



Rendre tangible, l'intangible

« Culture eats strategy for breakfast » – Peter Drucker

Introduction

- Pourquoi parle-t-on de Culture d'entreprise dans cette commission ERM360° ?
- Qui vient en parler ?

Mémoire CEFAR 2016

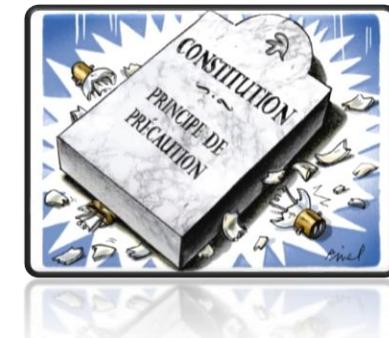
LA CULTURE DU RISQUE DE LA MAITRISE A L'INNOVATION



CEFAR 2016
Stratégie de Gestion des Risques

« Des crises naissent le courage,
du courage, la décision ET de la décision l'action »

Société sans goût du risque, société en panne



RISQUE

危
機



危
机

Danger Opportunité

Culture du Risque VS Culture d'Entreprise

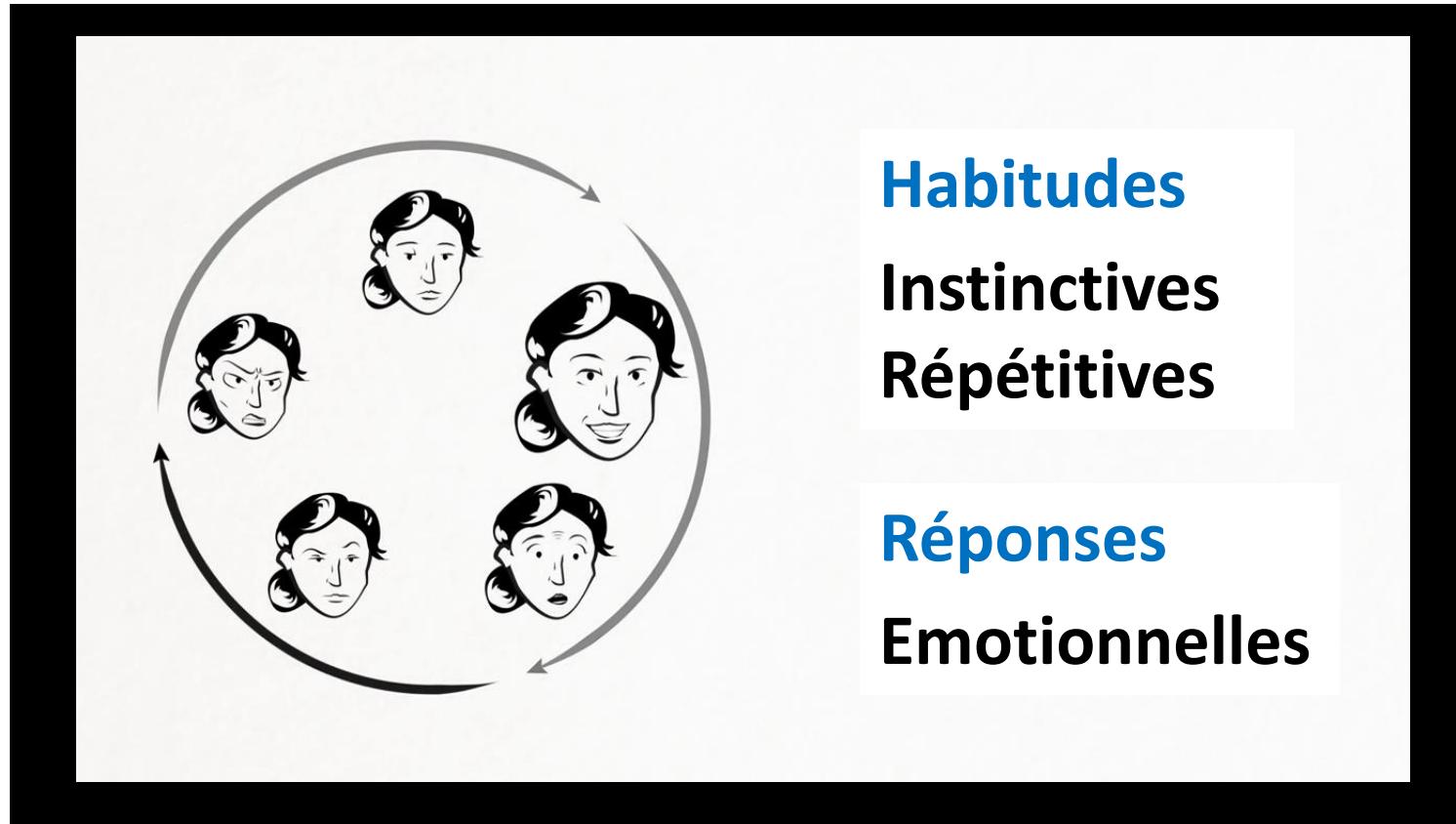
Un système de **Valeurs** et de **Comportements** qui orientent au quotidien **les décisions** en matière de risque.

