



Rencontres 2019

# La contribution de la gestion des risques à la performance globale et à la valeur de l'entreprise *comment mettre en place des plans d'actions efficaces et des indicateurs pertinents ?*

27<sup>èmes</sup> Rencontres du Risk Management AMRAE

# Présentation

## Intervenants

Nadia COTE

Directrice Générale  
Chubb France



Jérôme AVOT

Group Risk Officer  
Data Protection Officer



Bénédicte GERARD

Cheffe de la Mission  
d'Audit Interne (MAI)



## Modérateur

Sylvain MORETON

Risk Officer



Qui sommes-nous ?  
Où travaillons-nous ?

# A propos de CHUBB®

Rencontres 2019



1<sup>er</sup>  
assureur  
IARD coté en  
bourse au  
monde



Une société  
mondiale avec  
des opérations  
locales dans  
**54 pays**



**31 000**  
collaborateurs  
dans le monde



**\$36,4**  
milliards  
de primes  
émises brutes  
en 2017



**A++**  
Notation  
A.M. Best.



**AA**  
Notation  
Standard & Poor's

## Chubb en France

Paris siège social de  
Chubb European Group SE  
depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019

**6** bureaux régionaux :  
Strasbourg, Lyon, Marseille,  
Bordeaux, Nantes, Lille

**350** collaborateurs

**1<sup>er</sup>** contributeur du groupe  
en Europe Continentale

- RC Générale
- Sciences de la vie
- Lignes Financières : cyber, institutions financières, fraude, RC professionnelle, responsabilités des dirigeants, rapports sociaux kidnapping, menace, chantage
- Nouvelles technologies
- Risques environnementaux
- Dommages
- Terrorisme, risques politique et actes de guerre
- Vin
- Risques techniques
- Transports
- Caution et garantie
- Assurances de personnes : groupe accident, missions pro.
- Assurances affinitaires
- Consumer travel
- Risques de particuliers - Téléphonie mobile
- Clientèle fortunée
- Prévention tous risques
- Service excellence indemnisation

# A propos de faurecia inspiring mobility

## A strategic and global automotive partner

**Top ten** automotive company, €17 billion of sales

**A trusted partner** for global automakers, Chinese OEMs, pure EV players, commercial vehicles, fleet sand cities

A customer centric company with **300 sites** in **35 countries**

A leading player in **Clean Mobility, Interiors and Seating**

**1 vehicle in 3** in the world includes a Faurecia technology

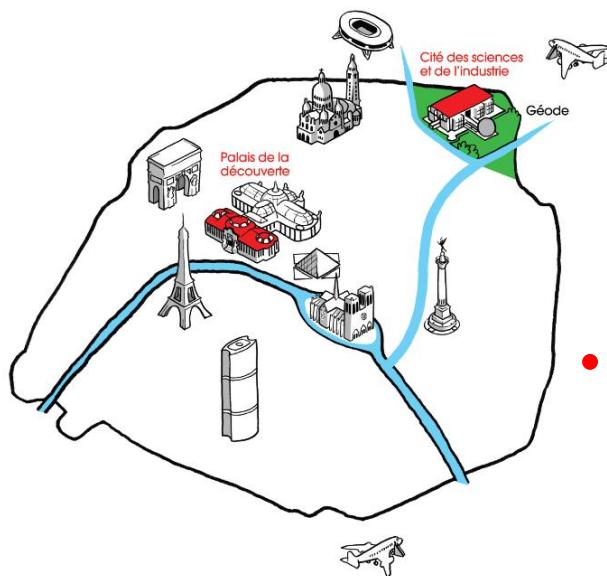


# A propos de

**faurecia**  
inspiring mobility

A technology company with two strategic priorities





# universcience

- un des plus grands centres de sciences en Europe
  - deux sites au cœur de Paris
  - 170 000 m<sup>2</sup> de surface
  - 42 000 m<sup>2</sup> d'expositions
- l'un des sites culturels les plus visités en France
  - 2,8 millions d'entrées, 280 000 scolaires
  - 1,2 millions de visiteurs hors les murs
  - 900 000 followers sur Facebook et Twitter
- Etablissement public à caractère industriel et commercial, sous tutelle du ministère de la Culture & de l'Enseignement supérieur, Recherche et Innovation
  - 142 M€ de budget
  - 1 071 salariés
- En tant qu'établissement public :
  - ✓ un contrôle périodique de la cour des comptes,
  - ✓ l'obligation réglementaire de mettre en place un comité d'audit, de l'audit et du contrôle internes

