

La détection des risques

État de la situation





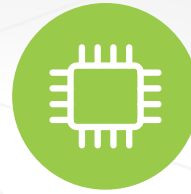
**Les
bouversements
économiques**



**L'évolution du
marché**



**Les exigences de
la réglementation**



**Les changements
technologiques**

... continueront de perturber la conduite des affaires de même que des secteurs d'activité entiers. Pour faire face à ces phénomènes, les organisations mettent au point divers types de capacités de détection des risques qu'elles utilisent de différentes manières. La façon dont les organisations définissent, conçoivent et déploient ces capacités déterminera en grande partie le succès et la viabilité de leurs programmes de détection des risques.

Pour évaluer l'état actuel des capacités de détection des risques, Deloitte a interrogé des dirigeants de grandes organisations dans le cadre d'un sondage mené en collaboration avec Forbes Insight au sujet des capacités de détection des risques dont leur entreprise dispose. Ce document, qui s'adresse aux membres de la haute direction des entreprises, présente une définition de la détection des risques, rend compte des principaux résultats du sondage et fait état d'une approche pour mettre au point et renforcer les capacités de détection des risques.

Pourquoi présenter une approche de la détection des risques?

Selon ce sondage, la plupart des dirigeants estiment que leur organisation est dotée de capacités de détection des risques. Le sondage a cependant révélé – ce qui corrobore le constat de Deloitte – que des éléments fondamentaux font défaut à ces capacités, que celles-ci ne sont pas suffisamment solides sur le plan technique ni complexes du point de vue analytique, qu'elles sont concentrées dans des unités techniques restreintes, qu'elles n'ont pas une portée suffisamment étendue ou qu'elles ne mettent pas l'organisation à l'abri des risques qu'elles sont censées détecter et surveiller.

Par ailleurs, la détection des risques stratégiques émergents peut outiller une organisation non seulement pour éviter et atténuer les risques, mais également pour générer une performance propulsée par les risques. Cette dernière crée de la valeur à partir des risques en réagissant précocement pour tenir compte des nouveaux mouvements du marché et besoins des clients, tirer parti des avantages des technologies émergentes et faire obstacle aux efforts de la concurrence pour avoir une longueur d'avance.

Table des matières

Définir et concevoir	3
La détection des risques aujourd'hui	5
Que faut-il faire?	10
Une capacité évolutive	13



Définir et concevoir

La détection des risques fait appel à la perspicacité et à des capacités d'analytique évoluées pour cerner, analyser et surveiller les risques émergents pour le modèle d'affaires de l'organisation, sa viabilité à long terme et sa capacité de créer de la valeur. La détection des risques passe par la détermination, puis la surveillance des indicateurs de risque stratégiques des événements, des tendances et des anomalies associés aux données structurées et non structurées de sources internes et externes, et leur comparaison avec les niveaux et les seuils de tolérance au risque de l'organisation. L'analytique avancée, combinée aux indicateurs de risque centrés sur les affaires, procure la capacité d'analyser ces données selon différents scénarios pour cerner les risques les plus pertinents pour les dirigeants et les décideurs.

La détection des risques vise à déceler les risques émergents pour que la direction puisse les atténuer avant qu'ils causent des dommages ou des coûts potentiellement importants, ou qu'ils nécessitent des investissements plus élevés. Les entreprises peuvent également cerner de nouvelles tendances et, de ce fait, améliorer leur compréhension des compromis, sur les plans des risques et des avantages, inhérents à la création de la valeur, et améliorer leurs décisions de financement et l'affectation des ressources.

Une solide capacité de détection des risques comporte les caractéristiques suivantes :

Orientation stratégique

La plupart des grandes organisations exercent une surveillance des risques financiers, opérationnels, réglementaires et liés à la réputation et sur d'autres risques qui leur sont propres. La détection des risques devrait intégrer ces éléments dans la mesure où ils aident à éclairer la prise de décisions stratégiques. La détermination et la surveillance des risques stratégiques, soit les risques qui pourraient miner les objectifs stratégiques, infirmer les hypothèses de la direction ou dépasser la tolérance au risque des organisations, offrent en outre des possibilités prometteuses d'accroître la valeur.

Postes d'écoute

Les postes d'écoute et les indicateurs observables permettent le suivi des tendances et des nouveaux éléments de rupture. Un exemple consisterait à exercer une surveillance des tendances technologiques susceptibles de perturber le secteur d'activité ou les changements dans les perceptions des consommateurs exprimés sous forme d'énoncés au sujet de l'entreprise et de ses produits et services. Des postes d'écoute peuvent également être établis pour capter les perceptions des employés afin d'aider l'organisation à modérer sa culture et sa capacité de retenir les personnes talentueuses.

