait que tout le monde ait été touché par le COVID 19 comme expliqué ci-dessus.

Grâce à ces 2 facteurs, tout le monde a pris conscience du risque et les gens au sein de chez Smals se sont rappelé l'existence d'un gestionnaire de risque au sein de l'entreprise. **Le métier de gestionnaire de risques a été exposé au grand public**, celui-ci a été mis en lumière suite à la pandémie et les gens venaient parler de risques à Monsieur Henin. Ce qui est intéressant, c'est que les gens qui venaient voir le gestionnaire de risques de l'entreprise n'étaient pas une catégorie de personne, tout le monde venait le voir, de la personne la plus basse sur l'échelle de la hiérarchie jusqu'à la personne la plus haute.

Ensuite, une autre conséquence qui découle de cette visibilité du gestionnaire de risque est que celui-ci avait une **communication plus régulière et plus riche** avec certaines personnes, avec qui cela n'arrivait pas avant, ses données étaient alors plus riches.

Selon Alaric Henin, c'est la parfaite opportunité de montrer que le rôle du risk manager est d'apporter de la clarté dans les décisions et d'apporter du formalisme.

En conclusion, Monsieur Henin, met en évidence la mise en lumière de la profession de gestionnaire de risque. Il insiste sur le fait que son rôle est d'objectiver la vision de chacun car le risque sanitaire est un risque facile mais également de communiquer avec le plus de monde possible afin d'enrichir ses données.

4.1.2 Interview de Monsieur Yves Brants (annexe 16)

En ce qui concerne l'importance et l'urgence de faire du risk management, Monsieur Brants est d'avis que **cette discipline est critique** aujourd'hui pour les entreprises. Selon lui, on ne peut plus faire marche arrière et les entreprises ne peuvent plus se permettre de s'en passer.

Cependant, avant le COVID 19, Monsieur Brants n'aurait pas forcément eu le même discours. Selon lui, l'importance et l'urgence de faire du risk management a augmenté à la suite de la pandémie du COVID 19. Selon lui, propos appuyé par Monsieur Henin, la gestion du risque a été divulguée partout dans l'entreprise et a entraîné quelque chose de positif chez les gens. **Le regard que les autres portent sur la gestion du risque a fortement changé**, ils ont vu que cette fonction était quelque chose de positif pour l'entreprise et que cela pouvait « sauver leur vie ». Ceci est une nouvelle fois valable pour toutes les personnes de l'entreprise, de l'échelon le plus bas de l'entreprise jusqu'à celui le plus haut.

En ce qui concerne l'efficacité de la gestion des risques, sur une échelle de 1 à 10, 1 étant le niveau le plus bas et 10 le niveau le plus haut, Yves Brants estime qu'à la suite du COVID 19, l'efficacité de la gestion des risques s'est améliorée d'un 4 avant la pandémie à un 7 actuellement. La pandémie du COVID 19 a donc eu un impact positif sur le management des risques de l'entreprise NRB notamment grâce à cette **mise en lumière du rôle du gestionnaire de risques** comme expliqué ci-dessus et expliqué par Alaric Henin.

En conclusion, Monsieur Brants insiste sur le fait que la profession de manager du risque a été valorisé aux yeux de tous grâce à la pandémie de COVID 19, entraînant quelque chose de positif chez les gens. Selon lui, la crise a montré que la gestion du risque est une discipline cruciale pour les entreprises, elles ne peuvent plus s'en passer.

4.1.3 Interview de Madame Anne-Catherine Tilmans (annexe 17)

Chez AGC, l'importance et l'urgence de faire du risque management était déjà pas mal comprise avant le COVID 19. Ils avaient déjà compris que c'était important pour eux de réfléchir en amont aux risques qui peuvent survenir et à la manière dont ils peuvent les contrer et essayer d'en limiter l'impact.

Cependant, avant le COVID 19, l'analyse de risque préventive n'était pas une top priorité dans l'entreprise. C'est pourquoi, Madame Tilmans nous confie que selon elle, cette urgence et importance de faire du risk management est à son paroxysme maintenant. La pandémie du COVID 19 a montré que **plus on était préparé, plus l'entreprise est capable de réagir vite et de limiter l'impact du risque qui se réalise.**

Afin d'être mieux préparé, les **plans de continuité** mis en place par Anne-Catherine Tilmans sont maintenant une des tops priorités de l'entreprise. Ces plans de continuité sont maintenant revus en **collaboration avec les usines** (les propriétaires de risques) afin de voir ce qui pourrait mal tourner et de mettre en place en amont les mesures de réduction de risque. Grâce à cela, ils espèrent que le jour où une catastrophe surgit, AGC pourra réagir plus rapidement et plus efficacement.

En ce qui concerne l'efficacité de la gestion des risques, concernant les mesures à mettre en place sur le terrain, elle estime que sur une échelle de 1 à 10, l'efficacité du risque management avant la pandémie se situait aux alentours de 6. Ils se sont rendu compte qu'ils avaient mal évalué les différents scénarios. Les différents plans de continuité prévus et qui ont été mis en place lors de cette pandémie, ne leur ont pas permis de réagir à ce genre de crise.

Après le COVID 19, suite à cette remise en question et à ce remaniement des plans de continuité, qui est d'ailleurs toujours en cours, AGC espère remonter vers un niveau de 8 sur 10. Cependant, selon Madame Tilmans, il ne sera possible de connaître cette nouvelle efficacité de la gestion des risques, que lors de la prochaine crise.

En revanche, une des responsabilités de Madame Tilmans, est le transfert du risque. C'est-à-dire que c'est elle qui s'occupe de souscrire à une assurance ou pas. Concernant cette partie, la pandémie du COVID 19 n'a pas eu d'effet là-dessus, ils s'en sont toujours bien sortis.

En conclusion, le COVID 19 a mis en exergue le fait que l'analyse préventive était fondamentale. Dans ce cadre, les plans de continuité sont d'une importance capitale et Madame

Tilmans insiste également sur le fait que ceux-ci doivent être établis en collaboration étroite avec les membres de la première ligne de défense, les propriétaires de risques.

4.1.4 Interview de Madame Nathalie Vandenbroucke (annexe 18)

En ce qui concerne l'importance et l'urgence de faire du risk management en entreprise aujourd'hui, Nathalie Vandenbroucke nous dit que les deux groupes dans lesquelles elle a travaillé sont des groupes cotés en bourse et que donc le risk management est un impératif absolument indispensable pour eux.

De plus, elle explique que selon elle, toute société, peu importe sa taille, même une petite entreprise familiale doit faire de la gestion des risques, c'est **indispensable**. En ce qui concerne les entreprises cotées en bourse comme le sont les sociétés Bam et Eiffage, l'urgence et l'importance de faire du risk management est à son maximum afin d'être capable de se porter garant de la valeur des actions pour les actionnaires. Par conséquent, selon Madame Vandenbroucke, la pandémie du COVID 19 n'a pas eu d'incidence sur l'urgence et l'importance de faire du risk management au sein des entreprises dans lesquelles elle a travaillé ou travaille.

Ensuite, concernant l'efficacité de la gestion des risques, Nathalie Vandenbroucke explique que le COVID 19 fut un **excellent stress** test pour voir où en était justement l'efficacité de la gestion des risques. Selon son expérience au sein du groupe BAM, ils se sont très bien sortis de la crise car elle avait **mis en place en amont un plan de gestion de crise** qui disait quelles sont les tâches de chacun en fonction des conditions.

De plus, ils ont mis en place une **cellule de crise** reprenant des personnes clés comme les directeurs de chaque société en Belgique, un juriste, le directeur de la sécurité et donc une **communication « accrue »** s'est construite entre ces personnes clés. De plus, ils ont communiqué avec la confédération de la construction belge pour mettre en place des logigrammes. Ils ont également mis en place des drafts de communication envers les clients et les sous-traitants. Ce groupe de travail là, cette cellule de crise fut un élément primordial dans l'efficacité de la gestion de crise.

En conclusion, la pandémie a montré que le gestionnaire de risques devait endosser le rôle de coordinateur, en allouant les tâches de chacun en fonction des conditions. De plus, il est

primordial que le manager du risque organise la communication, tant la communication interne à l'entreprise que la communication envers les parties prenantes externes.

4.1.5 Interview de Monsieur Julien Rouaud (annexe 19)

En ce qui concerne l'importance et l'urgence de faire du risk management, Monsieur Rouaud a vu celles-ci augmenter ces dernières années. Avant le COVID 19, sur une échelle de 1 à 10, 1 étant le niveau le plus bas et 10 le niveau le plus haut, il aurait mis un petit 3.

Maintenant, Julien Rouaud estime cette urgence et cette importance de faire de la gestion de risques à 6 car depuis peu il a été missionné par le comité exécutif pour faire du « **corporate risk management** ». Cependant, il n'a pas encore prouvé que cela puisse faire changer les décisions du comité exécutif.

De plus, Monsieur Rouaud ne peut pas expliquer à 100% que cette augmentation de l'urgence et l'importance de faire du risk management soit due au COVID 19. Le COVID 19 en est une des raisons car celui-ci a disrupté beaucoup de processus et qu'il y a donc maintenant une volonté de mieux anticiper ce genre d'événement. Cependant, selon lui, plusieurs autres raisons peuvent rentrer en jeu, en plus du COVID 19, telles que l'environnement actuel avec la guerre en Ukraine mais également le réchauffement climatique qui est sur toutes les lèvres.

