



Atelier B4

Risk Manager : du chef d'orchestre au business partner

Introduction



Intervenants



T. BULABOIS
*Coordinateur
Risk Management
Groupe FDJ*



D. PAGEAUD
*Associé EY
Risk Advisory*



D. VIGIER
*Directeur commercial
& développement
SAHAM Europe*



S. MALLET
*Risk manager
BOUYGUES TELECOM*

1. UNE MISSION HISTORIQUE DE CHEF D'ORCHESTRE



Ecrire la partition

Mozart
Symphony No. 31
in D Major
K. 297
"Paris"

Allegro assai.

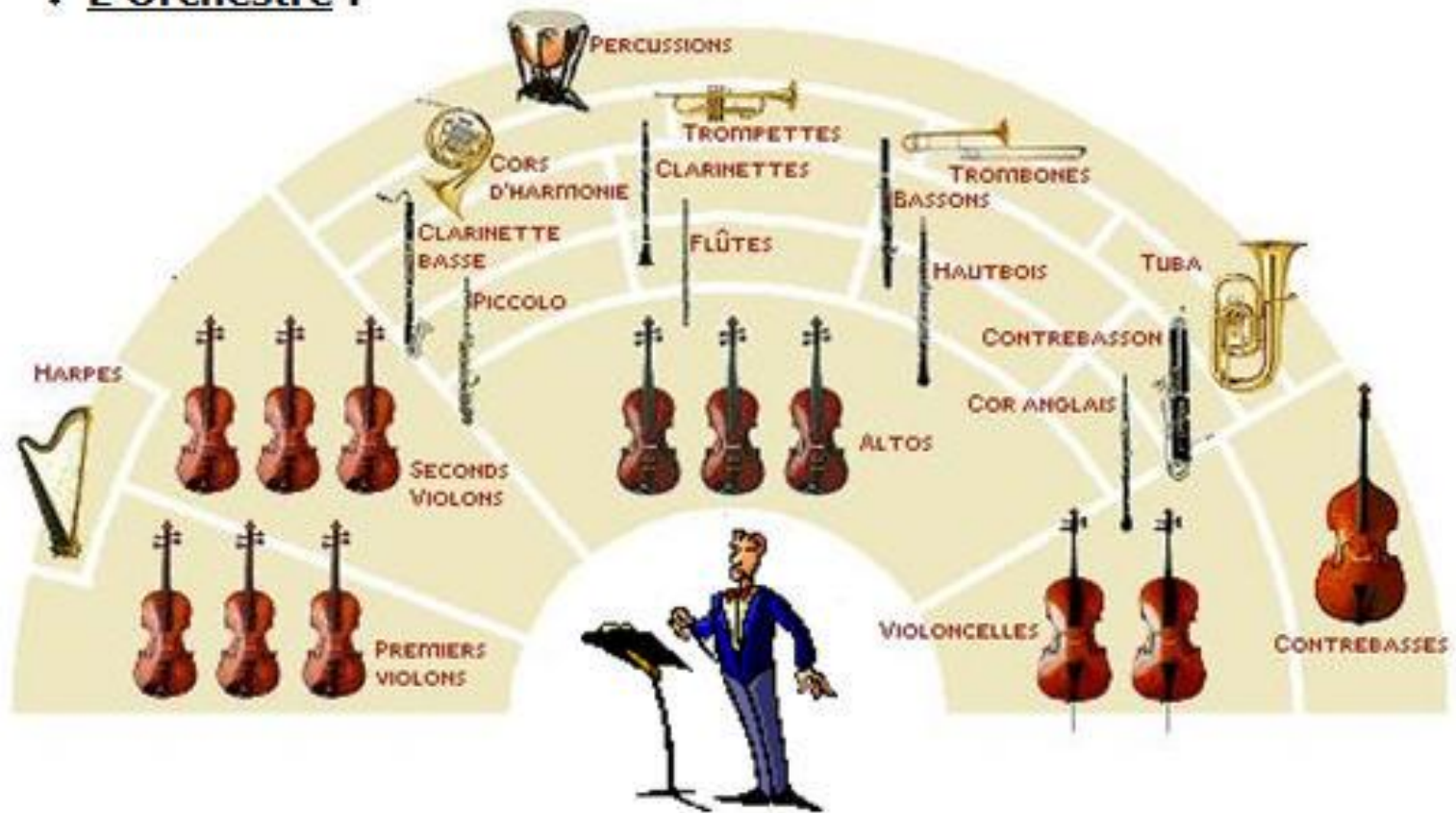
Flauti.
Oboi.
Clarineti in A.
Fagotti.
Corni in D.
Trombe in D.
Timpani in D.A.
Violino I.
Violino II.
Viola.
Violoncello
e Basso.