Engagement de la haute direction

Grâce à leur influence, à leurs ressources et à leur vision globale de l'organisation, les dirigeants peuvent faire en sorte que la détection des risques ne devienne pas cloisonnée, restreinte ou trop tactique. Il serait tout aussi important que les dirigeants intègrent la détection des risques dans le programme de gouvernance et de gestion des risques. Cette intégration génère des points de vue utiles associés à des plans, des paramètres clés et des seuils pour soutenir les décisions des membres de la haute direction. Ainsi, ces points de vue peuvent être communiqués aux parties prenantes appropriées au sein de la haute direction et donner lieu à la prise de mesures concertées.

Paramètres et suivi

Des mesures de base objectives – les indicateurs et les paramètres des risques stratégiques – devraient être élaborées pour que les risques puissent faire l'objet d'une surveillance par rapport à ces mesures. Idéalement, le programme de détection des risques comporte des déclencheurs (en fonction des seuils de tolérance au risque) pour évaluer, signaler et atténuer les risques.

Points de vue extérieurs

Les points de vue d'analystes de l'extérieur, qui comprennent l'organisation, ses buts et les risques auxquels celle-ci fait face, fournissent un autre éclairage et permettent d'apporter les correctifs nécessaires aux partis pris cognitifs inévitables qui peuvent dénaturer les points de vue de la direction et des autres intervenants internes.

Combinaison des ressources technologiques et humaines

Il est de plus en plus possible d'analyser et de prédire des événements rares et nouveaux grâce aux avancées de l'analytique des données et de la technologie. Néanmoins, l'analyse humaine étoffe ces travaux, enrichit ces points de vue, et fournit une information et des perspectives précieuses qui ne seraient pas disponibles sans cet apport.



Définir et concevoir

Les événements ne sont pas tous marquants. La compréhension des événements qui présentent le plus de risques et offrent les perspectives les plus riches permet aux dirigeants d'affecter prioritairement les ressources à ce qui importe le plus. Pour ce faire, le programme de détection des risques ne doit pas être confiné à un laboratoire ni relégué à des spécialistes des questions techniques qui sont coupés des objectifs de l'organisation. Il devrait plutôt être orienté en fonction des impératifs de la haute direction relatifs au processus décisionnel, aligné sur les exigences en matière de gestion des risques et guidé par une vision des risques émanant de l'ensemble de l'entreprise. Puisque les risques sont fréquemment interreliés et peuvent s'amplifier les uns les autres, il serait bon d'y faire face et de les gérer de manière coordonnée.

La détection des risques devrait mettre l'accent sur les principaux risques, c'est-à-dire ceux qui pourraient avoir une incidence sur l'atout concurrentiel, la position sur le marché et la performance de l'organisation. La détection des risques devrait comporter des mécanismes visant à développer une vision intégrée des risques et des possibilités, et soutenir des réactions économiques, pratiques et productives. Elle devrait être élaborée avec la collaboration permanente de la haute direction, car cela garantirait sa pertinence, son actualité et sa capacité de répondre aux besoins des dirigeants en matière de planification et de prise de décisions, et aux besoins des unités fonctionnelles, des responsables de la gestion des risques et du groupe de la conformité.

La détection des risques devrait aussi être intégrée dans le programme de gestion et de gouvernance des risques. Cela nécessite des plans de communication et d'intervention clairs de même que des rapports exploitables et utiles aux dirigeants, aux responsables de la gestion des risques et aux chefs des unités fonctionnelles, ce qui signifie que des rapports récapitulatifs et des outils de représentation graphique tels que des tableaux de bord sont aussi des éléments essentiels. Il serait bon qu'il y ait une communication directe entre l'équipe de la détection des risques et le chef de la gestion des risques, d'une part, et le chef de la direction et le Conseil, d'autre part, en ce qui concerne plus particulièrement les risques stratégiques émergents.

La détection des risques aujourd'hui

Pour évaluer l'état de la détection des risques dans les grandes organisations, Forbes Insight, au nom de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a mené un sondage auprès de 155 dirigeants d'entreprises représentant tous les secteurs d'activité et toutes les régions géographiques importants. Ce sondage, qui a eu lieu en mai et juin 2015, ciblait des entreprises dont le chiffre d'affaires s'élevait à au moins 1 G\$ US.

Les résultats indiquent clairement que ces organisations mettent au point des capacités de détection des risques, du moins, au sens où l'entendent les répondants et l'entreprise. Selon les réponses recueillies, bien que la plupart des entreprises échantillonnées aient, jusqu'à un certain point, déployé des moyens de détection des risques, leurs capacités diffèrent. Les entreprises présentent également des différences en ce qui concerne les risques sur lesquels elles exercent une surveillance, les destinataires de leurs rapports sur les activités de détection des risques, et les risques qu'elles jugent les plus importants.