# Le gestionnaire du plus grand réseau de distribution de gaz en Europe



# Gestion des risques et Performance de l'entreprise ?

# La gestion des risques comme outil au service de la performance et de la valeur de l'entreprise

1

**Comment intégrer le Risk-Management dans la vie de l'entreprise ?**

2

**Comment définir et faire vivre des plans d'actions de couverture des risques qui contribuent à la performance de l'entreprise ?**

3

**Quelles connections entre Risk-Management et Stratégie de l'entreprise ?**

4

**Quel regard de l'Assurance sur la maturité de la Démarche Risques des entreprises ?**

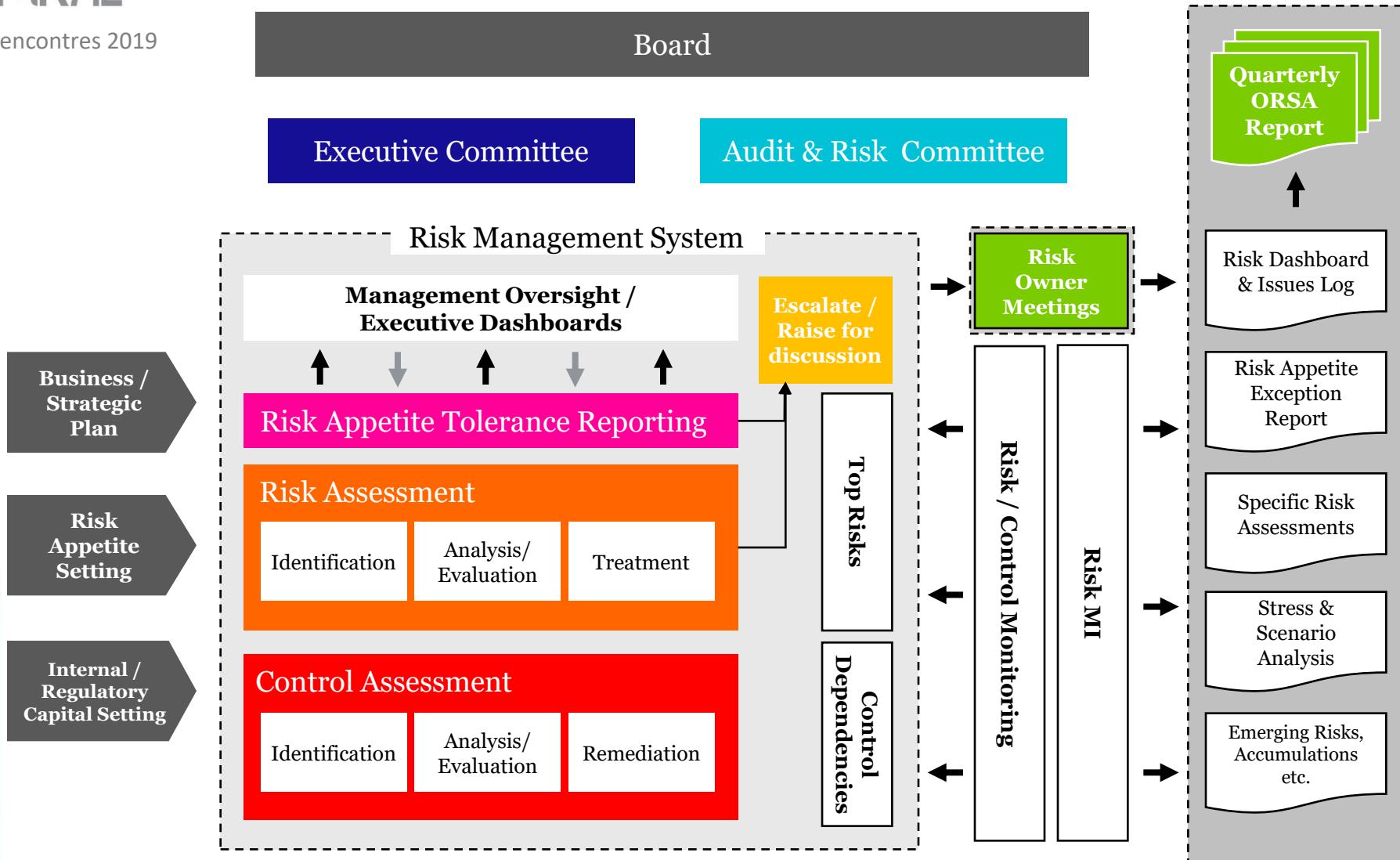
# Quels leviers pour intégrer le Risk-Management dans la vie de l'entreprise ?

