

Rencontres du Risk Management

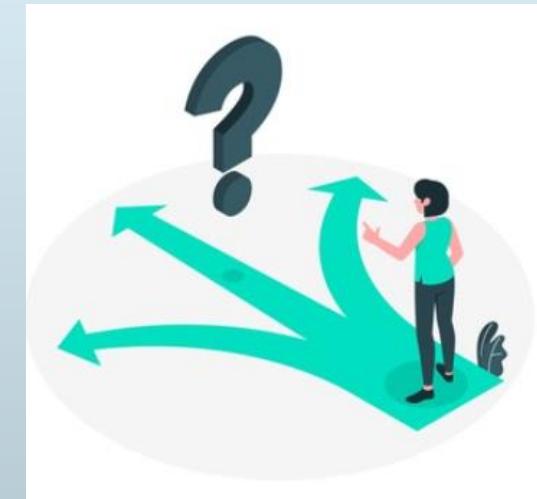
AMRAE 2020



Atelier C2

La gestion des risques au service de la performance et
de la prise de décision

Propos





Tifén BRUNET

Responsable du
management des
risques



Didier ENGELS

Directeur Corporate
Risk Management



Antoine MILLOT

Business risk
consulting



Les intervenants de cet atelier



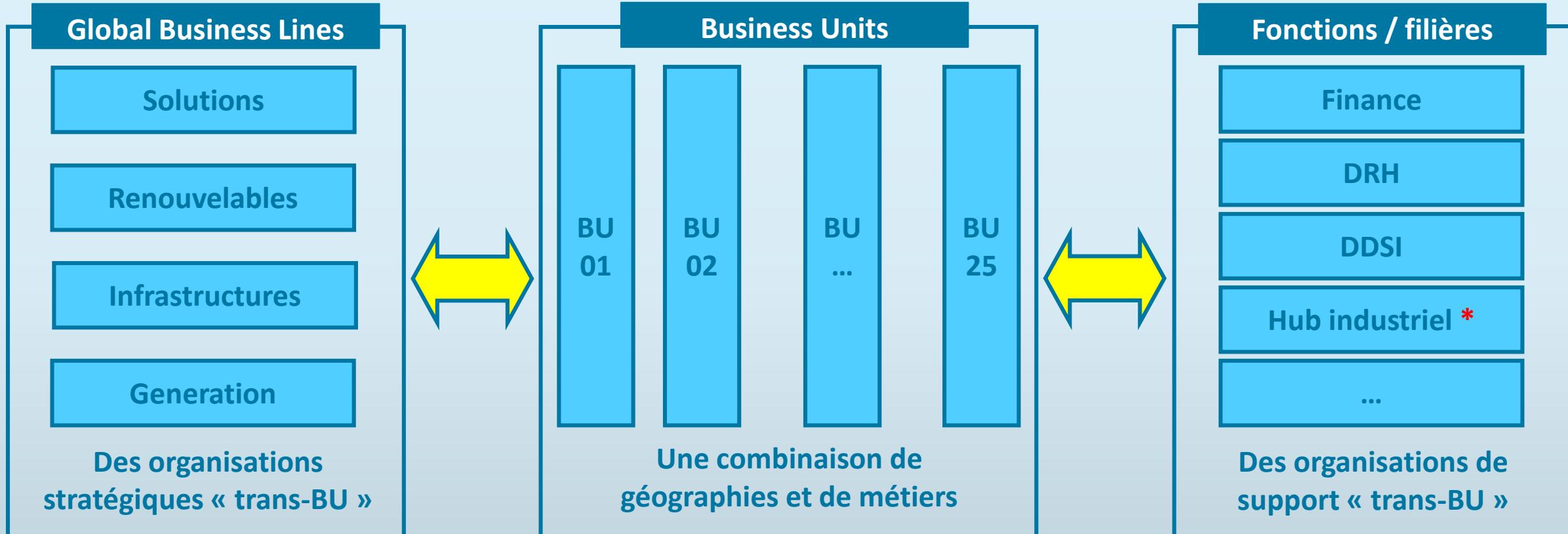
Sylvie MALLET

Directeur Enterprise Risk Management
Présidente de la commission ERM360 - AMRAE



Gouvernance et rattachement du Risk Manager

Le Risk Management a un ancrage opérationnel...

