

CHAIRE

PARI

PROGRAMME DE RECHERCHE
SUR L'APPREHENSION DES RISQUES
ET DES INCERTITUDES

La fonction risque : pouvoir, contre-pouvoir ?

Alban Bizieux & Pierre François

L'histoire des entreprises au prisme de leur segmentation interne, ou le destin des nouvelles fonctions :

- Des effets de mode ?
 - Des rouages nécessaires ?
 - De nouveaux (contre-)pouvoirs ?
- ➔ Quelques éléments sur le développement de la fonction risque (hors assurance).

Une séquence d'*Officers* dédiés au contrôle interne et à la régulation :

- Les *health and safety officers*
- Les *environmental risk officers*
- Les *chief information officers*
- Les *compliance officers*
- ...et les *Chief risk officers*

Une (re)définition (maximaliste) de ce que sont les risques :

La gestion des risques revient à « *identifier l'ensemble des dangers auxquels une entreprise est confrontée pour mieux les prévenir. Les hiérarchiser pour mieux les contrôler. En mesurer les coûts pour mieux les atténuer.* » (*Les échos*, 20 janvier 2006)

« *Enterprise risk is the extent to which the outcomes from the corporate strategy of a company may differ from those specified in its corporate objectives, or the extent to which they fail to meet these objectives (using a ``downside risk'' measure).* » (Dickinson, 2001, *Geneva papers*, p. 362)

Une formulation gestionnaire de cette définition extensive –
l'Enterprise risk management.

« At the level of design ERM is a label for a system of concepts which have grown in organizational significance since the mid-1990s (...). The basic conception, as revealed in a vast body of guidance, is simple and superficially uncontentious: risk management and mitigation processes should be explicitly related to organizational and sub-organizational objectives. Prescriptively, organizations should seek to identify all material risks to their objectives and sub-objectives, design controls and mitigations which produce a residual risk consistent with a target risk appetite, and monitor this entire process, making feedback adjustments as necessary. » (Power, 2009, p. 849)

L'imposition de la gestion des risques : les pionniers des années 1990...

- En France comme ailleurs : SNCF, Danone, EADS, Air Liquide ;
- Des associations professionnelles, des formations, des publications ;

...pavent la voie à l'extension des années 2000 :

- La progression de la fonction risque, en particulier dans certains secteurs : énergie, *utilities*, finance ;
- Une démultiplication terminologique : *Risk insurance manager*, directeur des risques et des assurances, directeur des risques et de l'audit, directeur du management des risques, directeur de la gestion des risques...
- Peu d'adoption de l'ERM ;
- L'AMRAE tente de structurer une communauté.

Pourquoi ?

- Des crises, financières (Merril Lynch, 1987) ou écologiques (BP), de contrôle (Enron, 2001) ;
- De nouvelles règles :
 - Des régulations officielles : Turnbull Report, Cadbury Code, 1992 ; Coso Report, 1992 ; loi Sarbanes Oxley, 2002 ;
 - Les « bonnes pratiques » : Référentiels, méthodologies, critères de notation, etc.

Comment ?

- Une naissance à partir de fonctions préexistantes ;
- Une tendance au pilotage quantifié des risques – même si, en France, les formations de gestion dominant sur les formations d'ingénieurs ;
- Des idiosyncrasies organisationnelles et locales, davantage qu'un modèle unique.

Quelles spécificités des entreprises d'assurance ?

1. Un sentier de développement partagé ;
2. Une propension très forte à l'isomorphisme ;
3. Cooptation, plus que pilotage.

Un sentier de développement partagé avec les autres entreprises françaises

Un point de méthode : raisonner sur des traces.

- Quelques entretiens ;
- Les rapports d'activités ;
- Des difficultés symptomatiques;

Les deux temps de la fonction risque :

- Les grands groupes ou le temps des pionniers : fin des années 1990, début des années 2000 ;
- La diffusion progressive de la fonction risque dans les autres compagnies d'assurance : après 2005.

La gestion des risques dans les grands groupes :

- La visibilité croissante de la gestion des risques :
 - D'abord ramenée à une dimension d'une partie de l'activité (le « risque de marché »), le risque est progressivement présentée comme le cœur de l'entreprise.