Allegro assai.

Coordonner les acteurs

❖ L'Orchestre :



Expert technique et méthodologique



Garant de la culture



Mais qui parfois peine à se faire entendre



➔ **Comment passer de second à premier violon ?**

2. UNE ÉVOLUTION POUSSÉE PAR DIFFÉRENTS FACTEURS



La hiérarchie des risques évolue avec une exigence accrue... des clients internes et externes du RM

Source : étude FERMA 2017

	Mitigation level	Satisfaction level
Economic conditions	●	●
Business continuity disruption	●	●
Political, country instability (crisis, war, ...)	●	●
Non-compliance with regulation and legislation	●	●
Competition	●	●
Reputation and brand	●	●
Cyber-attack / data privacy	●	●
Market strategy, clients	●	●
IT systems and data centers	●	●
Interest rate & foreign exchange	●	●

Rupture des business models historiques



Transformation digitale



Pression réglementaire de plus en plus forte





Des enjeux qui deviennent stratégiques



Point d'attention des actionnaires et des conseils



RISK APPETITE

3. QUELLES CONSÉQUENCES POUR LE MÉTIER DE RISK MANAGER ?

Panorama des pratiques de gestion des risques FERMA (1/2)

De nouvelles facettes de compétences à développer

Top embedded activities

1. Insurance management and claims handling / insurable loss prevention
2. Development of map of risks: risk identification, analysis, evaluation, prioritization and reporting
3. Design and implementation of risk controls/prevention

Full panel

Activities planned for 2017-.....

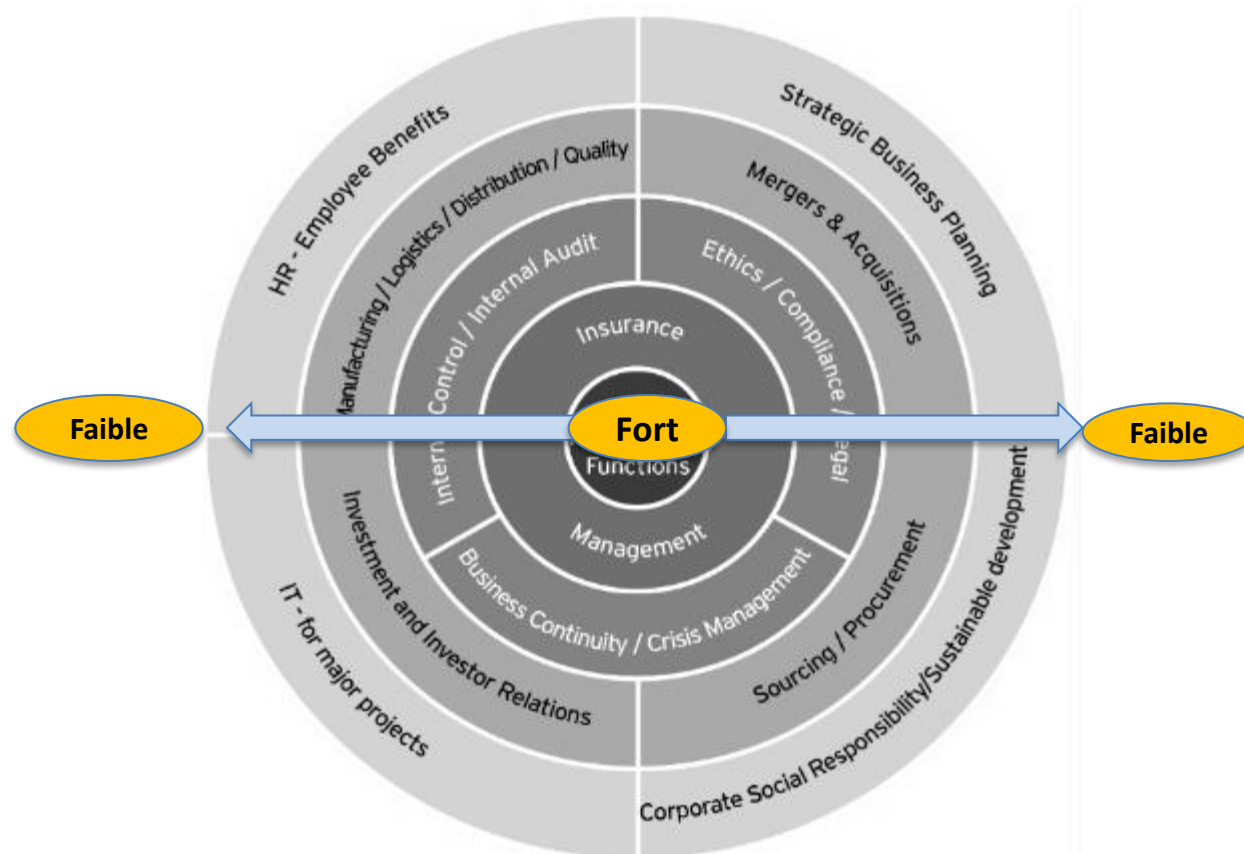
1. Development and embedding of Business Continuity Management / Emergency Management / Crisis Management / Incident response programs and solutions
2. Development and implementation of Risk Culture across the organization
3. Alignment and integration of risk management as part of business strategy