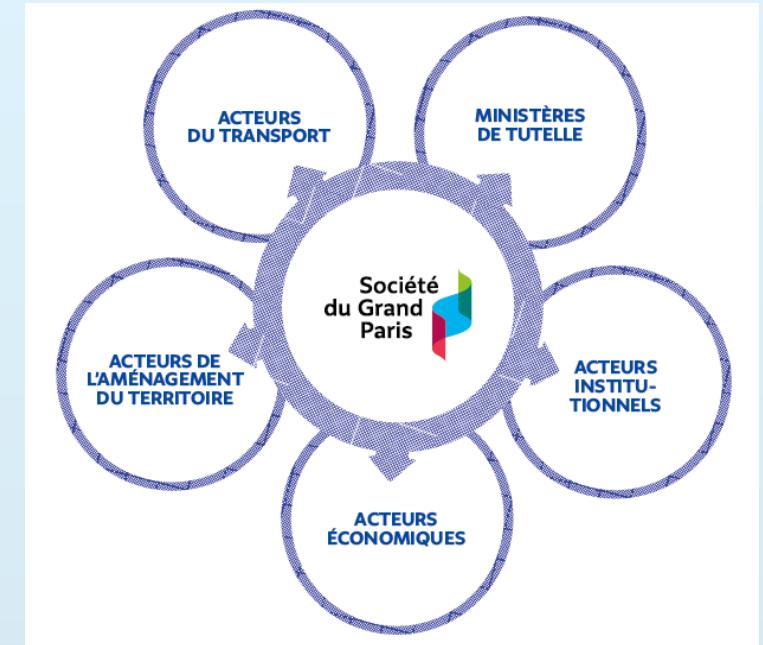
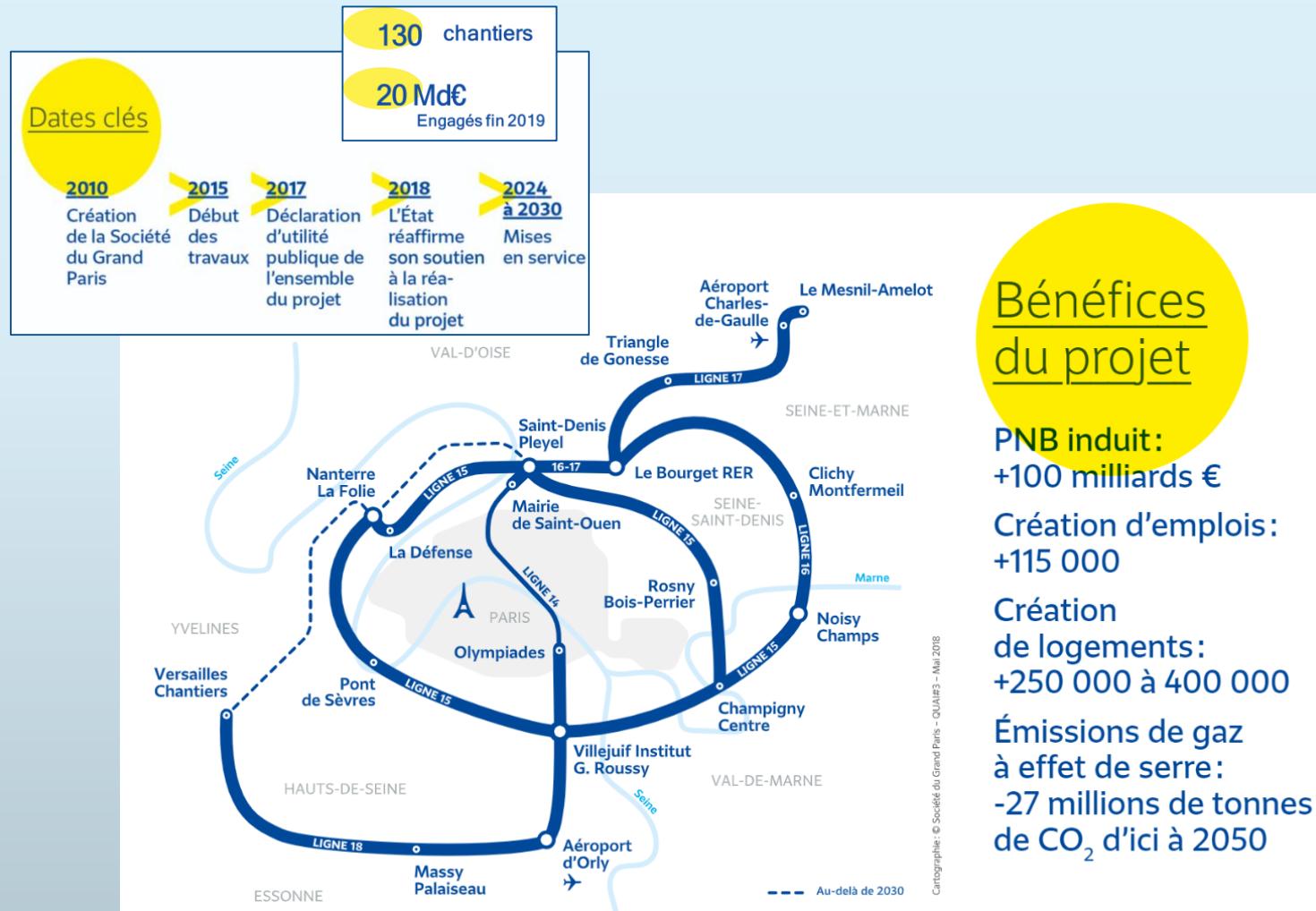


