

## « RISK MANAGEMENT » DANS UN GROUPE MULTI-MÉTIER : ENJEUX, PERSPECTIVES ET ORGANISATION



Gilles Maindault

### BIO EXPRESS

Diplômé de HEC (H.79) et de l'École supérieure des Postes et Télécommunication, Gilles Maindault, a occupé plusieurs fonctions dont celles de directeur général de la holding des filiales, directeur de la planification stratégique de La Poste, directeur de la stratégie et du contrôle de gestion du Courrier et directeur de la BU internationale de la branche « Courrier ». En 2009, il est chargé de créer et de diriger la direction des risques du Groupe. Il est actuellement membre du conseil d'administration de l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise).

### Quelles sont les spécificités du « risk management » au sein de la Poste qui est un groupe multi-métier ?

Tout comme au sein de la majorité des groupes, le « risk management » est calé sur l'organigramme et l'enchaînement des responsabilités. Parallèlement, il est aussi influencé par la diversité de nos activités de transport d'informations et de marchandises, mais aussi de banque et d'assurance avec une dimension numérique commune et complémentaire. Dans cette organisation, le « risk management » est situé au niveau de la tête de groupe. Notre mission est

Dans des groupes multi-métier comme La Poste, le « Risk Management » prend des dimensions différentes et recoupe de nombreux niveaux. Entretien avec Gilles Maindault, Directeur des risques du **Groupe La Poste**, qui revient sur les spécificités de cette direction au sein du groupe.

d'assister la direction générale dans l'identification des risques, dans une cartographie qui comprend aussi la mise en place des plans de maîtrise des risques. Nous rendons des comptes devant le comité d'audit qui est chargé de garantir l'efficacité du dispositif de management des risques. Nous animons aussi un réseau de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que la politique d'assurance en tant que prestataire et coordonnateur pour l'ensemble des entités du groupe. Parallèlement, dans chaque branche du Groupe La Poste, il y a également un niveau déconcentré de gestion des risques stratégiques et opérationnels de la branche, auprès et en appui de son dirigeant.

### Quelles sont les principales différences avec un risk manager qui opère au sein d'une banque ou d'une assurance ?

D'un côté, nous avons une vue d'ensemble sur les risques stratégiques et transverses du groupe avec un rôle de contrepoint au niveau du plan stratégique. De l'autre côté, il s'agit de gérer de façon opérationnelle l'ensemble des risques propres à l'activité banque et assurance, qui demande des moyens plus importants, plus techniques, avec des modèles sophistiqués. Plus particulièrement, dans notre cas, il y a un emboîtement entre, d'une part, la gestion très encadrée et technique de ces risques au sein de La Banque Postale et, d'autre part, la prise en compte au niveau macro, de leurs conséquences pouvant être critiques au niveau de la maison mère (finance, image, juridique ...).

### Quels sont les grands facteurs de risque qui pèsent sur un groupe comme le vôtre ?

Chaque « risk management » est propre et caractéristique de l'organisation et des métiers de l'entreprise. Au-delà de la vision traditionnelle qui tournait autour des seuls risques assurables, nous avons aussi une approche différenciée et sur-mesure dans le cadre duquel l'enjeu est d'avoir une vision globale et stratégique de ces facteurs de risques.

Nous sommes ainsi exposés aux risques de marché qui résultent de l'environnement concurrentiel et des évolutions techniques comme la dématérialisation qui remet en cause les méthodes de travail que nous utilisons, par exemple, dans le cadre de notre activité courrier et colis. Mais la dématérialisation n'est pas uniquement un facteur de risque, c'est aussi une opportunité de développement à travers la mise en place de nouvelles activités.

Dans le domaine bancaire, l'alourdissement des règles prudentielles, le renforcement des exigences en termes de fonds propres et l'environnement de taux très bas complexifient le métier de transformation bancaire alors que dans le domaine de l'express, la concurrence en Europe pèse sur nos marges, sans pour autant enrayer une dynamique de très forte croissance. Parallèlement au niveau du groupe, nous devons aussi faire face à des risques de cybersécurité, aux nécessaires évolutions des ressources humaines ou encore à l'environnement législatif qui peut entraîner des risques de non-conformité. ■