Finalement, Monsieur Rouaud dit que **cette évolution va continuer** au cours des années qui vont arriver. L'année prochaine, il est possible que cette importance et urgence de faire du risk management monte à 7 ou 8 comme il est possible que celle-ci redescende à 3. Selon lui, il va être crucial pour le gestionnaire de risques de prouver à sa direction que le risk management n'est pas un travail à faire en plus mais bien un **travail à faire dès le départ dans la prise de décision**.

Concernant l'efficacité de la gestion des risques chez Agfa, Monsieur Julien Rouaud explique que selon lui, elle est présente. Il justifie cela par le fait que l'entreprise est présente depuis plus de 150 ans et qu'elle a su traverser les crises auxquelles elle a dû faire face, dont celle du COVID 19. En conclusion, selon lui, l'efficacité de la gestion des risques est là au sein de l'entreprise. Cependant, celle-ci n'est pas formalisée comme elle le devrait ce qui fait que le board n'a pas la vue globale sur les risques comme il le devrait.

Pour conclure, le COVID 19 a en partie prouvé l'importance d'avoir une vue globale des risques de l'entreprise. Il a également montré l'importance de l'anticipation des différents scénarii possibles.

4.1.6 Interview Monsieur Bart Smets (annexe 20)

Premièrement, en ce qui concerne l'importance et l'urgence de faire du risk management au sein de Umicore, Monsieur Smets estime qu'il y a une légère augmentation ces dernières années. Avant Covid, il estimait cette urgence et cette importance à 8 sur 10 et aujourd'hui à 9 sur 10.

Cependant, Bart Smets explique que **cette augmentation n'est pas forcément due au COVID 19**. Il dit que ce n'est pas le COVID 19 qui a déclenché la réflexion sur la gestion du risque au sein de Umicore car celle-ci avait déjà débuté avant la pandémie et il n'a pas non plus l'impression que la pandémie ait accéléré cet exercice. En revanche, ce n'est pas pour cela que la pandémie n'a eu aucun effet.

Selon lui, c'est plutôt ce qui tourne autour de « l'ESG » (en anglais, Environmental, Social, Governance), c'est-à-dire tout ce qui touche à l'environnement, au social et à la gouvernance.

Ensuite, Bart Smets explique que la pandémie du COVID 19 n'a pas eu d'impact sur la gestion des risques chez Umicore. Il l'estime sur une échelle allant de 1 à 10 à 6 et ce avant et après la pandémie.

En conclusion, la pandémie du COVID 19 n'est pas le seul déclencheur d'un changement dans la gestion des risques. Nous vivons actuellement dans un environnement changeant et beaucoup de paramètres rentrent en jeu.

4.2 Analyse transversale

4.2.1 Mise en lumière de la profession de gestionnaire de risques.

Tout d'abord, ce qui ressort chez tous les gestionnaires des risques, c'est que la pandémie a mis un **coup de projecteur** sur la profession de risk manager et ce, dès le premier jour où la pandémie fût déclarée nous raconte Yves Brants. Alaric Henin explique que le risque pandémie est un risque facile, ce qui a mis en lumière la profession de gestionnaire de risques. Il justifie cela par le fait que tout le monde ait été touché par le COVID 19 et donc que tout le monde comprenait ce que c'était. Celui-ci était compréhensible de tous et impactait tout le monde.

De plus, Monsieur Henin nous dit que cette exposition de la profession de gestionnaire de risques s'est faite **au sein de toute la hiérarchie**, de la personne se trouvant en bas de l'échelle de cette hiérarchie jusqu'aux dirigeants de l'entreprise. Cela a entraîné plusieurs conséquences très intéressantes pour le risk manager.

Monsieur Alaric Henin estime que la première conséquence de cette mise en lumière est que la **communication en interne s'est développée**. À la suite de la pandémie, il est beaucoup plus en contact avec des personnes venant de tout horizon au sein de chez Smals. Celles-ci viennent vers lui afin de lui exposer les risques auxquels elles font face dans l'organisation. Cette nouvelle communication permet donc à Monsieur Henin d'enrichir ses données sur l'entreprise et d'avoir une meilleure vue d'ensemble de l'entreprise.

La deuxième conséquence, ressortie lors de toutes les interviews accordées par les gestionnaires de risques, est que suite à la pandémie du COVID 19, **le regard porté par le board** (le comité de direction de l'entreprise) **sur la profession de risk manager a changé**. Monsieur Henin utilise lors de son interview la métaphore du pied dans la porte. Avant COVID 19, il devait s'imposer, mettre son pied dans la porte, afin de participer aux réunions et donner son avis, apporter son regard de gestionnaire de risques, sa façon de travailler. Aujourd'hui, grâce à la pandémie et le travail réalisé, ce sont les dirigeants de l'entreprise qui viennent chercher le gestionnaire de risques afin d'avoir son point de vue, son regard et sa façon de travailler. Yves Brants confirme cela en avouant que depuis le COVID 19, il a beaucoup plus de contact avec les membres du comité de direction.

Il explique même que selon lui, maintenant, aux yeux du management, la profession de gestionnaire de risques est une profession « normale ». Il dit que celle-ci a toujours été un passage obligé. Cependant, ce n'est plus vu comme une étape obligatoire qui ennuye les gens mais une étape qui fait avancer les choses.

Monsieur Alaric Henin explique que cette mise en lumière est une opportunité de montrer que le management du risque permet d'apporter une **clarté dans la prise de décision** et dans le formalisme. Messieurs Rouaud et Smets, eux, insistent sur le fait que le gestionnaire de risques doit être vu comme un **soutien, un support à la décision** et non comme une contrainte par le management. Selon Monsieur Rouaud, le gestionnaire de risques est un coordinateur ou un facilitateur de décisions et doit être vu comme un critère de décision.

Propos soutenus par Monsieur Brants, grâce à la pandémie, le métier de gestionnaire de risques est vu maintenant comme un **facilitateur** qui permet, grâce à ses méthodologies et son expérience, de faire avancer les choses avec peu ou pas de risques. Avant la pandémie, la discipline était plutôt vue comme un frein par le management. Auparavant, les employés voyaient les conseils, les consignes du gestionnaire de risques comme des contraintes alors qu'actuellement les gens comprennent l'importance d'implémenter les recommandations.

Cependant, **le temps est compté** pour le gestionnaire de risques car cette mise en lumière pourrait s'estomper et être vite oubliée selon Madame Vandembroucke. Elle estime que d'ici 2 ans, le manager des risques qui n'aura pas su capitaliser cette opportunité va retourner dans l'ombre. Il faut absolument que celui-ci continue à œuvrer sur tout un tas de projets et doit continuellement proposer des projets et des idées. Le métier de gestionnaire de risques est un métier de tous les jours. D'ailleurs, le conseil donné par Madame Nathalie Vandembroucke est de s'imposer dans la bienveillance auprès de son management.

La mise en lumière de la profession de gestionnaire de risques a eu également la mauvaise conséquence de démontrer **que les gens ne comprenaient pas trop le rôle de celui-ci**. Madame Tilmans raconte qu'au début de la crise, les gens pensaient que c'était elle qui prenait les décisions, mais ce n'était pas le cas. Son rôle est de sensibiliser les gens, de coordonner la crise et de challenger (point sur lequel Monsieur Rouaud insiste également). La seule vraie expertise du manager des risques se trouve au niveau des assurances. Il a donc fallu recadrer le rôle du risk manager aux yeux de tous et faire comprendre que ce sont les propriétaires des risques qui prennent les décisions. Ceci rentre dans le cadre de la conscientisation de la première ligne de défense dont on reparlera plus tard.

En conclusion, la pandémie a eu pour effet de mettre en valeur la profession de gestionnaire de risques. Cela a eu comme effet positif, de booster les échanges entre lui et les membres de l'entreprise mais également de changer le regard porté par le comité de direction sur la profession. Celle-ci doit être vue comme un facilitateur, un support à la décision et non plus

comme un frein. Cependant, la mise en lumière du gestionnaire de risques a prouvé que le rôle du gestionnaire de risques n'était pas compris de tous et qu'il fallait le clarifier.

4.2.2 Remise en question du titre de gestionnaire de risques.

Plusieurs gestionnaires de risque dont Madame Tilmans et Monsieur Rouaud, ont fait part du fait qu'ils **n'aimaient pas le titre de « risk manager »**.

Selon Madame Tilmans, ce titre est trop général et porte à confusion comme ce fût le cas lors de la pandémie. Elle explique qu'après la pandémie, elle a changé son titre par « insurable risk manager » car elle ne possède finalement que l'expertise dans le domaine des assurances. Pour le reste, elle continue d'insister sur le fait que le rôle du gestionnaire de risques reste la coordination et le challenge.

Monsieur Rouaud propose un autre statut, selon lui un titre comme « **Chief risk officer** » serait plus approprié pour la profession afin de clarifier son rôle.