Voici quelques constatations les plus révélatrices :



Les entreprises se consacrent à la détection des risques, mais accordent moins d'importance à celle des risques stratégiques



Les deux tiers des répondants estiment que leur effectif est compétent



Les risques les plus préoccupants changent



La valeur des points de vue extérieurs mérite de faire l'objet de discussions plus approfondies



La détection des risques aujourd'hui

Les entreprises se consacrent à la détection des risques, mais accordent moins d'importance à celle des risques stratégiques

Dans l'ensemble, environ 80 % des répondants affirment qu'ils utilisent des outils de détection des risques. Cependant, compte tenu des trois principales réponses « D'accord » sur une échelle allant de 1 à 10 (figure 1), ils les utilisent le plus fréquemment pour détecter le risque financier (70 %); le risque lié à la conformité (66 %) et le risque d'exploitation (65 %), et moins fréquemment pour détecter le risque stratégique (57 %). Pourtant, les risques stratégiques ont tendance à être les plus importants aux yeux de la haute direction.



Figure 1 : Aperçu de quatre risques en particulier*



* Il se peut que le total des pourcentages ne soit pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.



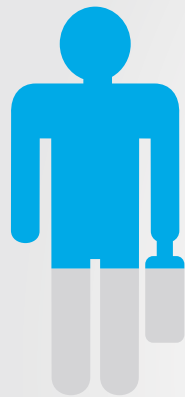
La détection des risques aujourd'hui

Les deux tiers des répondants estiment que leur effectif est compétent



Bien que près des deux tiers des répondants affirment (à en juger par les trois principales réponses « D'accord ») avoir un personnel possédant les connaissances requises pour exercer une surveillance des données relatives à la détection des risques, les analyser et agir en conséquence (figure 2), le tiers environ des répondants ont des doutes à ce sujet.

Figure 2 : Votre équipe de la détection des risques est-elle apte à remplir cette fonction?



65 %
des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'énoncé selon lequel leur personnel possède les connaissances requises pour surveiller et analyser les données sur la détection des risques et les rendre exploitables par l'entreprise.

Il n'est pas étonnant que les entreprises les plus grandes – celles dont le chiffre d'affaires annuel atteint au moins 5 G\$ US (par opposition aux entreprises dont le chiffre d'affaires se situe entre 1 G\$ et 5 G\$ US) – soient le plus souvent d'accord avec cet énoncé, étant donné qu'elles disposent d'un bassin de talents plus étendu.

Compte tenu de la taille de l'équipe de l'entreprise à laquelle appartient le répondant, cela peut également révéler que les entreprises comptent exclusivement sur leur personnel, alors que des analyses plus approfondies et d'une portée plus large pourraient être effectuées à l'aide d'outils. Ces outils réduisent le temps et les efforts consacrés à la collecte et à l'analyse initiales et banales des données, et libèrent des

ressources pour les analyses plus complexes et les activités dont la valeur ajoutée est plus élevée.

Dans la pratique, certaines entreprises ont un personnel compétent, mais ne mettent pas toujours à sa disposition les outils appropriés. Ces outils comprennent non seulement des outils d'évaluation contextuelle et de détection, mais également des outils de mesure, d'analyse et de visualisation, ces derniers étant essentiels aux applications de détection et d'analyse des risques liés aux données massives et des risques stratégiques. De nombreuses entreprises mettent l'accent sur la visualisation, les tableaux de bord et les analyses des tendances historiques des données internes, mais peu d'organisations utilisent des analyses de tendances, de scénarios ou d'autres analyses complexes, par exemple, des analyses d'événements rares et de seuils, pour exercer une surveillance des risques au fil du temps et déclencher des signaux d'alerte avancés.

Par définition, les événements rares sont peu fréquents et, de ce fait, donnent lieu à des observations peu nombreuses, ou à aucune, à partir desquelles faire des extrapolations. Les techniques d'analytique et de modélisation qui rendent compte des cas isolés peu probables peuvent renseigner davantage sur ces événements rares (voir l'encadré).

Les anomalies sous la loupe

Une véritable détection des risques, soit la détermination et la surveillance des risques stratégiques, englobe la détection d'événements et d'observations rares, c'est-à-dire des anomalies observées à l'extérieur des schémas escomptés ou des tendances existantes.

