

Sommaire

Remerciements	5
Préface	13
Introduction	15
Chapitre 1 - Définition des notions mobilisées et contextualisation de la Fonction Risk Manager	19
Définition des notions mobilisées : risque, gestion des risques, Risk Manager	19
Le risque	19
La gestion des risques.....	21
Le Risk Manager	29
Histoire récente des risques, de la gestion des risques, de la Fonction Risk Manager	30
De 1990 à 2003	33
De 2004 à 2018.....	52
De 2019 à aujourd’hui.....	79
Mise en perspective de la Fonction Risk Manager	90
Conclusion	92
Chapitre 2 - L’activité des Risk Managers	93
Ce que font les Risk Managers	96
Un Risk Manager chef d’orchestre de la gestion des risques évoluant vers un Risk Manager business partner ?	96
Des Risk Managers operational Risk Manager ou strategic Risk Manager ?	101
Un Chief Risk Officer contrôleur ou « champion du risque » ?	102

RISK MANAGEMENT

Des Risk Managers « opérateur » de la gestion des risques
ou « architecte » de la gestion des risques ? 104

Les relations des Risk Managers 109

Les relations avec la direction :
comment les informations remontent-elles à la direction ? 110

Les relations avec les opérationnels :
comment les informations sont-elles diffusées
aux opérationnels et remontent-elles vers le Risk Manager ? 111

Les relations avec les autres fonctions :
comment communique-t-il avec les autres fonctions ? 113

L'image relationnelle 115

Mise en perspective de la Fonction Risk Manager 117

Une lecture en termes de légitimité 117

Les facteurs préconisés par les Risk Managers 119

Les facteurs préconisés par le Chief Risk Officer 120

Conclusion 123

**Chapitre 3 - Définition et illustrations des différentes classes
de risques auxquelles sont confrontés les Risk Managers.....**

Les risques stratégiques et économiques..... 127

Définition 127

Illustration et mise en œuvre..... 127

Les risques techniques 134

Définition 134

Illustration d'un risque technique..... 134

Les risques financiers..... 136

Définition 136

Illustrations de risques sur le périmètre comptable et financier .. 136

Les risques opérationnels 139

Définition 139

Illustrations..... 139

Conclusion 154

La diversité des risques à appréhender 154

**Chapitre 4 - Méthodes, démarches et outils
des Risk Managers.....**

Les méthodes les plus usitées en gestion des risques 155

Savoir identifier les risques passés, présents et émergents.....	156
Savoir évaluer, quantifier et prioriser les risques	165
Savoir préconiser des moyens de traitement adaptés et pragmatiques au regard des enjeux et du contexte	178
Savoir piloter et suivre les risques	182
L'approche organisationnelle par les processus	188
Formaliser et faire valider la politique globale de gestion des risques.....	188
Structurer le pilotage des risques : intégrer les processus dans l'approche par les risques.....	189
La méthode et les outils face à l'urgence : la gestion de crise	190
Structurer l'information	190
Organiser les plans d'action	193
Action de communication sur les risques.....	193
Piloter et suivre : outils et méthodes face à l'urgence.....	196
La connaissance outil : les systèmes d'information de gestion des risques	198
Les fonctionnalités de collecte, analyse et reportings sur les risques, des fonctionnalités tournées vers le pilotage par les risques	201
Module cartographie des risques : suivre les risques majeurs et mineurs	204
Module base incident : suivre les incidents significatifs et non significatifs.....	204
Module contrôle permanent : suivre le respect des processus et procédure	206
Module plan de continuité d'activités et gestion de crise	206
Module compliance : suivre les écarts de conformité	210
Module audit interne : suivre les recommandations d'audit.....	211
Conclusion	214
Chapitre 5 - La place des Risk Managers dans l'organisation ..	215
Les conditions de centralisation/décentralisation de la Fonction Risk Manager	217
Une organisation sur deux niveaux avec trois niveaux de responsabilités	218
Des modèles de centralisation/décentralisation	219

RISK MANAGEMENT

- Conditions de centralisation/décentralisation
et autorité de la Fonction Risk Manager 223
- Positionnement du Risk Manager et autorité
de la Fonction Risk Manager..... 225
 - Quelle organisation de l'équipe et quelle appellation ? 226
 - Quel rattachement hiérarchique ? 227
 - Quel budget des risques ? 228
 - Quel référentiel de poste ?..... 229
- Implication de la direction générale
et autorité de la Fonction Risk Manager 229
 - La Fonction Risk Manager est-elle affichée
comme une fonction de nature stratégique ? 230
 - Quels objectifs ? 234
 - Quels comités de risques ? 237
- Mise en perspective de la Fonction Risk Manager 237
 - Facteurs mis en œuvre par les Risk Manager
pour gagner en légitimité 237
 - Facteurs préconisés par les RM 238
 - Facteurs mis en œuvre par le Chief Risk Officer 240
- Conclusion 241
- Chapitre 6 - Les compétences des Risk Managers 243**
- Le Risk Manager est-il un expert de la gestion des risques ? 246
 - La formation des Risk Managers 246
 - Les formations existantes en gestion des risques..... 253
 - Une question d'expérience en gestion des risques avant tout ? ... 255
- Une connaissance de l'activité, du groupe, des opérations 259
 - La nécessaire connaissance de l'activité et du groupe 259
 - Le plus du passage par l'opérationnel 260
- Le Risk Manager est un communicant..... 261
 - La communication sur les processus clés du RM 262
 - La communication en cas de crise et de situation d'urgence 266
 - La communication externe à l'égard des autorités
et parties prenantes externes 270
- Mise en perspective de la Fonction Risk Manager 272
- Conclusion 273

Les compétences incontournables pour que la Fonction Risk Manager soit une réussite	273
Les écueils à éviter pour un Risk Manager.....	274
Conclusion générale.....	275
Postface	279
Bibliographie	283
À propos des auteurs.....	292