Madame Vandenbroucke partage le même avis, le terme « risk management » est un **terme très générique**. Il est donc important de savoir de quoi on parle quand on utilise ce terme car d'une entreprise à une autre ou d'une personne à une autre, la signification peut être différente. Il existe « l'entreprise risk management », « le crisis risk management » comprenant les plans de continuité et le management des risques en termes de couverture des risques assurables.

Selon elle, dans certaines entreprises, des gestionnaires des risques ne s'occupaient que d'une partie de la gestion du risque, comme par exemple la partie assurances. Cependant, suite à la crise du COVID 19, ces managers des risques ont dû prendre en charge une nouvelle partie de la gestion des risques, la partie gestion de crise. Partie qu'ils n'avaient auparavant jamais connue.

Julien Rouaud en a fait l'expérience, avant COVID 19, il ne s'occupait uniquement que des assurances de l'entreprise. Cependant, après le début de la pandémie, il lui a été demandé de créer un ERM (Enterprise Risk Management en anglais) afin d'avoir une vue globale des risques de l'entreprise. Cela faisait pourtant plusieurs années que son management refusait cette demande de sa part.

Le gestionnaire de risques a **besoin d'un mandat clair et d'un soutien de son management** pour bien effectuer son travail. Julien Rouaud explique que si le manager du risque n'a pas le soutien de son management, son travail ne servira à rien. Sans cela, il ne pourra pas exercer son

rôle qui est d'obliger l'entreprise à penser différemment afin d'être plus résiliente face aux disruptions qui peuvent survenir dans un futur proche ou lointain.

Nous pouvons donc conclure que le terme « risk manager » est un terme très générique qu'il faudrait retravailler ou changer afin que la profession ait un mandat clair aux yeux de tous. Il est également important pour le gestionnaire de risques de ne pas se focaliser uniquement sur la gestion des assurances, au risque de se faire surprendre lors de l'apparition d'une crise comme celle connue avec le COVID 19.

4.2.3 Émergence du risque humain.

Monsieur Brants explique que la pandémie a apporté une autre approche de la gestion des risques. Avant la pandémie, il était majoritairement en face de risques machines, de risques projets, tous des risques opérationnels. Pendant la crise du COVID 19, le manager des risques a dû faire face au **risque humain**, un tout nouveau risque pour lui, un risque qu'il n'a pas l'habitude de gérer. Le risque humain était un risque identifié dans les registres des risques mais c'était un risque dont l'impact avait été sous-évalué. La pandémie a mis en évidence l'importance que ce risque pouvait avoir.

De là découle une nouvelle dimension dans le travail de gestionnaire de risques, **l'empathie**. Monsieur Brants explique que la pandémie a apporté le fait que les décisions prises influaient sur des personnes et ce n'était pas le cas avant. C'est pour cela qu'il parle d'empathie car quand il prenait des décisions, il devait d'une certaine façon se mettre à la place des gens pour qui il décidait. Par conséquent, cette dimension humaine a rendu les décisions très compliquées. Monsieur Brants a appris à ses dépens que chaque personne est différente, les situations des uns et des autres peuvent être diamétralement opposées et que donc il fallait être attentif.

Selon lui, cette dimension humaine, **l'humanisation des choses**, dans la gestion du risque va continuer encore quelques années, sur le court terme, mais ce ne sera pas quelque chose qui va durer sur le long terme.

De plus, selon Madame Tilmans, une conséquence assez importante de la pandémie est que le COVID 19 a accentué le fait que maintenant les gens ont besoin d'avoir du sens dans ce qu'ils font. Il est donc important dans le futur, pour le gestionnaire de risque, de prendre en compte le bien-être des gens et tout ce qui tourne autour de la durabilité car ce sont des choses que les gens et surtout les jeunes recherchent à l'heure actuelle.

En conclusion, le risque humain a pris une importance sans précédent lors de la pandémie du COVID 19. Suite à cela, le gestionnaire doit faire preuve d'empathie et humaniser ses décisions car celles-ci influaient et influent toujours sur des personnes.

4.2.4 *Vision et définition de la gestion du risque*

Concernant la vision et la définition qu'ont les gestionnaires de risques interviewés, la pandémie du COVID 19 **n'a pas eu d'impact sur celles-ci**. Pour Bart Smets, la façon de faire de la gestion des risques ne change pas, ce sont les risques qui changent. Par exemple, le risque qui a fortement évolué dernièrement, est celui concernant la technologie.

Ensuite, selon la vision et la définition de Monsieur Henin, la gestion des risques sert à prendre la meilleure décision. Pour ce faire, le risk manager doit objectiver les perceptions de chacun.

Pour Monsieur Yves Brants, la seule différence entre sa vision avant et après COVID 19 est le passage d'une vision très théorique avant COVID 19 à une vision très pratico-pratique grâce à la pandémie.

Finalement, la vision de la gestion des risques de Madame Tilmans est que, le management des risques, est avant tout l'identification de scénarii qui peuvent venir impacter sérieusement le bilan financier, Bart Smets parle quant à lui de « stress testing ». Cette identification est transversale, le gestionnaire de risques est obligé d'avoir une vue d'ensemble. Une fois les scénarii identifiés, le rôle du manager des risques est de réfléchir aux actions que l'entreprise peut mettre en place pour limiter l'impact des risques. Ensuite, évidemment, le suivi de toutes ces mesures se fait par le risk manager.

4.2.5 *Le rôle du gestionnaire de risques*

4.2.5.1 *Objectiver, faire prendre du recul*

Le rôle joué par le gestionnaire de risques au sein de la vision de la gestion des risques de Monsieur Alaric Henin fut rendu compliqué. En effet, cet effort d'objectiver n'était pas facile car tout le monde était touché de façon différente par la maladie, ce qui provoquait des réactions et des convictions différentes chez les gens. Le rôle du risk manager était de participer aux réunions du comité de direction pendant la crise afin de les aider à **objectiver leurs décisions**, en disant, « *objectivement, qu'est-ce qu'on doit faire ? Qu'est-ce qu'on peut faire ?* ».

Ce besoin d'objectiver peut-être illustré par le principe de « l'helicopter view », pousser les gens à prendre du recul, à sortir la tête du guidon. Le rôle du risk manager est de tirer les gens vers le haut et donc de pousser les gens à objectiver, prendre du recul.

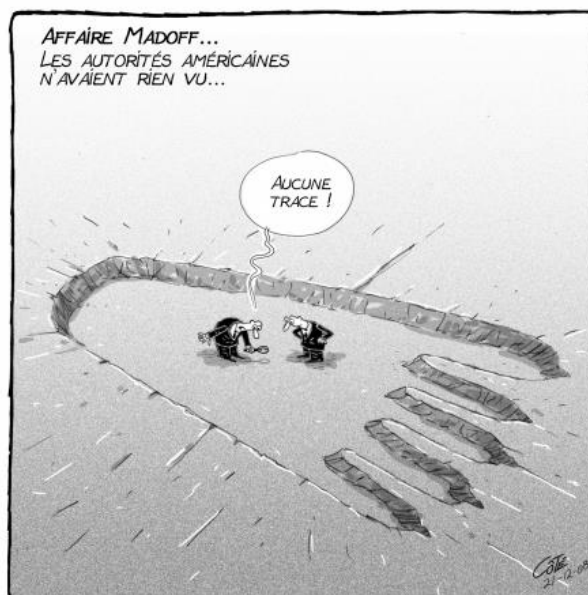


Figure 10, source : illustration « helicopter view ». Reproduit par Risk Without Reward, par Côté, 2008.

https://castlehall.typepad.com/risk_without_reward/2008/12/laffaire-madoff.html

Alaric Henin illustre ce besoin de prendre du recul grâce à cette image ci-dessus. En ne prenant pas de recul, en n'utilisant pas « l'helicopter view », les deux personnages au cœur de la trace ne la verront jamais.

Ce besoin de prendre du recul, utiliser cette « helicopter view » s'est fait ressentir au sein des **entreprises avec des succursales ou des filiales** dans différents pays. Monsieur Brants explique que d'habitude, au sein de NRB, chaque entreprise gère majoritairement ses risques. Ici, lors de la pandémie, le gestionnaire de risques mais pas seulement lui, a dû prendre du recul, adopter une vision globale pour prendre les meilleures décisions possibles.

Pour conclure, la pandémie du COVID 19 a mis en avant la nécessité pour le gestionnaire de risques de pousser les gens à objectiver et prendre du recul. Ce besoin fut encore plus ressenti par des entreprises possédant des filiales ou des succursales afin d'adopter les meilleures décisions pour tous.

4.2.5.2 Communiquer

Communication interne

Afin de prendre du recul, comme exposé ci-dessus, le manager du risque a dû maintenir une **communication régulière avec les différentes filiales ou succursales** pour échanger sur les différentes pratiques mises en place. De plus, Monsieur Brants dit qu'ils se sont rendu compte que cette communication entre eux était très bénéfique et qu'il fallait continuer à l'entretenir. Le maintien de la communication permet d'avoir différents points de vue et d'objectiver pour sortir de son prisme de pensée.