* Le Hub industriel reprend notamment la stratégie, la R&D, l'innovation, l'aide au développement commercial de nouvelles technologies, la revue des projets d'investissements, **l'ERM**, l'intégration, les achats, le support technique, etc.

...et une gouvernance bien établie

- Le Risk Management (RM) est une filière avec des « Chief Risk Officers (CRO) » et des « Risk Officers (RO) » dans chacune des Business Units (BUs), Global Business Lines (GBLs) et fonctions/filières
- Le CRO est un membre du comité exécutif de la BU
- Le RM définit la politique et coordonne la revue annuelle des risques
- Le catalogue des risques reprend les risques stratégiques, opérationnels et financiers
- Un outil centralisé consolide les risques du Groupe
- La seconde ligne de défense est répartie par fonction
- Le RM Corporate a un accès direct aux membres du Comité Exécutif et au Conseil d'Administration ainsi qu'aux comités émanant de ce Conseil (p.e. le Comité d'Audit)
- Le RM est avant tout un outil pour le management, la compliance est une obligation mais n'est pas un but en soi

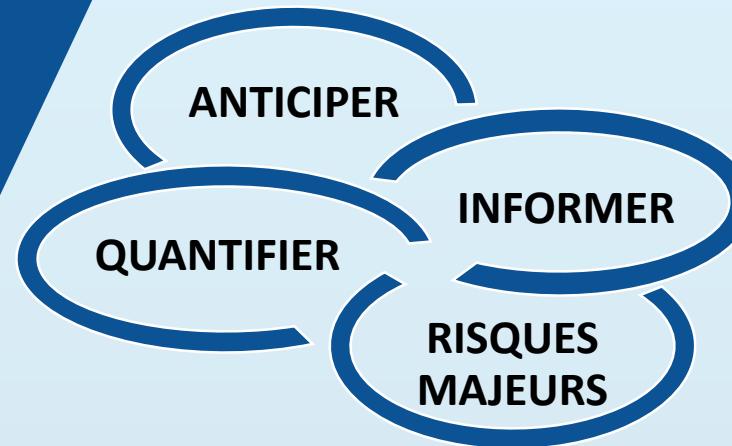
Des objectifs institutionnalisés...



Concepteur, constructeur et propriétaire de l'infrastructure SGP
Maintenance RATP
Exploitant à désigner par IDFM

... et une performance contractualisée

Maîtrise d'ouvrage
Assistances à maîtrise d'ouvrage (technique)
Maîtrises d'œuvre
Entreprises
Groupements



AUPRES DU DIRECTOIRE DE LA SGP

- Au sein de l'équipe Risques, Audit, Contrôle interne
- Point semestriel en COMEX
- Présentation annuelle de la cartographie des risques en Comité d'audit et transmission au Conseil de surveillance

DANS CHAQUE DIRECTION DE PROJET

- Rattachement du RM à l'Adjoint Pilotage du Directeur de Projet
- Contribution aux réunions de pilotage du Projet (Entreprise, MOE, AMO, MOA)
- Point semestriel en Revue des Risques de la Ligne
- Contribution au point semestriel du Projet en COMEX

**+ PILOTAGE MÉTHODES ET OUTILS
MARCHÉS & PILOTAGE CONTRACTUEL
SYSTÈMES DE TRANSPORT ET D'EXPLOITATION**

En synthèse, quelques bonnes pratiques

- Disposer d'un mandat clair donné par l'Exécutif
- Avoir accès directement ou facilement au board et COMEX (indépendance du RM, capacité à se faire entendre)
- Disposer d'un comité Risques dédié
- Etablir un réseau de correspondants : relais de nos enjeux, de la culture du risque au sein de l'organisation et permettant de capter l'actualité business
- Renforcer les liens avec les fonctions du 1^{er} cercle : Gestion de crise/ PCA/ Assurances et Contrôle Interne / Audit
- Se coordonner avec la stratégie (roadmap d'établissement et suivi du plan stratégique, partage sur les risques émergents, cartographie des opportunités,...)