- ✓ Une attitude face au risque (état d'esprit)
- ✓ Un comportement vis-à-vis du risque

Un système de **Valeurs** et de **Comportements** qui influencent :

- ✓ les attitudes, (Etat d'esprit)
- ✓ les actions et
- ✓ la prise de décision.

La culture d'entreprise en 30 secondes



26''

Culture & Gouvernance des risques

Les approches traditionnelles de gestion des risques se concentrent exclusivement sur les **mécanismes formels** de gestion des risques et sur la gouvernance.

- Gouvernance
- Structures
- Infrastructure
- Politiques / Contrôles
- Systèmes



La majorité des défaillances significatives ont été le résultat plus global d'un **climat organisationnel** et d'un contexte de contrôles.

- Instincts & émotions
- Besoins & Valeurs
- Pensées & sentiments
- Comportements
- Biais inconscient
- Symboles culturels

20%

Culture d'entreprise

80%

Limite des approches traditionnelles

Même les contrôles les mieux conçus sont défaillants au regard de :

- ✓ l'expérience,
- ✓ l'attitude,
- ✓ l'état d'esprit et
- ✓ des valeurs des collaborateurs.

Volkswagen : le choix des ingénieurs

- A “chain of errors”
- Mauvaise conduite - Échec des processus – Non respect des règles



DEVELOPING STORY

LIVE

CNN

S&P ▲ 4.61

VW ADMITS TO MINDSET OF RULE-BREAKING

1'50"

Culture d'Entreprise : Risques et Opportunités



LE MONDE CHANGE



La quatrième révolution industrielle

Nous nous demandons ce qui est en train
d'arriver au monde.

Tout est en train de
changer !

3'14''

Mutations technologiques, socio-économique et culturelles

- **Transformations technologiques** : Réunion des systèmes numériques, physiques et biologiques.
- **Transformations sociétales** : Les technologies numériques transforment fondamentalement les organisations et le rythme nécessaire à ces changements technologiques.
- **Transformations culturelles** : « Une des caractéristiques de la quatrième révolution industrielle est qu'elle ne change pas nos activités, **elle nous change nous**. » Klaus Schwab – Président du World Economic Forum

NOMBREUSES IMPLICATIONS

Remise en cause :

- Des business models, du développement et de l'exécution de la stratégie,
- Des notions de management, du rôle du leader et de celui des collaborateurs, des relations hiérarchiques au sein des structures et des modèles organisationnels,
- Des attentes des investisseurs et des différentes parties prenantes,
- Du rôle même de l'entreprise au sein de la société avec la remise en cause de son statut juridique....

