

«Il ne faut pas éviter le risque»

Entretien avec Luc Neuberg, président de l'ALRiM

Marc Fassone

L'Association luxembourgeoise de risk management (ALRiM) organise, en partenariat avec l'ALFI, ce 31 mai sa traditionnelle Risk Management Conference dédiée à la gestion des risques. Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est la gestion des risques?

Luc Neuberg: Avant de définir ce qu'est la gestion des risques, il convient de définir ce qu'est le risque. Le risque est intimement lié à l'incertitude. L'incertitude relative à la capacité que l'on a d'atteindre ses objectifs. Dit autrement, s'il n'y a pas d'incertitude sur l'atteinte de ses objectifs, il n'y a pas de risque.

La première des choses à faire est de bien connaître ses objectifs. Une fois que ceux-ci sont bien définis, les «facteurs de risques» apparaissent. Il s'agit des éléments susceptibles de vous empêcher d'atteindre correctement vos objectifs, les empêcheurs de tourner en rond. Il faut bien garder à l'esprit que la notion de risque n'est pas liée à un seul profit ou à une seule perte, elle est liée aux deux. Quelque chose de négatif pour vous peut être positif pour quelqu'un d'autre. Si vous faites faillite et que vous êtes une société cotée, je vais simplement acheter des «put» sur vous. Je vais être «short» et je vais gagner beaucoup d'argent.

Ceci posé, qu'est-ce que la gestion des risques?

La gestion des risques, c'est l'art de gérer ces incertitudes afin d'atteindre ses objectifs. Dans la gestion des risques, il y a différentes étapes. La toute première est celle du «risk assessment», autrement dit l'identification des facteurs de risque. Pour ce faire, il faut évidemment avoir une connaissance de l'environnement dans lequel on travaille. Cette identification est fondamentale parce que si vous oubliez certains facteurs de risque et que quelque chose se passe avec ces facteurs de risque, vous allez être impacté et vous ne serez pas prêt.

C'est quelque chose de très difficile à faire parce que cela demande une vue globale et une bonne connaissance de la stratégie.

Après l'identification des facteurs de risque vient la compréhension. On ne peut pas gérer quelque chose qu'on ne comprend pas. Comment voulez-vous diminuer le risque d'un élément que vous ne connaissez pas? Cela paraît évident, mais ce n'est pas aisé.



Photo: Hervé Montaiqu

La gestion des risques, c'est la conjugaison d'une vue indépendante et d'un cadre de contrôle qui va permettre de gérer les incertitudes. «C'est quelque chose qui est très large»

Vient après le temps de la mesure. Comment ces facteurs de risque peuvent-ils interagir avec mon business? Les facteurs sont multiples, économiques, environnementaux, politiques... Certes, tout est plus ou moins lié et on ne peut pas tout prendre en compte. Il faut que le facteur de risque ait une importance relative pour mon business. Encore une fois, tout est lié, mais il y a un élément dans l'identification des facteurs qui s'appelle la parcimonie. Si on a trop de facteurs de risque à gérer, on ne peut plus rien gérer du tout. Il faut savoir se concentrer sur les éléments réellement importants, les drivers. Vient après le temps de l'action. On ne sait pas nécessairement agir sur le risque lui-même. Je ne peux, par exemple, pas influencer sur la politique américaine ou sur le climat. Mais on peut gérer les impacts. Comment? Il y a mille et une méthodes. On parle ici de mitigation, terme désignant les systèmes, les moyens et les mesures d'atténuation des effets d'un risque. Atténuer les impacts pour les rendre plus supportables, j'insiste sur ce point: il ne faut pas éviter le risque car sans risque, il n'y a pas de profit. Le risque nul n'existe que si l'on ne fait pas de business. Il n'y a aucun business non risqué. Aujourd'hui, le risque vient de plusieurs directions, il est multifactoriel. C'est la conséquence de la complexification du monde de la finance en particulier et du monde en général. A côté des risques du marché, il y a désormais les risques opérationnels qu'il faut appréhender, principalement par des «due diligence». Le métier de risk manager est un métier d'avenir.

On ne peut parler avenir sans évoquer les enjeux et les défis. Quels sont-ils pour le monde du risk management?