# La place du Risk Management et de la filière Risques dans l'entreprise

## Comment définir la place de l'ERM et de la Filière Risques dans l'entreprise ?

- ① Approche « top-down » VS « bottom-up » ?
- ② Quels moyens pour transmettre la culture de la gestion du risque au sein de l'entreprise ?
- ③ Quelles compétences requises pour le « risk manager » ?
- ④ Le « risk manager » doit-il devenir un « business partner » ?

# Process de Risk Management



# La mise en place d'un ERM

## Retour d'expérience **universcience**

### Mise en place de la démarche risques :

#### Un univers « en déploiement » AI/CI/MR

- base préexistante de MR/CI avec réglementation ERP, circonscrite HSE
- « nouveauté » de l'audit interne dans le secteur public (2011/2012)

#### L'appui d'experts externes au comité d'audit

#### Un projet de cartographie des risques macro :

- visant la mobilisation autour des enjeux clefs
- articulée sur la stratégie

#### Une synthèse en risques et facteurs de risques

### Un point d'attention : adapter l'ERM aux enjeux de l'entreprise

-  Dans la constitution / le dimensionnement de la fonction risques
-  Dans ses attendus : ambition VS ressources disponibles

# L'engagement du management dans le Risk Management

## Des pré-requis... que l'on peut requérir...



TOP  
Management

### Engagement Présidence et Direction générale

- ✓ Rôles Tutelles, CA, comité d'audit... et au-delà, le citoyen!
- ✓ Exemplarité / doctrine et meilleures pratiques de gouvernance

### Cadre installé par la Présidence et Direction générale

- ✓ Priorisation stratégique et opérationnelle ⇒ hors de l'urgence
- ✓ Réceptivité à l'approche risque (se projeter pour anticiper)

### Sponsoring de la Direction générale



Managers

### Circuler des idées simples

- ✓ RM=gérer les risques :
  - savoir en prendre ⇒ savoir les mesurer
  - les connaître
  - savoir adapter les contrôles aux besoins réels

### Attentes d'engagement proportionnées au niveau de déploiement

- ✓ Un manager qui répond aux requêtes de reporting et suit ses actions !
- ✓ Le déploiement progressif d'une culture du RM, un intérêt puis des pratiques

### Une juste mesure permanente du temps et des enjeux

Comment s'assurer de la pertinence  
et de l'efficacité des actions  
sur la maîtrise des risques ?