La gestion des risques dans les grands groupes :

- La visibilité croissante de la gestion des risques :
 - Une gestion annoncée comme de plus en plus centralisée :
 - A la fin des années 1990, la gestion des risques est avant tout l'affaire des filiales :

“Operational responsibility for insurance activities is assumed by local units. After all, they are in the best position to know their domestic markets, the behavior and expectations of customers, the ideal combination of distribution channels and the national legal systems. Consequently, risk management is best left in their hands.” (Allianz, rapport 1999, p. 94).

La gestion des risques dans les grands groupes :

- La visibilité croissante de la gestion des risques :
 - Une gestion annoncée comme de plus en plus centralisée :
 - Cinq ans plus tard, cette décentralisation n'a pas disparu mais elle est beaucoup plus en retrait : c'est désormais l'équipement organisationnel centralisé qui domine.

La gestion des risques dans les grands groupes :

- La visibilité croissante de la gestion des risques :
 - Le risque s'équipe organisationnellement :
 - En 2000, chez Allianz, un *Corporate controlling department*,
 - En 2003, un *Risk management committee*
 - En 2004, un *Group risk control*, qui rapporte au CFO.
 - Et en 2007, pour s'y retrouver, un organigramme.

	Tasks
Allianz SE Board of Management	<ul style="list-style-type: none"> – Approves Group Risk Policy – Defines risk strategy of Allianz Group – Defines limit system
Group Risk Committee	<ul style="list-style-type: none"> – Monitors solvency and risk profile – Defines risk standards and Group and operating entities limits – Recommends/approves actions to mitigate risks
Group Risk	<ul style="list-style-type: none"> – Enhances risk dialogue between Group and operating entities – Implements internal risk capital model – Reports and communicates Group risks
Operating Entities (OEs)	<ul style="list-style-type: none"> – Manages risks proactively within Group policies and limits – Reports risk exposures to Group Risk



La gestion des risques dans les grands groupes :

- Extension et technicisation de l'appréhension des risques:
 - Des « risques de marché »...
 - ... Aux risques de réputation, stratégique, etc.

La gestion des risques dans les grands groupes :

- Extension et technicisation de l'appréhension des risques:
 - Mise en scène des outils techniques d'appréhension des risques :

« La fonction de Risk Management a pour objectif l'identification, la quantification et la gestion des principaux risques auxquels le Groupe est exposé. Pour ce faire, des méthodes et des outils de mesure et de suivi sont développés et déployés par la fonction Risk Management incluant notamment un cadre homogène de modélisation stochastique. » (Axa, Rapport annuel, p. 30-31).

La gestion des risques dans les grands groupes :

- Des outils techniques par des chevaux de Troie : les pérégrinations de la VaR.
 - La mesure des risques de Desdner Bank chez Allianz;
 - Et celle de Donaldson, Lufkin et Jenrette, chez Axa.

La gestion des risques dans les grands groupes (2) Les causes

➤ L'inscription dans un mouvement d'ensemble...

« Il y a de la littérature qui existe depuis très longtemps, depuis les années 90, toute la méthode EVA des cabinets de conseils, Bâle 2 qui commençait aussi un petit peu dans les banques, puis c'est inspiré aussi je pense par une littérature académique [...] sur les risk return-adjusted. Donc on se disait « tiens on a du rendement mais finalement est-ce que la mesure du capital qu'on met de côté pour porter ce risque, enfin ce rendement, est la bonne. Donc c'est d'abord une interrogation intellectuelle » (Achille C., CRO actuel de G2, après être passé chez G1 dans les années 2000.)

La gestion des risques dans les grands groupes (2) Les causes

- ...que font circuler certains individus, primo-entrants en l'occurrence :

« La première étape, en tout cas chez G1 c'est clairement le cas, c'est un gars qui a fait son mémoire d'actuariat sur une nouvelle mesure des risques, value-at-risk, pour définir ce que c'est le capital économique, et ça c'était la base, pour une réflexion au sein du groupe G1 à l'époque : [ce qu'on fait] ne suffit pas pour donner une coloration économique sur le vrai risque. »
(Achille C.)

La gestion des risques dans les grands groupes (2) Les causes

- Des enjeux de communication financière, dans un contexte de consolidation du secteur où les opérations de fusion-acquisition se multiplient...
- ...et en particulier après la crise financière de 2001, qui menace le bilan de certains assureurs : il faut donner des gages.

La diffusion de la gestion des risques : une logique de rattrapage ?