Voici quelques mesures initiales à prendre en considération dans la détection et l'analyse de cas isolés :

- Accepter la rareté des données : de par leur nature, les événements rares offrent peu d'observations à détecter et à analyser. Des analyses et une modélisation complexes peuvent être efficaces dans des cas isolés dont la probabilité est faible pour mieux éclairer des faits nouveaux et des événements, en dépit de la rareté des données. Les technologies d'aujourd'hui peuvent compenser la rareté des données et aider à exercer une surveillance des changements au fil du temps.
- Définir le contexte : plutôt que d'écartier les cas isolés sous prétexte qu'ils ne sont pas significatifs, considérez que chaque nouveau fait ou élément d'information représente une possibilité d'améliorer la vision organisationnelle et de rajuster le contexte. Si un fait est stratégiquement pertinent, sa rareté ne réduit pas en soi son importance potentielle et son incidence sur l'organisation.
- Rester au fait de la situation : le fait de garder à l'esprit les cinq questions (qui, quoi, quand, où et pourquoi) garantit que les analyses des événements rares s'alignent sur les réalités et les objectifs changeants. En établissant un lien entre la détection des anomalies et la stratégie et le contexte opérationnel de l'organisation, on ancre la détection des risques dans la gestion des risques au lieu de se borner à établir des prévisions en soi.

Considérez ce qui suit : après presque tous les événements importants en matière de risques, des analyses font ressortir quelques signes, alertes ou données qui avaient annoncé l'événement ou un fait qui s'y apparente beaucoup. La détection et l'analyse des anomalies visent à repérer et à interpréter ces signes avant-coureurs.



La détection des risques aujourd'hui

Les risques les plus préoccupants changent



Figure 3-A : Risques les plus préoccupants en 2013*

Quels facteurs de risque ont, ont eu ou auront les plus grandes répercussions sur votre stratégie d'affaires (il y a trois ans, aujourd'hui et dans trois ans)?**

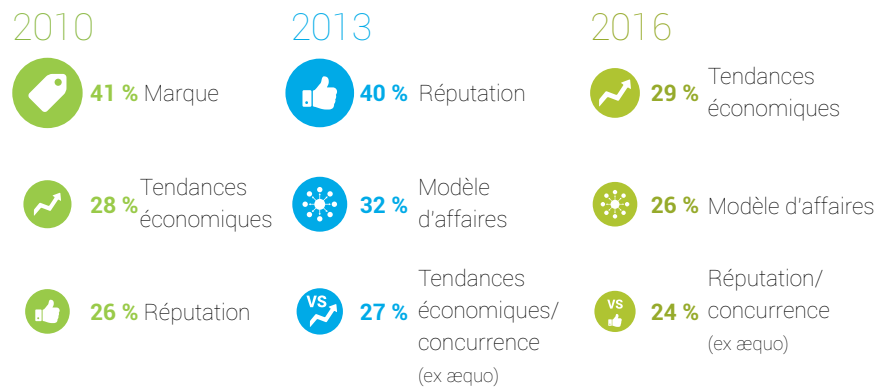
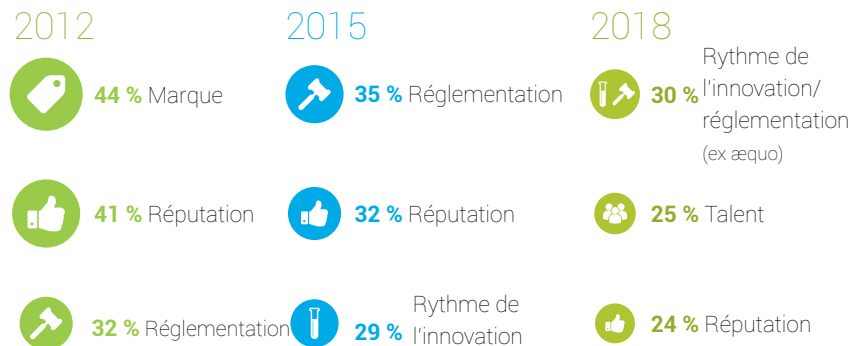


Figure 3-B : Risques les plus préoccupants en 2015*



Le risque lié à la réputation représente l'un des trois principaux risques pendant les trois périodes de référence des sondages de 2013 et 2015, alors que les tendances économiques ne sont plus aussi préoccupantes en 2015 (en raison, sans doute, de la reprise économique aux États-Unis).

En 2015, les risques liés à la réglementation rejoignent les risques liés à la réputation en tant que facteurs préoccupants au cours des trois périodes de référence. Fait intéressant, le rythme de l'innovation est l'un des trois risques dominants en 2015 et (ex æquo avec le risque lié à la réglementation) se classe en tête de liste en 2018 et reflète, par exemple, les perturbations provoquées par la technologie dans de nombreux secteurs.

Ces constatations font ressortir que les points de vue de la direction sur les risques évoluent constamment, bien qu'ils ne changent pas radicalement. Cela met en lumière l'intérêt d'élargir les définitions des risques parce que qu'elles ont tendance à orienter les efforts de détection. Gardez également à l'esprit que de nombreux risques sont interreliés. Par exemple, les risques associés à la réglementation, à la réputation, à la marque et aux talents (la capacité d'attirer et de retenir des personnes talentueuses)

ont le pouvoir de s'amplifier mutuellement. De plus, les risques d'hier sont rarement les mêmes que ceux d'aujourd'hui ou de demain, ce qui milite fortement en faveur du recours à des capacités prospectives de détection des risques.

