

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL DES MÉTIERS DU
RISQUE ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

20^e RENCONTRES
AMRAE

DEAUVILLE
8, 9 et 10 février 2012

Atelier A07

**Risk Manager : promouvoir et valoriser sa
fonction**

Intervenants

Sébastien ALLAIRE



Associé Risk Advisory

Caroline AUBRY



Maître de Conférences
Université Toulouse III

Brigitte BOUQUOT



Directeur de la Gestion des
Risques et des Assurances

Hervé PEYTAVIN



Directeur du Management des Risques

Modérateur

François HUBSCH



Directeur Assurances Groupe

INTRODUCTION

TRES GRANDE DIVERSITE :

- De l'étendue de la fonction RM,
- Du positionnement du RM,

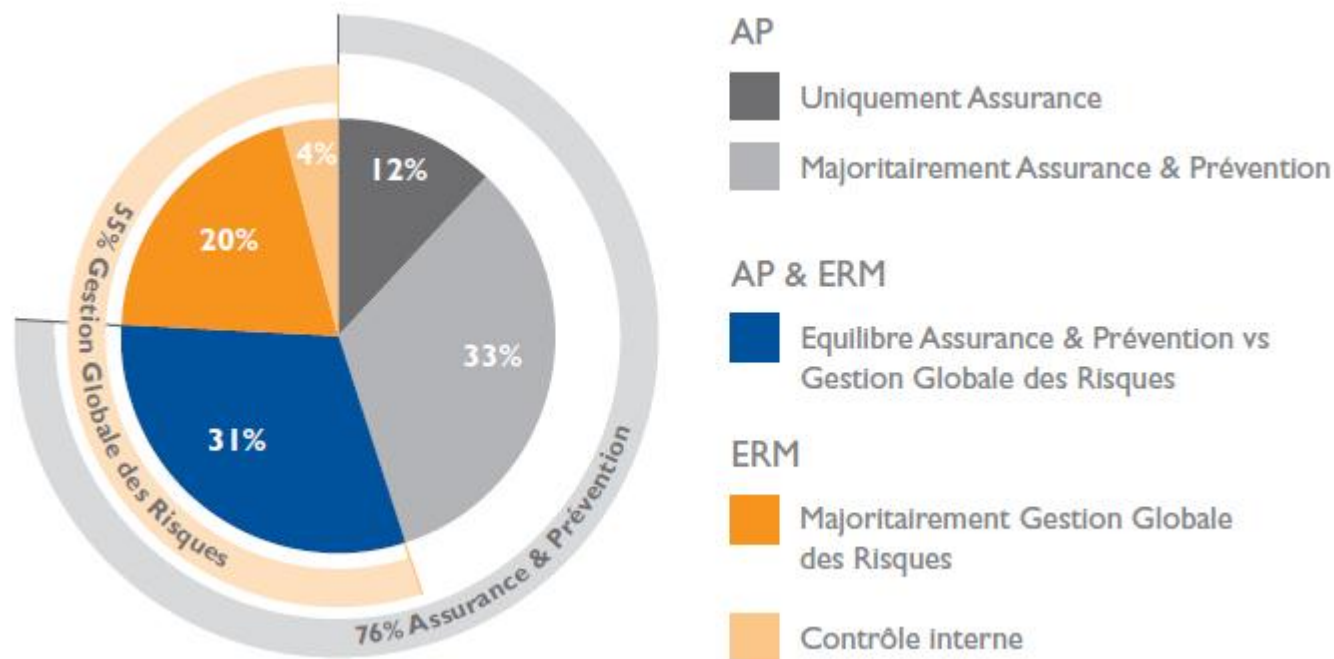
EVOLUTION PERMANENTE DE LA FONCTION

Ces deux caractéristiques tendraient à prouver que la valorisation de cette fonction n'est pas évidente.

Qui est le risk manager?



Dans quel contexte se situe le Risk Manager en France?



Quelle Valeur Ajoutée pour la Fonction de Risk Management ?

