



Peut-on s'improviser Risk Manager ?

Petit déjeuner débat du 29 avril 2014 avec la participation de :

Georges Chappotteau, Maître de Conférences associé à l'IAE de Paris, consultant et formateur en gestion des risques et contrôle interne, co-fondateur de Sigma Partners

Eric Lamarque, Professeur à l'IAE de Paris, coordonnateur de l'ouvrage « Management de la banque : risques, relation client, organisation »

Didier Vidal, Chief Risk Management Officer d'Ardagh Group, ancien directeur de la gestion des risques d'Alcatel Lucent

Débat animé par **Florent Noël**, Professeur des universités

Le Risk Management

une fonction qui ne s'improvise pas!

Eric Lamarque

Professeur à l'IAE de PARIS

Membre du Conseil de Surveillance de la Caisse d'Epargne APC –
Groupe BPCE



L'approche par les risques : un mode alternatif du management de l'entreprise

- Diffuser une culture et à mettre en œuvre un système de management qui va des risques opérationnels à ceux pouvant affecter les objectifs stratégiques.
 - Minimiser son exposition à des surcoûts, aux insatisfaction des utilisateurs et des collaborateurs, aux insatisfaction du législateur et à des pertes opérationnelles
 - Moins coûteux que la gestion des incidents, le management des risques en amont doit permettre d'atteindre nos objectifs de performance et surtout de qualité du service
- L'implémentation de cet axe suppose notamment l'optimisation du système de contrôle interne et de contrôle de gestion
- Il suppose aussi de renforcer la sensibilisation et le rôle de tous les acteurs dans cette démarche : susciter l'adhésion et la mobilisation constitue donc un facteur clé de succès majeur.

L'approche par les risques : un mode alternatif du management de l'entreprise

→ Faire de la gestion du risque un levier de compétitivité et de pérennité de l'entreprise par :

- Une meilleure prise de conscience du niveau de prise de risque
- Une meilleure évaluation des conséquences financières et d'image
- Le passage d'une logique exclusivement assurantielle à une intégration dans le management de l'entreprise
- Le développement d'une organisation et d'une culture favorables à une prise de risque encadrée

Retour d'expérience dans les services

→ Les services financiers

- La réglementation nous impose de nous doter de fonds propres réservés à la couverture de l'ensemble des risques, en particulier les risques opérationnels
- Pour ne pas « gaspiller » inutilement des fonds propres il s'agit donc de limiter au maximum notre exposition
- Le risk management est donc devenu une culture, une politique générale de l'entreprise, dans un contexte de crise, de façon à encadrer notre exposition :
 - Faire payer le risque ou s'assurer
 - Optimiser notre contrôle interne
 - Faire en sorte que nos fonds propres soient suffisants pour absorber les conséquences financières

Retour d'expérience dans les services

→ Les services aéroportuaires

- La mise en place d'un dispositif où toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées
- Un Risk Manager en charge de la fonction et des collaborateurs coordinateurs du management des risques dans l'ensemble des directions opérationnelles (terminaux, parcs et accès, aires aéronautiques et logistique) et fonctionnelles (juridique, financière, immobilier, ressources humaines, achats). Ils veillent à l'identification des risques et à la mise en œuvre de plans d'action à leur niveau.
- Le "propriétaire" de risque reste le responsable de l'activité concernée. Il faut en effet que les risques soient gérés à tous les niveaux, et qu'ils soient gérés au bon niveau.
- Le département Risk Management anime le dispositif dans son ensemble et veille à ce que les risques soient gérés de façon systématique et uniforme

Retour d'expérience : Pourquoi cela ne fonctionne pas?

1- Le Risk Manager et les services en charge du contrôle des risques

- Position hiérarchique souvent trop peu élevée, problème de pouvoir de décision / délégation
- Capacités de communication souvent insuffisantes
- Organisation de la fonction trop fragmentée, complexe et souvent coûteuse
- Pas de vision globale du risque et des effets collatéraux
- Produit des informations incomplètes et pas toujours de bonne qualité : souvent ce ne sont que des informations quantitatives. Assez peu d'éléments qualitatifs.
- Peu centré sur la détection

2- Les patrons de directions opérationnelles ou fonctionnelles

- Centrés sur la croissance avant tout
- Peu impliqués dans les comités de risques
- Difficulté à diffuser une culture risque dans des équipes qui se renouvellent souvent

Retour d'expérience : Pourquoi cela ne fonctionne pas?