La culture d'entreprise d'Apple



Une des clés du succès d'Apple : son fonctionnement collaboratif



1'28''

Revisiter la Vision, la Mission et les Valeurs de l'entreprise



Gestion des risques nécessitant des modifications stratégiques

En quelques occasions, un risque ou un ensemble de risques influe sur la stratégie de l'entreprise et le management doit évaluer d'autres stratégies.

Dans ces cas, la direction doit considérer :

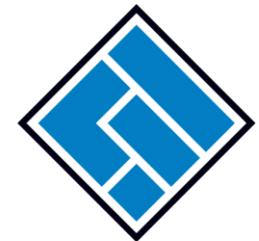
1. Si la nouvelle stratégie est alignée avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'entreprise.
2. Les implications de la stratégie choisie.



Règlementation et Culture d'Entreprise



證券及期貨事務監察委員會



ASIC

Australian Securities & Investments Commission



Office of the Superintendent of
Financial Institutions

Bureau du surintendant
des institutions financières



**BANK OF ENGLAND
PRUDENTIAL REGULATION
AUTHORITY**



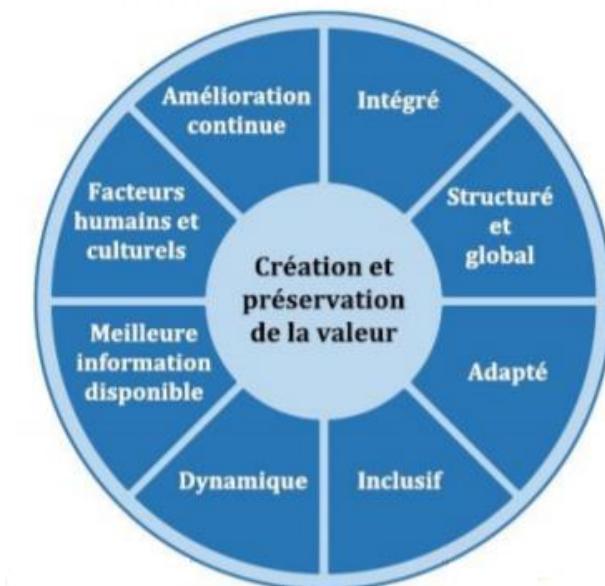
Canada

En France - Recommandations



Accorder une attention particulière aux risques éventuels liés aux **valeurs affichées** par le management, à la **culture d'entreprise** et aux **avantages incitatifs** qu'elle accorde.

Référentiels et Culture d'Entreprise



Benchmark des pratiques

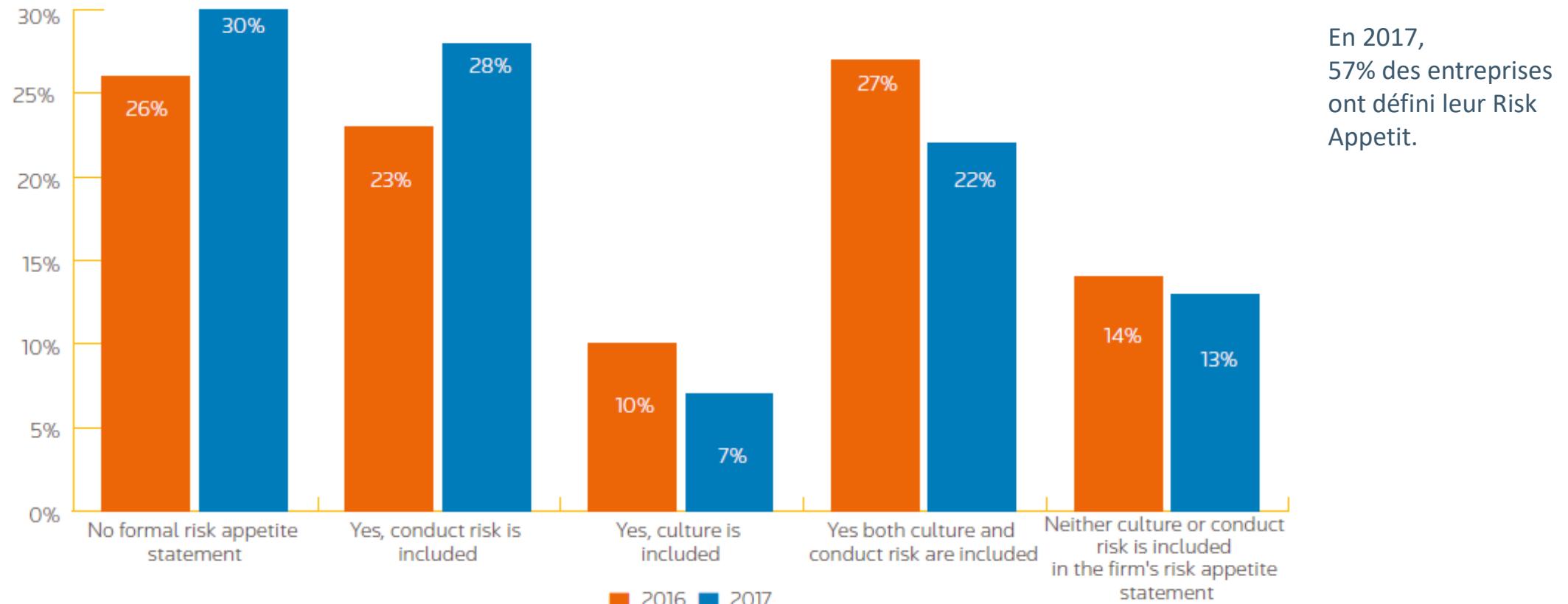
Culture and Conduct Risk 2018: Benchmarking 5 years of implementation

By Stacey English
Susannah Hammond
Ashley Kovas
Helen Parry



Définition du Risk Appetit pour la Culture

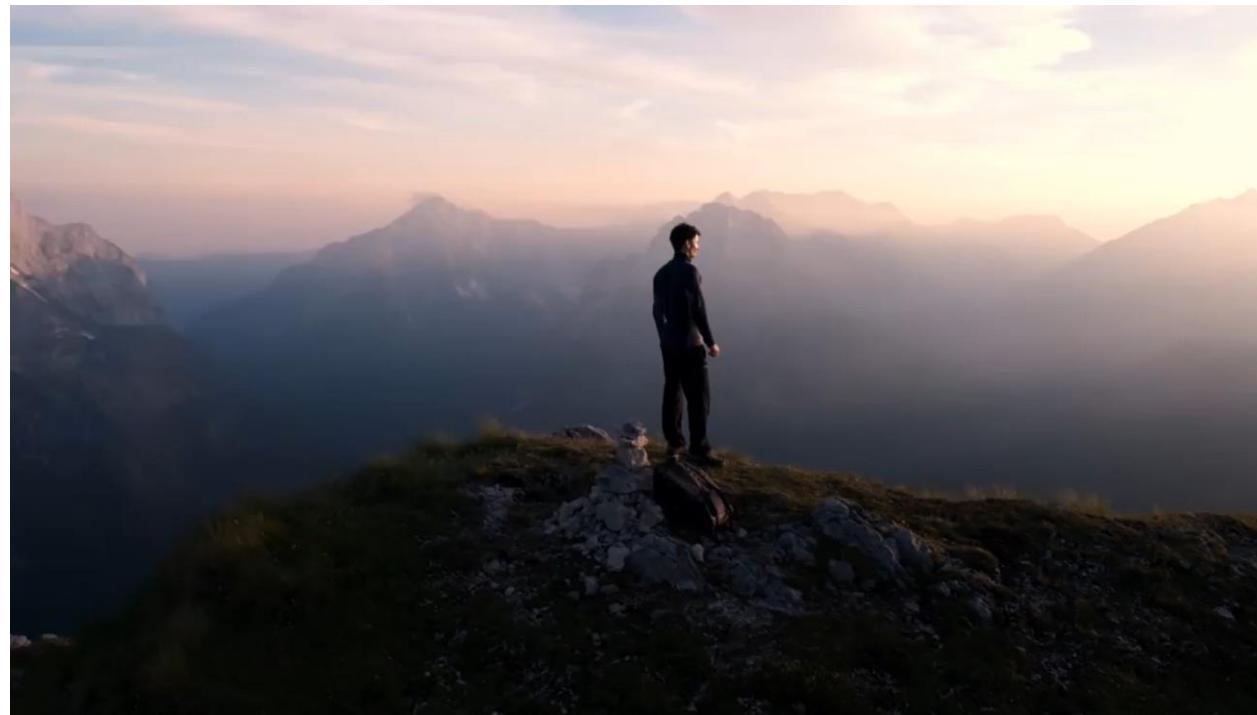
Votre entreprise a-t-elle développé un Risk Appetit formel, incluant la culture et/ou le risque de conduite, validé par le conseil d'administration ?