# Comment construire des plans d'actions pertinents ?

Retour d'expérience **universcience**

## Construction du Plan d'actions de maîtrise des risques :

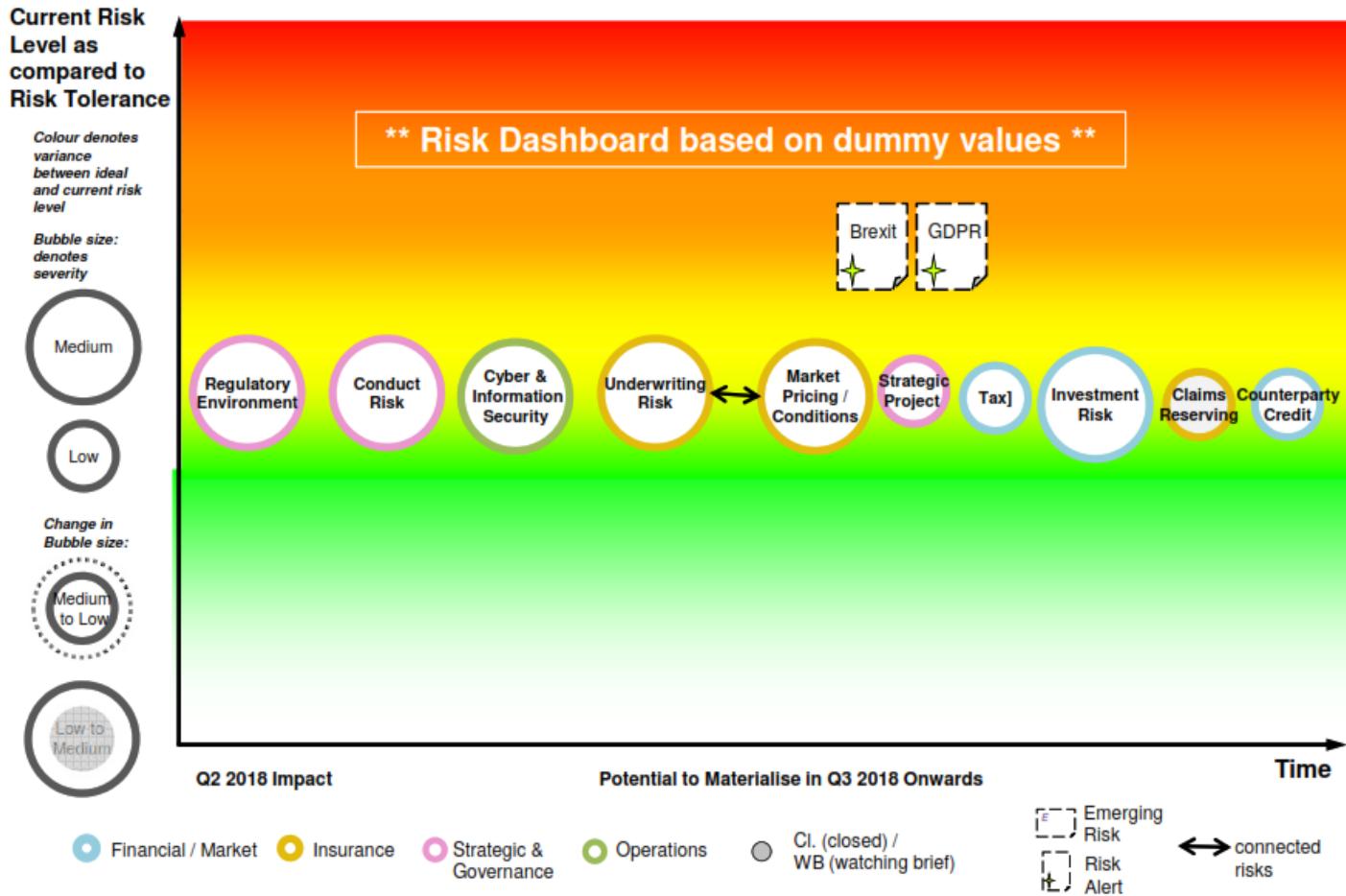
- ☒ Des ateliers opérationnels désignés par la hiérarchie
  - Des analyses de causes collégiales « 5 pourquoi » pour identifier les actions
  - Un principe d'efficience ⇒ « ce qui fait consensus »
- ☒ Un plan d'action détaillant :
  - l'action
  - ses modalités d'exécution
  - les livrables attendus et échéance
  - la direction porteuse unique et les directions concernées

**Et un reporting périodique (tous les 3 mois)**

# Comment s'assurer de l'efficacité des actions et de la maîtrise des risques ?

Rencontres 2019

## Risk Dashboard



# Le Risk-Management au service de la stratégie de l'entreprise

# Liens entre ERM et Stratégie

**2 approches possibles de contribution du Risk-Management à la stratégie :**



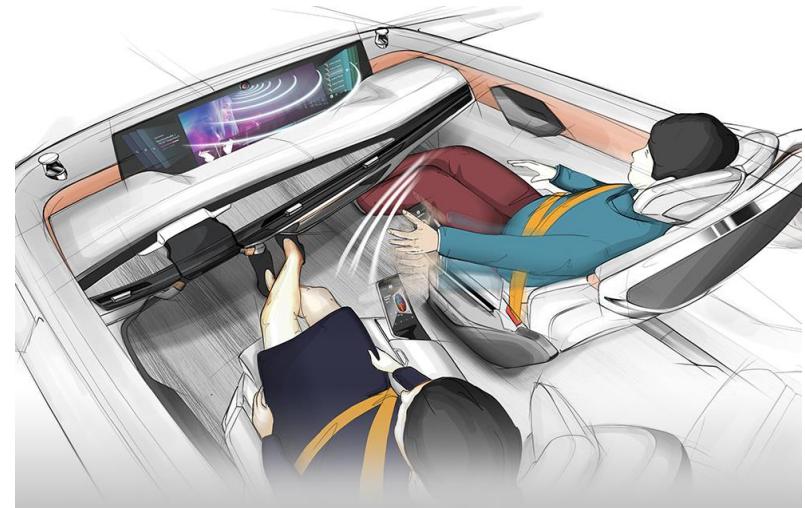
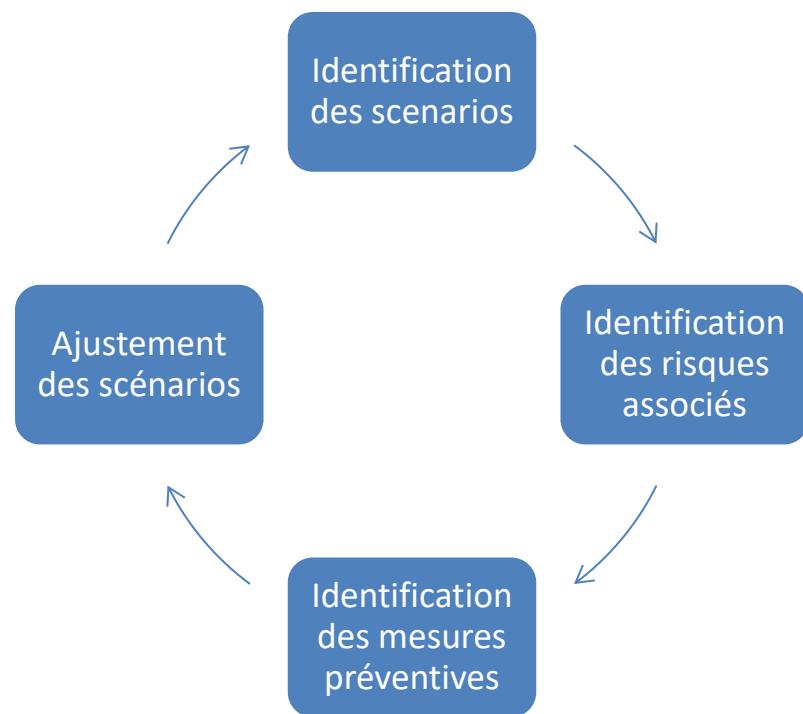
**En amont :** l'ERM contribue à l'élaboration de la Stratégie → le risk management permet d'identifier les leviers d'actions de l'entreprise



**En aval :** l'ERM contribue à concrétiser l'ambition/la stratégie → le risk management permet de « sécuriser » l'atteinte des résultats

# Le Design Fiction au service du RM

**« Le Design Fiction est une approche prospective visant à faire émerger des idées en imaginant une situation future »**



Et l'assurance dans tout cela ?

