



Gestion des risques

Enjeux actuels et défis à relever

Catherine Bienstock



14 octobre 2014

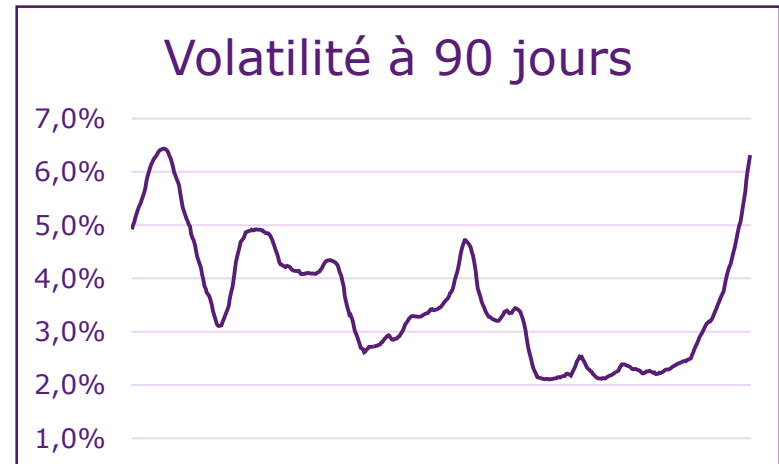
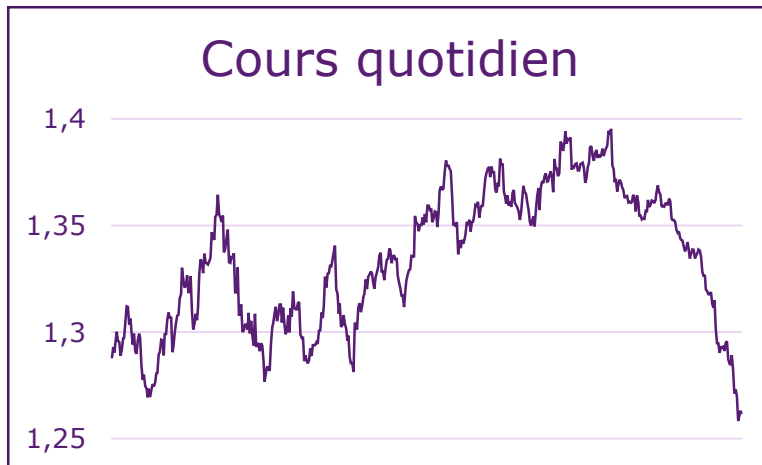
Sommaire

1. Diversification et complexification des risques
2. Exigences des interlocuteurs
3. Sophistication des méthodes d'analyse
4. Enjeux actuels de la gestion des risques
5. Programme **Management Transversal des Risques** de l'IAE de Paris

1. Diversification et complexification des risques

Quelques exemples...

- **Risque de marché**: cours de change EUR/USD durant la période 1^{er} octobre 2012 – 3 octobre 2014 (source des cours quotidiens: BCE)



Comment gérer ces variations de Volatilité des cours?

1. Diversification et complexification des risques

Quelques exemples...

- **Risque opérationnel**: pertes subies dans le secteur bancaire, période 2011 – 2013 (source: 2014 ORX Report on Operational Risk Loss Data, contribution de plus de 60 banques originaires de 20 pays)
 - ✓ **135.000 pertes supérieures à € 20.000**
 - ✓ **Perte moyenne de € 680.000**
 - ✓ **€ 3.09 de perte du fait du risque opérationnel pour € 100 de revenu**

Même ordre de grandeur de pertes opérationnelles pour les entreprises non bancaires?

1. Diversification et complexification des risques

Quelques exemples...