La détection des risques devrait donc soutenir l'évaluation des risques et des incidences pendant toute la période de référence afin de permettre la gestion des risques immédiats, à court terme et à long terme, selon la manière dont l'organisation définit ces périodes.

Enfin, les tendances qui précèdent peuvent également indiquer que le niveau de maturité ou de complexité des analyses augmente. Auparavant, les outils de détection avaient tendance à être orientés vers le marketing et la marque. À long terme, les entreprises ont tendance à accorder la priorité à des enjeux stratégiques tels que le financement, les investissements et la création de valeur. Par exemple, l'utilisation de modèles économiques dénote le fait que l'entreprise se tourne vers l'extérieur pour obtenir des données, tels que les taux de croissance, les prix des produits de base et d'autres éléments d'information, néanmoins à un niveau qui reste rudimentaire.

* Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse, mais les trois à cinq réponses principales sont indiquées ci-dessus.

** Dans le cadre d'un sondage semblable mené par Deloitte et Forbes Insights en 2013, les répondants avaient été invités à indiquer les principaux risques stratégiques auxquels ils avaient fait face trois ans auparavant, au moment du sondage et trois ans plus tard, tout comme dans notre sondage de 2015.

Le dernier sondage montre que les perceptions des risques ont quelque peu changé. *Exploring Strategic Risk: 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing*, Deloitte, 2013.



La détection des risques aujourd'hui

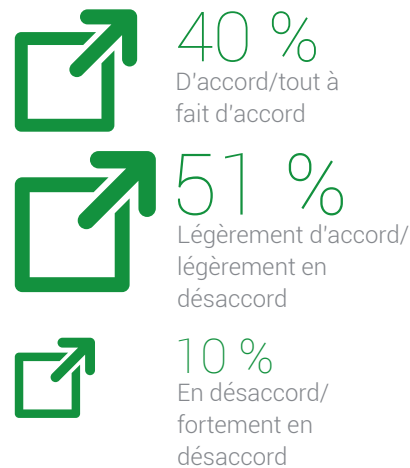
Une forte proportion des répondants conviennent que les observateurs de l'extérieur sont plus objectifs dans leur analyse des risques que les intervenants internes, mais un pourcentage plus élevé de répondants expriment l'avis contraire. Au total, 40 % des participants sont d'accord avec cet énoncé (comme l'indiquent les trois niveaux supérieurs d'assentiment); pourtant, la proportion des répondants de la fourchette intermédiaire (réponses 4 à 7) atteint 51 % (figure 4), ce qui dénote leur indécision quant à la pertinence des points de vue extérieurs. Cette constatation est peut-être biaisée par les réponses des participants qui considèrent que les points de vue extérieurs se résument aux réseaux sociaux ou aux critiques et aux cotes affichées dans les sites Web, ou consistent pour l'essentiel en sources d'information de cette nature. Il se peut également que cette constatation reflète ce qui motive actuellement les efforts de détection, car les données externes sont moins pertinentes pour la prise de décisions tactiques à court terme que pour la modulation des priorités et des orientations stratégiques à plus longue échéance.

Par ailleurs, 10 % des répondants sont en désaccord ou tout à fait en désaccord avec l'énoncé selon lequel un observateur extérieur peut analyser les risques avec une plus grande objectivité, ce qui indique peut-être l'existence d'un parti pris cognitif interne très prononcé et potentiellement dangereux.

La valeur des points de vue extérieurs mérite de faire l'objet d'une discussion plus approfondie

Figure 4 : Valeur d'un point de vue extérieur

Les observateurs externes, qui sont détachés des programmes et des partis pris de la direction, peuvent analyser les risques avec une objectivité et une expertise plus grandes que les acteurs internes.



Il se peut par conséquent qu'un élément important dans la détection des risques – les analystes de l'extérieur qui peuvent neutraliser les partis pris cognitifs des analystes internes et de la haute direction – fasse défaut dans de nombreuses entreprises. Ces opinions préconçues comprennent entre autres la confiance (la surestimation de la véracité de nos certitudes), la disponibilité (la surpondération

de l'importance de ce que nous avons récemment vu, lu ou expérimenté), la corroboration (le fait de retenir essentiellement ce qui nous conforte dans nos certitudes) et l'optimisme (la conviction que rien de négatif ne nous arrivera).

