

TONE at the TOP®

L'essentiel sur la gouvernance à destination des administrateurs, des comités d'audit et du management des organisations.

Numéro 107 | Octobre 2021

OnRisk 2022 : éclairages sur les risques les plus importants

La pandémie de COVID-19 et son cortège de bouleversements ont eu l'effet d'un coup de semonce pour les organisations, leur faisant apparaître la nécessité d'appréhender tous les risques et incertitudes qui pèsent sur elles. Dans l'édition 2022 de son rapport *OnRisk: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*⁽¹⁾, l'Institute of Internal Auditors (IIA) réunit les points de vue des principaux acteurs de la gouvernance au sein de l'organisation - administrateurs, dirigeants, responsables d'audit interne - dans l'objectif de comparer leur appréciation respective des risques les plus importants pour l'organisation à l'heure actuelle (voir encadré p. 3) et d'identifier les meilleures stratégies de maîtrise en la matière. « Les conseils d'administration peuvent s'appuyer sur ce rapport pour aborder les enjeux ou les sujets de préoccupation propres à leur organisation et réfléchir aux domaines de risque qui mériteraient une plus grande attention », indique Christa Steele, dirigeante et administratrice d'entreprises.

Le rapport *OnRisk 2022* met en lumière, d'une part, les principaux risques qui pèsent sur les organisations, et, d'autre part, certains des freins susceptibles de compromettre leur capacité à gérer ces risques.

Des écarts d'appréciation notables

Le rapport *OnRisk 2022* formule plusieurs constats importants. Il souligne notamment l'existence d'écarts significatifs entre l'appréciation du degré de pertinence de certains risques et l'évaluation de la capacité de l'organisation à y faire face (voir graphique p. 4). Ce constat a pu être établi grâce à l'analyse des notes attribuées par les participants à l'étude, auxquels il a été demandé d'évaluer, pour chacun de ces risques, la connaissance qu'ils estimaient en avoir, leur degré de pertinence pour l'organisation et la capacité de celle-ci à les gérer. La note finale est calculée à partir du pourcentage de répondants ayant attribué une note élevée (c.-à-d. un 6/7 ou un 7/7) à chacun des risques.



Voici, en substance, les constats fondamentaux du rapport *OnRisk 2022* :

Pour être à même de gérer les risques, l'organisation doit disposer des capacités suffisantes. Les trois groupes de participants à l'étude *OnRisk 2022* désignent à l'unanimité la cybersécurité comme le risque numéro 1 pour leur organisation. Toutefois, s'ils sont 87 % à considérer ce risque comme extrêmement important, ils ne sont que 42 % à estimer que leur organisation dispose des capacités nécessaires pour le gérer (soit un écart de 45 points). Ce constat alarmant se renouvelle pour d'autres risques tels que la gestion des talents (46 points), dont la pandémie a pourtant fait ressortir l'importance, la culture d'entreprise (36 points), l'innovation disruptive (34 points) ou encore l'instabilité économique et politique (32 points) - autant de sujets qui devraient gagner en importance au cours des trois à cinq prochaines années.

Les dirigeants, les administrateurs et les responsables d'audit interne ont exprimé des avis très divergents sur l'importance d'un certain nombre de risques et la capacité de l'organisation à les gérer. Ce constat est préoccupant puisqu'il est en effet plus difficile de mettre en place une gestion des risques robuste lorsque les différents acteurs ne partagent pas la même appréciation de ces deux aspects.



Christa Steele rappelle que l'audit interne possède une vision panoramique de l'organisation. « *Il a la faculté de regarder vers l'avenir tout en gardant un œil sur le présent* », explique-t-elle avant de poursuivre : « *Alors que les données ne cessent d'affluer, [l'audit interne] est en mesure de dire quelles sont les informations utiles au conseil d'administration.* » Toutes les parties prenantes peuvent alors travailler de concert à partir des mêmes éléments factuels pour élaborer les stratégies qui permettront d'allouer les ressources de maîtrise des risques là où elles sont le plus nécessaires.

Christa Steele recommande que le responsable d'audit interne participe aux réunions de la direction, de sorte que le plan d'audit reflète les initiatives stratégiques de l'organisation. Faire davantage appel à l'audit interne peut être source de valeur ajoutée pour le conseil d'administration, en particulier dans les domaines de risque extrêmement pertinents tels que la cybersécurité, la gestion des talents et la gouvernance de l'organisation qui, depuis la pandémie, font l'objet d'une attention redoublée.

Administrateurs : quid de la suite ?

