

## LE RISK MANAGEMENT : UN OUTIL PUISSANT DE L'ENTREPRISE ET DE SES DIRIGEANTS, AU CŒUR DE LA CORPORATE GOUVERNANCE



Brigitte Bouquot (76)

Les décideurs sont confrontés à des prises de décisions plus difficiles ou à des arbitrages concernant la prise de risque dont ils ont à rendre compte. Ils peuvent s'appuyer en France sur une fonction Risk Management performante, nourrie et soutenue par l'AMRAE, l'association professionnelle de référence. Éclairage de Brigitte Bouquot (76), présidente de l'AMRAE, Directeur des assurances et de la gestion des risques du groupe Thalès.

### Pourquoi le risque est-il devenu central dans le management de l'entreprise ?

Pour trois raisons majeures.

D'abord, il n'y a pas de pérennité ni de croissance sans prise de risque. Depuis toujours, les entreprises et les entrepreneurs en prennent pour développer leur organisation.

Ensuite, les risques ont changé de nature, gagné en intensité et en exposition publique : ils sont devenus systémiques. Risques opérationnels ou de responsabilité, risques climatiques, vitesse médiatique, tout est interdépendant.

Enfin, il y a une pédagogie de l'exemple : les enquêtes internationales (Ferma/AxaCS/EY) montrent sur cinq ans, une étroite corrélation entre robustesse du dispositif de gestion des risques et croissance de l'Ebitda. La crise est toujours possible, ne pas y être préparé n'est aujourd'hui plus pardonnée par les marchés et les parties prenantes. Le risque est aujourd'hui au cœur du management et de la gouvernance des entreprises.

### Les décideurs sont-ils pour autant plus enclins à la prise de risque ?

A minima, ils l'affichent : en février 2016, l'Institut Français des Administrateurs a publié sous la direction de Louis Gallois, Président du Conseil de surveillance de PSA Peugeot Citroën, un écrit sur le « Risk Appetite ».

Objectif ? ... mieux cerner, au sein des conseils, les risques que les organisations sont prêtes à accepter au regard de leur stratégie et mesurer

l'alignement des parties prenantes.

L'étude montre notamment les bénéfices de « favoriser une culture de prise de risques dans le respect d'une méthodologie prédéfinie » s'inscrivant ainsi totalement en phase avec les préconisations et travaux de l'AMRAE depuis de nombreuses années. L'organisation de cette prise de risques maîtrisés (sa gouvernance) est plus que jamais inscrite à l'agenda des directions générales et fait l'objet d'échanges avec le Conseil d'Administration.

### Vous parlez donc ici de ce métier qui émerge au sein des entreprises : celui de Risk Manager ?

Oui, car cette méthodologie, celle de la gestion des risques (ou -Entreprise - Risk Management) est aujourd'hui devenue un métier à part entière : celui de Risk Manager qui fédère ou centralise sous une même tête ou gouvernance, des activités souvent disséminées dans les organisations (audit interne, sécurité, gestion des risques assurance, etc.)

Avec eux, les entreprises sont techniquement, financièrement et même moralement armées pour répondre et s'organiser face au risque. Le Risk Management et une gouvernance organisée des risques sont clairement devenus des enjeux pour l'entreprise. Je le vois aussi comme l'écologie de l'entreprise, personne morale et système vivant qui porte toujours plus de responsabilités. Le Risk Management est parfois le dernier recours dans un monde de rapport de forces.

### Comment expliquez-vous cette dynamique de progrès ?

Par la détermination de l'AMRAE à structurer le métier et à le rendre lisible de toutes les parties prenantes. Les professionnels de la gestion des risques se sont très tôt regroupés en association professionnelle pour nourrir de leurs échanges leurs compétences et peser ainsi dans le débat pour protéger leurs entreprises.

Nous avons produit en 2013 le référentiel métier du Risk Manager (9 activités, 7 qualités et compétences) reconnu partout dans la profession en France, comme en Europe, base académique à nombre de formations universitaires.

Nous avons initié avec le Ferma (fédération européenne d'associations nationales de Risk Managers), la certification à l'échelle européenne de la fonction. À Londres, Madrid ou Berlin, la compréhension de notre métier sera la même pour tous.

Les formations que nous dispensons comme l'ARM ont une reconnaissance internationale.