3. Le top management

- Peu actifs dans la fonction Risk Management
- Dimension risque peu présente dans leur prise de décision
- Souvent orientés vers des décisions à court terme sans vision de leurs conséquences à long terme
- Souvent peu de partage entre les directeurs sur ce sujet alors que la problématique est transversale

4. Le board

- Il possède le plus souvent une information incomplète face au risque
- Pourtant, selon les nouvelles orientations en matière de contrôle, les membres du board devront se prononcer sur le "risk appetite" de l'entreprise
- Comment peut-on le qualifier et le mesurer?
- Quels outils de décision peut-on fournir aux membres du board ?

Le pilotage et l'animation de la fonction

- Lui donner un rôle clé dans le pilotage global de l'entreprise
- L'intégrer clairement dans la prise de décision
- Proposer une organisation cohérente en fonction des objectifs poursuivis
- Le risk manager est donc bien plus qu'un technicien du risque

Peut-on s'improviser Risk Manager ? IAE Paris

Didier Vidal Chief Risk Management Officer Ardagh Group

5/2/2014

ARDAGH Group Facts & Figures



€4.8 bn

Group Revenue



35 bn

Containers



20,000

Employees



100 +

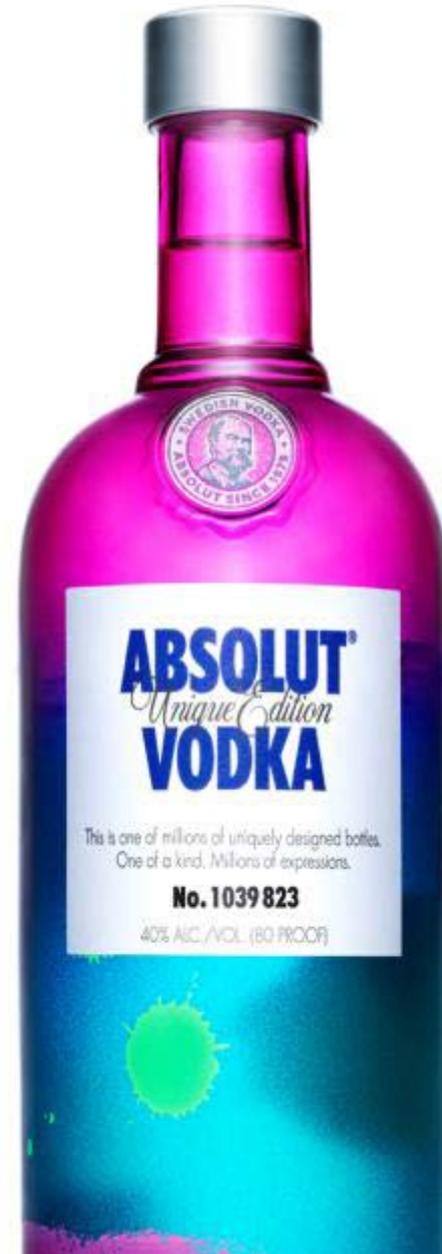
Locations Worldwide

ARDAGH Glass & Metal Packaging

Ardagh Group provides solutions across all market sectors, including Aerosols, Beverages, Nutrition, Food, Seafood, Opening Solutions, Custom and Paints and Coatings.



Ardagh Group manufactures glass packaging for the world's biggest brands across all food and beverage markets, in a wide variety of award-winning designs, shapes and sizes.



Key Group Customers of ARDAGH



Ardagh Group operates globally through two business segments; Glass and Metal packaging.

In both segments, the Group has secured leading positions in the key end markets it serves.

Americas

Metal 9

Glass 16

Europe

Metal 45

Glass 20

Asia Pacific

Metal 8

ARDAGH Group Footprint

	Glass	Metal	GROUP
Sales*	€2.8bn	€2.0bn	4.8bn
Production Facilities	36	62**	98
Countries	8	23	24

* Sales including VNA and after divestment

** Including two metal facilities currently under construction in North America

- **EU Directive 2006/43/EC May 17, 2006 (8th Directive)** on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts.

Introduces the Audit committee which monitors the effectiveness of internal control and risk management systems.