Monsieur Smets nous informe d'ailleurs que, selon lui, si Umicore a su très bien se sortir de cette crise du COVID 19, c'est grâce à la communication avec leurs différents sites un peu partout dans le monde mais surtout le site chinois. La Chine étant le premier pays touché par la pandémie, ils ont pu anticiper certaines choses et bien se sortir de la crise grâce à une communication déjà bien mise en place avec les différents sites.

En période de crise, des comités de crise sont mis en place avec différentes personnes et ils se rencontrent très souvent pendant celle-ci. Chez Smals, ce comité était constitué de personnes comme le directeur, Monsieur Henin, le conseiller en prévention et le responsable bien-être. C'était également le cas chez NRB, Yves Brants avait imposé un comité de direction tous les matins au cœur de la crise car les mesures changeaient constamment.

Nathalie Vandembroucke estime qu'ils s'en sont bien sortis chez Eiffage car elle avait déjà établi à l'avance le rôle de chacun en période de crise et ainsi que la communication au sein de l'entreprise. Grâce à cela, ils ont pu mettre en place **une cellule de gestion de crise** composée des différents directeurs, d'une juriste, de la directrice communication et de la directrice sécurité. Elle-même coordonnait tout cela. Une **communication de crise** a été mise en place et ce fut crucial pour eux selon Madame Vandembroucke. De plus, suite à l'émergence du risque humain dont on a parlé précédemment, Monsieur Brants explique que le directeur des ressources humaines est rentré au sein de ce comité car le risque humain devenait de plus en plus menaçant au fil du temps.

Suite à l'émergence de ce risque humain, Monsieur Brants a eu une **communication plus élargie** au sein de son entreprise. Avant, il discutait surtout avec le personnel opérationnel comme par exemple le directeur opérationnel. Pendant la crise du COVID 19, il a dû parler avec d'autres personnes, des personnes en lien avec le risque humain. Celles-ci étaient la

responsable des ressources humaines et le conseiller en prévention qui eux avaient une vision et un point de vue complètement différents.

En conclusion, il est très important que le gestionnaire de risques communique régulièrement avec les personnes sur le terrain afin de comprendre ce qu'il s'y passe et de pouvoir apporter les bons éléments de réponse. Il doit également coordonner la mise en place d'un comité de crise pour que tout le monde sache son rôle et les personnes de contact au sein de son entreprise. De plus, il est important que le manager des risques discute avec un panel très diversifié de personnes et non pas uniquement avec les opérationnels.

Communication externe

Afin d'être mieux préparé et mieux comprendre les risques dont pourraient souffrir les membres de chez Smals, Monsieur Henin a mis en place une communication externe, c'est-à-dire une communication avec les membres de l'association autour des risques encourus par chacun et l'analyse de ceux-ci. Cela permet de dire : *« j'ai ce risque-là, est ce qu'il peut avoir un impact chez toi ? Si oui, seriez-vous intéressés par partager la mitigation ? »*. Une certaine **transparence** autour des risques a été apportée par le COVID 19.

Monsieur Henin insiste sur le fait que la pandémie lui a fait comprendre l'importance de **travailler en réseau** au lieu de travailler en silo comme ils le faisaient avant le COVID 19. C'est pourquoi, selon lui, le rôle du risk manager reste le même avant et après mais avec une portée plus étendue.

Ensuite, Madame Tilmans explique aussi que la crise a mis en avant l'importance d'avoir un réseau avec d'autres gestionnaires des risques venant d'autres entreprises. Elle a, grâce au Belrim, pu discuter avec des managers du risque provenant de différentes entreprises et ce réseau l'a aidé pendant la crise afin d'avoir des échanges d'informations, des échanges autour de bonnes pratiques à adopter. Afin d'être sûr que l'on pense à tout et que l'on mette en place les bonnes mesures.

Pour conclure, il est important pour le gestionnaire du risque de se construire un réseau de personnes de la même profession afin de pouvoir échanger sur les bonnes pratiques. Mais il est également intéressant d'instaurer une sorte de transparence au niveau des risques avec son environnement externe.

4.2.5.3 Formaliser

Monsieur Henin explique que son rôle est vraiment **d'apporter ce formalisme** dans les différents processus, de formaliser les risques et les décisions. Madame Vandenbroucke partage cette vision en disant que le gestionnaire de risques, doit être garant de ceux-ci en s'assurant que les détenteurs des risques les prennent bien en compte dans l'établissement de leur stratégie. Tout cela avec un suivi et une mise au point régulière. Ce rôle étant clairement celui énoncé par le principe des 3 lignes de défense.

4.2.5.4 Coordonner et challenger

Pour Anne-Catherine Tilmans, le gestionnaire de risques a un rôle de **coordination, de sensibilisation et de challenge**. Elle explique qu'une chose primordiale à faire par le manager du risque, c'est d'aller **challenger les propriétaires des risques, les gens sur le terrain et les mesures à mettre en place**. Ceci afin de se rendre compte qu'un risque que l'on pensait peut-être minime est en fait un risque considérable à prendre en compte. La pandémie a eu pour effet que ce challenge des propriétaires de risques et des plans de continuité soient beaucoup plus poussés. Les plans de continuité précédents n'avaient pas été assez challengés en termes de **conséquences et de synergies entre les risques**. Aujourd'hui on veut être sûr d'avoir une vue beaucoup plus large à ce niveau-là.

Madame Nathalie Vandenbroucke a une vision du rôle du gestionnaire de risques assez proche de celle de Madame Tilmans. Selon elle, pendant la crise du COVID 19, le management a compris la plus-value d'avoir un manager du risque qui s'occupe **de rassembler les données** obtenues dans la presse, **d'organiser la communication** entre les personnes pertinentes, de faire les **rapports**, une personne qui coordonnait tout en fin de compte. Tout cela afin de les décharger opérationnellement mais également émotionnellement. Elle insiste également sur le fait que lors des réunions, son rôle était de les challenger, de poser les bonnes questions, d'ouvrir le débat entre eux mais en aucun cas de prendre les décisions à leur place.

Nathalie Vandenbroucke insiste sur le fait que le rôle crucial du gestionnaire de risques est vraiment un rôle de coordinateur. C'est lui qui doit **faciliter la communication** entre les personnes au sein du comité de crise instauré mais c'est également lui qui doit communiquer au sein de l'entreprise et aux personnes externes, les décisions qui ont été prises. Avant chacun prenait ses décisions individuellement et informait ensuite les autres. Cependant, pendant le COVID 19, tout le monde travaillait « main dans la main » et il fallait donc un coordinateur. Ce rôle doit être tenu par le manager des risques.

En conclusion, le rôle du gestionnaire de risques est de challenger les propriétaires de risques et les plans de continuité en termes de conséquences et de synergies entre les risques. Il a également le rôle de coordinateur de la crise, ceci comprend la communication, la gestion du comité de crise et des réunions, la collecte de données, etc.

4.2.5.5 *Faire de l'arbitrage*

Monsieur Alaric Henin explique qu'une autre conséquence du COVID 19 est que celui-ci l'a poussé à faire de **l'arbitrage entre les risques**. La pandémie a apporté aujourd'hui la notion d'arbitrage dans son travail. Avant la pandémie, chez Smals, ils traitaient un risque à la fois, c'était comme ça qu'ils fonctionnaient. Plusieurs risques pouvaient se matérialiser en même temps mais les décisions prises n'étaient pas autant en relation que pendant le COVID 19.

Il explique cette notion d'arbitrage avec l'exemple suivant : ils devaient jongler entre les mesures sanitaires mises en place tel que l'isolement des personnes et les risques qui en découlaient comme ceux liés au bien être des employés. C'était donc deux risques qui venaient en balance, le risque de contamination et le risque de dépression, à cela venait s'ajouter le fait qu'ils devaient quand même servir leurs clients.

La méthode était donc de dire : *« j'ai identifié tous les risques qui peuvent se matérialiser en même temps, les mitigations que je vais mettre en place pour ces risques les influencent tous. Si on traite ce risque-là, ça va aggraver tel autre risque, mais je dois faire un choix, je dois utiliser cet arbitrage et donc décider de traiter un risque et de facto accepter l'autre »*. Alaric Henin dit qu'il a souvent utilisé le terme *« la moins pire des solutions »* pendant la pandémie.

Ensuite, Monsieur Henin explique que cette notion d'arbitrage va continuer dans les années à venir car *« le COVID 19 a des jeunes »*, notamment avec ce travail hybride, ce télétravail adopté par les entreprises et qui va durer dans le temps et devenir la normalité.

Pour conclure, le gestionnaire de risques va devoir faire de l'arbitrage entre les risques suite aux synergies entre ceux-ci. Il va devoir s'habituer à trouver la *« moins pire des solutions »*.

4.2.5.6 *Vulgariser*

Une conséquence de la mise en place d'un réseau, d'une communication accrue autant en interne qu'en externe mais également de la mise en lumière du métier de gestionnaire de risques comme discuté ci-dessus, est **la vulgarisation**. Selon Monsieur Henin, le rôle du manager du risque est de vulgariser le risque, rendre cela accessible à l'interlocuteur car aujourd'hui le gestionnaire du risque est de plus en plus amené à échanger avec des personnes venant de tous

les milieux. Cette vulgarisation passe par la mise en place d'un « langage risque » au sein de l'entreprise par exemple.

