



RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

L'APPÉTIT POUR LE RISQUE: DÉFINITION ET MODE D'EMPLOI



© August 2014, *Dr Ruth Murray-Webster*

ruthmurraywebster@gmail.com

L'importance primordiale de l'appétit pour le risque dans la performance de l'organisation est de plus en plus reconnue. Ceci est souligné par le fait que les organismes de réglementation demandent aux conseils d'administration de comprendre et de décrire leur appétit pour le risque. Certains dirigeants et un nombre d'organisations publiques et privées agissent en innovateurs dans ce domaine.

Ceci est un bon début mais il reste encore des confusions sur la définition de l'appétit pour le risque et sur comment l'utiliser pour s'assurer que l'entreprise ne prenne pas trop (ou trop peu !) de risque. Notre livre "*A Short Guide to Risk Appetite*" (Hillson & Murray-Webster, 2012) tente de dissiper cette confusion et de fournir des conseils clairs sur le sujet.

Les quatre principes suivants doivent être appliqués pour définir l'appétit pour le risque :

1. **Des conversations.** La conversation devra être bidirectionnelle en écoutant aussi bien qu'en parlant pour créer du respect pour des points de vue différents. Il est inévitable que des opinions divergentes sur l'appétit pour le risque émergent, basées sur les tendances personnelles des gens par rapport au risque. Leurs expériences passées à prendre des risques auront également une influence sur leur façon de voir le risque. Cette diversité est source de richesse ; une conversation ouverte et honnête permettra à des opinions différentes d'être exposées et discutées.
2. **La remise en question.** Bien que la diversité d'opinions sur l'appétit pour le risque soit habituelle, une dynamique de groupe telle que la pensée de groupe ou le fait d'avoir longtemps travaillé ensemble peut mener inconsciemment à une opinion commune des participants. Une remise en question de la part d'un facilitateur neutre peut aider les décideurs à considérer des scénarios différents et à discuter sur le niveau de risque qui serait approprié dans chaque situation.
3. **La cascade.** Les décideurs au niveau de la direction devront d'abord parvenir à une compréhension commune de l'appétit de l'organisation pour le risque. Ils pourront alors définir des seuils de risque quantifiables au niveau des objectifs stratégiques, ainsi qu'au niveau des opérations, programmes et projets. Certaines personnes conseillent d'utiliser une formule pour établir les seuils des risques aux niveaux inférieurs ; ceci est rarement une bonne pratique car le processus de cascade demande également des conversations ouvertes et des remises en question impartiales.
4. **Des contrôles.** Enfin, il faut des indicateurs prospectifs, en plus des indicateurs rétrospectifs, pour permettre à la direction de savoir quand les niveaux actuels d'exposition aux risques pourraient franchir des seuils. Ceci est le cas si l'exposition atteint un niveau qui indique que le risque devient intolérable (le premier seuil) ou si elle atteint un niveau où des efforts supplémentaires ne sont plus justifiés (le deuxième seuil). Lorsque les seuils pourraient être franchis, les décideurs principaux devront adopter une nouvelle approche pour s'assurer que l'exposition au risque reste dans des limites acceptables. Ceci demandera le même niveau de conversation, de remises en question et de cascade que lors de la première définition de l'appétit pour le risque.

L'implémentation de cette méthode n'est pas aisée car elle demande un changement de comportements, mené d'en haut et accepté à tous les niveaux. Le risque est par nature subjectif mais bon nombre de dirigeants en parlent comme s'il était objectif. Ceci crée une tension qui demande une excellente capacité d'influence liée à une compréhension profonde des facteurs qui agissent sur la perception du risque et sur le comportement de prise de risque. Les praticiens dans le domaine du risque doivent être résolus à engager les dirigeants et à encourager leur connaissance de soi. Cette compréhension devra aider la direction à explorer les différentes influences sur la perception et la qualité des décisions dans le domaine du risque avant de se décider sur un plan d'action. C'est seulement alors que les organisations seront en mesure de comprendre et d'exprimer leur appétit pour le risque d'une manière qui garantira une prise de risque appropriée à tous les niveaux.