La pandémie a contraint les organisations à revoir en profondeur leur processus de gestion des risques et à envisager des améliorations. À mesure que les effets des risques se multiplient et s'intensifient, l'audit interne pourrait s'avérer être un allié de poids dans l'identification et la maîtrise des menaces, en apportant une assurance indépendante et objective à la prise de décision. Au moment même où les administrateurs cherchent à se projeter dans l'après, le rapport *OnRisk 2022* leur fournit un instantané des risques susceptibles d'affecter de nombreuses organisations, ainsi qu'un cadre leur permettant d'évaluer les écarts d'appréciation sur les volets « importance des risques » et « capacité de l'organisation à les gérer ».

PRINCIPAUX RISQUES ÉVOQUÉS DANS LE RAPPORT ONRISK 2022

Douze risques ont d'abord été sélectionnés parmi un large éventail de risques susceptibles d'affecter les organisations en 2022. Ils ont ensuite été passés au crible dans le cadre d'entretiens approfondis avec des administrateurs, des dirigeants et des responsables d'audit interne. Ces 12 risques sont énumérés ci-dessous, du plus pertinent au moins pertinent, selon le degré d'importance attribué par les divers participants à l'étude *OnRisk 2022*. Pour chacun de ces risques, les points de préoccupation associés sont résumés sous forme de question.

La cybersécurité : L'organisation est-elle suffisamment bien préparée pour gérer les cybermenaces risquant de porter atteinte à son bon fonctionnement et à sa réputation ?

La gestion des talents : Compte tenu de la généralisation du télétravail et de l'évolution constante des conditions de travail, l'organisation est-elle en mesure de relever les défis qui se présentent à elle s'agissant de trouver, de recruter, de former et de fidéliser les talents lui permettant d'atteindre ses objectifs ?

La gouvernance de l'organisation : La gouvernance – appréciée au regard des règles, des pratiques, des processus et des dispositifs de contrôle qui la constituent – est-elle un atout ou un frein pour l'atteinte des objectifs ?

La confidentialité et la protection des données : Au vu de l'évolution et de la complexification constantes du cadre réglementaire international, l'organisation fait-elle en sorte de protéger correctement les données sensibles et d'observer la législation et la réglementation en vigueur ?

La culture d'entreprise : Compte tenu de l'intensification du télétravail et de la flexibilité accrue des modalités de travail, l'organisation sait-elle appréhender, piloter et adapter son discours, ses mesures d'incitation et ses actions pour faire émerger le comportement attendu de chacun de ses collaborateurs ?

L'instabilité économique et politique : L'organisation s'attache-t-elle à surveiller et à dépasser les défis et les incertitudes qui se présentent à elle dans un contexte économique et politique fluctuant et potentiellement instable ?

L'évolution du cadre réglementaire : Qu'elle opère dans un secteur d'activité très réglementé ou non, l'organisation est-elle prête à gérer les risques découlant d'un cadre réglementaire fluctuant et parfois ambigu ?

La gestion des fournisseurs/prestataires : L'organisation est-elle en mesure de nouer et de piloter des relations productives avec des tiers ?

L'innovation disruptive : L'organisation est-elle prête à tirer parti de la disruption et/ou à s'y adapter ?

La soutenabilité sociale : L'organisation est-elle en mesure d'appréhender et de gérer les conséquences directes et indirectes de ses actions sur les individus et la société ?

Les perturbations de la chaîne logistique : L'organisation a-t-elle acquis suffisamment de flexibilité pour s'adapter aux perturbations actuelles et futures de la chaîne logistique ?

La soutenabilité environnementale : L'organisation est-elle à même de quantifier et d'évaluer de façon fiable son impact sur l'environnement et d'en rendre compte avec exactitude et précision ?

À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Abonnements gratuits

Consultez le site www.theiia.org/Tone pour vous abonner gratuitement.

Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : Tone@theiia.org.

Si l'on s'intéresse à l'importance des risques, les administrateurs se révèlent plus nombreux que les dirigeants à estimer que l'innovation disruptive constitue un risque extrêmement élevé (77 % contre 50 %). Il s'agit là du plus gros écart constaté parmi les trois groupes sondés sur cet aspect. Par ailleurs, les répondants évaluent médiocrement la capacité de leur organisation à gérer la cybersécurité (42 %), risque auquel ils n'accordent pas tous la même importance, les responsables d'audit interne ayant davantage tendance à le considérer comme extrêmement important (97 %) par rapport aux administrateurs (87 %) et aux dirigeants (77 %). Les responsables d'audit interne accordent également plus d'importance à la gestion des fournisseurs/prestataires et à l'instabilité économique et politique que les administrateurs et les dirigeants (77 % contre 60 % et 67 % dans le premier cas ; 80 % contre 63 % et 67 % dans le second).

Concernant la capacité à maîtriser les risques de l'organisation, les dirigeants s'avèrent plus optimistes que les autres acteurs dans un certain nombre de cas. La seule exception concerne l'innovation disruptive : seuls 20 % des dirigeants jugent « élevée » la capacité de leur organisation à maîtriser ce risque (ce qui correspond à l'évaluation la plus faible pour ce critère), contre 43 % des administrateurs. Il s'agit du plus gros écart constaté sur cette question de la capacité de maîtrise des organisations.