Enfin nous avons créé les indicateurs du coût du risque assurable qui permettent à des dirigeants de mieux mesurer financièrement le coût global du risque.

L'AMRAE est dirigée par des Risk Managers en fonction, représentatifs de la profession, issus de grandes entreprises et d'ETI internationales, en prise avec leurs réalités et leurs enjeux.

Son organisation nationale et régionale lui permet d'agir au plus près des besoins des Risk Managers et des entreprises.



**L'AMRAE AUJOURD'HUI**

- 45 ans ; 15 Administrateurs ; 10 Salariés permanents ; 3 Antennes régionales ; 800 Citations dans la presse ; 1 000 Adhérents ; 100 % des entreprises du CAC40, et 2/3 de celles du SBF 120 représentées ; 20 commissions et groupes de travail ; 10 publications par an.
- un lieu de partage de bonnes pratiques et de recherche opérationnelle en gestion des risques. Ces recherches donnent matière à publication dans tous les domaines du risque et à une médiatisation dans la presse économique ;
- un lieu de formation nationale et internationale : de la sensibilisation du dirigeant qui se voit confier des responsabilités nouvelles à la plus pointue en financement des risques, l'AMRAE délivre des formations certifiantes et diplômantes du plus haut niveau technique.
- un lieu d'échange et de business unique en Europe avec les Rencontres AMRAE, le « Davos du risque », congrès annuel qui rassemble plus de 2 000 professionnels de 32 nationalités, (Risk Managers, courtiers et assureurs, consultants, avocats, spécialistes de la criminalité numérique, universitaires, diplomates ...)

**Les risques évoluent : leur couverture financière est-elle toujours adaptée ?**

Rappelons-en les principes : soit l'entreprise transfère le risque et ses conséquences financières à l'industrie de l'assurance, - ou à ses propres sociétés captives de réassurance - soit elle le conserve en rétention et en assumera en cas de sinistre, les conséquences sur ses fonds propres. Aujourd'hui, les services et garanties que nous apportent les professionnels de l'assurance - nos partenaires - sont de très haute qualité. Courtiers, assureurs, réassureurs sont les interlocuteurs quotidiens des Risk Managers. Il y a dans cet écosystème une intelligence collective avérée, car c'est un métier d'hommes et de femmes. Je retrouve nombre de camarades en responsabilité chez les principaux acteurs. Mais, la frontière entre le risque assurable ou non assurable ne cesse d'évoluer. Les thématiques qui ont émergé avec force depuis ces trois dernières années nous conduisent à revisiter ensemble ces modèles de financement et être conjointement créatifs. Les Risques Cyber, les conséquences en termes de pertes d'exploitation de crises sanitaires ou

météorologiques (quarantaine, incapacité à circuler - souvenez-vous du volcan Eyjafjöll - ... baisse brutale d'activité économique post attentats) ainsi que la couverture pour les entreprises sur le sol national des risques terroristes doivent être améliorées : la chaîne de valeur de l'assurance doit être mise sous tension pour que les entreprises aient des solutions satisfaisantes pour leurs demandes.

**En juin 2014, l'AMRAE a lancé « ATOUT RISK MANAGER », destiné à tous les professionnels de la gestion des risques comme aux décideurs économiques. Quel bilan en tirez-vous ?**

Ce trimestriel était il y a seulement 20 mois un projet très ambitieux, car fortement orienté sur le retour d'expérience et le partage public des bonnes pratiques. Or, la communication sur les risques et sur leur management n'est pas encore complètement libre ni considérée par tous comme un signe de bonne gouvernance. Cette revue est pour moi devenue exemplaire parce qu'elle réussit à montrer, tant à nos adhérents qu'à l'ensemble de notre écosystème,

comment les entreprises de toute taille adaptent à leur propre culture le Risk Management. Cette publication très opérationnelle permet un benchmark de ces pratiques très dépendantes des organisations. Le lecteur peut également y trouver des comparatifs de couvertures assurantielles comme dernièrement celles sur le cyber. C'est aussi un repère indispensable sur l'actualité scientifique et juridique, toujours denses, comme sur la vie de l'AMRAE et les trajectoires professionnelles de ses membres. J'espère que nos camarades y trouveront autant d'intérêt à lire que mon équipe et moi avons à le produire ! ■