Un point de vue de l'extérieur permet de corriger ces opinions préconçues. Les observateurs externes peuvent communiquer des points de vue détachés des programmes de l'entreprise sur les risques auxquels elle est exposée. Un point de vue extérieur intègre les résultats de la détection des risques et les enrichit. Les reportages des médias, les blogues, les rapports divulgués publiquement, les réseaux sociaux et les autres sources d'information de cette nature présentent des points de vue fragmentaires. Un point de vue intégré provenant de l'extérieur permet de situer les données et les analyses internes dans un contexte plus large et, de ce fait, peut aider à évaluer des hypothèses, des données et des conclusions potentiellement erronées. De plus, des données externes peuvent être communiquées à la direction, faciliter les discussions internes et servir à vérifier des scénarios conçus pour évaluer la probabilité de résultats et leurs conséquences possibles.

Des points de vue extérieurs peuvent être particulièrement utiles pour peser les risques associés à la réputation et au rythme de l'innovation. Il se peut que les entreprises

sous-estiment les risques pour leur réputation en surpondérant les résultats positifs de sondages auprès de leurs clients et en occultant les points de vue négatifs. Quant à l'innovation, un certain nombre de grandes entreprises jugent, à tort, que de nouvelles technologies ou de nouveaux produits sont prématurés ou inappropriés et se prennent ensuite à rivaliser avec de nouveaux concurrents en s'appuyant sur des modèles d'affaires perturbateurs beaucoup plus tôt qu'elles ne l'auraient cru possible.

Bien que le conseil d'administration ne participe pas à la détection des risques, les administrateurs ont bel et bien un rôle à jouer pour faire en sorte que les pratiques de gestion des risques soient suffisamment solides et prospectives. De plus, au fur et à mesure que les capacités de détection des risques gagnent en maturité, leur portée s'étend au-delà des priorités opérationnelles et tactiques, et prend un caractère plus stratégique, de sorte que le conseil d'administration peut disposer de données plus abondantes et d'un éclairage plus adéquat. Les points de vue extérieurs constitueraient un volet de tout programme rigoureux de gestion des risques et de tout programme efficace de détection des risques. (En fait, il incombe à certains administrateurs de recueillir des points de vue extérieurs et de corriger les opinions préconçues de la direction.)



Il se peut que la somme des pourcentages ne soit pas égale à 100 % en raison de l'arrondissement.



Que faut-il faire?

Pour exercer une surveillance des risques stratégiques, un bon point de départ consisterait à déterminer quels sont les éléments fondamentaux et objectifs stratégiques de l'organisation qui, s'ils subissaient une incidence négative, saperaient les forces essentielles qui propulsent votre secteur. Ces forces peuvent être classées par volet, par exemple, l'économie, la réglementation, la clientèle, la technologie, l'exploitation, le financement, et la recherche et le développement, et peuvent inclure les progrès scientifiques, techniques ou autres qui sont susceptibles d'influer sur les déterminants de base de la valeur.

Des tendances actuelles et des événements possibles associés au secteur ou à l'organisation viendront se greffer à des volets donnés. Voyons, par exemple, un échantillon d'enjeux et de thèmes dans chacun de ces six volets courants :



Volet économique

Croissance régionale et nationale, taux d'intérêt et devise, environnements, expansion sectorielle, coûts des intrants (y compris la main-d'œuvre) et dynamique de l'offre et de la demande



Volet réglementaire

Éléments nouveaux concernant la législation, priorités des organismes de réglementation, méthodes et coûts liés à la conformité, jurisprudence et tendances relatives aux litiges



Volet clientèle

Préférences à l'égard des produits et des services, facteurs influant sur les achats, évolution des clients, stratégies en matière de compétitivité des produits et des tarifs, courbe d'adoption de la technologie



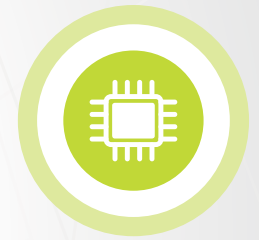
Volet exploitation

Chaîne d'approvisionnement, fournisseurs de rechange, enjeux relatifs à la capacité, défis associés à la production et à la livraison, impartition, recours à des alliances et à des partenaires agissant comme intermédiaires



Volet financement

Accès à des sources publiques et privées de financement et disponibilité de celles-ci pour soutenir des plans de croissance et des objectifs stratégiques, et capacité de générer de bons rendements du capital investi



Volet technologique

Tendances de base en matière de science et de recherche et développement, transfert de connaissances, commercialisation de la technologie, activité universitaire, dépôt de brevets et codification, acquisition de technologies

Ce ne sont là que des exemples généraux de facteurs propres à chacun de ces volets. Les enjeux et les thèmes réels (de même que les volets) entretiendraient des rapports beaucoup plus étroits avec le secteur et l'organisation. De plus, la détermination des forces qui influent sur chaque volet ne constitue qu'une étape. Les volets se superposent selon des schémas qu'il importe de déterminer pour que leurs interactions puissent être mises en correspondance avec les risques décelés et les occasions potentielles. Enfin, chaque organisation doit déterminer la gravité et l'incidence qu'une tendance ou une perturbation potentielle pourrait avoir sur sa viabilité commerciale et dresser un plan d'intervention approprié.