Full panel

Source : étude FERMA 2017

Panorama des pratiques de gestion des risques FERMA (2/2)

Le territoire d'influence du Risk Manager doit évoluer



Source : étude FERMA 2017

Le Risk Manager un chef d'orchestre avec une feuille de route ambitieuse

Tendance positive

Evolution :
2017 vs 2012

Stabilité

- Assurance indépendante du système de gestion des risques
- Qualité de la communication des risques externes
- Qualité du suivi et du contrôle des plans de remédiation
- Niveau de coordination des fonctions risque
- Relations entre la gestion des risques et l'audit interne

Accélérer le mouvement

Pratiques de gestion des risques

Consolider

- Qualité et fréquence de reporting de la gestion des risques auprès du Conseil d'Administration
- Rôle de la gestion des risques dans le processus de communication externe autour des risques
- Utilisation et perception des informations liées aux risques par le Conseil d'Administration

- Mandat et périmètre du Conseil d'Administration et des Comités des Risques/Audit
- Niveau d'utilisation des outils d'évaluation des risques

Intégration de la gestion des risques dans le processus de prise de décision

Expliquer et créer le besoin

Niveau d'interaction du Risk manager avec les Conseils/Comités autour de la question de la gestion des risques

- Coopération de la gestion des risques avec les autres fonctions
- Niveau de déploiement de la cartographie des risques dans les Métiers et domaines