4.2.5.7 *Conscientiser, sensibiliser la première ligne de défense*

Smals respecte le format des trois lignes de défense et donc possède une partie audit interne. Par conséquent, suite à la prise de conscience de l'importance de l'environnement, le comité d'audit (composé par les membres de l'association) veut voir beaucoup plus souvent le gestionnaire de risques de chez Smals.

NRB travaille également sous le format des 3 lignes de défense et explique que la pandémie du COVID 19 a apporté un changement par rapport à cela. Le COVID 19 a eu pour effet de se rendre compte que **la première ligne** (les propriétaires de risques) **n'avait pas conscience que c'était à eux de gérer les risques**. Yves Brants utilise la métaphore qu'avant COVID 19, « *c'était au risk manager de regarder à gauche et à droite avant de traverser pour les propriétaires de risques* ». Aujourd'hui, ce sont les propriétaires de risques qui regardent eux-mêmes à gauche et à droite avant de traverser. C'est juste le gestionnaire de risques qui leur apprend à le faire. Cette faiblesse a été mise en avant car Monsieur Brants était à 200% dans la gestion de la crise. Cependant, les risques quotidiens continuaient à exister.

Afin de résoudre ce problème mis en avant pendant la pandémie, Monsieur Brands s'occupe de cette **conscientisation** des nouveaux employés au sein de l'entreprise par rapport aux risques. Il s'occupe de leur faire comprendre que comme le dit Monsieur Henin, « *je suis gestionnaire de risque mais je ne gère aucun risque* ». Ce sont eux, les membres de la première ligne, les propriétaires de risques qui doivent les gérer avec les clés données par le manager des risques. Monsieur Rouaud, parle-lui d'éduquer ses collègues par rapport aux risques.

De plus, Madame Tilmans a aussi ressenti ce besoin de conscientiser les acteurs du terrain sur le fait que c'est à eux de gérer les risques en fin de compte. Notamment en mettant en place les **plans de continuité avec eux** pour que cela coïncide un maximum avec leur réalité du terrain et qu'ils puissent les mettre en œuvre lorsqu'un risque se réalise. Monsieur Rouaud ajoute le fait que nous vivons dans un monde qui change continuellement comme l'a prouvé la pandémie du COVID 19. Il est donc important de se remettre en question en élaborant des plans de continuité, pouvant être adaptés par les gens compétents (les détenteurs du risque).

En conclusion, il est crucial que le gestionnaire de risques sensibilise, conscientise les propriétaires de risques sur leurs obligations d'agir sur les risques. Le gestionnaire de risques n'est qu'un support, il donne les clés afin de gérer les risques.

4.2.6 Sources d'informations

Afin de pouvoir objectiver la prise de décision (rôle du gestionnaire de risques), Monsieur Henin explique que le manager du risque doit prendre en compte **toute l'information disponible**. Il parle de « meilleure information disponible », un des principes mis en avant par ISO 31000. Pendant la pandémie, le gestionnaire de risques devait vraiment faire attention à toutes les informations et les statistiques rendues disponibles tous les jours afin de pouvoir anticiper et prendre les meilleures décisions.

En revanche, le manager devait faire attention à bien **vérifier les sources** de ses informations, se référer à des sources officielles car beaucoup d'informations fausses circulaient pendant ces périodes-là. En effet, Monsieur Brants explique qu'une grande nouveauté fut les « **fake news** » pendant cette période. Pendant la pandémie, il lisait tous les journaux, il avait un grand besoin de s'informer afin d'être au courant de tout, même des « fake news » et des idées complotistes. Effectivement, il avoue être sur des pages Facebook complotistes afin de comprendre leur façon de penser et pouvoir contrecarrer ce qu'on pouvait lui dire au bureau. Selon lui, cet aspect complotiste qui a surtout émergé avec la pandémie, va continuer par la suite et ce sur un peu tous les sujets comme par exemple la 5G actuellement.

Toute cette prise **d'information « externe »** à l'entreprise ne se faisait pas avant et selon Monsieur Henin, c'est quelque chose qu'il faut continuer à faire, ne pas se baser uniquement sur des avis d'experts internes à l'entreprise.

Pour conclure, la pandémie a apporté une dimension externe à l'information. Le COVID 19 a appris au gestionnaire de risques à aller chercher son information hors de l'entreprise, avec toute la partie « fake news » qu'il doit apprendre à gérer.

4.2.7 Plans de continuité

Le gestionnaire de risques est également responsable de la « **business continuity** », c'est-à-dire son rôle est de construire les plans de continuité en fonction des scénarii établis. Le plan de continuité consiste à mettre en place des actions lors d'une crise ou de la matérialisation d'un risque. Par exemple, deux des réponses apportées par les plans de continuité furent le télétravail et la digitalisation des processus. Selon Madame Tilmans, les plans de continuité avaient été un peu mis de côté avant la crise du COVID 19. Depuis celle-ci, chez AGC, ils retravaillent dessus. La pandémie a montré l'importance de travailler en amont sur toutes les mesures de réduction de risques pour pouvoir être prêt et réagir rapidement et efficacement le jour J.

Anne-Catherine Tilmans et Bart Smets nous font part du fait que la crise du COVID 19 a prouvé que **l'on ne pouvait pas tout anticiper**, « *nous n'avons pas de boule de Crystal* ». A l'heure actuelle explique Bart Smets, nous nous basons sur le passé. Cependant, l'enjeu est de pouvoir prédire le futur et ceci est très compliqué.

Selon Julien Rouaud, le COVID 19 a prouvé et mis en évidence que nous vivons dans une « VUCA world » (venant de l'anglais Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Madame Vandenbroucke ajoute que le métier de gestionnaire de risques va devenir très compliqué dans le futur à cause des changements de l'environnement externe, tel que le changement climatique par exemple. Il faut donc que le manager des risques reste humble, il ne va pas pouvoir avoir un impact au-delà d'un certain rayon d'activité.

Nous ne pouvons pas tout anticiper. Cependant, grâce aux plans de continuité construits par le gestionnaire de risques, **il est possible de se préparer un maximum** aux différents scénarii. Le but étant, le jour J, de réagir plus rapidement et plus efficacement que lors de la crise qu'on a connue et que l'on connaît toujours actuellement. Grâce à ces plans de continuité, les personnes vont savoir quelles mesures sont à mettre en place le jour J dans l'urgence. L'entreprise saura également quelles personnes doivent être présentes autour de la table pour gérer cette crise.

Selon Madame Tilmans, la construction de ces plans de continuité met en avant le fait de bien **communiquer en interne**. Elle nous dit que ces plans de continuité sont mis en place « main dans la main » avec les différentes usines du groupe, c'est-à-dire, les propriétaires du risque. Aujourd'hui la communication entre la maison mère et les usines se fait plus régulièrement et plus facilement.

Madame Vandenbroucke explique que pour elle, le problème qu'ont posé les plans de continuité et de gestion de crise en ce qui concerne la pandémie, c'est **la durée**. Quand elle et son équipe avaient pensé aux plans de continuité en cas de pandémie, ils les avaient élaborés sur une durée de quelques jours, voire quelques semaines. Cependant, la crise connue actuellement avec le COVID 19 est une crise se déroulant sur des années. Le COVID 19 leur a donc appris à bien faire attention à la durée de leurs plans de continuité, aspect auquel ils font très attention dorénavant.

Julien Rouaud explique que ces plans de continuité deviennent un **impératif** pour l'entreprise suite à la crise du COVID 19. Précédemment, il a été expliqué pourquoi les plans de continuité

étaient cruciaux pour l'entreprise mais Monsieur Rouaud nous fait part qu'à l'heure actuelle les plans de continuité deviennent également des **impératifs pour leurs clients**. Il explique que suite à la pandémie, certains clients d'Agfa, leur imposent d'avoir des plans de continuité sous peine de perdre le client. Les plans de continuité deviennent vitaux afin de prouver qu'ils ont regardé aux possibles ruptures internes mais également externes (fournisseurs de l'entreprise) et qu'ils ont réfléchi à des solutions.

En conclusion, il faut travailler en amont sur les plans de continuité afin de réagir rapidement et efficacement le jour J. Ces plans doivent être challengés afin de savoir ce que l'on doit mettre en place et comment on doit communiquer. Pour mettre en place ces plans de continuité, le gestionnaire de risques doit communiquer avec les acteurs sur le terrain. Cependant, le COVID 19 a prouvé que l'on ne pouvait pas tout anticiper et que la durée des plans de continuité était une donnée importante.

4.2.8 Importance de l'environnement externe

La pandémie du COVID 19 a également appris à Monsieur Alaric Henin que le gestionnaire de risques et l'entreprise avaient un grand intérêt à **faire attention à leur environnement externe**. Lors de la pandémie, Smals était prêt à gérer les risques qui se matérialiseraient chez eux. Cependant, Smals étant une association, celle-ci travaille avec des membres et Monsieur Henin n'avait pas réalisé que les risques qui toucheraient ceux-ci pourraient avoir un grand impact chez eux. C'est pourquoi, leur plan de continuité va être réadapté aujourd'hui afin de prendre en compte les risques qui peuvent toucher l'environnement externe à l'entreprise, dans ce cas-ci, les membres de l'association.