- approche de l'enseignant-chercheur
 - > échantillon restreint mais homogène / méthodologie qualitative / entretiens semi-directs centrés
 - > fonction observée homogène / méthodologie adaptée à la sensibilité du sujet
- mes observations (15 entretiens)
 - > cinq « groupes » de RM construits autour de trois variables (titre de la fonction, périmètre, missions)
 - > deux approches de la démarche de gestion des risques

Valeur Ajoutée de la FRM et positionnement de la fonction

- **deux positionnements extrêmes :**
 - > RM 100% assurances - rôle technique d'opérateur
 - > RM 100% gestion des risques - rôle d'animateur
- **trois positionnements intermédiaires :**
 - > RM 2/3 assurances - 1/3 gestion des risques
 - > RM 50-50 ;
 - > RM 100% gestion des risques - rôle technique d'opérateur

Valeur Ajoutée du RM animateur de la gestion des risques / autres profils :

- périmètre le plus large : tous les risques...
- démarche transversale ;
- démarche orientée vers les acteurs de l'entreprise

Valeur Ajoutée de la FRM et approches de la gestion des risques

- au-delà des missions, hésitation entre deux approches :
 - > une approche contrôle
 - > une approche globale

Valeur Ajoutée de l'approche globale

- démarche proactive
- culture d'apprentissage
- responsabilité

THALES



Défense, Aviation, Transport, Sécurité, Espace
13 G€ - 70 000 p - 50 pays

Grands RISQUES , Critiques et Techniques

Forte Culture du Risque et de la Sécurité ancrée dans des Fonctions de contrôle - Qualité, Juridique, Financier – et dans un Référentiel commun de processus

Le Programme de Conformité est organisé autour d'un Système Global de management des Risques (8e Directive)

Le Programme de Conformité de THALES

Le Programme de conformité responsabilise les Managers sur la maitrise de 18 « Grands » Risques qui constituent le système Global de Management des Risques du Groupe.

- Il est sous la supervision de l'Audit Interne Groupe « Map and Watch », Risques Financiers et de Conformité juridique depuis 2007, et 7 Risques Opérationnels depuis 2011, dont les risques assurables,
- Un « Risk Sponsor » est nommé pour chaque Risque avec pour mission d'identifier les scénarios de risques et de recommander les politiques de réduction et de prévention ,
- Chaque année, le CEO évalue le niveau de maitrise des risques de sa société, identifie les plans d'actions et rapporte au groupe (YAL). Il se dote d'un dispositif de gestion des risques qui associe le Risk Manager local ,
- Un Comité des Risques et du Contrôle Interne gouverne le système au niveau du Comité Exécutif du Groupe en associant Opérationnels et Fonctionnels .
- *Trophée IFACI 2011 pour la meilleure démarche de cartographie*

La Couverture des Risques par les ASSURANCES est une Politique Groupe rattachée au CFO et au Président

- Programme global d'Assurances géré en central et déployé à l'international nécessitant la vue consolidée et unifiée de chacun des risques ,
- Couvrir les Hommes, les Actifs Industriels, les Contrats par un programme de bout en bout, véritable « Business Enabler » ,

L'organisation Risk Management Assurances est déployée dans le Groupe

- Equipe Corporate experte agissant comme Courtier Captif avec des Processus financiers dédiés : placement, sinistres, gestion, captives,
- Réseau de RISK MANAGERS ASSURANCES par Pays et Divisions, en association avec des Correspondants Juridiques par Sociétés,
- Politique de Prévention et Protection en « Multi-Périls » et Droit d'intervention dans les processus cardinaux du Groupe (Bid Management, Contrats)

La Dualité « Risque et Assurance » est source de valeur ajoutée

- Les Apports croisés entre Thales et le Marché stimulent pour anticiper les ruptures et compléter le quadrillage par le système des risques .

L'émergence de la fonction ERM intervient à une nouvelle étape du développement des sociétés industrielles ou post industrielles

- Complexité croissante des organisations (taille, dispersion géographique)
- Complexité croissante des réglementations (normes, législations)
- Globalisation (interdépendances, communication)

Le Risk Manager contribue à la performance de l'entreprise en ayant la responsabilité de...