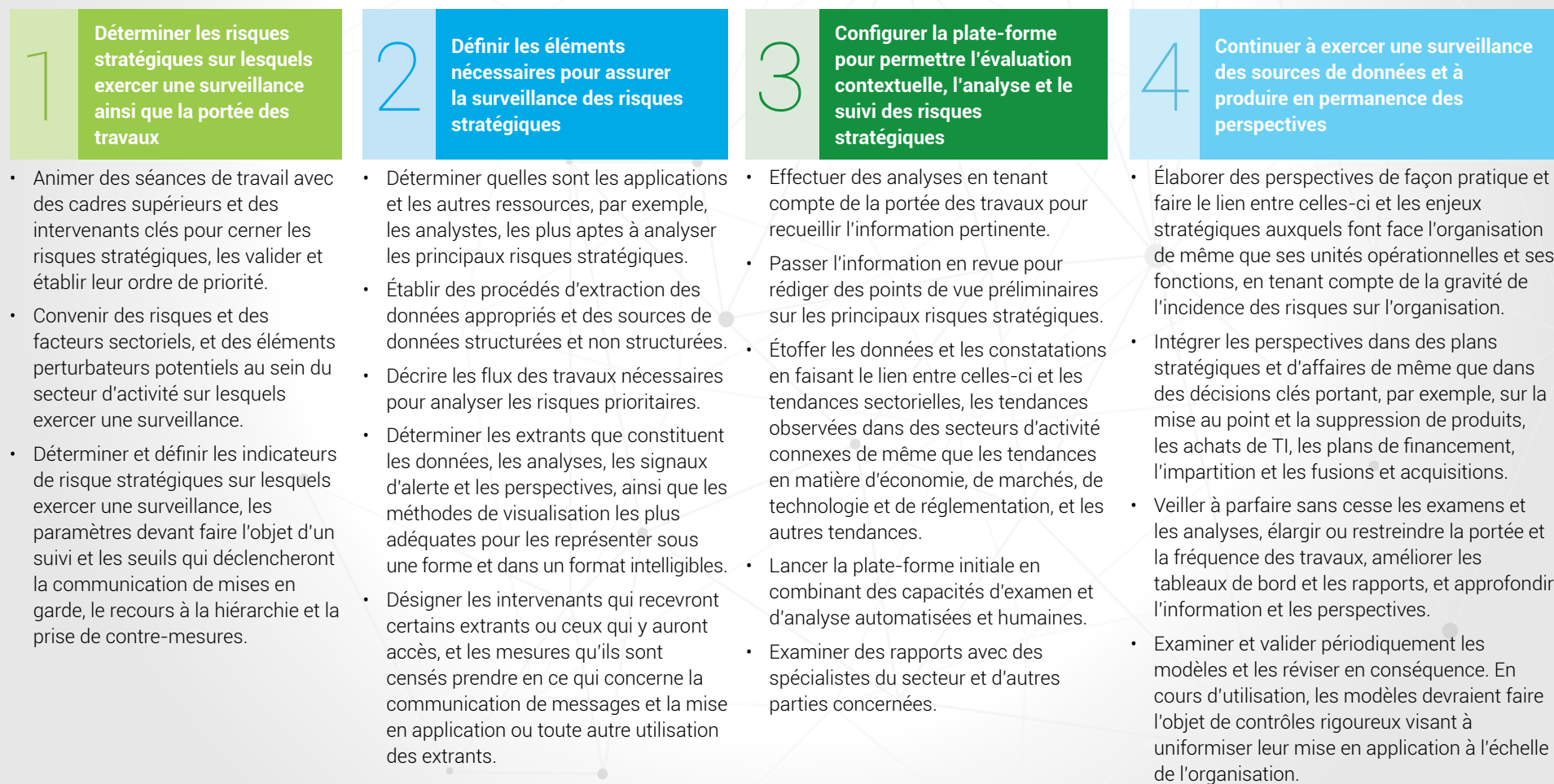


Que faut-il faire?

Mise en place du programme

L'établissement, le lancement et l'administration d'un programme de détection des risques font appel à des ressources spécialisées. Il est capital de disposer de ressources internes qui comprennent les risques opérationnels propres à l'entreprise. Il peut également être nécessaire de recourir à des ressources externes, compte tenu de la nécessité de se doter d'une plate-forme technologique et d'une analytique évoluée et de recueillir des points de vue extérieurs. La détection des risques nécessite également le savoir-faire de spécialistes des données et de l'ingénierie des données, ainsi que d'analystes sectoriels pour déterminer quelles sont les données et les sources de données nécessaires, définir des flux des travaux optimaux et élaborer des alertes et des formats pour les tableaux de bord et les rapports, de même que des perspectives et d'autres livrables.