« Globalement c'est des structures qui étaient plus en retard sur ces sujets de gestion des risques que des acteurs tels G1, G2 et compagnie. Donc quand j'arrive en 2010, ce qui existe ici, il existe ce qui existait chez beaucoup d'assurances, une gestion des risques mais qui est au niveau opérationnel [...] et puis un embryon, des process en tout cas de contrôle interne, de maîtrise des risques opérationnels. Mais pas à proprement parler de direction des risques. » (Florent D. à propos du retard de M2 sur l'organisation de la gestion des risques quand il y est nommé CRO.)

La diffusion de la gestion des risques : Indices

- On ne transmet plus le modèle que l'on a vu naître dans un premier temps dans les grands groupes...
- ...mais un modèle unifié et fondé sur une réponse à *Solvabilité 2*
- On retrouve des indices de la volonté d'importer dans l'ensemble du secteur un modèle qui a déjà fait ses preuves

La diffusion de la gestion des risques (2) Les causes :
imposer les « bonnes pratiques ».

- Solvency II prévoit que les entreprises d'assurance se dotent d'une fonction dédiée à la gestion des risques.
- Dans la deuxième moitié des années 2000, l'entrée en vigueur de cette obligation se rapproche dans l'esprit des acteurs (2010, puis 2012...)
- Elle est d'autant plus impérieuse que la crise de 2008 a convaincu tous les acteurs de la vulnérabilité du système financier.

La diffusion de la gestion des risques (2) Les causes :
diffuser les « bonnes pratiques ».

- Le rôle de la formation comme lieu d'incubation de nouvelles pratiques.
- Emergence d'un profil-type du CRO, marqué par un certain parcours

La diffusion de la gestion des risques (2) Les causes :
diffuser les « bonnes pratiques ».

- Les associations professionnelles :
 - Les formations de l'Institut des Actuaires ;
 - La création du CFO Forum en 2002, et la mise au point de la MCEV en 2004.

La diffusion de la gestion des risques (2) Les causes :
diffuser les « bonnes pratiques ».

- Conseil, régulation :
 - L'ACPR, ou quand le superviseur induit des modes de faire ;
 - Les consultants et la circulation des pratiques : stabilisation méthodologique et surveillance des pratiques concurrentielles.

La diffusion de la gestion des risques (2) Les causes : les idées circulent quand les hommes circulent.

➤ La chasse aux CRO est ouverte...

« G2 est venu me chasser pour me dire "on a absolument besoin de toi", et c'étaient des anciens de G1 en fait chez G2, en me disant "voilà on te donne un mandat de CRO local mais tu seras bien plus que ça" » (Achille C., passé de CRO en assurance-vie chez G1 à CRO chez G2.)

La diffusion de la gestion des risques (2) Les causes : les idées circulent quand les hommes circulent.

➤ ...et elle participe à diffuser les pratiques :

« Alors la chance que j'ai eu c'est de commencer S2 chez G1, d'avoir été baignée dans S2 dès le début des échanges et de la mise en œuvre de la problématique, et en fait c'est ce qui m'a conduit à mon changement, je me suis dit "tiens, la gestion des risques c'est une opportunité", donc en 2011 quand j'ai changé, les sociétés commençaient à vouloir se doter des directeurs des risques, donc le champ des possibles était hyper vaste. » (Aurélie M., passée de G1 à la direction des risques chez P1.)

La diffusion de la gestion des risques (2) Les causes : les idées circulent quand les hommes circulent.

➤ ...et elle participe à diffuser les pratiques :

« Quelque part on peut dire que j'importe les bonnes pratiques, et c'est peut-être pour ça aussi qu'ils sont venus me chercher. » (Achille C., passé de G1 à G2.)

➔ Certaines structures (Axa, l'ACPR) sont des lieux où se forge la norme, qui ensuite se diffuse aux autres organisations.

La diffusion de la gestion des risques dans le secteur assurantiel :

- Le besoin ne crée pas l'organe ;
- Au début des années 2000, un *Zeitgeist* général, qui étirent les grands groupes d'assurance comme les autres très grandes entreprises ;
- Après 2005, une diffusion par de multiples canaux, coercitifs ou mimétiques, à l'ensemble du secteur ;
- Une stratégie de défaussement ?