Ce changement d'environnement externe s'est fait ressentir aussi chez Monsieur Brants, il explique que suite à la pandémie et une forte digitalisation des processus, il doit faire attention à ses processus et à ceux de ses clients, ce qu'il faisait déjà avant. Mais il doit également faire attention aux risques des clients de ses clients. Il existe maintenant un environnement externe plus large à cause de la digitalisation des processus et de leurs interdépendances.

4.2.9 Comité de crise

Selon plusieurs gestionnaires de risques comme Nathalie Vandenbroucke, le comité de crise a eu beaucoup **d'effets positifs**. Grâce au COVID 19 et à la création de ce comité de crise, le management a pris conscience de la plus-value du gestionnaire de risques. Par conséquent, on est passé d'une **relation compliquée** où la direction ne voulait pas que le manager du risque « *vienne mettre son nez dans leurs affaires* » à **une relation plus saine** où la direction a compris que le risk manager était là en tant que soutien à la décision (vision partagée par Julien Rouaud). Ils ont compris l'importance de parler avec le gestionnaire de risques. Par conséquent, suite à la pandémie, **la communication entre ces 2 parties s'est améliorée**.

Monsieur Henin retire également du positif de ces réunions de crise créées pendant le COVID 19. Suite à cela, il a mis en place des réunions entre le conseiller en prévention, le responsable bien-être et lui-même, chose qui n'était pas le cas avant. Ils se sont rendu compte que chacun avait des risques plus ou moins similaires et qu'ils pourraient s'entraider. Ceci rentre dans la lignée de la construction d'un réseau mais cette fois-ci interne et donc dans l'amélioration de la communication interne.

En d'autres termes, la communication avec le management doit se faire de façon fluide et régulière.

4.2.10 Changement de regard envers les risques

Selon Monsieur Brants, le regard sur les risques a changé grâce notamment à la mise en avant de la profession de manager du risque, et de la compréhension de l'importance de la profession. Avant la pandémie, quand il présentait des risques à son management, une réponse fréquente était : « ce n'est pas possible, ce n'est pas possible que ça arrive » sur un peu tous les sujets.

À la suite de la pandémie du COVID 19, **le management sait que tout peut arriver**, nous ne sommes à l'abri de rien. Par conséquent, quand il présente des risques aujourd'hui à son management, il n'entend plus cette réponse : « *ça ne peut pas arriver, la probabilité est trop faible* ». Actuellement, tous les risques sont pris au sérieux, peu importe la probabilité d'occurrence de l'événement, il ne faut plus se justifier. Selon Monsieur Brants, les croyances de chacun concernant la probabilité d'occurrence des risques ont été remises en balance. Le COVID 19 leur a donc appris qu'il faut sortir de notre train-train quotidien, ils doivent sortir la tête du guidon car tout peut arriver.

4.2.11 Conséquences du télétravail

Comme discuté auparavant, une autre conséquence sur le long terme qu'a apporté la pandémie est le télétravail. Aujourd'hui, la normalité au sein des entreprises est que les gens sont autorisés à faire 2 ou 3 jours de télétravail par semaine en fonction de leurs besoins et de leurs envies.

Selon Yves Brants, le télétravail a un côté positif dans le sens où la gestion des réunions est plus simple, il ne perd plus beaucoup de temps à voyager dans les bâtiments pour aller de réunion en réunion et les gens sont plus souvent et plus facilement présents.

Cependant, le télétravail a une grosse conséquence négative relevée lors de plusieurs interviews, **le manque des bruits de couloir**. La communication avec les employés de l'entreprise fait partie intégrante du métier de risk manager. Le gestionnaire de risques doit parler avec tout le monde pour voir leurs craintes, les problèmes qu'ils rencontrent. Grâce aux discussions informelles qu'il peut par exemple avoir à la machine à café avec n'importe quel membre de l'entreprise, le manager des risques peut en retirer des données importantes pour son travail. Grâce à des micros-risques entendus à droite et à gauche, Yves Brants dit qu'il pouvait regrouper ces informations et en faire découler de plus gros risques. C'est pourquoi Monsieur Alaric Henin expliquait dans son interview que son patron lui disait qu'il est payé pour se balader dans les couloirs et écouter un peu ce qu'il se dit. Les bruits de couloirs ont vraiment leur importance pour la profession et pour Bart Smets, ce manque fut le plus compliqué à gérer pendant la crise.

Madame Tilmans ajoute que sa crainte suite au télétravail est que sans les informations qu'elle allait chercher un peu à droite et à gauche, les décisions qu'elle va être amenée à prendre ne colleront plus avec la réalité du terrain.

En d'autres termes, le manager du risque, à cause de la pandémie, croise beaucoup moins de monde et parle donc moins avec certaines personnes. **Les bruits de couloirs sont cruciaux dans le rôle du gestionnaire de risques**. Malheureusement, ceux-ci, de toute évidence, se perdent un petit peu ou du moins deviennent moins riches en informations à l'heure actuelle à cause du télétravail.

Selon Yves Brants, les gens recommencent tout doucement à parler, certains lui demandent de rester après une réunion (en ligne), c'est le moment où ils ont une discussion informelle sur ce qui les tracasse. Cependant, cela reste totalement différent des discussions qu'il pouvait avoir sur place avec les gens.

Au sein de NRB, ils ont essayé de mettre en place des tables de discussion en ligne pour justement pallier ce manque de communication informelle entre les gens. Mais selon Monsieur Brants, cela ne donne pas le même résultat qu'avant la pandémie, les gens ne parlent pas de la même façon.

Pour conclure, la pandémie du COVID 19 a mis en exergue l'importance des bruits de couloir, des discussions informelles que le gestionnaire de risques doit avoir. Malgré le télétravail, il doit continuer à avoir ces discussions informelles et mettre en place des moyens afin d'avoir une vision plus proche de la réalité.

4.2.12 État d'alerte

Selon Madame Vandenbroucke, le COVID 19 a eu un effet positif sur l'état d'alerte du gestionnaire de risques. Selon elle, **son rôle est de rester constamment en alerte** et ne pas rester sur ses acquis et dans sa routine quotidienne. Chose qui n'était pas le cas avant la pandémie.

De plus, Bart Smets ajoute que, la pandémie du COVID 19 a prouvé que la gestion du risque était « *quelque chose qui vivait* ». Avant le COVID 19, il faisait une identification des risques une fois par an mais il faut **plusieurs cycles** d'identification des risques et d'évaluation des risques par an afin d'avoir la bonne photo de l'environnement dans lequel on évolue.

4.3 Comparaison de la gestion des risques avant-après COVID 19

La gestion des risques en théorie ne changera pas. Bien que le COVID 19 ait apporté quelques éléments de surprise, la gestion du risque reste la même, ce sont les risques qui changent. Propos soutenus par Monsieur Smets lors de son interview.

En théorie, nous avons vu lors de notre revue de littérature que nous étions dans la troisième génération de gestion de risques. C'est-à-dire qu'à l'heure actuelle, nous connaissons l'ERM, ce qui signifie que les entreprises ne travaillent plus en « silo » et qu'elles adoptent une vision globale, une vision de portefeuille. Cette troisième génération implique également en théorie que la direction de l'entreprise ait conscience de la vitalité de la gestion du risque, notamment pour sa réputation.

Ensuite, cela insinue que le gestionnaire du risque est conscient de l'importance de communiquer, de coordonner, d'interagir avec son environnement externe. Il est également

clair que le rôle du gestionnaire de risques est de mettre en place des plans de continuité ou d'action qui collent un maximum avec la réalité.

En théorie, la gestion du risque respecte les 3 lignes de défense et il est clair que la première ligne gère directement les risques, ce sont les membres de la seconde ligne de défense qui leur donne les clés afin de pouvoir le faire mais en aucun cas les membres de la deuxième ligne gèrent directement le risque.

Seulement avant le COVID 19, la pratique ne respectait pas forcément la théorie et la pandémie a provoqué un rapprochement entre la théorie et la pratique.

Avant la pandémie, la gestion du risque n'était pas vue comme quelque chose de vital dans beaucoup d'entreprises. La gestion du risque sur le terrain ne challengeait pas assez les plans de continuité en termes de synergies entre les risques et les conséquences. Le gestionnaire de risques ne conscientisait pas ou pas assez les propriétaires de risques sur le fait que les membres de la première ligne devaient eux-mêmes gérer les risques. On faisait face à certaines entreprises où l'environnement externe n'était pas assez étudié et on n'interagissait pas assez avec eux. Certaines entreprises ne communiquaient pas assez avec leurs filiales ou leurs succursales. Tous ces thèmes sont abordés et expliqués dans la littérature mais n'étaient pas forcément appliqués sur le terrain.

Après le COVID 19, comme le dit Monsieur Brants, nous allons passer d'une gestion des risques théorique à une gestion des risques « pratico-pratique ». La pandémie fut un excellent stress test pour se rendre compte de l'importance de l'application des éléments théoriques. Tous les éléments cités ci-dessus vont être corrigés afin de coller avec la théorie sur le terrain. En plus de cela, la pandémie du COVID 19 nous a appris que le gestionnaire de risques devait faire preuve d'empathie. Elle nous a également appris que celui-ci devait dorénavant faire preuve d'arbitrage entre les risques, qu'il devait se créer un réseau de gestionnaires de risques, qu'il devait gérer les fausses informations relayées.