- **Perception des risques:** classement des risques par les entreprises (source: Enquête AON « Underrated threats? » auprès de 1.415 entreprises originaires de 70 pays – 2014)

20 premiers risques

| | | | |
|----|---------------------------------|----|-------------------------------------|
| 1 | situation économique | 11 | variation des cours de change |
| 2 | changements réglementaires | 12 | problème systèmes IT |
| 3 | augmentation de la concurrence | 13 | responsabilité vis-à-vis de tiers |
| 4 | atteinte à la réputation | 14 | rupture chaîne d'approvisionnement |
| 5 | gestion des talents | 15 | capital disponible |
| 6 | incapacité à innover | 16 | désastres naturels |
| 7 | interruption d'activité | 17 | dommage aux biens |
| 8 | prix des matières premières | 18 | cyber crime |
| 9 | risque de cash-flow / liquidité | 19 | conformité et corporate gouvernance |
| 10 | risque politique | 20 | risque de crédit |

Large palette de risques: « business », marché, opérationnels, politique,....

1. Diversification et complexification des risques

En synthèse, analyse et présentation des risques aujourd'hui très complexe

- Recensement des risques: spectre large ou restreint?
- Hiérarchisation des risques: sur une base quantitative ou qualitative?
- Présentation des risques: comment présenter justement et clairement les risques aux différents interlocuteurs?

Objectif final: que les décisions de gestion des risques soient prises en connaissance de cause

2. Exigence des interlocuteurs

- **Conseil d'administration ou de surveillance:** information claire et synthétique à fournir
 - ✓ Besoin défensif: quelle perte possible et comment s'en prémunir?
 - ✓ Mais aussi offensif: quel risque maîtrisé l'entreprise peut-elle prendre pour soutenir son développement?
- **Banques**
 - ✓ Fortes contraintes de Bâle III
 - ✓ Les informations communiquées par les entreprises vont servir à coter les risques et donc déterminer le prix des produits traités
- **Actionnaires et analystes**
 - ✓ Exigences AMF en matière d'information pour les sociétés cotées
 - ✓ Communication sur les risques dans les rapports annuels

3. Sophistication des méthodes d'analyse

- ***Approche quantitative des risques***
 - ✓ Socle de cette approche: les modèles de type Value-At-Risk (VAR), utilisé en premier pour les risques de marché, puis pour le risque de crédit
 - ✓ Approches complémentaires: scénarios de Monte Carlo, stress tests
- ***Généralisation de l'approche à une large palette de risques***
 - ✓ Cash-flow-At-Risk
 - ✓ Earning-At-Risk
 - ✓ Calcul du capital économique
- ***Besoins et contraintes***
 - ✓ Les outils doivent être adaptés aux besoins
 - ✓ Crucial que les méthodes, les hypothèses soient comprises des utilisateurs: les modèles utilisés ne doivent pas être des « boîtes noires »!
 - ✓ Les résultats quantitatifs doivent pouvoir être mis en perspective

4. Enjeux actuels de la gestion des risques

- ***Nécessité d'une compréhension globale***
 - ✓ Interaction entre les différents risques
 - ✓ Analyse qui doit être transversale
 - ✓ Approche qu'il faut concilier avec la tendance à la spécialisation
- ***Besoin de professionnalisation des gestionnaires des risques***
- ***Accès à des outils adaptés, composante d'une analyse performante***
- ***Communication de qualité, en interne comme en externe***

4. Programme MTR de l'IAE de Paris

- **Constat**
 - ✓ Besoin de professionnalisation d'un métier en évolution rapide
 - ✓ Pas ou peu de formation inter-entreprises diplômante
- **Objectifs**
 - ✓ Enseigner les meilleures pratiques actuelles
 - ✓ Préparer au mieux les professionnels grâce à une formation pratique et directement transposable
- **Programme**: 4 modules, chacun de 4 jours
 - ✓ Cadre général de la gestion des risques
 - ✓ Mise en œuvre opérationnelle
 - ✓ Pilotage des risques et performance
 - ✓ Gestion des risques spécifiques
- **Information sur le site de l'IAE**: <http://www.iae-paris.com/formations/formation-inter-entreprise/management-transversal-des-risques>