Voici quatre étapes à prendre en compte pour élaborer et mettre en œuvre d'un vrai programme de détection des risques :



Que faut-il faire?

De plus, le recours aux spécialistes suivants serait nécessaire pour établir et perfectionner un programme de détection des risques :



Spécialistes

Personnes possédant une expertise dans un éventail étendu de méthodes d'analytique évoluées, par exemple, les concepteurs de modules de traitement



Analystes sectoriels de plates-formes

Analystes qui collaborent avec des spécialistes pour élaborer des analyses sectorielles en s'appuyant sur leur compréhension du secteur et des données, et pour définir des flux des travaux



Analystes de données spécialisés

Analystes qui utilisent la plate-forme, avec les conseils des analystes et des spécialistes sectoriels, pour améliorer des rapports et des mécanismes de présentation de l'information en particulier

C'est la combinaison des capacités technologiques et du savoir humain qui, lorsqu'elle est orientée adéquatement, confère à la détection des risques ses pouvoirs de détection et d'analyse. Les outils et les gens qui les utilisent sont indispensables à l'efficacité du processus.



Une capacité évolutive

Quelle que soit la manière dont elle est définie, mise au point et déployée, la détection des risques est devenue une capacité nécessaire dans les grandes organisations de la plupart des secteurs d'activité. Des efforts intermittents, dépourvus de conviction, sous-financés et non concertés ne produiront pas une image cohérente des risques, et encore moins des méthodes de détection, de la mesure et du suivi des risques stratégiques qui se profilent.

Une approche stratégique de détection des risques fera trois choses :

1

Premièrement, elle accordera la priorité aux risques stratégiques, c'est-à-dire à ceux qui peuvent miner les hypothèses fondamentales de la direction ou la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques.

2

Deuxièmement, elle fera passer la détection des risques du niveau de l'extraction des données ou du suivi des médias à celui d'un véritable programme, en couvrant des risques pertinents pour l'organisation et en intégrant la détection des risques dans la gestion et la gouvernance des risques.

3

Troisièmement, les résultats seront mis à profit par la haute direction – ainsi que par les unités opérationnelles et les fonctions – pour la planification et la prise de décisions. Si le programme de détection des risques ne se prête pas à des applications pratiques, cela signifie qu'il n'a pas été adéquatement conçu, élaboré et géré.

La détection des risques doit évoluer parallèlement à l'évolution de l'organisation et de ses stratégies, ainsi que du contexte dans lequel les risques s'inscrivent. Une fonction d'amélioration continue par la voie d'un ajustement périodique devrait être intégrée dans la capacité de détection, tout comme une boucle de rétroaction allant des dirigeants, des responsables de la gestion des risques et des unités fonctionnelles aux analystes pour assurer une application pratique des résultats.


Le récent sondage de Deloitte sur la détection des risques et notre expérience acquise sur le terrain indiquent que la plupart des grandes organisations consentent des efforts en matière de détection des risques, mais qu'un grand nombre d'entre elles ont encore beaucoup de chemin à parcourir si elles veulent que leurs efforts prennent la forme de véritables programmes de détection des risques. Plus précisément, la valeur de ces programmes reflétera la mesure dans laquelle ceux-ci sont liés aux risques et aux priorités stratégiques, sont soutenus par la haute direction, sont intégrés dans la gouvernance et la gestion des risques, et disposent des ressources technologiques et humaines appropriées.

Communiquez avec nous



Nous espérons recevoir de vos nouvelles et aimerions savoir ce que vous pensez des idées présentées dans cette étude. N'hésitez pas à nous écrire à risk@deloitte.com.





Ce rapport est tiré d'un sondage effectué auprès de plus de 150 hauts dirigeants de grandes sociétés dans le monde afin de comprendre comment les entreprises tirent parti des outils de détection des risques.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 16-3805H

Forbes Insights est le groupe de la recherche stratégique et du leadership éclairé de Forbes Media, éditeur de la revue Forbes et de Forbes.com, dont le lectorat mensuel totalise près de 75 millions de décideurs des milieux d'affaires de par le monde. Forbes Insights tire parti d'une base de données exclusive de dirigeants faisant partie du groupe Forbes, effectue des études sur une foule de sujets d'intérêt pour ces derniers ainsi que pour les professionnels chevronnés du marketing, les propriétaires de petites entreprises et les personnes qui aspirent à occuper des postes de direction, et propose des perspectives éclairées sur des enjeux et des tendances entourant la création de richesse et la gestion du patrimoine.