- développer et être le garant d'une culture commune de gestion des risques à tous les niveaux d'une organisation
- contribuer à faire émerger au sein du comité de direction une vision partagée, hiérarchisée et dynamique des risques majeurs
- faire converger les équipes, les démarches et les outils vers une vision intégrée fédérant gestion des risques, contrôle interne, développement durable, audit interne, qualité, HSE, ...
- définir et piloter un processus efficace, auditable et pérenne de maîtrise des risques

Le Risk Manager contribue à la performance de l'entreprise en ayant la responsabilité de...

- structurer et animer une filière "risques" au sein de votre organisation
- apporter des solutions concrètes aux opérationnels pour analyser et traiter leurs risques complexes
- organiser les priorités, maîtriser les objectifs et mobiliser les équipes

.... mais son action permet également de répondre aux attentes d'autres acteurs de la vie économique :

- Le client final
- Les Administrateurs, le Comité des Comptes, les CACs
- Les institutions financières, l'AMF, l'Etat
- Les actionnaires, les investisseurs
- les agences de notations
- Les assureurs
- Les fournisseurs et partenaires

La maîtrise des risques est une fonction partagée

- Audit
- Contrôle de gestion
- Sécurité
- Compliance
- SSE
- Etc.

qui implique fonctionnement en réseau, anticipation, et crédibilité

Quels freins à la valorisation de la FRM ?

- périmètre et exhaustivité
- difficulté à se faire entendre
- relations avec les opérationnels

Les Principaux obstacles à la mise en œuvre du Risk Management :

POUR THALES

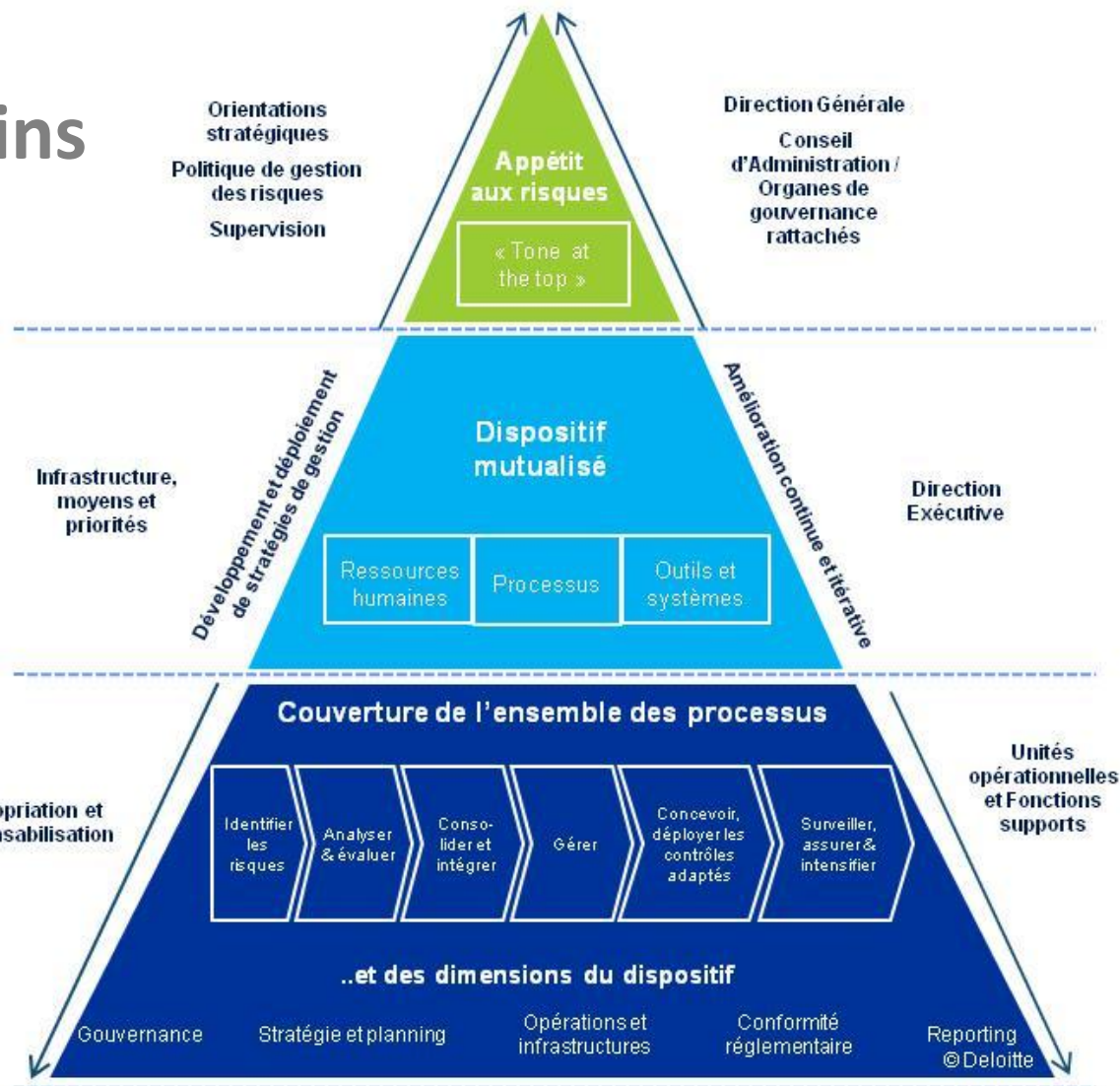
- La complexité du Groupe et d'un Business Global dans 5 marchés,
- La technicité des sujets Thales, voir leur confidentialité ,
- Le caractère « Tabou » des scénarios catastrophiques ,
- Un Certain Mépris pour ce qui est considéré comme financier ,