Les administrateurs sont moins optimistes que les dirigeants s'agissant de la capacité de l'organisation à maîtriser les risques associés à la gestion des talents et à la soutenabilité environnementale (écart de 20 points dans les deux cas), et les risques de gouvernance (écart de 13 points). Pour chacun de ces risques, les administrateurs sont davantage en ligne avec les responsables d'audit interne.

Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG ») sont perçus différemment. Le rapport étudie séparément ces trois domaines de risque associés que sont la soutenabilité environnementale, la soutenabilité sociale et la gouvernance de l'organisation. Les répondants accordent beaucoup plus d'importance à ce dernier aspect qu'aux deux premiers. Compte tenu de l'intérêt accru des investisseurs et des régulateurs pour les questions de gouvernance, les conseils d'administration ont tout intérêt à solliciter l'audit interne afin qu'il examine le processus de gestion des risques ESG et qu'il confirme que ces derniers sont parfaitement appréhendés et correctement gérés par l'organisation.

Des écarts d'appréciation notables

La pandémie a fait prendre conscience de la nécessité d'obtenir une assurance dans d'autres domaines que les seuls risques financiers et de conformité. Si l'audit externe se consacre l'essentiel de ses travaux à ces deux domaines, l'audit interne peut, avec l'aval du conseil d'administration et de la direction générale, élargir son périmètre d'action à d'autres risques. « Cela concerne un large éventail : géopolitiques, opérationnels, financiers, juridiques, culturels et de conformité », indique Christa Steele. Dans le contexte de la pandémie, les participants à l'étude OnRisk 2022 ont manifesté leur intérêt quant au renforcement de l'assurance sur la maîtrise des risques opérationnels et organisationnels et portent un nouveau regard sur la nécessité de leur gestion proactive.

QUESTIONS POUR LES ADMINISTRATEURS

- » Outre les risques d'ordre financier ou liés à la conformité, à quels risques notre organisation est-elle exposée ?
- » Notre organisation a-t-elle réalisé une évaluation des risques qui tient compte des nouveaux défis posés par la pandémie de COVID-19 ?
- » Notre organisation est-elle correctement armée pour affronter les risques auxquels elle est exposée ?
- » Notre conseil d'administration dispose-t-il des informations dont il a besoin en matière de gestion des risques pour s'acquitter convenablement de sa mission de gouvernance ?



Méthodologie de l'étude *OnRisk*

L'étude *OnRisk* s'appuie sur des entretiens qualitatifs menés auprès de 30 administrateurs, 30 dirigeants et 30 responsables d'audit interne issus de 90 organisations différentes. Elle donne un aperçu détaillé des risques auxquels font face les organisations et combine l'analyse de données objectives et l'évaluation des réponses subjectives formulées par les responsables de la gestion des risques. Il a notamment été demandé aux répondants d'évaluer 12 risques majeurs selon 3 critères : la connaissance qu'ils estiment avoir de chacun de ces risques, la capacité qu'ils reconnaissent avoir de chacun pour les gérer et le degré de pertinence que ces risques semblent revêtir pour celle-ci.

Average Ratings Per Risk Area

Percentage who gave a rating of 6 or 7 on a scale of 1 to 7



Note: *OnRisk* 2022 interview questions: How knowledgeable are you about each of the following risks? How relevant are each of the following risks to your current organization? Overall, how capable is your company when it comes to handling enterprise-wide risk? Respondents could choose a rating from a scale of 1 to 7, with 1 being the lowest ("not at all") and 7 being the highest ("extremely"). All respondents. n = 90.

(1) *OnRisk: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk* : <https://na.theiia.org/periodicals/OnRisk/Pages/default.aspx>



Sondage rapide

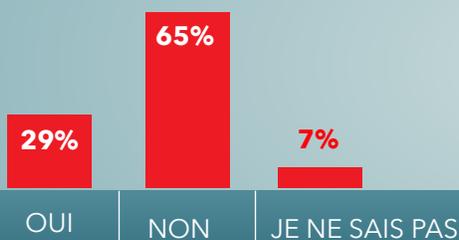
À quel point le conseil d'administration et la direction générale sont-ils d'accord sur le degré de pertinence des risques auxquels votre organisation est exposée ?

- Systématiquement d'accord
- Souvent d'accord
- Rarement d'accord
- Jamais d'accord
- Je ne sais pas

Rendez-vous sur www.theiia.org/Tone pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

RÉSULTATS DU SONDAGE RAPIDE

Votre conseil d'administration compte-t-il parmi ses membres un expert en cybersécurité ?



Source: Tone at the Top sondage du numéro d'août 2021.



Copyright © 2021 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.