Un processus de convergence rapide

Solvency II impose que soit identifiée une fonction risque :

« Les entreprises d'assurance et de réassurance mettent en place un système de gestion des risques efficace, qui comprenne les stratégies, processus et procédures d'information nécessaires pour déceler, mesurer, contrôler, gérer et déclarer, en permanence, les risques, aux niveaux individuel et agrégé, auxquels elles sont ou pourraient être exposées ainsi que les interdépendances entre ces risques. Ce système de gestion des risques est efficace, parfaitement intégré à la structure organisationnelle et aux procédures de prise de décision de l'entreprise d'assurance ou de réassurance et dûment pris en compte par les personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ou qui occupent d'autres fonctions clés. » (Article 44).

Solvency II définit le profil de ceux qui en ont la charge :

« Les entreprises d'assurance et de réassurance veillent à ce que toutes les personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ou qui occupent d'autres fonctions clés satisfassent en permanence aux exigences suivantes : leurs qualifications, connaissances et expérience professionnelles sont propres à permettre une gestion saine et prudente (compétence); et leur réputation et leur intégrité sont de bon niveau (honorabilité). » (Article 42)

- Pour autant, les jeux sont-ils faits ?
- Dans la plupart des secteurs, ce sont les idiosyncrasies organisationnelles et les bricolages locaux qui prévalent.
- Dans le cas de l'assurance, toutefois, assez forte convergence et dans le modèle organisationnel, et dans le profil de ceux qui en ont la charge.

(1) L'organisation de la gestion des risques

- Faut-il parler de la *gestion* des risques ?
 - Qui gère les risques ? Le CEO...
 - ...ou les directions opérationnelles...
 - ...en tout cas pas le CRO :

« C'est assez mal formulé. Mon job ce n'est pas de faire de la gestion des risques. Celui qui fait de la gestion des risques c'est le directeur des investissements, c'est le directeur technique, c'est le directeur informatique, lui il gère son risque. Moi je ne suis pas là pour faire de la gestion des risques, je suis là pour vérifier que sa gestion des risques est prudente et conforme à la stratégie du groupe. » (Florent D., parlant de la gestion des risques dans l'entreprise M2.)

(1) L'organisation de la gestion des risques

- Que fait alors la direction des risques ? Deux piliers :
 - Une équipe modélisation, pour développe un modèle interne ou assimiler les besoins du modèle standard ;
 - Une équipe en charge en lien avec la modélisation, d'un côté, et les fonctions opérationnelles, de l'autre, qu'elle contrôle et dont elle challenge l'activité : la « diffusion de la culture du risque ».
- Une logique séquentielle ?

(1) L'organisation de la gestion des risques

- Que fait alors la direction des risques ? Un rôle stratégique :
 - Le CRO comme conseiller du CEO et du comité exécutif.
 - Utilisation du modèle interne pour les décisions stratégiques

« Il faut même qu'on démontre à l'ACPR que les résultats du modèle interne sont utilisés, sont montrés, sont pris en compte dans les décisions stratégiques. » (Pauline P., de G2.)

(1) L'organisation de la gestion des risques

- Que fait alors la direction des risques ? Un rôle consultatif :

« On mettait un avis rouge vert jaune, orange, suivant le degré de risque que l'on avait identifié et associé au projet et c'est principalement ce point qui attirait l'attention des membres du comité exécutif et suivant la couleur du point ils accordaient plus d'importance aux recommandations qui les accompagnaient [...] Nous n'étions pas des points décisionnels » (Jean-Simon K. expliquant le déroulement des comités des risques chez l'entreprise G2)

(2) Qui occupe la fonction risque ?

- Des profils convergents et techniques
 - Un profil commun : le CRO-actuaire
 - Des formations identiques et un esprit de corps
 - Faut-il être actuaire pour être CRO ?
*« Le grand danger à mon sens c'est de croire que le diplôme d'actuaire est suffisant pour remplir la fonction [de CRO], naturellement non, ça va de soi mais pas tant que ça. »
(Florent D., CRO chez M2, non-actuaire)*
- Un mouvement commun : depuis les grands groupes vers le reste du secteur

(2) Qui occupe la fonction risque ?

➤ Une carrière convergente : le développement d'une expertise

« [...] Je pense un atout aujourd'hui, c'est qu'à une époque je [sois] rentré dans l'analyse justement de l'ensemble des textes S2 et au fur et à mesure. Parce qu'aujourd'hui clairement si vous voulez rentrer dans le détail de ce qu'est S2, de l'ensemble de ses composantes, il y a un coût d'entrée qui est extrêmement fort, moi j'ai eu la chance de l'absorber au fur et à mesure de la sortie des textes, et aussi parfois de savoir parfois pourquoi tel bout de texte est écrit comme ça, que ça fait référence à tel débat, telle époque, et c'est un plus dans la compréhension de l'ensemble. » (Marc D., directeur risques et solvabilité chez M1 après un passage chez l'ACPR.)