Risk appetite ou l'appétence au risque

De quoi parle-t-on ?

Il s'agit de définir **le type et le niveau des risques** que l'entreprise est prête à accepter au regard de sa stratégie.

Ce **niveau de risque "voulu"** est la balance entre les bénéfices potentiels de la prise de risque (une innovation, un investissement, etc.) et les menaces inhérentes à tout changement.

L'appétence aux risques est, par définition, alignée avec **la vision, la stratégie et les valeurs** de l'entreprise.

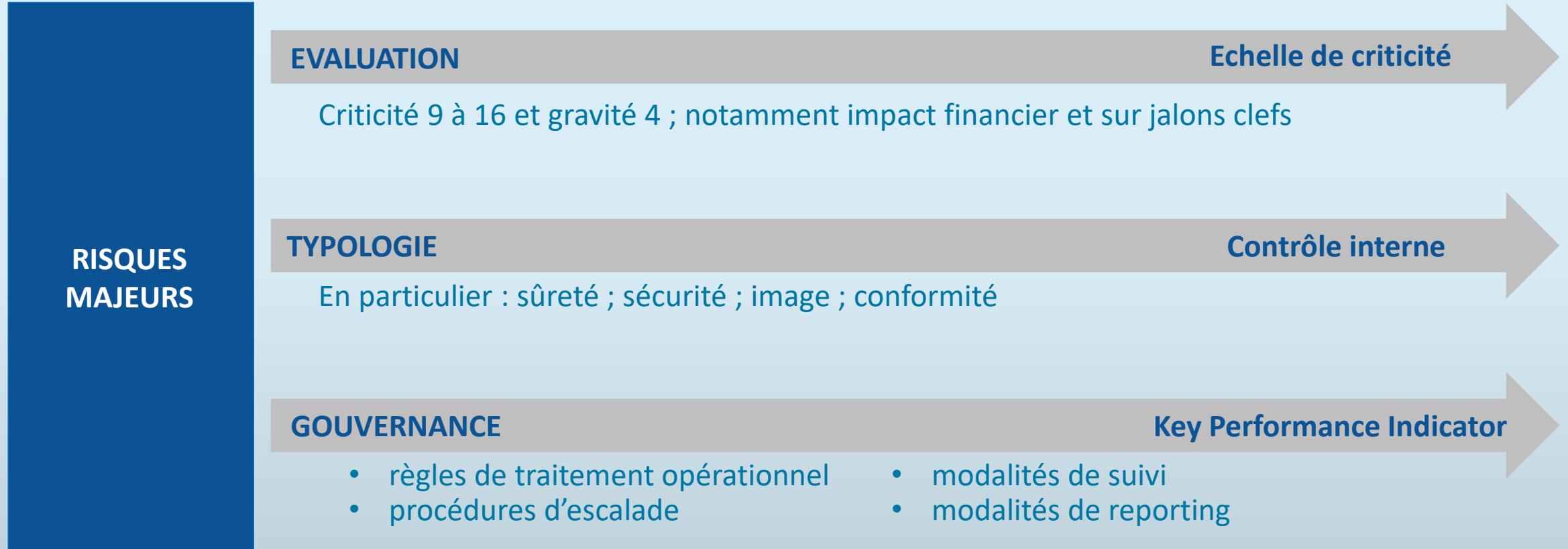
Apports de la démarche :

- Clarté sur les risques que l'entreprise souhaite assumer
- Alignement entre les différentes parties prenantes internes (gage d'efficacité)
- Appui au management pour l'exécution de la stratégie