La gestion du risque est quelque chose qui a toujours été là. Cela se faisait de façon intrinsèque, au naturel. Le changement par rapport à ces vingt dernières années, c'est que le risk management est devenu tout à la fois indépendant et une discipline en soi. Le risk management, c'est d'abord du bon sens. N'importe quel agriculteur sait qu'il doit diversifier pour éviter les aléas. Le financier aussi, même si les aléas ne sont pas les mêmes. Mais crise après crise, le régulateur est intervenu afin de parer au risque systémique, celui qui est

lié aux autres. Comme sur la route...

Désormais, cette activité est devenue totalement indépendante des preneurs de risques, comme peuvent l'être par exemple les gestionnaires de portefeuille. On ne peut être juge et partie. D'où la séparation stricte avec les gens en charge de faire du profit. C'est grâce à elle que la gestion du risque est devenue une activité à part entière. Aujourd'hui, toute société a son département ou sa division risque parce que c'est une obligation légale. Mais pas que.

Mais comment se gèrent au quotidien l'indépendance et la séparation nécessaires à l'accomplissement de la tâche d'un gestionnaire de risques?

C'est une très bonne question. Indépendance ne signifie pas que l'on évolue dans un autre monde, totalement détaché de la réalité du business. C'est un peu comme le GPS. Il ne conduit pas encore la voiture. Il le pourrait. Mais pour moi, son rôle devrait être d'indiquer et de contrôler. Si le gestionnaire de risque prenait les décisions, le conflit d'intérêt serait son quotidien. Selon moi, il est là pour indiquer les risques mais il ne doit en aucun cas pouvoir forcer la main du décisionnaire.

Après, ce n'est pas parce qu'on ne prend pas la décision finale qu'on ne peut pas s'exprimer. On doit parler. Ensuite, c'est à chacun de prendre ses responsabilités.

Et cette responsabilité, elle va dépendre de l'aversion – ou de l'appétit – au risque. Un appétit qui dépend de la culture de l'entreprise. L'équilibre entre la prise de risque et son contrôle dépend du régulateur, mais est aussi culturel. Le régulateur pose des limites, comme par exemple avec les réglementations Ucits. Mais il existe également des limites internes qui peuvent être plus restrictives.

Si vous prenez plus de risques, vous risquez de gagner plus, mais vous risquez aussi de perdre plus. Le réglage de cette balance varie selon les entreprises. Et le risk manager doit en être conscient. Il pourra alors, comme un GPS, optimiser la route vers l'objectif. La gestion du risque a un coût. Mais il ne faut pas uniquement y voir un centre de coût: il y a une véritable valeur ajoutée dans le sens où la gestion du risque peut aussi devenir une composante de gestion pour toute la société. (...)

(...) La société, outre ses portefeuilles, doit aussi optimiser ses objectifs et se poser les bonnes questions. On parle d'ailleurs désormais de plus en plus de risk management au niveau de la gouvernance. La CSSF, dans sa circulaire 12/552, l'a d'ailleurs récemment rappelé pour le secteur bancaire. On ne peut plus ignorer la problématique de la gestion des risques au niveau des organes de décision et de contrôle des sociétés. Si le régulateur a poussé en ce sens, le risk management s'est aussi développé parce que l'on s'est rendu compte que c'était une vraie valeur ajoutée et qu'il a ainsi intégré la culture des organisations. Aujourd'hui, on ne trouve plus sur le marché de voitures sans GPS ou sans airbags. C'est un peu la même chose au niveau de l'industrie financière.

Jusqu'à quel point la culture de la gestion des risques a pu changer les pratiques de l'industrie financière?

Il y a vingt ans, on n'avait pas cette vision indépendante de la gestion des risques. Les choses se faisaient de manière naturelle. Depuis, l'activité s'est professionnalisée en se dotant d'experts – des personnes qui ne font que cela – et d'outils dédiés comme des instruments de mesure et de couverture. Qu'est-ce que tout cela a apporté à l'industrie? D'abord une forme de sécurisation. Beaucoup de gens pensent que la finance est dangereuse. On a vu avec les crises que la spéculation prend souvent le pas sur l'investissement. Prenez une action: au départ, ce n'est pas un élément de spéculation, c'est un titre de propriété. Qui a dit qu'il fallait acheter et vendre une action endéans quelques heures pour faire du profit?

