

Sommaire

Remerciements.....	5
Préface.....	11
Introduction.....	13
Chapitre 1 - Définition des notions mobilisées et contextualisation de la Fonction Risk Manager	17
Définition des notions mobilisées : risque, gestion des risques, Risk Manager.....	17
Le risque	17
La gestion des risques.....	19
Le Risk Manager	26
Histoire récente des risques, de la gestion des risques, de la Fonction Risk Manager	27
De 1990 à 2003	29
De 2004 à aujourd'hui	46
Mise en perspective de la Fonction Risk Manager.....	70
Chapitre 2 - L'activité des Risk Managers.....	73
Ce que font les Risk Managers.....	75
Un Risk Manager chef d'orchestre de la gestion des risques évoluant vers un Risk Manager business partner ?.....	76
Des Risk Managers operational Risk Manager ou strategic Risk Manager ?	80
Un Chief Risk Officer contrôleur ou « champion du risque » ?.....	81
Des Risk Managers « opérateur » de la gestion des risques ou « architecte » de la gestion des risques ?	82

Les relations des Risk Managers	87
Les relations avec la direction :	
comment les informations remontent-elles à la direction ?	88
Les relations avec les opérationnels : comment les informations sont-elles diffusées aux opérationnels et remontent-elles vers le Risk Manager ?	89
Les relations avec les autres fonctions :	
comment communique-t-il avec les autres fonctions ?	90
L'image relationnelle	93
Mise en perspective de la Fonction Risk Manager.....	94
Une lecture en termes de légitimité	94
Les facteurs préconisés par les Risk Managers	96
Les facteurs préconisés par le Chief Risk Officer	97
Chapitre 3 - Définition et illustrations des différentes classes de risques auxquelles sont confrontés les Risk Managers	101
Les risques stratégiques et économiques.....	103
Définition	103
Illustration et mise en œuvre	103
Les risques techniques	108
Définition	108
Illustration d'un risque technique	108
Les risques financiers.....	109
Définition	109
Illustrations de risques sur le périmètre comptable et financier	110
Les risques opérationnels	112
Définition	112
Illustrations.....	112
Chapitre 4 - Méthodes, démarches et outils des Risk Managers ..	127
Les méthodes les plus usitées en gestion des risques	127
Savoir identifier les risques passés, présents et émergents.....	128
Savoir évaluer, quantifier et prioriser les risques.....	136
Savoir préconiser des moyens de traitement adaptés et pragmatiques au regard des enjeux et du contexte	148

Savoir piloter et suivre les risques.....	151
L'approche organisationnelle par les processus	156
Formaliser et faire valider la politique globale de gestion des risques ..	156
Structurer le pilotage des risques : intégrer les processus dans l'approche par les risques	157
La méthode et les outils face à l'urgence : la gestion de crise	157
Structurer l'information	157
Organiser les plans d'action	160
Action de communication sur les risques	161
Piloter et suivre : outils et méthodes face à l'urgence.....	163
La connaissance outil : les systèmes d'information de gestion des risques	165
Les fonctionnalités de collecte, analyse et reportings sur les risques, des fonctionnalités tournées vers le pilotage par les risques.....	167
Module cartographie des risques : suivre les risques majeurs et mineurs	170
Module base incident : suivre les incidents significatifs et non significatifs.....	170
Module contrôle permanent : suivre le respect des processus et procédure	172
Module plan de continuité d'activités et gestion de crise	172
Module conformité : suivre les écarts de conformité	174
Module audit interne : suivre les recommandations d'audit.....	175
Chapitre 5 - La place des Risk Managers dans l'organisation	179
Les conditions de centralisation/décentralisation de la Fonction Risk Manager	181
Une organisation sur deux niveaux avec trois niveaux de responsabilités	181
Des modèles de centralisation/décentralisation	183
Conditions de centralisation/décentralisation et autorité de la Fonction Risk Manager	186
Positionnement du Risk Manager et autorité de la Fonction Risk Manager	188
Quelle organisation de l'équipe et quelle appellation ?	189
Quel rattachement hiérarchique ?.....	190

Quel budget des risques ?	190
Quel référentiel de poste ?	191
Implication de la direction générale et autorité de la Fonction Risk Manager	192
La Fonction Risk Manager est-elle affichée comme une fonction de nature stratégique ?	192
Quels objectifs ?	196
Quels comités de risques ?	199
Mise en perspective de la Fonction Risk Manager	199
Facteurs mis en œuvre par les Risk Manager pour gagner en légitimité	199
Facteurs préconisés par les RM	200
Facteurs mis en œuvre par le Chief Risk Officer	202
Chapitre 6 - Les compétences des Risk Managers	205
Le Risk Manager est-il un expert de la gestion des risques ?	208
La formation des Risk Managers	208
Les formations existantes en gestion des risques	213
Une question d'expérience en gestion des risques avant tout ?	216
Une connaissance de l'activité, du groupe, des opérations	219
La nécessaire connaissance de l'activité et du groupe	219
Le plus du passage par l'opérationnel	220
Le Risk Manager est un communicant	221
La communication sur les processus clés du RM	222
La communication en cas de crise et de situation d'urgence	225
La communication externe à l'égard des autorités et parties prenantes externes	229
Mise en perspective de la Fonction Risk Manager	230
Conclusion générale	235
Postface	239
Bibliographie	241
À propos des auteurs	248