L'appétit au risque, mise en pratique

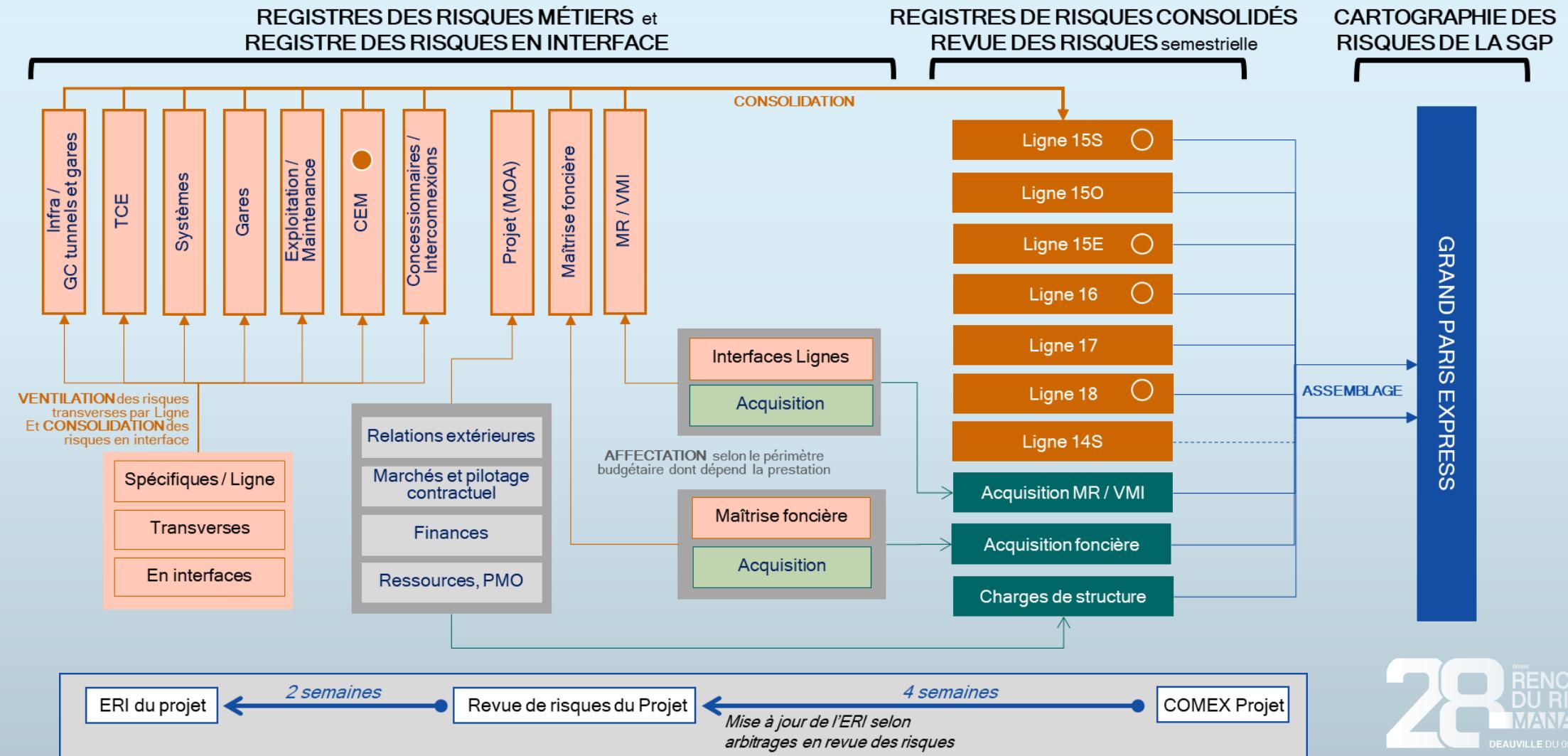
- La stratégie élaborée par le Comité Exécutif embarque l'appétit au risque du Groupe
- Il est décliné par domaine et par BU en accord avec un membre du Comité Exécutif
- Des objectifs sont définis et la réalisation est suivie pendant l'année
- L'appétit au risque par domaine s'apprécie chaque année en fonction de l'évolution du business et des retours d'expérience
- Quelques cas concrets:
 - Les mandats de risques pour les expositions marché
 - L'exposition pays
 - Le cycle d'approbation des projets
 - La place du charbon dans le mix énergétique
 - La santé et la sécurité
 - La conformité et l'éthique