Je pense que la finance a une mauvaise image dans le public parce qu'il y a eu de très mauvais acteurs.

La gestion des risques a apporté un garde-fou, un code de la route. Attention quand même, ce n'est pas parce que le régulateur a imposé de nouvelles règles qu'il n'y aura plus jamais quelqu'un à contre-sens sur l'autoroute...

Il y a une limite à la régulation: que le business puisse continuer à tourner. Il y aura toujours des moutons noirs certes, mais il faut laisser aux acteurs la possibilité de faire des arbitrages.

La gestion des risques a également permis à l'industrie de ne pas s'écraser. Nous avons connu des crises financières et nous en connaissons d'autres. Cela ne veut pas dire que le risk management est un échec. Bien au contraire.

Imaginez 2008 et la chute de Lehman Brothers sans les règles de Bâle... Les conséquences auraient été encore plus catastrophiques. Rappelons-nous qu'à

l'époque, on se demandait quand même si le système financier mondial allait pouvoir continuer à fonctionner. Les banques et les investisseurs sont toujours là.

La sécurisation des investisseurs s'est accrue. Elle ne pourra jamais être totale parce qu'alors, il n'y aurait plus de business. Encore une fois, je me répète, il n'y a jamais de profit sans risque. Mais désormais, cela permet à plus de personnes de rentrer dans la finance sans être des experts. Pensez à Mifid. Mifid est là justement pour faire en sorte que les bons produits soient vendus aux bonnes personnes. Evidemment, il y a toujours des dérives. Nous sommes sur Mifid 2 et je crois qu'il faudra encore quelques Mifid pour que le cadre soit parfait.

Il y aura toujours des morts sur les autoroutes. C'est évident. Faut-il mettre plus de flashes, plus de régulation? Il ne faut pas tout bloquer. Je rappelle toujours que le régulateur n'est pas stricto sensu une police. Il est là pour réguler et réguler, ça veut dire faire fonctionner. On l'oublie souvent, mais le régulateur est là pour faire en sorte que tout soit fluide, pour faire en sorte que si quelqu'un n'agit pas dans les règles, cela n'empêche pas le système de continuer à fonctionner.

Je pense que le risk management a permis de rassurer le grand public afin qu'il continue de croire au système. Il a contribué à ce que les gens, en créant leurs propres banques et en gardant leurs avoirs dans leurs bas de laine, ne créent pas une finance parallèle non régulée. Cela ne tournerait pas. Entre l'évolution culturelle au sein des établissements financiers et le renforcement de la protection et de la confiance des investisseurs dans le système, les apports de la gestion du risque sont capitaux.

Un des thèmes centraux de la conférence du 31 mai était de savoir comment faire du risk management un atout et un argument de promotion pour la Place. Quelles sont pour vous les différentes pistes à explorer?

Nous avons ici un avantage énorme: une concentration d'acteurs, de métiers et de compétences. Il s'est instauré sur la Place – la deuxième au monde et la première en Europe en matière de fonds d'investissement – une connaissance profonde de tous les métiers. Nous avons une vue holistique du business qui est renforcée par les interactions importantes entre les acteurs. Ainsi qu'avec le régulateur qui est très proactif. La CSSF a beaucoup de comités techniques et échange énormément avec nous, les acteurs. Et ça, c'est une vraie valeur ajoutée. Tout comme l'activité associative soutenue. Les gens se rencontrent, se

Il s'est développé sur la Place une véritable culture du risque.

parlent et échangent sur leurs problèmes respectifs. Ici, nous pouvons nous appuyer sur un panel de connaissances transverses qui est vraiment unique dans l'industrie. Ce n'est que si on a une bonne vue sur le mécanisme qu'on peut bien le gérer d'un point de vue du risk management. Toute cette interactivité fait que se sont développées sur la Place non seulement une connaissance en profondeur du métier, mais également une véritable culture du risque. La participation à la conférence en est la preuve: nous avons eu plus de 250 participants pour un sujet somme toute très technique même si la question de la contribution à la gouvernance des entreprises prend de plus en plus d'importance. C'est un énorme avantage pour le Luxembourg d'avoir su développer cette nouvelle niche de compétences.

Justement, cette niche de compétences est-elle vendue en tant que telle à l'étranger?

C'est ce que nous allons essayer de faire désormais.