- **Sarbanes-Oxley Act requirements**

Section 404 of the [Sarbanes-Oxley Act](#) of 2002 required U.S. publicly traded corporations to utilize a control framework in their internal control assessments. Many opted for the [COSO Internal Control](#) Framework, which includes a risk assessment element. In addition, new guidance issued by the [Securities and Exchange Commission](#) (SEC) and [PCAOB](#) in 2007 placed increasing scrutiny on [top-down risk assessment](#)

- **NYSE corporate governance rules**

The [New York Stock Exchange](#) requires the Audit Committees of its listed companies to "discuss policies with respect to [risk assessment](#) and [risk management](#)". The related commentary continues: "While it is the job of the CEO and senior management to assess and manage the company's exposure to risk, the audit committee must discuss guidelines and policies to govern the process by which this is handled

- **ERM and corporate debt ratings**

Standard & Poor's (S&P), the debt rating agency, plans to include a series of questions about risk management in its company evaluation process. First rollout to financial companies in 2007^[10]. The results of this inquiry is one of the many factors considered in debt rating, which has a corresponding impact on the interest rates lenders charge companies for loans or bonds.^[11] In 2009, S&P started including an ERM assessment in its credit ratings for non-financial companies.

- **ISO 31000 : the new International Risk Management Standard**

International Standard for Risk Management which was published on 13 November 2009. An accompanying standard, ISO 31010 - Risk Assessment Techniques, soon followed publication (December 1, 2009) together with the updated Risk Management vocabulary ISO Guide 73.

Cartographie des Risques / Enterprise Risk Management

Parce que c'est là que cela commence

IDENTIFICATION

Risk framework covering all types of risks arising from internal failures and/or external events

STRATEGY

OPERATIONS

HR&SECURITY

FINANCE

LEGAL & COMPLIANCE

+/- 80 RISKS

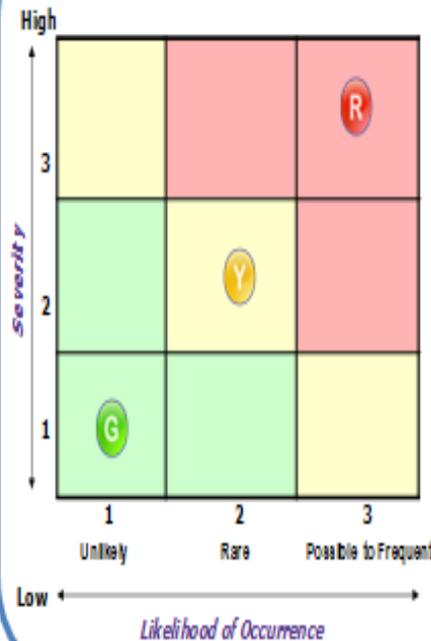
Definition of

- Severity thresholds (financial & non-financial)

- Likelihood scales

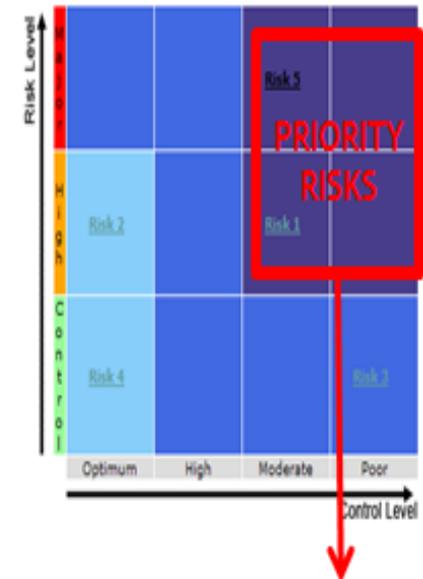
- Control Effectiveness scales

EVALUATION



+/- 25 RELEVANT RISKS

MITIGATION



+/- 10 PRIORITY RISKS

Risk Manager ,

- Etablit : le Group risk management policy / framework
- Conduit et coordonne le déploiement harmonisé des plans d'actions correctifs de risques dont les résultats sont mesurables et suivis dans le temps.