# Quel regard des assureurs sur la maturité de la culture risques des entreprises ?

## La maturité des entreprises sur le risk management évolue :

- Une vigilance accrue sur la protection des risques immatériels et des risques liés à l'adoption de nouvelles technologies (protection des données devient une préoccupation centrale avec la digitalisation)
- Une préoccupation plus importante des entreprises face aux risques liés à la protection des employés (responsabilité sociétale)
- L'Identification et l'analyse des risques liés à l'exécution de la stratégie définie par l'entreprise est en croissance au sein des entreprises
- Une prise de conscience forte des attentes des autorités réglementaires et du public en général sur le développement durable

# Quel regard des assureurs sur la maturité de la culture risques des entreprises ?

## 3 constats d'accélération



### Risques immatériels

Digitalisation

Protection des données

### Responsabilité sociétale

Protection des salariés

Enjeux environnementaux

### Stratégie de l'entreprise

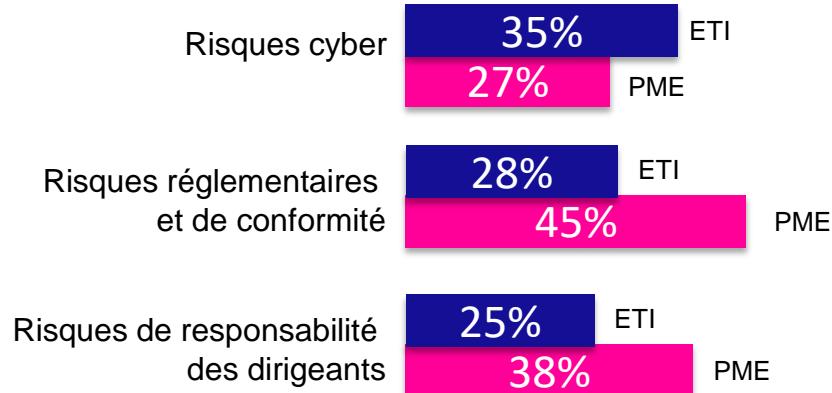
Analyse des risques et prise de décisions

Rôle et position du Risk Manager

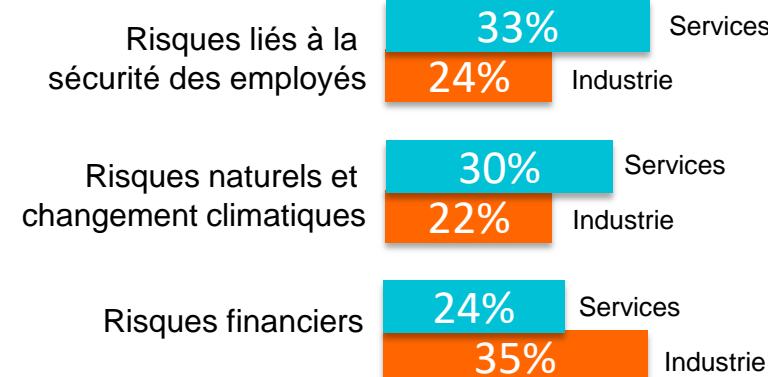
# Quel regard des assureurs sur la maturité de la culture risques des entreprises ?

## Des approches différencierées \*

### ETI vs PME



### Industrie vs services



\*Source : Chubb Baromètre des Risques émergents – Edition 2018 – Où en sont les ETI françaises ?

En conclusion...

# La gestion des risques comme outil au service de la performance et de la valeur de l'entreprise...

## Avant tout une ambition forte pour l'ERM !

- ↗ Un ERM qui vise la performance au-delà de la conformité/compliance,
- ↗ Un ERM connectée aux réalités de l'entreprise et aux évolutions externes,,
- ↗ Un ERM adapté à l'échelle de l'entreprise : méthodologie et moyens,
- ↗ Un ERM en articulation constante avec la stratégie pour la soutenir,
- ↗ Une fonction Risques garante de la méthodologie, animatrice de la démarche et reconnue comme telle, laissant la pleine et entière responsabilité de la maîtrise des risques au management,
- ↗ Un réel soutien du TOP Management.

# A vous !

Questions,  
Réactions,  
Témoignages,

....

**MERCI DE VOTRE ATTENTION !**

**AVANT DE PARTIR , N'OUBLIEZ PAS DE  
REmplir l'évaluation !**

- Soit sur la feuille , à remettre à l'hôtesse à la sortie
- Soit directement sur la **WEB APPLI**

**Les slides seront en ligne dès la semaine  
prochaine sur [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)**