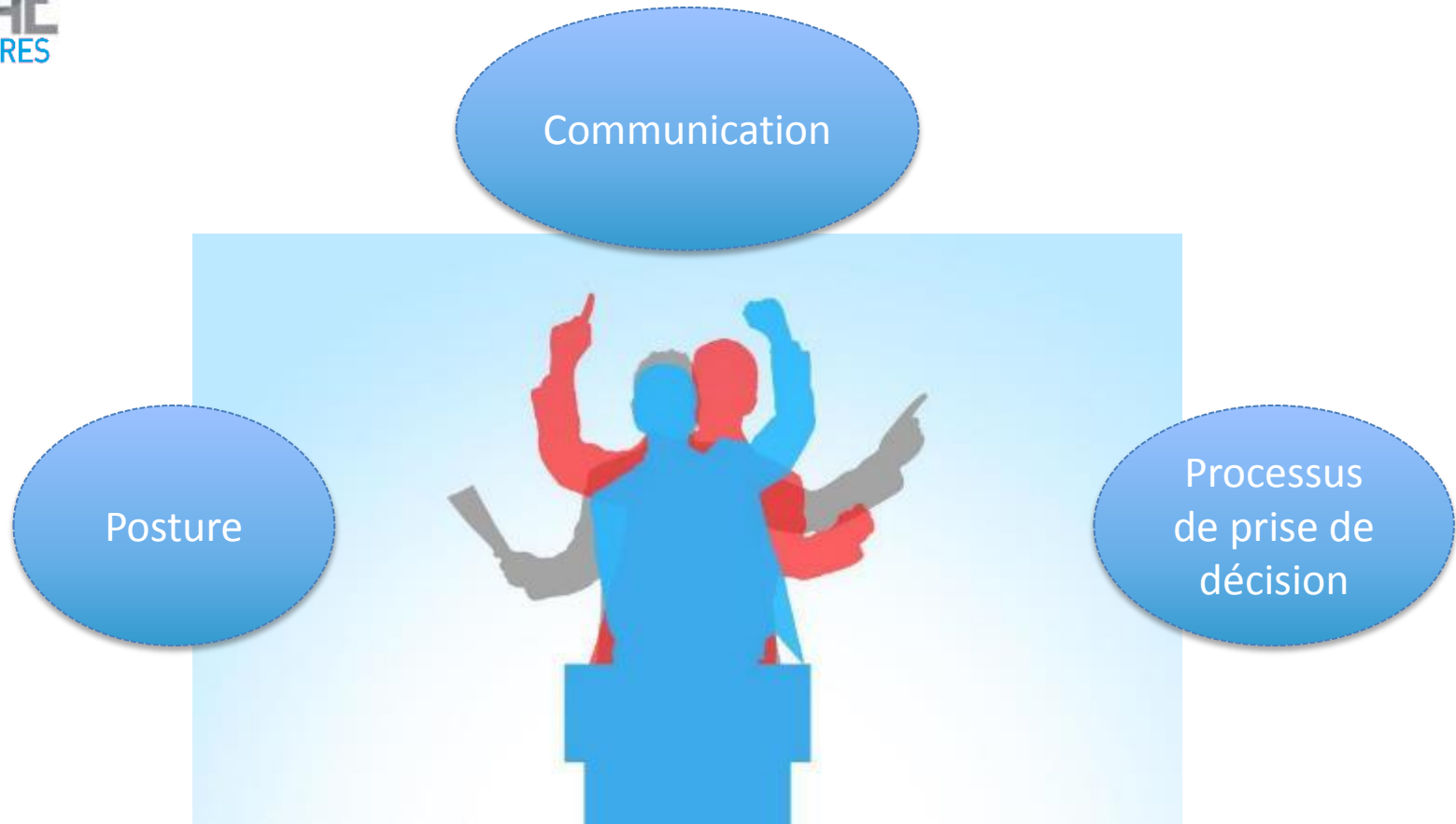
Investir

Possibilité d'amélioration

Niveau de maturité

Niveau satisfaisant

3 axes principaux à renforcer



3.1 POSTURE DU RISK MANAGER

Dans les faits

Le mandat du RM est-il suffisamment large ?



► **Le Mandat du Conseil d'Administration, Comité d'Audit/des Risques est-il clair et stabilisé ?**

Pour **55% des entreprises**, le mandat du Conseil d'Administration, Comité d'Audit/des Risques ne comprend qu'un ou deux des critères ci-dessous:

- 1) Surveiller l'efficacité du système de gestion des risques
- 2) Surveiller et assurer le respect du cadre de gestion des risques au regard des normes / réglementations locales
- 3) Challenger l'appétence aux risques de l'entreprise
- 4) Challenger la stratégie de gestion des risques de l'entreprise
- 5) Challenger l'exposition au risque résiduel et la pertinence des mesures d'atténuation existantes

RM 2.0



- ❑ De technicien à **stratège**
- ❑ De défenseur à **contributeur** aux phases offensives de l'entreprise
- ❑ Diffusion d'une **culture des risques ...choisis**
- ❑ Observation de l'industrie de l'assurance: une **boussole** au service de la définition du **risk appetite**

Quels changements de comportement pour le RM 2.0 ?

1

Le RISK Manager n'échappe pas à la révolution de l'expérience clients ...Quelles réflexions engager sur sa proposition de valeur ?

2

Comment doit il s'adapter aux nouveaux modèles d'entreprise et aux nouveaux risques associés ?

3

Comment s'adapter en termes de modes de communication ?

Repenser le besoin clients

- Quels sont les clients ?
- Quels sont les usages autour du RM ?
- Quelles sont les attentes de nos clients ?