Point positif, elle commence déjà à être reconnue comme telle à l'étranger. La formation joue également un rôle important. Nous avons développé au pays des activités de formation très importantes. Il y a quinze ans, un seul cours était dispensé. Aujourd'hui, la House of Training en propose plus d'une quinzaine. Il y a une explosion de la demande qui dépasse le seul cadre des risk managers. Les administrateurs sont notamment très demandeurs. Nous travaillons avec la Luxembourg School of Finance à un master dédié. Nous formons les professionnels, mais il faut aussi former les utilisateurs. Le risque concerne tout le monde dans nos sociétés.

Peut-on imaginer le développement d'un véritable écosystème de la gestion du risque avec des professionnels pouvant prescrire pour des tiers, un peu à l'image de ce qui s'est passé avec les PSF?

Oui, bien sûr. On peut déjà déléguer à des prestataires en risk management des tâches spécifiques, comme le calcul par exemple. Beaucoup de sociétés font désormais du risque pour des tiers. Mais cela ne dispense pas d'avoir en interne un risk manager qui assume la responsabilité, notamment vis-à-vis du régulateur. Déléguer n'est pas déresponsabiliser. Cela ne dispense en rien les organes directeurs d'une société de jouer leur rôle dans la gestion du risque.

Nous formons les professionnels, mais il faut aussi former les utilisateurs.

Un diplôme indispensable

Inlingua Luxembourg et le DFP

En français s'il vous plaît: langue véhiculaire de l'Etat luxembourgeois, langue de la diplomatie, de l'administration, de la médecine, des affaires, de la restauration, le français est parlé par 274 millions de personnes dans le monde et a un rôle majeur au Grand-Duché. Fort de la conviction que le français général ne peut satisfaire l'ensemble des acteurs économiques, inlingua@ Luxembourg s'est investi d'une mission: proposer un diplôme de français dans un secteur spécifique pour renforcer votre employabilité, accéder à un emploi ou évoluer au sein de votre entreprise.

Qui sommes-nous? Membre d'un réseau inlingua international Ltd regroupant 340 centres dans 44 pays, inlingua@ Luxembourg possède deux sites: l'un dans la capitale et l'autre dans la métropole du Sud, Esch-sur-Alzette. Inlingua est implanté depuis 1993 et a su se distinguer par un «style maison» connu et éprouvé.

Allié à la CCI Paris-IDF et au Centre de Langue Française depuis de nombreuses années pour la passa-

tion du TEF (40.000 candidats par an dans le monde), inlingua@ Luxembourg a désiré se démarquer en proposant un nouvel outil plus axé sur la vie professionnelle (le DFP est le deuxième produit phare de la CCI après le TEF). En décembre 2016, inlingua a reçu de la part de la CCI l'indispensable agrément à la passation des diplômes du DFP. Inlingua en est aujourd'hui le seul détenteur au Grand-Duché.

Quid du DFP? Créé il y a 50 ans en réponse à une forte demande du monde de l'entreprise francophone ainsi qu'à la demande d'étudiants étrangers, le nombre de diplômés n'a cessé d'augmenter (+7000 en 2016). Le DFP est présent dans 115 établissements situés dans 85 pays. Basé sur des supports authentiques et des mises en situation professionnelles réelles, c'est un diplôme reconnu par les entreprises et les institutions, valorisé en France comme à l'international.

Inlingua@ et le DFP. Adapté au public des entreprises, des particuliers et des institutions et à plus large échelle au public inter-

national résidant au Luxembourg et dans la Grande Région transfrontalière: Allemagne, Belgique et France. Inlingua a sélectionné pour vous les variantes suivantes du diplôme:

- Affaires: du niveau A1 au niveau C1;
- Hôtellerie/Restauration/Tourisme: niveaux A2 et B1;
- Santé/Médical: niveau B2;
- Juridique: niveau B2;
- Relations internationales/Diplomatie: niveau B2.

dfp
DIPLÔMES
DE FRANÇAIS
PROFESSIONNEL

inlingua@ Luxembourg

5, rue de Hesperange
L-1731 Luxembourg
Tél. 40.35.47
mail: infoinlingua@inlingua.lu

Pour toutes les questions sur le DFP: lr@inlingua.lu

www.inlingua.lu
www.facebook.com/inlingua/