Quant aux rôles énoncés par AMRAE en ce qui concerne la profession de gestionnaire de risques listés ci-dessous et discutés dans la revue de littérature, ceux-ci ne changent pas :

- 1 Définir la structure du dispositif
- 2 Apprécier le risque (identifier, analyser, évaluer le risque)
- 3 Asservir le risque (identifier, analyser, évaluer les risques)
- 4 Diffuser la culture du risque dans toute l'entreprise
- 5 Financer les différents risques en concordance avec la politique de gestion de risques
- 6 Gérer les événements pouvant être non assurables ou non assurés
- 7 Gérer les sinistres
- 8 Gérer les crises
- 9 Piloter et s'occuper du reporting

Le gestionnaire de risques a toujours la charge de ces rôles cependant certains rôles sont à prendre en plus en considération. Le point 4 peut être complété par le rôle de coordination de la communication tant interne qu'externe. On peut également rajouter le rôle de récepteur de l'information tant interne qu'externe à l'entreprise. Dans plusieurs activités, on discute des plans d'actions ou plans de continuité. Cependant, le challenge, le stress testing des différents scénarii devrait être une activité bien distincte au vu de son importance.

En ce qui concerne les caractéristiques du gestionnaire de risques, celui-ci garde les mêmes, à savoir, l'organisation, le management, la réceptivité, la créativité et l'adaptation, la culture, la résistance au stress et la communication. Cependant quelques nouveautés font leur apparition, le gestionnaire de risques doit être quelqu'un d'objectif, doit faire preuve d'empathie et doit être quelqu'un capable de faire de l'arbitrage.

En conclusion, la gestion du risque, le rôle du gestionnaire de risques et ses caractéristiques ne vont pas changer radicalement. Nous allons passer d'une vision théorique à une vision pratique provoquée par le stress test que fut l'épisode du COVID 19. Les concepts théoriques ont pris tout leur sens dans la pratique.

Chapitre 5: Conclusions

5.1 *Discussion des résultats*

Le but de ce mémoire étant de répondre à la question : « La gestion du risque en temps de pandémie : quelles leçons peut-on tirer du COVID 19 pour la profession de gestionnaire de risques ? », voici les éléments de réponse que je peux apporter grâce aux différentes interviews réalisées.

Les leçons que l'on peut tirer du COVID 19 pour la profession de risk manager sont :

Eléments confirmés :

- 1) Le gestionnaire de risques ne doit pas concentrer ses actions uniquement sur la partie assurancielle.
- 2) Le gestionnaire de risques doit pousser les gens à objectiver, utiliser « l'hélicoptère view » afin qu'ils sortent de leur prisme de pensée pour prendre les meilleures décisions. Cette leçon est d'autant plus primordiale pour les entreprises ayant des filiales ou succursales.
- 3) La communication. Cette leçon comprend autant la communication interne qu'externe. Le gestionnaire de risques doit communiquer, communiquer et encore communiquer avec tous les membres de son environnement.
- 4) Le gestionnaire de risques joue le rôle de coordinateur, c'est lui qui doit organiser les réunions et créer les comités de crise en déterminant les membres qui doivent être autour de la table grâce aux plans de continuité.
- 5) Le gestionnaire de risques doit apporter du formalisme dans la prise de décision.
- 6) Il est crucial que le gestionnaire de risques adapte son discours en fonction de son interlocuteur. Celui-ci doit être capable de vulgariser.
- 7) On ne peut pas tout anticiper mais on peut se préparer au mieux grâce aux plans de continuité.
- 8) La communication informelle est un élément majeur de la profession de gestionnaire de risques.
- 9) Il est crucial que le gestionnaire de risques s'occupe de la rédaction des rapports.
- 10) Le gestionnaire de risques doit être mis en lumière au sein de l'entreprise afin que celui-ci puisse étoffer ses données et avoir une meilleure vue d'ensemble.

Eléments différents de ce que l'on pensait :

- 11) Il est primordial de faire du stress testing, de challenger les différents scénarii en termes de synergies entre les risques et de conséquences afin d'avoir des plans de continuité établis en amont pour réagir plus efficacement et plus rapidement. Ces plans de continuité doivent être construits avec les personnes sur le terrain, les propriétaires de risque afin d'être connecté avec la réalité.
- 12) Il est crucial de faire attention à la durée des plans de continuité.
- 13) Il est primordial que le manager des risques conscientise la première ligne sur le fait que c'est aux membres de celle-ci de gérer le risque et de prendre les décisions. Le gestionnaire de risques doit également s'assurer qu'ils prennent en compte le facteur risque dans l'établissement de leur stratégie.
- 14) Le gestionnaire de risques a le rôle de « rassembleur de l'information » disponible, tant interne qu'externe à l'entreprise.
- 15) Le gestionnaire de risques doit porter plus attention à son environnement externe car certains risques impactant celui-ci peuvent avoir de graves répercussions sur l'entreprise.
- 16) Le rôle du gestionnaire de risques doit être bien établi, son mandat doit être clair et compris par tout le monde. Pour ce faire, il serait intéressant d'envisager de renommer la fonction en chief risk officer comme proposé par Julien Rouaud.
- 17) Les risques doivent être pris au sérieux, peu importe la probabilité d'occurrence.
- 18) Le gestionnaire de risques doit être en état d'alerte permanent. En effet, les risques sont en constante évolution, le gestionnaire de risques doit constamment avoir un œil sur l'environnement externe.

Eléments surprenants :

- 19) La vision du board / du management doit changer vis-à-vis de la gestion de risques. Elle ne doit plus être vue comme un passage obligé mais comme une étape qui fait avancer les choses. Le gestionnaire du risque doit être vu comme un support à la décision, un facilitateur de décision plutôt qu'une contrainte.
- 20) Le gestionnaire de risques doit faire preuve d'empathie dans son travail et humaniser ses décisions.
- 21) Le gestionnaire de risques doit se créer un réseau de personnes dans la profession car en temps de crise, il est intéressant de partager avec eux sur les bonnes pratiques à avoir.

- 22) Il est intéressant d'instaurer une transparence en ce qui concerne les risques avec certaines parties prenantes externes.
- 23) Le gestionnaire de risques doit faire preuve d'arbitrage dans sa gestion des risques.
- 24) Le gestionnaire de risques doit faire attention aux sources de ses informations car beaucoup d'informations erronées circulent.

Selon moi, la leçon globale que l'on peut tirer est que beaucoup de concepts sont acquis dans la littérature mais ce n'est cependant pas le cas sur le terrain, il y a une forte différence entre la théorie et la pratique. La conséquence globale de la pandémie sur la profession de gestionnaire de risques est que probablement plusieurs choses acquises dans la littérature vont le devenir sur le terrain également grâce au stress test que fut la pandémie, comme le prouvent les leçons ci-dessus.

5.2 Contributions

Les contributions faites par ce mémoire à la littérature sont assez restreintes car la majeure partie des leçons tirées par les gestionnaires de risques sur la pandémie du COVID 19 sont des thèmes déjà abordés et connus dans la littérature. La première contribution à la littérature est selon moi, que la réalité du terrain est différente de celle-ci. Ensuite, la pandémie nous a appris que le gestionnaire de risques doit être doté d'une nouvelle caractéristique, l'empathie. En ce qui concerne son rôle, le gestionnaire de risques doit faire preuve d'arbitrage et il doit se construire un réseau de gestionnaires de risques. Finalement, une transparence au niveau des risques avec l'environnement externe serait quelque chose d'intéressant.

Ensuite, en ce qui concerne les contributions managériales, ce mémoire contribue à la bonne préparation et à la bonne gestion d'une potentielle future crise. Les leçons listées dans la section « discussion des résultats » concernent les bonnes pratiques à avoir par le gestionnaire du risque en amont d'une crise et pendant celle-ci. Cette section comprend également le comportement et le rôle à jouer par le manager du risque lors d'une crise ou de manière générale afin que l'entreprise traverse au mieux certaines périodes difficiles.

Ce mémoire contribue donc à la meilleure anticipation et à la meilleure gestion de la crise par le gestionnaire de risques grâce aux leçons tirées par ceux-ci lors de la pandémie du COVID 19.

5.3 *Discussion des limites*

Premièrement, les résultats du mémoire sont basés sur 6 interviews. Bien que les informations se recoupent, la première limite est que l'échantillon reste assez mince.

Deuxièmement, la récolte de données s'est faite grâce à des interviews individuelles. La deuxième limite est que des éléments ont peut-être été omis à la suite de cela. Une récolte de données grâce à un brainstorming entre gestionnaires de risques pourrait être intéressant.

Troisièmement, les interviews se sont concentrées sur les managers du risque. La troisième limite serait donc la diversité de l'échantillon. Il aurait été intéressant d'interviewer également des patrons d'entreprise afin de connaître leur vision.