Résultat du Benchmark des entreprises adhérentes à l'AMRAE

Rôle du Risk Manager dans la Culture d'Entreprise

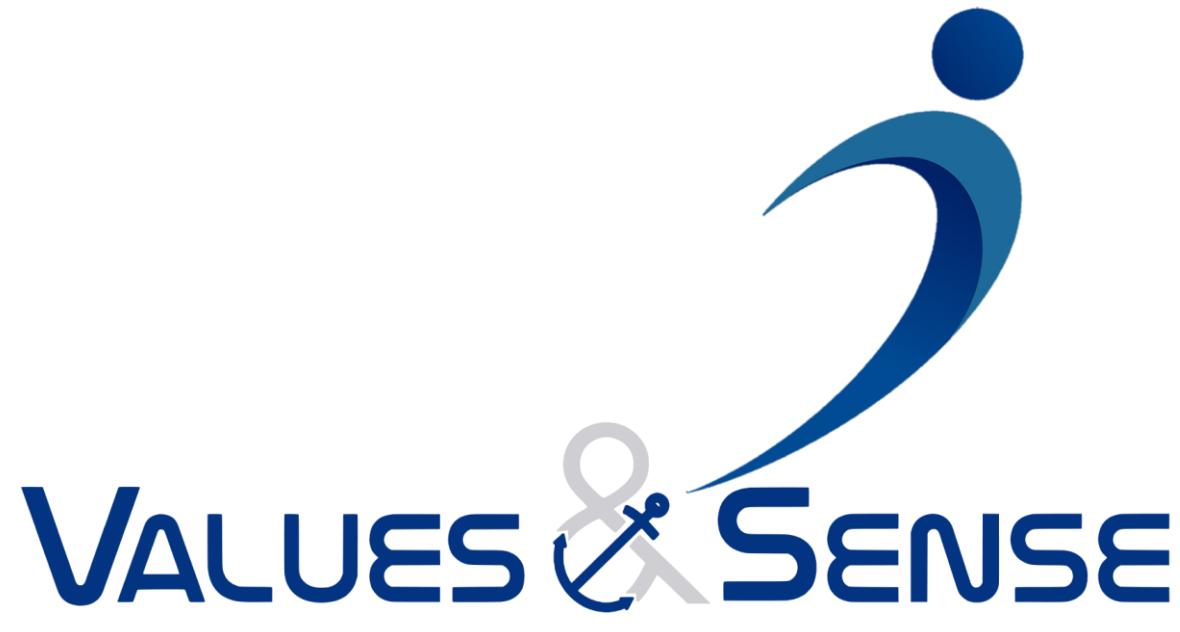
Conclusion



1'42"

Questions





www.values-sense.com