



Isabelle MAURY,
Fondatrice de
IM7 Consulting

www.im7.consulting
contact@im7.consulting

IM7 Consulting : la richesse de l'expérience au service des dirigeants

Ancienne dirigeante au sein du comité exécutif du groupe BPCE, Isabelle Maury met à profit sa large expérience issue de l'exercice de fonctions opérationnelles et exécutives au sein de grands groupes bancaires pour assister le dirigeant dans sa prise de décision avec audace et technicité.

Vous êtes la fondatrice de IM7 Consulting. Pouvez-vous nous présenter la structure ?

IM7 Consulting est une société de conseil dédiée aux dirigeants, leur partenaire de confiance, afin de les soutenir face aux exigences réglementaires du milieu bancaire et assurantiel. Forte de 25 années d'expérience et de dialogue avec les directions générales dans l'industrie bancaire, mon accompagnement s'articule autour de quatre axes :

Professionaliser la gouvernance

J'interviens sur les sujets d'organisation de la gouvernance. J'accompagne les présidents des comités des risques et d'audit, les administrateurs, dans l'approfondissement de leurs connaissances sur les risques, l'audit et la *compliance*. Je réalise également des auto-évaluations de conseil. J'agis avec savoir-faire et confiance en proposant ma longue expérience des instances de gouvernance, et d'interactions avec les directions générales.

Sécuriser la relation avec les autorités de supervision

Mon accompagnement se modèle sur le rythme de vie du dirigeant. Pour une prise de poste, je lui propose un parcours personnalisé pour une appropriation accélérée des risques, de l'audit, de la *compliance* et de la gouvernance et l'aide à développer une relation de confiance avec les autorités de supervision (ACPR, BCE). Pendant les missions de contrôle déclenchées par l'autorité de supervision,

je coache les équipes pour mieux organiser et gérer la relation avec l'autorité de supervision, laquelle est vite fragilisée si la posture n'est pas ajustée. L'objectif est d'aider le dirigeant à maîtriser sa relation avec les autorités sur le long terme.

Accompagner les dirigeants dans les situations de crise

Face à des contraintes immédiates, des projets complexes à impact, des situations d'urgence appelant une réponse adaptée et rapide, j'utilise mon pragmatisme, ma réactivité et mon expérience de gestion de crise.

Renforcer l'efficacité des fonctions risques et *compliance*

J'accompagne le dirigeant dans l'élaboration de sa stratégie et le positionnement des fonctions régaliennes permettant de faciliter le développement du business. J'interviens également sur l'optimisation de la gouvernance, l'organisation, les process, voire la transformation lors d'une fusion d'établissement.

En quoi consiste votre valeur ajoutée ?

Aider le dirigeant dans la réflexion et l'assister dans ses décisions sont ma motivation première. Je suis convaincue que le respect de la réglementation peut et doit être un accélérateur de business. J'aide ainsi les dirigeants à créer de la valeur en intégrant leurs contraintes réglementaires et à en faire un élément fort de différenciation. Ancienne dirigeante, avec un

track-record reconnu avec les autorités, s'adresser à moi est un gage de crédibilité et de confiance pour les dirigeants que j'accompagne. J'interviens aussi en expert indépendant auprès de fonds de private equity et de cabinets en stratégie. Je leur apporte ma profonde connaissance du marché bancaire français, mon expérience du fonctionnement des comités exécutifs, comités de direction générale, conseils, en les aidant dans leurs interactions avec leurs clients au niveau top management.

En pratique, comment se déroule votre accompagnement ?

Je répondrai par des exemples concrets :

Un nouveau dirigeant est nommé : il s'agit d'établir un diagnostic sur ses besoins, partager la vision de sa fonction, renforcer ses connaissances et compétences en l'aidant à bien maîtriser les domaines régaliens nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Une réglementation bouleverse l'organisation de façon transversale, comme le pilier II de Solvabilité II par exemple. Il faut opérer une transformation pour que tout le monde comprenne l'importance de cette réglementation et la mette en œuvre. Cela nécessite une pédagogie adaptée, une interaction avec les fonctions opérationnelles pour expliquer à chaque collaborateur ce qui va changer dans son métier.

Un dirigeant entre en réunion avec les autorités de supervision et m'appelle dans le quart d'heure qui précède pour l'aider à axer son discours et vérifier que les points clés de son dispositif répondent bien à ce qui est attendu. Je suis à même de le conseiller dans l'immédiat.

Une mission de contrôle sur place est déclenchée par les autorités : l'objectif est de soutenir le dirigeant afin qu'il sache comment gérer ce contrôle, y répondre au mieux, identifier les alertes et faire remonter l'information, s'organiser pour avoir la bonne personne face aux autorités, des choses très pratiques, mais qui peuvent se compliquer si elles ne sont pas anticipées.

Ma mission doit être utile, permettre la décision et avoir de l'impact. Elle est réussie quand elle fait changer les choses et permet au client de gagner du temps et de l'argent.

Quels sont les enjeux et tendances du secteur et comment y répondez-vous ?

La diversité et la complexité des problématiques bancaires et assurantielles a poussé la profession à développer de très fortes expertises, de plus en plus fragmentées, conduisant à multiplier les silos. L'enjeu est d'obtenir une vision globale permettant un temps court de prise de décision. Retrouver l'agilité est un défi majeur pour les organisations. Mon expérience des processus de transformation, réorganisation, optimisation de moyens, et de fusions me permet d'aider le dirigeant pour y parvenir.

La profusion des exigences réglementaires est un défi en soi. Les établissements sont confrontés à l'incertitude sur l'évolution de certains textes ayant un fort impact sur la profession. Cela implique connaissance de la régulation, expérience de la supervision et savoir-faire pour une priorisation efficace avec les moyens correctement positionnés.

S'agissant de la compliance, la réglementation factuelise une discipline des affaires, conduisant de facto à en codifier le fonctionnement. Garder le sens, intégrer la lettre et l'esprit de la réglementation, l'intégrer dans son ADN est un défi quotidien et concerne toutes les fonctions de l'entreprise. C'est un véritable sujet de culture d'entreprise, la prise en compte du risque reposant sur des retours d'expérience concrets. Mes réalisations en termes de création d'une identité commune au sein d'une filiale dans un secteur régulé est précieuse.

La nécessaire réduction des coûts induite par la chute durable de la rentabilité est une opération délicate dès lors qu'elle touche des professions règlementées. Qu'il s'agisse de gestion des risques ou de compliance, il faut pouvoir réduire les coûts tout en offrant un service de qualité au management, conforme à la réglementation et préservant les relations et la qualité du dialogue avec les autorités. Pour cela, il est capital d'avoir une connaissance profonde de ces métiers pour mener cette transformation.

Les récentes procédures engagées par les autorités dans l'industrie automobile, pharmaceutique ou alimentaire démontrent que l'importance de la gestion des risques et de la compliance dépasse largement les secteurs de la banque et de l'assurance. Cette prise de conscience est nécessaire et appelle des changements d'organisation. L'expérience d'un secteur régulé comme la banque, qui a vu cette transformation sur les vingt dernières années, est un précieux accélérateur de compétences pour aider les autres industries à faire face à ce nouveau défi.