(2) Qui occupe la fonction risque ?

- La conquête d'un monopole ?
 - Profiter de la marge de manœuvre offerte par S2
 - Avantage comparatif pour les *risk managers* de la première heure
 - Un coût d'entrée dans la gestion des risques devenu trop important

(2) Qui occupe la fonction risque ? Les effets de la convergence

➤ Derrière l'uniformité des CRO, un risque se profile

« Deux choses amènent à la convergence des modèles. Il y a en effet les pratiques de place, et la pratique du contrôle. C'est-à-dire le contrôle va venir et qui va dire "ça j'autorise ou j'autorise pas", forcément ça va créer une convergence avec derrière un risque systémique, c'est-à-dire que si on est tous avec les mêmes modèles d'analyse, les mêmes fonctions de réaction etc, ça nous conduit, je ne vais pas dire à prendre les mêmes décisions, mais à prendre des décisions proches, et donc à créer un risque systémique là-dessus. » (Marc D., directeurs risques et solvabilité chez M1.)

Cooptation ou pilotage ?

- Les risques au pouvoir ?
 - Après les CFO, les CRO ?
 - Un pilotage (automatique) par les instruments.

- Une logique de cooptation :
 - Une confiance limitée dans les outils ;
 - Pour survivre, se faire coopter.

- Une confiance limitée dans les outils censés être les mieux adaptés aux risque de l'entreprise :
- Les modèles internes, *by the book* : produire des outils de pilotage des risques qui épousent au plus près les spécificités du modèle économique de l'entreprise.

- Une confiance limitée dans les outils censés être les mieux adaptés aux risque de l'entreprise :
 - L'usage réflexif des modèles : les modèles internes à distance.

*« Notre modèle interne, il est utilisé par l'entreprise. Alors moi je vois une utilisation plutôt poussée, du modèle interne, sur tout ce qui est allocations d'actifs. Là effectivement, on utilise le modèle interne comme un instrument de décision, pour notre direction financière, et la direction des investissements. Donc on contribue de manière active »
(Direction des risques, G3).*

« Le modèle interne encore est un peu absent, du moment qu'on a lancement d'un nouveau produit, et là on parle plutôt vraiment du business, et je parle surtout de la partie vie, parce que là je suis pas du tout la partie non vie. On a des grosses difficultés à l'utiliser. Parce que le modèle interne est trop complexe, trop articulé, il est trop lent. Aussi en termes de réactions, de temps de calcul. D'un point de vue des test, on est encore très faible, il faut qu'on trouve une façon de pouvoir utiliser vraiment le modèle interne dans ces processus de décision. Et en ce moment, on regarde plutôt des indicateurs qui sont liés à la formule standard, parce qu'on imagine que nos collègues des différentes directions lancent de nouveaux produits, ils nous demandent un impact direct, et normalement on est capables de fournir une réponse en formule standard. » (Direction des risques, G3)

- Une confiance limitée dans les outils censés être les mieux adaptés aux risque de l'entreprise :
 - L'usage réflexif des modèles : les modèles internes à distance, *chez les dirigeants*

« Notre PDG nous a déclaré au pot S2, qu'il nous félicitait pour [l'approbation du modèle interne], mais que le modèle interne il y croyait pas quoi, "mais c'est bien que vous vous y croyiez". [...] Ce qu'il voulait dire par là c'est qu'un modèle c'est un modèle, avec ses limites, et qu'il faut l'utiliser comme tel quoi, en étant moins radical. Ça a fait un peu crisser des dents. "Tant que j'ai pas passé une bonne crise pour voir si le modèle tient, j'y croirai pas." » (Pauline P., au pilotage des risques chez G2.)

- Une confiance limitée dans les outils censés être les mieux adaptés aux risque de l'entreprise :
 - L'usage réflexif des modèles :
 - Une logique d'apprentissage...
 - ...ou de négociation ?

- Pour survivre, être coopté :
 - Des entreprises désormais pilotées par le risque ?