Le retour sur investissement est :

 profit lorsque approprié par les opérations

 contribution à l'audit/control interne

- Est le responsable Groupe auprès des actionnaires / conseil d'administration informant sur le traitement des risques et sa communication (i.e. Dow Jones Sustainability Index World, classement extra financier des leaders par secteur)

Sa formation de base / son parcours professionnel est diverse/pluridisciplinaire et se retrouve en particulier dans les fonctions : Juridique - Financier / Audit interne - Gestion de projet - Achat/Gestion Assurances Vie et non Vie. Son reporting doit être au plus près de la Direction Générale (en N-1 en valorisation DJSI ci-dessus) pour témoigner de sa visibilité et autorité.

one brand one vision



CONFÉRENCE – DÉBAT

PEUT ON S'IMPROVISER RISK MANAGER ?

Georges CHAPPOTTEAU
Maître de Conférences Associé IAE de Paris
Directeur Associé

SIGMA
PARTNERS



Le Positionnement de la Fonction Risk Management

- N'existe pas toujours en tant que telle mais en fonction des secteurs d'activité...
- Les réglementations externes ou les impératifs sectoriels sont souvent des vecteurs de formalisation
- Cependant, quels que soient les secteurs, les risques existent... et l'émergence de la fonction se fait autour des principes suivants:

1

Indépendance: Rattachement au plus au niveau dans les organisations pour assurer également la crédibilité envers les différents acteurs

2

Transversalité: Une fonction qui couvre tous les domaines de l'Entreprise en essayant de traverser les silos

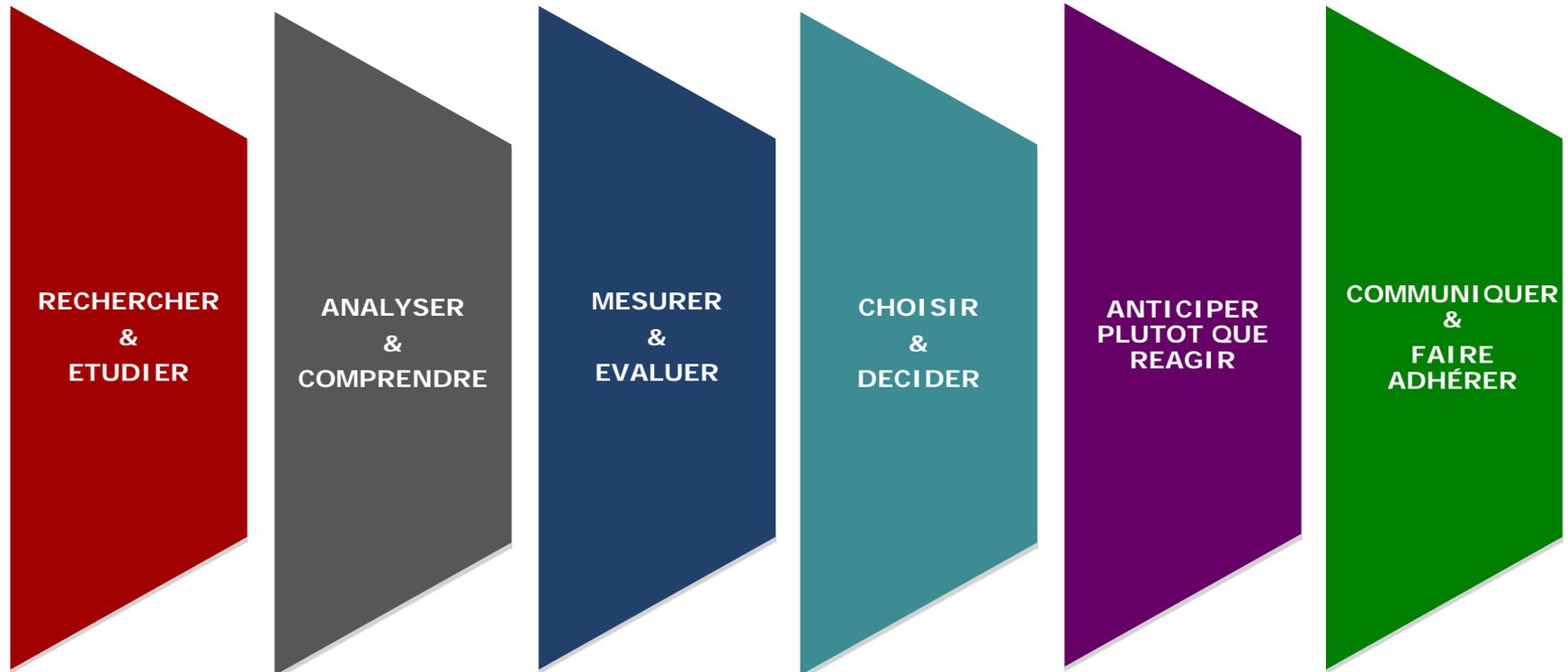
3

Accompagnement: Par définition, une fonction **Support** par rapport à d'autres fonctions pour assurer la maîtrise de tous les risques.

Les objectifs du Risk Management... et du Risk Manager

QUE SIGNIFIE « GÉRER ET PILOTER » LES RISQUES?

ELEMENTS DE REPONSE



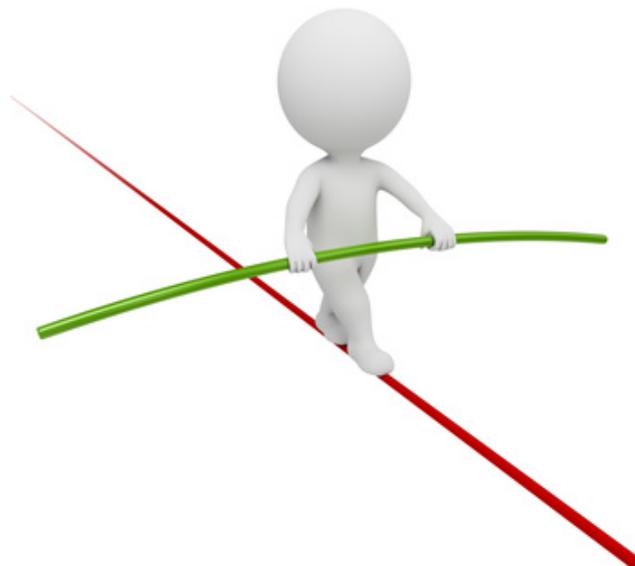
Le Profil du Risk Manager

- Un spécialiste ou un généraliste... Dans tous les cas doit comprendre les métiers et connaître la culture, les rouages de l'Entreprise
- Proche du terrain ... apporteur ou « accoucheur » de solutions
- ... mais qui dialogue avec tous les niveaux de l'organisation depuis le sommet de l'Exécutif voire au-delà... et tout opérationnel
- Qui sait accompagner et contrôler ... ou mettre sous contrôle
- Donc doté d'une boîte à outils qui ne s'improvise pas ...
- Qui sait faire passer les messages... communicatif, convaincant, pragmatique dans les priorisations nécessaires
- Un rôle de chef d'orchestre, coordinateur, fédérateur, au carrefour de différentes problématiques de l'Entreprise (Qualité, Performance, Efficacité opérationnelle...)

En résumé...

Le Profil du Risk Manager ne s'improvise pas

Une Fonction qui doit allier un juste équilibre entre différentes missions : Conseil, prévention, contrôle, recherche de solutions, formation...





GEORGES CHAPPOTTEAU

MAÎTRE DE CONFÉRENCES ASSOCIÉ À L'IAE DE PARIS
CONSULTANT EN GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE
INTERNE

Diplômé de l'EM Lyon, Georges a développé son expertise sur la base de **postes opérationnels** (Gestionnaire de clientèle Entreprises puis chargé de suivi des activités de marchés) et dans le domaine du **Contrôle Interne** (Audit interne, Gestion des Risques Opérationnels) dans le **Groupe Crédit Lyonnais** puis **Crédit Agricole**.

En 2005 il devient **Consultant indépendant** et développe son activité autour de la **formation** (académique et professionnelle) et de **missions d'accompagnement** (Secteur bancaire, Assurances / Protection Sociale, Secteur public) dans le domaine du contrôle interne, de la gestion des risques et de l'Efficacité Opérationnelle.

Il conçoit et anime des séminaires et sessions de formation sur le **Risque Opérationnel, la Conformité et le Contrôle Interne**, et intervient dans différents Masters: IAE de Paris Panthéon Sorbonne, l'Institut de Gestion de Rennes, et au programme ESC de l'EM Lyon.

En 2013 il devient **Directeur Associé** du cabinet **Sigma Partners** et **Maître de Conférences Associé** à l'IAE de Paris où il apporte son expertise dans le domaine du Contrôle Interne.

Enfin, Georges est co-auteur de « Contrôle Interne Bancaire : Objectif Conformité »(2008, Editea)