POUR LE MARCHE

- Les différences culturelles avec l'Industrie ,
- Les problèmes de communication et de Sémantique ,
- Un certain manque d'appétit à l'Innovation ou de Réactivité,

Convertir les freins en leviers de valorisation

- Expertises
- Gouvernance
- Démarches



L'ERM apporte une vision transversale et fédérative

- Par son rôle de veille (mise en évidence de problématiques nouvelles)
- Par son rôle de catalyseur (détection de « signaux faibles », pas de silos)
- Par son rôle de synthèse (cartographie)
- Par son rôle de challenger (mitigation plan)

Le RM ne se substitue pas aux responsables opérationnels mais contribue par l'éclairage qu'il donne au TOP Management

- à l'appréciation des principaux risques de l'entreprise
- au déploiement des plans de « mitigation »
- et à l'allocation des ressources nécessaires

L'ERM doit garder une vision « business » et non purement réglementaire

Il participe à la réalisation des objectifs de l'organisation (entreprise, institution, collectivité locale)

D'où une attente croissante des différents acteurs de l'entreprise dans un contexte éminemment volatile...

...qui explique que le contenu de la fonction varie en fonction du domaine d'activité (secteur, marchés), du type d'entreprise (PME, Multinationale), de son environnement (situation géographique, réglementations)

Au delà de l'animation du process et des outils des gestion de risques

Ni Cassandre ni béni oui oui!

Faire prendre en compte de nouvelles problématiques

Et apporter des solutions méthodologiques que les opérationnels pourront s'approprier dès lors qu'il s'agit de réduire l'exposition aux risques ou de les traiter.

CONCLUSION

**Au-delà de l'hétérogénéité des situations,
nous observons:**

- *Une évolution forte de la fonction sur la dernière décennie*
- *Un positionnement affirmé, en reconnaissance croissante et pérenne (résistance à la crise)*

Des enjeux pour la prochaine décennie

- *Vers une homogénéisation de la fonction et des pratiques?*
- *Vers une reconnaissance et une implication plus forte auprès des organes de gouvernance?*
- *Vers une gestion globale et active des risques?*