Quatrièmement, les interviews se sont faites relativement tard après le pic de la crise du COVID19. La quatrième limite concerne donc le timing de la recherche, certaines informations pertinentes ont peut-être été oubliées.

5.4 *Recherches futures*

En ce qui concerne les recherches futures, dans un premier temps, il serait intéressant de refaire le même travail dans quelques années afin de voir quelles seraient les leçons que l'on pourrait tirer sur le long terme. En effet, comme le disait Monsieur Julien Rouaud, ses constatations d'aujourd'hui seront peut-être les mêmes dans quelques mois, dans quelques années, mais cela pourrait totalement changer. Ainsi, ce mémoire, à cause de sa chronologie, se focalise sur les leçons que l'on peut tirer peu de temps après le COVID19. Il serait intéressant d'avoir la même discussion quand la pandémie sera terminée.

Ensuite, Bart Smets a expliqué qu'il a vu sa profession prendre de l'importance et être mise en valeur suite aux recommandations en termes d'ESG (Environment, Social and Governance en anglais). Dans ce cadre, il serait intéressant de faire le même travail qu'avec le COVID19 mais pour l'ESG. C'est-à-dire, voir quelles leçons peut-on tirer pour la profession de gestionnaire de risques suite à la prise d'importance de l'ESG dans notre société d'aujourd'hui.

Chapitre 6: Bibliographie

Alaoui, M. (2017, 21 mars). *Le modèle des trois lignes de maîtrise*. Parlons Audit.

<https://www.parlonsaudit.com/post/le-mod%C3%A8le-des-trois-lignes-de-ma%C3%A9trise>

Amrae. (2013). *Risk manager - référentiel métier*. <http://online.fliphtml5.com/odta/ydih/#p=1>

AMRAE & ifaci. (s. d.). *Trois lignes de maîtrise pour une meilleure performance*.

https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/Trois_lignes_de_ma%C3%A9trise_pour_une_meilleure_performance.pdf

Atlas Magazine. (2012, 1 novembre). *Le risk management*. Consulté le 15 mars 2022, à

l'adresse <https://www.atlas-mag.net/article/le-risk-management>

Aubry, C. (2017). La place des 'risk managers' dans l'organisation. Analyse sur la période

d'émergence de la fonction 'risk manager' en France. *Recherches en Sciences de Gestion*, 120(3), 101-119. <https://doi.org/10.3917/resg.120.0101>

Aubry, C. A. (2019, 17 octobre). *Risk Manager : Un métier fait pour vous ?* Strategik.

Consulté le 1 avril 2022, à l'adresse <https://www.strategik.net/blog-iso-9001/risk-manager/#:%7E:text=Elles%20m%C3%A8nent%20principalement%20%C3%A0%20des,charg%C3%A9%20de%20conformit%C3%A9%2Fcompliance%20officer>

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk

Management : Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>

Cohn, G. C. (s. d.). *TOP 5 QUOTES BY GARY COHN*. A-Z Quotes. Consulté le 25 juillet

2022, à l'adresse https://www.azquotes.com/author/42565-Gary_Cohn

- Colquitt, L. L., Hoyt, R. E., & Lee, R. B. (1999). Integrated Risk Management and the Role of the Risk Manager. *Risk Management & ; Insurance Review*, 2(3), 43-61.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.1999.tb00003.x>
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Integrated with Strategy and Performance* (Vol. 1).
- COSO. (2022, 26 avril). *About Us*. Consulté le 30 avril 2022, à l'adresse
<https://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx>
- Côté. (2008, août 21). *Affaire Madoff* [Illustration]. Risk Without reward.
https://castlehall.typepad.com/risk_without_reward/2008/12/laffaire-madoff.html
- D'arcy, S., & Brogan, J. (2001). Enterprise Risk Management. *Journal of Risk Management of Korea*, 12(1). https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/55_ERM.pdf.pdf
- Dickinson, G. (2001). Enterprise Risk Management : Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 26(3), 360-366.
<https://doi.org/10.1111/1468-0440.00121>
- Facon, P. (2021, 11 juin). *Définir sa stratégie : mission, vision et valeurs d'entreprise*. Le coin des entrepreneurs. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/definir-strategie-mission-vision-valeurs/#:%7E:text=utiles%20%C3%A0%20tous.%20%C2%BB-,La%20vision%20d'une%20entreprise%20%3A%20d%C3%A9finition%20et%20exemples,objectifs%20ambitieux%20%C3%A0%20long%20terme.>
- Hopkin, P. H. (2017). *Fundamentals of Risk Management* (4^e éd.). Kogan Page.
- Institut des actuaires. (s. d.). *Institut des actuaires - Qu'est-ce qu'un actuair ?* Consulté le 15 avril 2022, à l'adresse <https://www.institutdesactuaires.com/article/qu-est-ce-qu-un-actuaire-1047>

ISO. (2018). *ISO 31000 : 2018 Management du risque -Lignes directrices*.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>

ISO. (2022). *À propos de l'ISO*. Consulté le 12 avril 2022, à l'adresse

<https://www.iso.org/fr/about-us.html>

KBC. (s. d.). *Notre modèle "trois lignes de Défense"*. Consulté le 15 avril 2022, à l'adresse

<https://www.kbc.com/fr/no-menu/notre-modele--trois-lignes-de-defense-.html>

Management. (2022). Dans *Le Robert*.

<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/management>

Martins, J. M. (2021, 13 septembre). *15 exemples de valeurs d'entreprise et 5 astuces pour établir les vôtres* • Asana. Consulté le 25 mars 2022, à l'adresse

<https://asana.com/fr/resources/company-values-examples>

Nielson, N. L., Kleffner, A. E., & Lee, R. B. (2005). The Evolution of the Role of Risk Communication in Effective Risk Management. *Risk Management* < ; html_entity="@" ; " ascii="&" /> *Insurance Review*, 8(2), 279-289.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.2005.00060.x>

Nocco, B., & Stulz, R. (2006). Enterprise Risk Management : Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4). [https://cpb-us-](https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/u.osu.edu/dist/0/30211/files/2017/01/184_nocco-u7sc9u.pdf)

[w2.wpmucdn.com/u.osu.edu/dist/0/30211/files/2017/01/184_nocco-u7sc9u.pdf](https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/u.osu.edu/dist/0/30211/files/2017/01/184_nocco-u7sc9u.pdf)

OOREKA. (s. d.). *Audit d'acquisition I : définition et méthodologie* - Ooreka. Ooreka.fr.

Consulté le 15 avril 2022, à l'adresse [https://levee-de-](https://levee-de-fonds.ooreka.fr/astuce/voir/602809/audit-d-acquisition)

[fonds.ooreka.fr/astuce/voir/602809/audit-d-acquisition](https://levee-de-fonds.ooreka.fr/astuce/voir/602809/audit-d-acquisition)

Potter, P. P., & Toburen, M. T. (2016, 1 juin). *Risk Management Magazine - The 3 Lines of Defense for Good Risk Management*. Magazine.

<http://www.rmmagazine.com/articles/article/2016/06/01/-The-3-Lines-of-Defense-for-Good-Risk-Management->

- Purdy, G. (2010). ISO 31000 : 2009-Setting a New Standard for Risk Management. *Risk Analysis*, 30(6), 881-886. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x>
- Rébula De Oliviera, U. R., Augusto Silva Marins, F. A., Martins Rocha, H. M., & Pamplona Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151. <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/178754/2-s2.0-85016512391.pdf?sequence=1>
- Risque. (2022). Dans *Le Robert*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/risque>
- Rizal Razali, A., & Mohd Tahir, I. (2011). Review of Literature on enterprise Risk Management. *Business Management Dynamics*, 1(5), 8-16. <http://www.bmdynamics.com/>
- SFECO. (2019, 27 mai). *L'audit de cession : il sécurise la vente d'une entreprise*. SFECO Conseil Paris. Consulté le 15 avril 2022, à l'adresse <https://sfeco-conseil.paris/achat-cession-entreprise/audit-de-cession/>
- The institute of Internal Auditors. (2020). *Le modèle des trois lignes de l'IIA*. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-french.pdf>
- World Economic Forum. (2022). *The global risks report 2022*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf

Résumé : Ce mémoire porte sur les leçons que l'on peut tirer du COVID 19 sur la profession de gestionnaire de risques.

Dans un premier temps, nous faisons une revue de littérature sur ce à quoi devait ressembler la gestion des risques, sur ce qu'était le rôle du gestionnaire de risques et quelles devaient être ses caractéristiques avant l'épisode du COVID 19.

Dans un deuxième temps, grâce à des interviews accordées par des gestionnaires de risques, nous allons voir à quoi devrait ressembler la gestion du risque et le rôle du gestionnaire de risques dans le futur grâce aux leçons que l'on doit tirer de la pandémie.

La conclusion majeure de ce travail est que la gestion du risque en théorie n'est pas la même qu'en pratique. Nous allons passer d'une gestion du risque théorique, à une gestion du risque « pratico-pratique ». Les concepts pratiques tels que l'ERM, les 3 lignes de défense ou les caractéristiques telles que la communication, la coordination, le challenge étaient des concepts fort théoriques mais qui ont pris tout leur sens en pratique grâce à l'excellent stress test que fut l'épisode de la pandémie du COVID 19.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm

