



Le risque est au cœur de la transformation des entreprises

Impact sur le recrutement du risk manager

Dans un contexte de mondialisation où la pression digitale rivalise avec la crainte de se faire disrupter, où les niveaux de contraintes réglementaires (RGPD, prévention de la corruption, devoir de vigilance et identification des tiers, conflits d'intérêt...) s'accroissent et la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) devient incontournable, on constate que le risque est au cœur de la transformation de la société avec la crise environnementale, sociale et sociétale.

Les entreprises qui veulent prospérer durablement doivent donc embarquer le risque à la racine, dans toutes ses acceptions : on constate que la fonction de risk manager s'étoffe avec un périmètre d'intervention et d'influence très transversal en soutien du business.

1 | Un métier autant technique qu'humain

C'est une fonction qui fait autant appel au management de projet, aux capacités d'analyse et de synthèse qu'aux

compétences humaines. En effet si l'on parcourt rapidement les principales missions d'un risk manager, on s'aperçoit que cela suppose un profil très complet voire complexe dont les trois principaux axes d'activité sont :

- Identifier et cartographier les risques, les apprécier puis en assurer la prévention, en financer les impacts à travers l'assurance – ou pas – maîtriser et gérer des risques (acceptation, transfert, diminution ou contournement), sans oublier la nécessité de définir la continuité de l'entreprise après le choc

- Intervenir en amont en contribuant à diffuser une culture des risques en interne, communiquer sur les risques en externe

- Assurer le reporting/ piloter et monitorer les risques.

Il devient essentiel d'avoir une approche globale – plutôt qu'en silo – du risque pour en coordonner la gestion et implémenter une politique qui aligne les intérêts des uns et des autres dans le sens d'une meilleure résilience.

Les dirigeants – qui sont toujours les responsables ultimes – optent de plus en plus pour un expert pour les seconder dans ce rôle très transversal où la rigueur mathématique alliée à la pédagogie charismatique permettront d'anticiper et de se préparer à l'imprévisible.

2 | Une fonction en forte évolution qui monte en grade

L'entreprise, en perpétuelle confrontation avec le risque – qu'il soit de responsabilité ou de dommages – se tourne vers les nouvelles technologies pour y faire face. C'est pourquoi la data science devient de plus en plus importante dans la réalisation et la réussite de la fonction de risk manager. En effet, si toutes les entreprises



BLANDINE CORDIER-PALASSE

Managing partner de BCP Executive Search, cabinet spécialisé sur les métiers juridiques, risk management, compliance, et gouvernance après une longue expérience comme avocate puis directeur juridique et secrétaire de conseil d'administration dans des groupes cotés. Elle est aussi Docteur en droit, Cofondatrice du Cercle de la Compliance. Elle intervient dans les DU de compliance à Dauphine et Assas, l'Executive MBA DJ de sciences-Po et des formations d'administrateur à l'ESSEC et au Cercle des Administrateurs.

bcpssearch.com

savent aujourd’hui collecter les données, être ensuite capable de les analyser, les cartographier, en tirer des évaluations, fixer des seuils d’acceptabilité, anticiper les évolutions et estimer les coûts est une réelle source de performance pour l’entreprise.

Aux classiques risques financiers, juridiques, légaux, fiscaux, opérationnels, de fraude et d’environnement s’ajoutent des risques de plus en plus variés tels que les risques liés à la cybersécurité, la géopolitique et les réglementations internationales. La **RSE**, qui implique d’intégrer les enjeux **ESG** dans la gestion de l’entreprise n’autorise plus l’impasse sur les risques sociaux ni environnementaux élargis à la transition énergétique écologique, surtout pour les grands groupes et les ETI. Ceci explique pourquoi on voit les risk managers monter dans la hiérarchie des entreprises (44 % des risk managers sont rattachés au DG et 31 % au DAF selon l’AMRAE) et le sujet de la gestion des risques est de plus en plus fréquemment abordé en comité exécutif.

3 | Le risk manager participe à la création de valeur

La vision du management du risque comme facteur de création de valeur et non comme frein à l’expansion creuse l’écart entre les entreprises prévoyantes et les autres. Nous constatons ce clivage chez nos clients lorsque nous discutons du positionnement du poste et de son périmètre : quand les uns sont convaincus que le risk manager contribue à améliorer performance, rentabilité, compétitivité et pérennité de l’entreprise, en préservant son image et sa réputation, d’autres se

“ Aux classiques risques financiers, juridiques, légaux, fiscaux, opérationnels, de fraude et d’environnement s’ajoutent des risques de plus en plus variés tels que les risques liés à la cybersécurité, la géopolitique et les réglementations internationales. ”

limitent à n’entrevoir que centre de coût et obligations réglementaires.

4 | Quels profils recruter pour que votre risk manager soit acteur du changement ?

Chef d’orchestre, fort en droit/finance et business, ingénieur/geek doué pour la modélisation et pour challenger les modèles de risks, le bon profil sait aussi analyser, présenter, et peut convaincre un Comex.

Alliant bon sens et rigueur pour développer des normes adaptées aux risques de l’entreprise, le risk manager idéal a aussi le charisme nécessaire pour les faire adopter de tous. De plus, son aptitude à la réflexion long terme lui permettra d’anticiper les nouvelles thématiques de risques que les évolutions législatives, réglementaires et sectorielles ne manqueront pas d’introduire. Enfin il sera aussi un calculateur réfléchi qui sait prendre des risques sagement calculés, un lanceur d’alerte, stratège et tactique et fort d’un

leadership éthique. Trouver ces personnalités exceptionnellement « *well-rounded* » n’est pas simple, s’assurer qu’elles aient la compétence ou la compréhension sectorielle apte à maîtriser les enjeux de l’activité complexifie la recherche. En parallèle, il est fondamental pour une intégration réussie de s’assurer de l’adéquation du candidat à la culture de l’entreprise – et c’est là où l’utilisation d’un chasseur de tête qui allie conseil et recrutement apporte toute sa valeur et fait la différence.

Sur une fonction dont la trajectoire et le positionnement sont en forte progression, la compétition pour les meilleurs ne fera que s’accroître. Accorder au recrutement de ce poste complexe et au cœur de l’entreprise l’importance qu’il mérite s’avèrera être, sur le long terme, un atout fondamental pour développer une culture du risque – pragmatique et efficace – créatrice de valeur et alignée avec la stratégie, le sens et l’intérêt sociétal de l’entreprise. ■