

PROSPECTIVE

LE RISK MANAGER DE DEMAIN :
UN CHEF D'ORCHESTRE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Dans un environnement toujours plus incertain, le Risk Manager peut devenir un acteur stratégique à trois conditions : partager sa vision avec le COMEX, maîtriser la complexité en pilotant des expertises et... gérer le stress.



François Malan,
Vice-Président de l'AMRAE

Si, comme le souligne François Malan, Vice-Président de l'AMRAE et modérateur de cet atelier, le Risk Manager est « désormais reconnu et bien implanté dans les entreprises », le futur réserve bien des défis. Non seulement la digitalisation fait émerger de nouveaux business models, dont certains ne font interagir que des individus, mais elle induit aussi une telle fragmentation des processus que l'entreprise devient plus dépendante de l'extérieur pour la conception, le financement, etc. Le contrôle de cet écosystème devient un enjeu majeur, estime Martin Richer, fondateur de Management & RSE et consultant : « C'est sur lui que reposera la valeur et les talents seront attirés et récompensés en capital, à charge pour eux de le valoriser, comme c'est déjà le cas dans quelques start-up de la Silicon Valley. » Ce paradigme nouveau modifie la configuration des risques, ajoute Martin Richer : « Ils seront plus concentrés, les interdépendances rendront l'entreprise plus vulnérable, les risques liés à la réputation et à l'éthique prendront plus d'importance. »

Comment s'adapter ? Alexis Beguin, Risk & Insurance Manager de Vale, estime indispensable une montée en puissance stratégique et opérationnelle : « Le Risk Manager devra s'adapter aux besoins de l'entreprise mais aussi être en mesure d'influencer ses décisions. Vis-à-vis de l'extérieur, il devra assumer un rôle plus important auprès des assureurs et des réassureurs mais aussi évoluer vers un management plus participatif. » Tout en postulant l'émergence d'émules d'Uber dans l'assurance, il s'oppose à une vision linéaire du métier : « Il faut pratiquer le Risk Manager sous différentes formes, courtier, assureur ou autre, et ainsi affiner la capacité d'anticipation indispensable pour bien gérer les revirements de conjoncture. »



Martin Richer,
fondateur de Management
& RSE et consultant



Alexis Beguin,
Risk & Insurance Manager
de Vale

« Le Risk Manager devra être plus négociateur, pédagogue, savoir partager sa vision avec le COMEX et devenir un ambassadeur de la fonction au-delà de l'entreprise. »

Martine Bournerias,
Associée du cabinet Progress

leur temps pour garder la maîtrise des événements. Mission impossible ? Pas pour ceux qui savent jouer plusieurs rôles : « Pour gérer une complexité croissante et une accélération permanente, le Risk Manager devra avoir l'âme d'un architecte, d'un entrepreneur, d'un médecin et d'un sportif ! »



Martine Bournerias (Progress)

Un tel degré d'habileté ne sera pas de trop car la place du Risk Manager en entreprise est encore en devenir, rappelle Martine Bournerias, Associée du cabinet Progress : « Il lui reste à trouver un positionnement vis-à-vis de la direction financière ou de l'audit, faire reconnaître son expertise à un niveau plus global, attirer les jeunes talents et les former. » Une évolution récente peut aider les Risk Managers : l'intérêt croissant des membres des conseils d'administration pour leur expertise : « Les

DEVENIR UN AMBASSADEUR DE LA FONCTION

administrateurs souhaitent de plus en plus analyser les plans d'action en fonction des risques encourus. » Pour tirer parti de cet atout, encore faudra-t-il développer certaines capacités : « Le Risk Manager devra être plus négociateur, pédagogue, savoir partager sa vision avec le COMEX et devenir un ambassadeur de la fonction au-delà de l'entreprise. » ■