

«Une fonction davantage stratégique»

Entretien avec Luc Neuberg, président de l'Association luxembourgeoise de risk management (ALRiM)

INTERVIEW: NADIA DI PILLO

L'Association luxembourgeoise de risk management (ALRiM) organise aujourd'hui, en partenariat avec l'ALFI, sa traditionnelle conférence annuelle dédiée à la gestion des risques. Digitalisation, blockchain, changement climatique: de nouveaux risques émergent, toujours plus complexes et plus nombreux. Luc Neuberg, président de l'ALRiM, explique les enjeux du métier de «risk manager».

Luc Neuberg, quelles sont les évolutions les plus récentes auxquelles sont confrontés les risk managers?

Les défis auxquels les risk managers sont confrontés sont de plus en plus nombreux et diversifiés. Le champ d'action du risk management s'est largement étendu au cours des dernières années. Un des points de l'agenda de notre conférence concerne par exemple les risques liés à l'environnement et au changement climatique. C'est une problématique que le risk manager n'avait pas nécessairement à traiter jusqu'ici. La Commission européenne a publié le 24 mai dernier un plan d'action pour la finance durable. C'est assurément un sujet d'actualité très important qui implique aussi la mise en place de critères pour les processus de risk management. Un autre thème auquel je pense est la technologie blockchain. On touche ici à tout ce qui est fintechs et digitalisation qui sont devenus une réalité et dont le risk manager doit en appréhender les différents risques.

Quel est le rôle du risk manager face à ces nouveaux risques?

La fonction du risk manager n'est pas d'animer le débat, mais de traiter les facteurs de risques auxquels il est confronté. On parle de «risk assessment», c'est-à-dire l'identification des facteurs de risques, de tout ce qui peut empêcher ou poser problème à une société pour arriver à ses résultats. Le rôle du risk manager n'a pas vraiment changé au cours des dernières années, mais son champ d'action s'est élargi avec l'apparition de nouvelles problématiques et de nou-



Luc Neuberg: «Le risk manager doit avoir une bonne connaissance des systèmes technologiques actuels.» (PHOTO: GUY JALLAY)

veaux types de risques. Il n'est plus seulement confronté aux risques financiers, tel le risque de marché, le risque de crédit ou le risque de liquidité. Le risque opérationnel s'est largement étendu, notamment avec les nouvelles technologies.

Quel rôle le risk manager a-t-il à jouer dans la mise en place d'une bonne gouvernance?

Aujourd'hui, la fonction du risk manager prend une place de plus en plus importante. Tant les banques que d'autres acteurs de l'industrie des fonds se fondent sur le risk management en vue de protéger leurs fonds contre des risques de tout type. La circulaire CSSF 12/552 précise les modalités d'application en matière d'administration centrale, de gouvernance interne et de gestion des risques. Cela montre qu'un pas supplémentaire a été franchi et que le risk management est devenu un sujet très important au ni-

veau de la gouvernance des sociétés, que ce soit au niveau des sociétés de gestion ou des fonds d'investissement.

Le risk manager occupe donc une fonction stratégique au sein de l'entreprise...

Compte tenu de la complexité croissante des services financiers et du nombre élevé de crises financières récentes, la gestion des risques est plus importante que jamais. Elle joue aujourd'hui un rôle fondamental dans la mise en place d'une stratégie de bonne gouvernance, parce que le rôle du risk manager est aussi celui d'un garde-fou pour les clients. Au niveau de la réglementation Mifid par exemple, il faut respecter les profils de risques des clients, tant au niveau des produits que des services qui leur sont proposés. Le rôle du risk manager consiste à contrôler le caractère ad hoc de la mise en place de cette ré-

glementation, de s'assurer que les bons produits soient vendus aux bonnes personnes. A cela s'ajoute l'adéquation du profil de risque avec ce qui est proposé par les différentes institutions. Le rôle du risk manager s'est donc beaucoup amplifié au cours des dernières années.

Le risk manager a dû prendre du galon, mais sa présence n'est pas encore nécessairement obligatoire dans les organes de gouvernance...

Au niveau des banques de taille importante, un règlement de la CSSF impose que le chief risk officer soit membre de la direction. Au niveau des fonds d'investissement, c'est différent. Les fonds d'investissement alternatifs ont par exemple la possibilité d'externaliser la fonction de gestion des risques. Ce qui est clair, c'est que quelque soit le titre ou la place du risk manager - membre ou pas membre d'un organe de gouvernance - sa présence et sa participation dans le processus de décision est fondamentale. Vu l'importance que prend le risk management, je pense qu'il y aura tôt ou tard une évolution du côté des fonds d'investissement.

Les risques ne sont-ils pas encore plus complexes à cerner avec la multiplication des réglementations?

La régulation est souvent dictée des événements passés. Si je prend le cas de la crise financière de 2008, nous avons connu une importante crise de liquidité. Bien sûr qu'il y a une demande du régulateur pour mieux gérer ce risque, mais je dirais que ce n'est pas une contrainte ou une pression qui se rajoute pour le risk manager, mais plutôt un support. L'obligation réglementaire aide à la budgétisation de la fonction risk management.

Quels sont les changements liés à la digitalisation et quelles conséquences sur la fonction de risk management?

Cette évolution implique une bonne compréhension des thématiques. Au niveau de la gestion des risques, cela se traduit par une spécialisation accrue de la profession. Le risk manager n'est plus seu-

lement confronté à des risques marché, mais il doit avoir une profonde compréhension des systèmes. Nous avons eu par exemple une circulaire relative au cloud computing; il va sans dire que le risk manager doit être ouvert à cette technologie pour bien la comprendre. Le risk manager a pour tâche principale d'identifier et d'analyser les facteurs de risques, cette mission ne peut être réalisée sans une compréhension en profondeur des enjeux et systèmes technologiques actuels.

Le risk manager de demain sera un généraliste polyvalent de haut niveau...

Il doit à la fois avoir une vision holiste du problème et rentrer dans des détails parfois très techniques. Prenons l'exemple de la technologie blockchain: on ne peut pas gérer les produits financiers correctement si on ne comprend pas les processus et la transmission des informations. Dans le même temps, le risk manager seul ne peut pas tout comprendre, il doit pour cela faire appel à des équipes, à un support externe ou interne pour avoir une bonne maîtrise des risques.

Le message d'ouverture que le ministre des Finances adressera à l'occasion de votre conférence porte le titre: «2018: l'année de tous les risques?» 2018 sera-t-elle une année charnière?

C'est en tout cas l'année de la prise de conscience de nouveaux types de risques qui n'étaient pas pris en compte auparavant. Je ne dis pas que c'est l'année où ces risques se révèlent, mais c'est certainement une année charnière dans la prise en compte de nouvelles problématiques.

250 membres

L'ALRiM est une association qui se consacre au développement de la gestion des risques au Luxembourg et à l'international. Créée en 1997 sous le nom de «PRiM», elle compte actuellement près de 250 membres.