Une référence opérationnelle



La gestion des risques, processus intégré

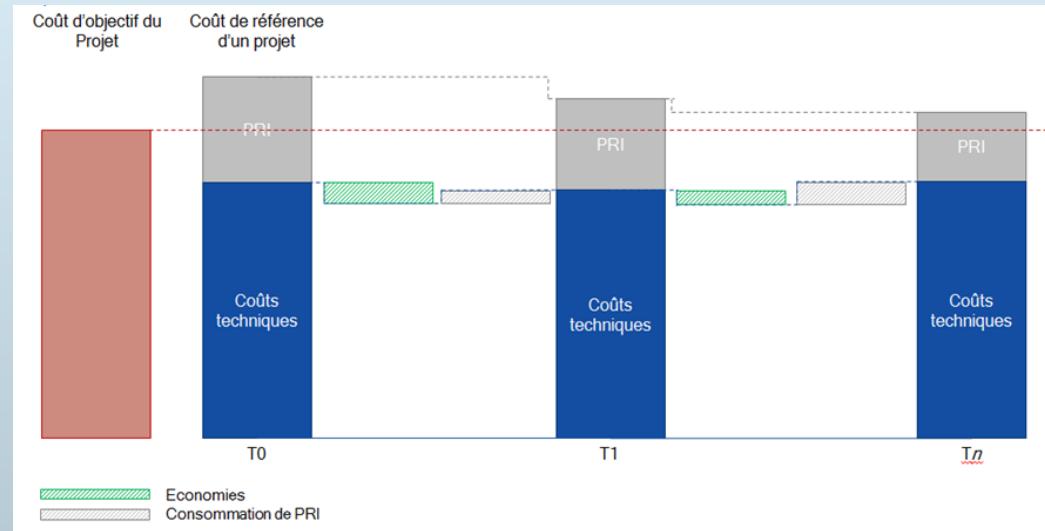
Maquette des portefeuilles de risques



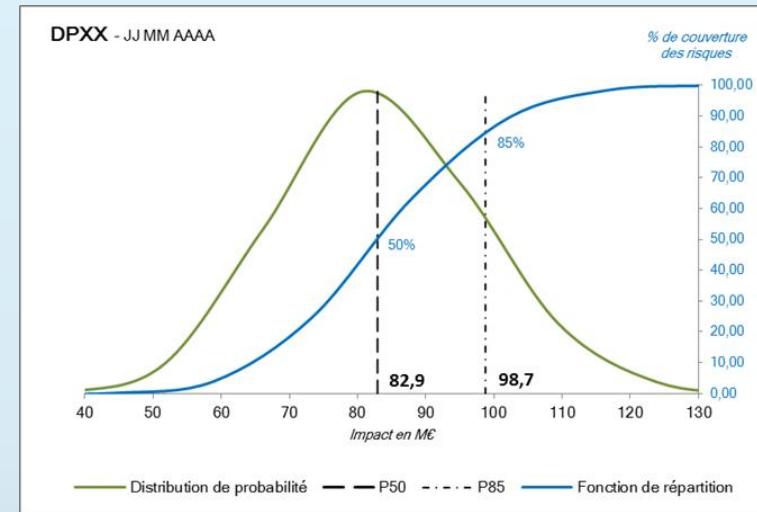
Articulation avec le pilotage financier

Tous les 6 mois la SGP évalue, au regard de son Estimation actualisée des Risques Identifiés (simulation des ERI) du projet, dans quelle mesure le solde de provision couvre les coûts estimés du projet à terminaison.

Application d'une méthode probabiliste (Monte Carlo) aux évaluations quantitatives des risques.



15



INDICATEURS

- taux de couverture des risques identifiés correspondant au montant de PRI disponible ;
- montant de provision nécessaire pour obtenir un taux de couverture souhaité des risques du projet ;
- actions engagées pour couvrir l'écart.

INTERET

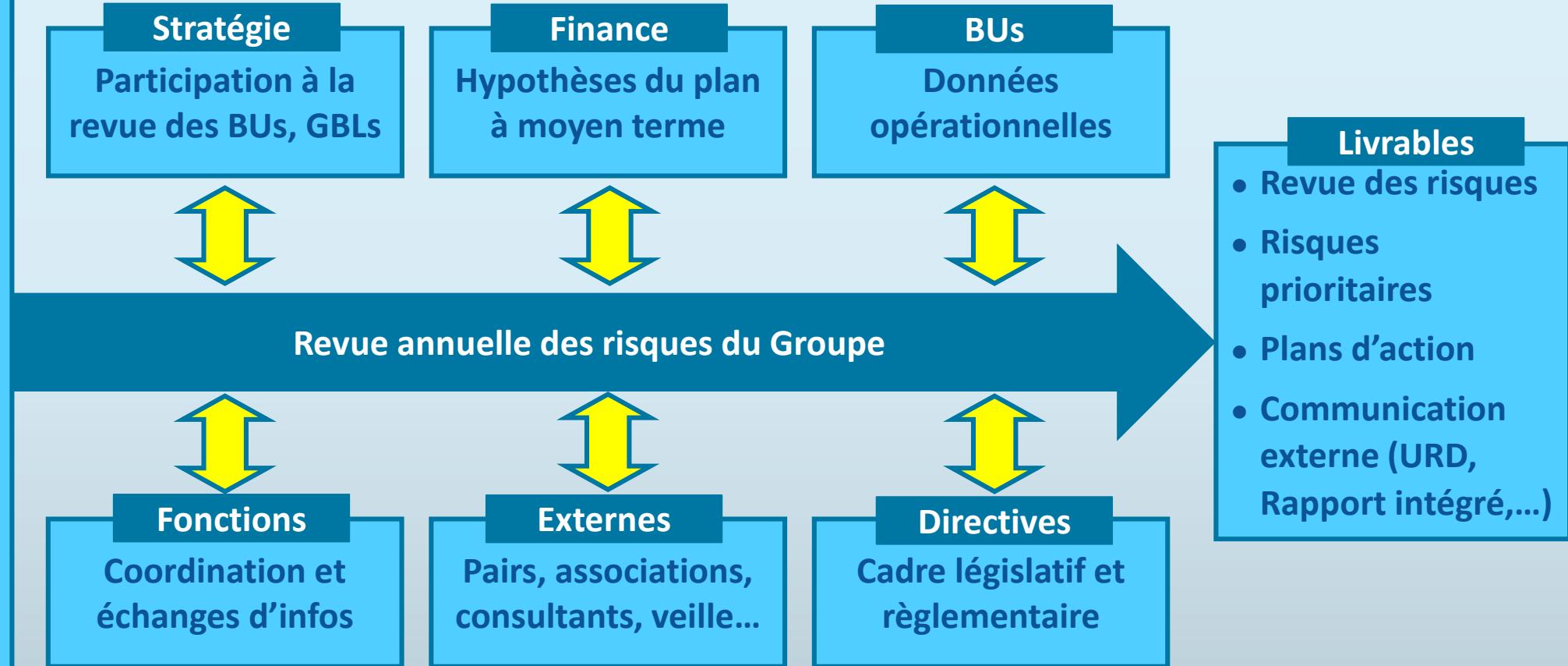
Dialogue dynamique entre l'appétence aux risques, les risques identifiés, les moyens alloués et les responsabilités opérationnelles. Mutualisation des risques pour une couverture financière optimisée.