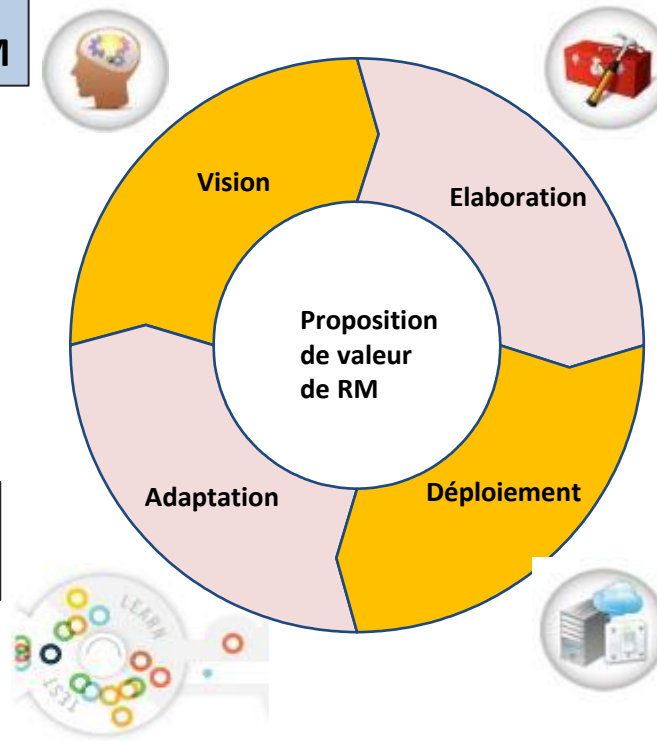
Formalisation de l'expérience client Interne et externe du RM

► Recensement des frictions /insatisfactions dans le parcours client

Expérimentation des approches

Nouvelles approches orientées bénéfice client

Management de la transformation



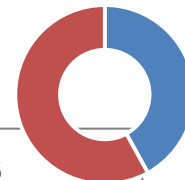
*ROE Digital : Record of Employment

3.2 COMMUNICATION DU RISK MANAGER

Dans les faits

► Une Interaction de la gestion des risques avec le Conseil d'administration étroite et régulière

Pour 42% des entreprises, la gestion des risques fait partie intégrante du reporting au Conseil. Pour 80 %, le sujet de la gestion des risques est considéré au moins sur une base annuelle.



► Reporting de la gestion des risques : un reporting accru au Top Management

Pour 53% des entreprises, la gestion des risques reporte directement au comité d'audit (et/ou des risques), Conseil d'Administration/Conseil de surveillance, au Directeur Général, au Secrétaire Général



Du devoir de défense au devoir de conseil



Mieux communiquer pour apporter une valeur business

- ☐ **Développer les échanges** au-delà des exercices de cartographie des risques
- ☐ Partager des **RETEX d'autres entreprises** et les communiquer en interne
- ☐ Réaliser une **veille des bonnes pratiques** (via les associations professionnelles)
- ☐ **Adapter** son discours aux interlocuteurs

Travailler la communication

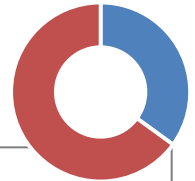
Importance du fond et de la forme



- ☐ Savoir **s'adapter** à son interlocuteur
- ☐ **Structurer** les messages et les enjeux
- ☐ Etre **synthétique**
- ☐ Faire preuve de **pédagogie**

3.3 INTÉGRATION DANS LES PROCESSUS DE DÉCISION

Dans les faits



► **Processus décisionnel : l'analyse des risques et des principales décisions de l'entreprise ne sont pas encore pleinement intégrées**

6 catégories de décisions stratégiques ont été identifiées:

