



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 Culture d'Entreprise

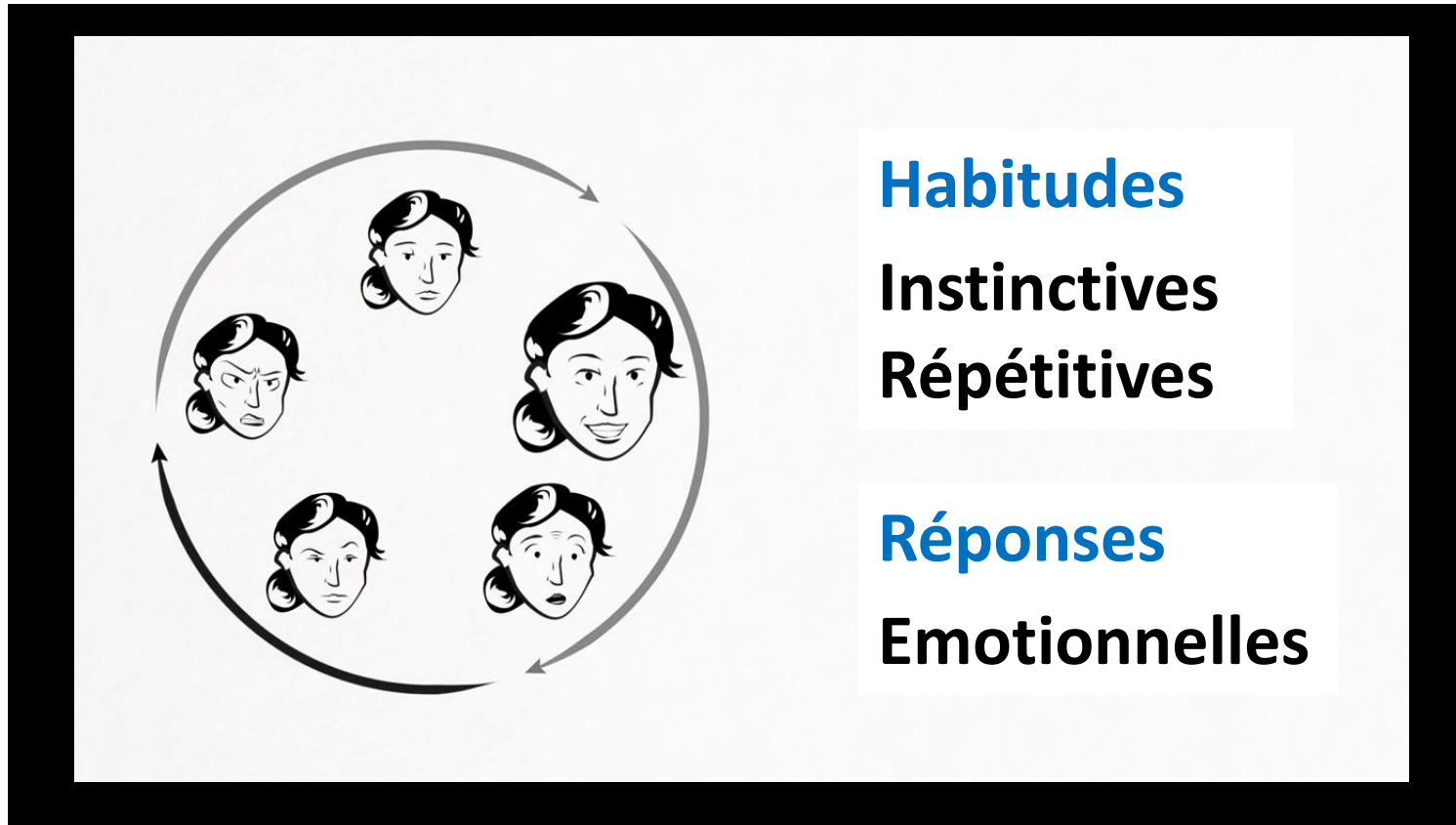
Un système de **Valeurs** et de **Comportements** qui orientent au quotidien **les décisions** en matière de risque.

- ✓ 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

20%

Culture d'entreprise



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

80%

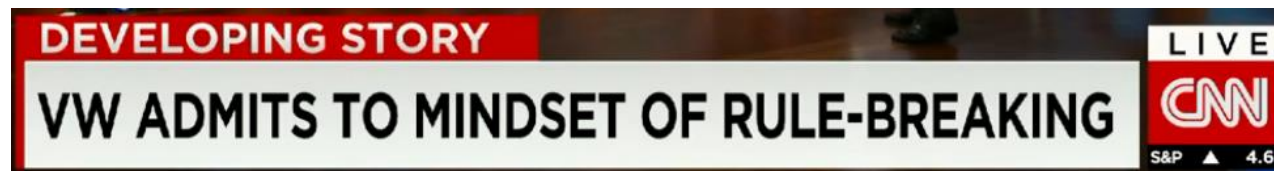
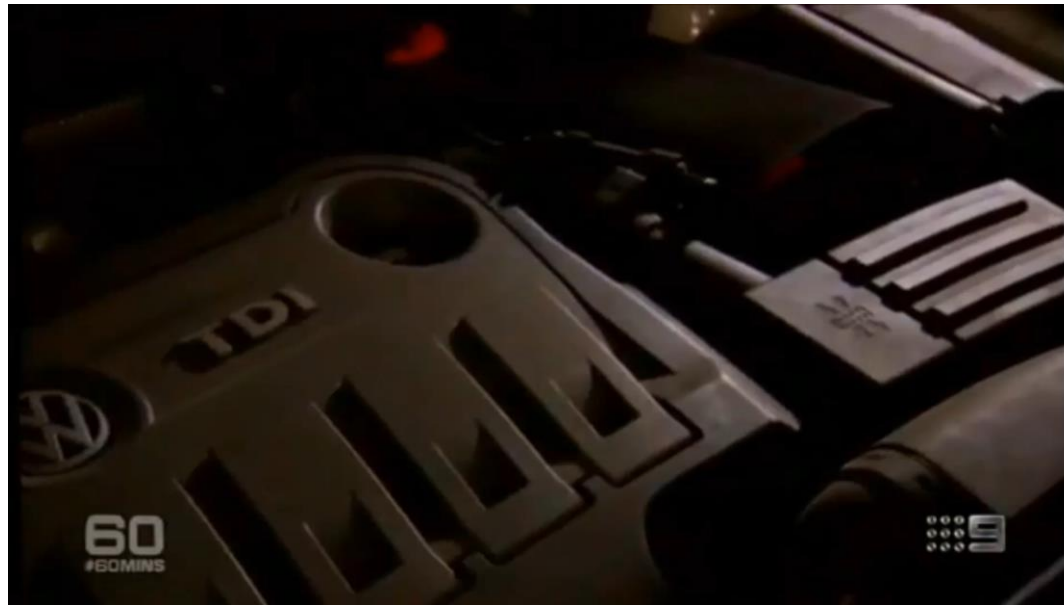
Limite des approches traditionnelles

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



Culture d'Entreprise : Risques et Opportunités

Juridiques
Gouvernance
Challenge
Résilience
Adaptabilité
Attractivité
Sécurité
Fidélisation
Ethique
Réputation
Performance
Croissance
Compliance
Innovation
Engagement
Stratégie
Financiers

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 !



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



STEVE JOBS
ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE

 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.



Revising company values

In 2013, Caterpillar created an internal team to perform an in-depth analysis of the company's existing sustainability capabilities and strategy. The team was comprised of Caterpillar leaders from a wide range of backgrounds and perspectives. They compared Caterpillar sustainability commitments and achievements to those of its peers and competitors while examining global trends and how they relate to the Caterpillar enterprise and its employees. It became evident that it was time to officially recognize sustainability as a core value at Caterpillar. The team developed a bold recommendation for this important shift during the 2013 Strategic Planning Committee (SPC) review. Following careful consideration and approval by the Executive Office, Caterpillar recognized sustainability as a core value and included it in corporate strategy development.²⁵

Règlementation et Culture d'Entreprise



ASIC

Australian Securities & Investments Commission



OSFI
BSIF

Office of the Superintendent of
Financial Institutions

Bureau du surintendant
des institutions financières

Canada



BANK OF ENGLAND
PRUDENTIAL REGULATION
AUTHORITY



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

CDISO

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



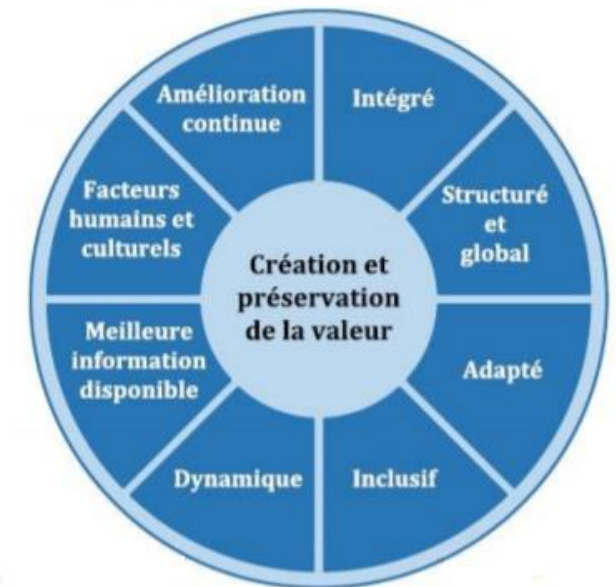
**GOUVERNANCE
& CULTURE**

1. Surveillance des Risques par Conseil
2. Etablir les structures opérationnelles
3. Définir la culture souhaitée
4. Démontrer son engagement envers les valeurs fondamentales
5. Attirer, développer et conserver des collaborateurs compétents

La culture est partie intégrante du dispositif de maîtrise des risques

Alignement des comportements attendus avec les valeurs de l'organisation

Alignement des valeurs avec le "risk appetite"



Benchmark des pratiques

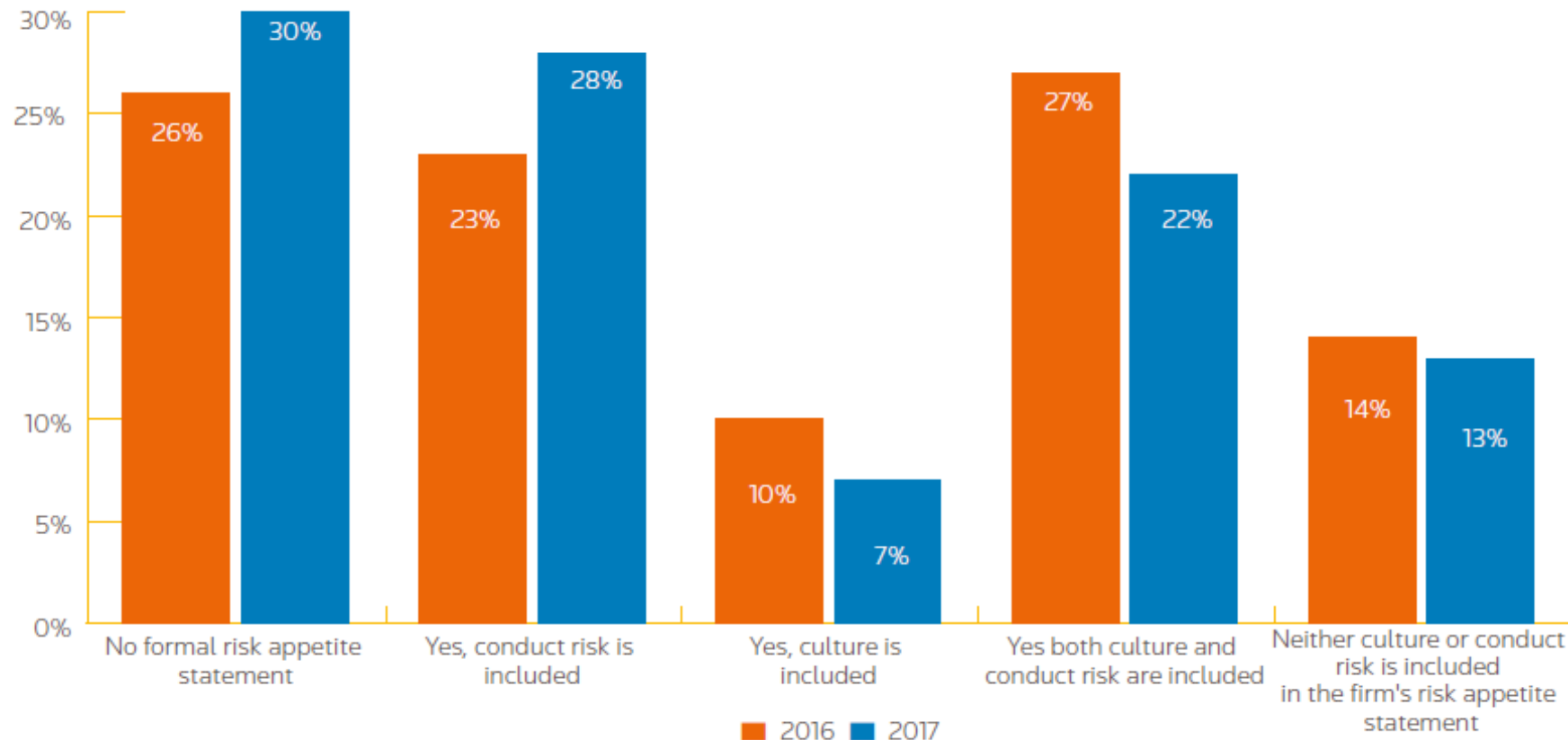
Culture and Conduct Risk 2018: Benchmarking 5 years of implementation

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 ?



En 2017, 57% des entreprises ont défini leur Risk Appetit.

Résultat du Benchmark des entreprises adhérentes à l'AMRAE

Rôle du Risk Manager dans la Culture d'Entreprise

Conclusion



Questions





www.values-sense.com