POINT D'ATTENTION

Perte d'une identification bijective entre chaque risque et la couverture financière associée.

Un processus intégré aux grands cycles du Groupe

- Un kick off en début d'année pour définir les priorités
- Une revue préliminaire à mi-année
- Des seconds regards organisés avec les fonctions Corporate / GBL
- Des interviews avec chaque CEO de BU



Le point de vue de l'Assureur



Adhésion de la direction

Risques assurables

Risques non-assurables



Analyse
Adhésion
Action



Responsable unique

Communication : Quels indicateurs ? Comment délivrer les messages clés ?



Sinistre escomptable, quantification traditionnelle

1. Pertes de part de marché

2. Pertes d'opportunités

3. Pertes de confiance des investisseurs

L'approche 'TFL'

Total Financial Loss
Pertes Financières Globales



Actualisation des flux de trésorerie

€216M
Confiance des investisseurs

€146M
Perte d'opportunités

€260M
Perte de clientèle

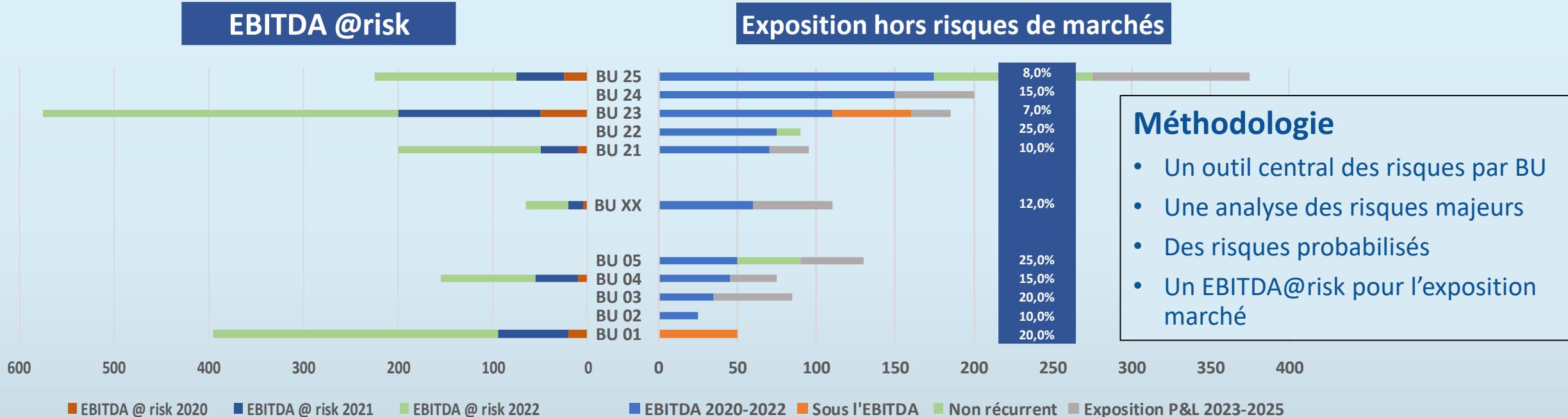
Contraintes considérées ↳

Coût du capital

Taux de croissance

Récupération de marché

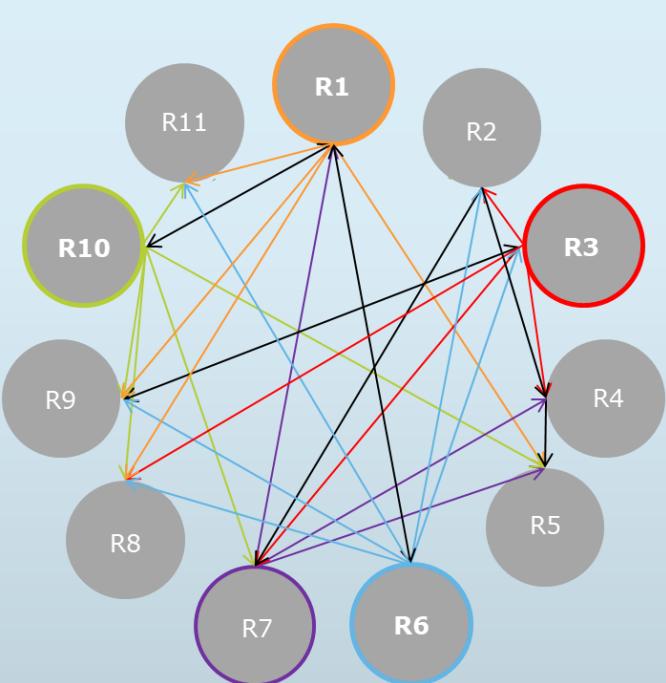
Une communication multi dimensionnelle



- Une communication globale sur l'exposition P&L
- En complément à la heatmap (un nombre limité de risques bruts)