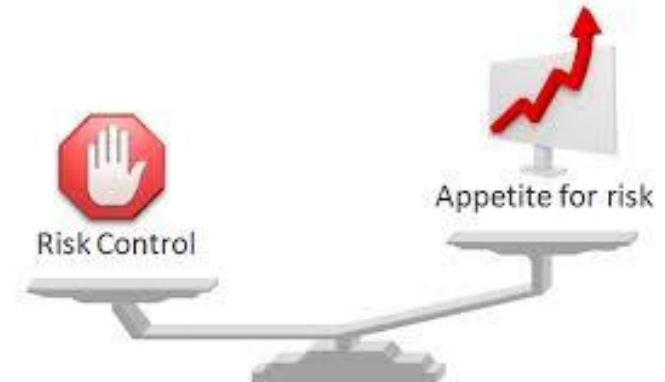
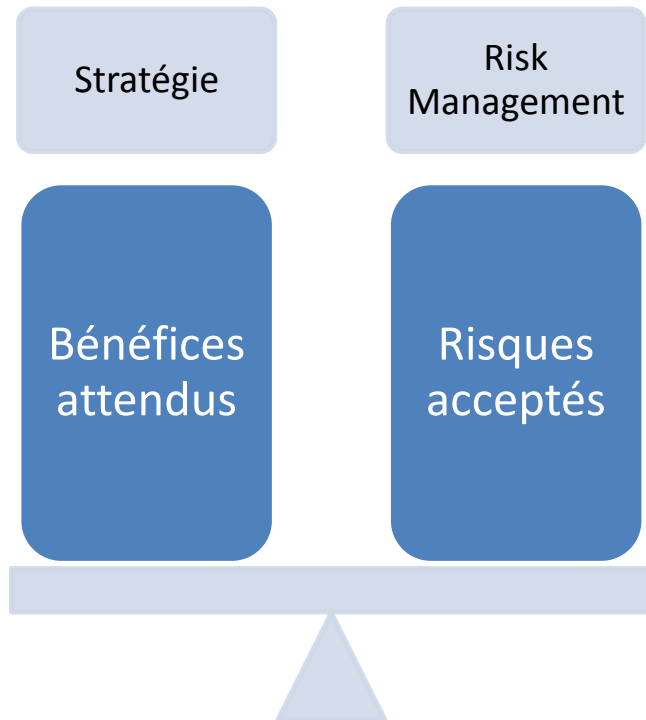
- 1) Projets majeurs
- 2) Planification stratégique
- 3) Décisions d'investissement
- 4) Contrats / offres
- 5) Acquisitions / décisions de transfert
- 6) Décisions budgétaires

Seules 35% des entreprises européennes ont intégré la dimension risques liée à la prise de décision pour 4 ou plus de ces thèmes

Hisser la fonction à un niveau stratégique

- ☐ Définition de **l'appétit aux risques** > risques choisis
- ☐ Influence sur les **orientations stratégiques** de l'entreprise (activités, acquisitions)
- ☐ Organisation du **traitement des risques choisis**
 - Définition de l'organisation opérationnelle de l'entreprise
 - Définition et activation de la boîte à outil « classique » (prévention/réduction/financement)

Risk appetite : du concept à la mise en œuvre (1/2)



PRIORITÉS ET TOLÉRANCE AUX RISQUES



Risk appetite : du concept à la mise en œuvre (2/2)



1. Company 5 – Risk Appetite Table

Risk	Sub-Risk	Risk Appetite Level (i.e. Willingness to tolerate risk)
Strategic Risk	Short-term strategic risk	Green
	Long-term strategic risk	Red
	Reputational risk	Red
	Capital Risk	Green
Liquidity Risk	Short-term liquidity risk	Green
	Long-term liquidity risk	Yellow
Credit Risk	Customer credit risk	Yellow
Operational Risk	Fraud risk	Red
	Internal controls risk	Yellow
	Compliance risk	Yellow
	Human capital (HR) Risk	Green
Financial Risk	IT risk	Yellow
	Reporting integrity risk	Red
	Customer concentration risk	Red
Market Risk	Supplier concentration risk	Red
	Interest rate risk	Green
	Currency risk	Green

Definitions of the above risks can be found in the glossary section.

Symbol	Definition
Green	The BOD accepts the impact of potential risk in materializing.
Yellow	The BOD has a moderate appetite to accept its exposure to risk.
Red	The BOD attempts to avoid/limit/mitigate its exposure to risk.

Comment faire sa place dans les processus de décision ?

- ☐ Un **long chemin** : donner d'abord, recevoir ensuite ?
- ☐ Etre **irréprochable** dans les analyses réalisées
- ☐ Développer son **réseau** interne et externe
- ☐ Se rendre **indispensable**
- ☐ L'importance du timing / **alignement** des calendriers

Typologies de risques et leviers d'action associés



Projets majeurs

Planification stratégique

Décision d'investissement

Contrat / offres

Acquisitions / Transfert

Décisions budgétaires



POUR CONCLURE

Une transformation à faire





Echanges libres



Merci de votre attention

**AVANT DE PARTIR , N'OUBLIEZ PAS DE REMPLIR
L'EVALUATION !**

**Soit sur la feuille, à remettre à l'hôtesse à la sortie
Soit directement sur la WEB APPLI**

Merci : vous participez à l'objectif ZERO PAPIER !

**Les slides seront en ligne dès la semaine prochaine sur
www.amrae.fr**