*« Comme je dis souvent, la courbe d'apprentissage que moi j'ai vu chez M2, qui venait d'un monde un peu plus rétrograde que des assureurs comme G2 ou autre, je veux dire que dans les années 2000, 2005 on va dire, le pilotage de l'entreprise c'était le pilotage du chiffre d'affaires, ce qui importait c'était la croissance du chiffre d'affaires. Dans les années fin 2000, début 2010, tout à coup on s'ouvre à un autre angle de pilotage qui dit que c'est bien d'avoir du business mais s'il peut être rentable c'est encore mieux. Ça peut paraître idiot mais c'est une réalité, dans des groupes mutualistes de protection sociale. Puis là aujourd'hui maintenant on est "c'est bien d'avoir du chiffre d'affaires, c'est bien s'il est rentable, mais est-ce que par ailleurs j'ai la surface financière suffisante pour absorber les risques potentiels liés à ce business? Parce que même si je suis rentable je peux un jour ne plus être solvable. Est-ce que je maîtrise bien l'ensemble de mes risques dans l'entreprise ?" »
(Florent D., gestion des risques, M2.)*

➤ Pour survivre, être coopté :

➤ Les ressorts de la conquête : la confiance, *via* les résultats

« Il y a une confiance, que j'ai acquise, je suis resté 5 ans donc c'est vrai qu'au début il y avait un certain manque de confiance mais à la fin je disais quelque chose et il n'y avait plus aucun... Donc voilà à force de faire des bons résultats sur d'autres domaines que sur la gestion des risques elle-même ou sur d'autres domaines que la gestion des risques, pas liés à S2, qu'à un moment malgré tout ils étaient reconnaissants du travail que j'avais fait. [...] En l'occurrence là on avait l'histoire d'un courtier qui a fait faillite, je leur avais dit de faire un certain nombre de choses qu'ils n'avaient pas faites, et ça a aggravé fortement la perte » (Jérôme E., passé par une première mutuelle avant d'arriver chez P2.)

➤ Pour survivre, être coopté :

➤ Les ressorts de la conquête : la technicité et la délégation

« Donc à partir du moment où ça marche j'ai une liberté totale, mais [les administrateurs] veulent pas rentrer dedans, donc j'ai, c'est pour ça que je dis que j'ai cette autonomie et cette liberté extrême de mettre en place à partir du moment où de un, je ne fais pas de vague, de deux, c'est mis en place, je respecte la directive, et surtout je respecte le calendrier du régulateur, donc en gros ils veulent pas en entendre parler. [...] Voilà comme on m'a expliqué, c'est une preuve de confiance, on n'intervient pas dans mon périmètre, c'est une preuve de confiance, c'est fait, c'est que c'est bien fait, c'est que ça convient et voilà, bon. » (Aurélie M., CRO chez G1.)

- Pour survivre, être coopté :
 - Les ressorts de la conquête : une nécessaire proximité aux métiers

« Puis après le travail pédagogique essentiel pour une fonction risque c'est de coller au terrain, c'est ce que je dis à mes collaborateurs : "ne restez pas dans vos bureaux, gardez vos bureaux ouverts, allez voir ce qui se passe concrètement dans les directions que vous contrôlez, accompagnez les collaborateurs, faites en sorte qu'ils sentent que vous vous intéressez à ce qu'ils font et que vous cherchez à comprendre réellement leur activités. » (Florent D., CRO de l'entreprise M2.)

- Pour survivre, être coopté :
 - Les liens aux fonctions concurrentes : l'exemple des fonctions financières.
 - Quel rattachement hiérarchique : au CFO ou à la direction générale ?

- Pour survivre, être coopté :
 - Les liens aux fonctions concurrentes : l'exemple des fonctions financières.
 - Des conflits rares et mesurés, quel que soit le positionnement :
 - Trop tôt pour advenir ?

*« Parce que bon [le risk management] s'est beaucoup appuyé sur S2 donc c'est vrai que maintenant que les modèles commencent à être matures et que les choses ont été, sont en train d'être approuvées par les régulateurs et tournent, ça va se banaliser un petit peu, et cette partie-là du risk management en tout cas elle sera moins pertinente pour asseoir sa légitimité. »
(Eric E., CRO chez P2)*

- Pour survivre, être coopté :
 - Les liens aux fonctions concurrentes : l'exemple des fonctions financières.
 - Des conflits rares et mesurés, quel que soit le positionnement :
 - Les CRO voient le monde avec des lunettes financières ?