Indicateurs et analyses complémentaires à l'exercice de cartographie – Quelques illustrations

Priority Business Risk Interdependencies



Déclinaison du risk appetite : KPI et seuils de tolérance

Associer les KPI aux contrôles clés du processus et déterminer pour chacun des seuils de tolérance vs les objectifs fixés



P
r
o
c
e
s
s
u
s

Exemple : Cyber risque

Sensibilisation

- Taux de réalisation des e-learning
- Baromètre cybiculture (note et taux de participation)

Incidents

- Incidents (typologie, nature)
- Incidents avec sous-traitants/fournisseurs/clients (gravité/temps de résolution,...)

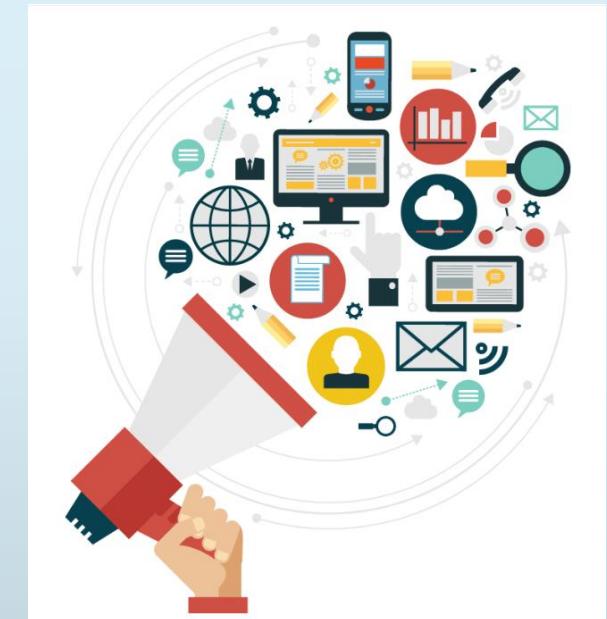
Contrôles et efficacité du dispositif actuel

- Evaluation du contrôle Interne
- Audits internes : recommandations majeures
- Certifications (ISO – nb de non conformités majeures/mineures)

Analyse de matérialité – Exemple de L'Oréal



Pour conclure





MERCI DE VOTRE ATTENTION !

- **AVANT DE PARTIR, N'OUBLIEZ PAS DE REMPLIR L'ÉVALUATION !**
- Soit sur la feuille , à remettre à l'hôtesse à la sortie
- Soit directement sur l' **APPLI des RENCONTRES**

Vous aurez accès à la présentation la semaine prochaine, après avoir rempli l'évaluation générale du congrès.

Bonnes Rencontres !