

*Deauville*  
*Institut des Actuaire*  
***RISQUE ET CULTURE***

*21 Septembre 2012*

*Anne Larpin*

# Commençons pas une énigme...

---

« Une jeune femme mariée, délaissée par un mari trop pris par son métier, se laisse séduire et va passer la nuit chez son séducteur, dans une maison située de l'autre côté de la rivière. Pour rentrer chez elle, le lendemain au petit matin avant le retour de son mari, qui va rentrer de voyage, elle doit retraverser le pont. Mais un fou menaçant lui interdit le passage. Elle court alors trouver un passeur qui lui demande le prix du passage. Elle n'a pas d'argent. Elle explique et supplie. Il refuse de travailler sans être payé d'avance. Elle va alors trouver son amant et lui demande de l'argent. Il refuse sans explications. Elle va trouver un ami célibataire qui habite du même côté et qui lui voue depuis toujours un amour idéal, mais à qui elle n'a jamais cédé. Elle lui raconte tout et lui demande de l'argent. Il refuse : elle l'a déçu en se conduisant si mal. Elle décide alors, après une nouvelle tentative auprès du passeur, de passer le pont. Le fou la tue. »

# Qui est responsable de la mort de la femme?

---

La jeune femme

Le mari

L'amant

Le passeur

L'ami

Le fou

**Aucune « bonne solution » ...elle est révélatrice  
du « jeu de valeurs » assumé.**

... Cette énigme illustre les fondamentaux de la prise de risque..



Relation à la **richesse**

Relation à la **vie/mort**

Importance **du jeu de valeurs** dans l'analyse des responsabilités ... et le **choix des risques pris.**



- **De quelles caractéristiques culturelles faut-il tenir compte au XXI<sup>ème</sup> siècle pour développer une politique en termes de risques permettant d'assurer raisonnablement le développement puis l'exécution d'un projet d'entreprise ?**
- **Au XXI<sup>ème</sup> siècle, à quoi doit faire attention un dirigeant sur le plan culturel pour aligner son entreprise, en termes de risques ?**
- **Quels facteurs culturels nourrissent la prise de risque d'une entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle ?**

----->

**Les drivers sont soit liés à l'appartenance à une collectivité ou de nature individuelle.**

**1 Gouvernance**

**2 Valeurs/ Organisation / Pratiques de Management**

**3 Religion**

**4 Pays**

**5 Divers drivers individuels liés au patrimoine familiale, génétique, émotif, psychologique .. de chaque individu**

# 1 Gouvernance

---

## Deux sources:

- Sociologue Mary Douglas

- Référentiel de PY Gomez Code Middle Next sur la gouvernance d'entreprise décembre 2009



**Des modes de gouvernance, ressortent des familles de risques assumés, refusés et/ou subis.**

# Risque et Gouvernance - code Midle Next

	TYPE	CARACTERISTIQUES	RISQUES	OPPORTUNITES
<b>1</b> AE fermée	Entrepreneur, société patrimoniale à actionariat concentré et fermé.	L'exécutif contrôle la totalité du capital et des instances de surveillance	Surveillance du dirigeant En cas de croissance, de succession ou de besoin d'évol des compétences	Dynamique - réactivité
<b>2</b> AE ouverte	Société patrimoniale non cotées à actionariat fractionné ou cotées avec un faible flottant	L'exécutif » contrôle le capital à l'exception de l'actionariat mino. Le pouvoir de surveillance est sous contrôle de l'exécutif.	Risques du cas 1+spoliation des action. minos qui n'ont pas les moyens d'exercer la surveillance ou instabilité due stratégie minoritaire.	Dynamique - réactivité Moyens de ses ambitions
<b>3</b> Domin Act.	Société patrimoniale dans laquelle la famille fondatrice n'est plus aux commandes, Participation de fonds, Entreprise cotée à capital concentré, filiales de groupes, microgroupes	Des « actionnaires » dominants contrôlent le capital et le pouvoir de surveillance. Le pouvoir exécutif est confié à des managers. Il peut exister des actionnaires minos	Superposition des rôles de l'exécutif et de la surveillance. Ingérence directe des action. mettant en question l'autorité de l'exécutif + S'il existe des actionnaires minoritaires, risques de spoliation idem 2	Alignement stratégique au groupe – cohérence créatrice de valeur si cotée par exemple
<b>4</b> Domin Managt	Société patrimoniale avec actionariat dormant. Entreprises publiques dans lesquelles l'Etat ne joue pas son rôle d'actionnaire. Entreprises cotées à capital dilué dans le public	L'actionariat n'exerce pas sa responsabilité souver. L'exécutif est composé de managers qui contrôlent, de fait, les organes de surveillance et définissent la gestion de l'actionariat	Risque permanent d'OPA si cotée, risque de modification brutale des revendications des actionnaires « dormants Dérives du pouvoir exécutif, accroissement démesuré des rémunérations, absence de surveillance - Spoliation idem	Connaissance terrain – lien stratégie / Plan d'action
<b>5</b> ⇔	Entreprises à forte culture de gouvernance	Les trois pouvoirs sont parfaitement séparés et exercés Les action sont actifs, la surveillance est indépendante et le pouvoir ex a une latitude large	Système instable qui peut basculer dans le système de leadership des managers ou de leadership des actions, Coûts de contrôle élevés pour faire fonctionner le système.	***

# Conclusion du référentiel de PY Gomez

---

Comme le montrent les descriptions précédentes, **il n'existe, ni un système unique de gouvernance, ni, a fortiori, une seule «bonne gouvernance»**.

Chaque système dépend :

- du degré de concentration des pouvoirs selon la confusion entre la direction et la propriété de l'entreprise.
- du pouvoir d'influence réel de l'actionnariat, notamment du fait de sa plus ou moins grande fragmentation.

**Aucun système n'est donc supérieur à un autre, mais chacun doit être adapté à la situation économique de l'entreprise et répondre à ses besoins et à sa complexité.**

# Un point sensible de la gouvernance: l'impact des modes de rétribution des dirigeants sur la prise de risque

---

**Le conseil d'administration, représentant le pouvoir de contrôle, valide la rétribution des dirigeants mandataires sociaux**

Importance des liens entre responsabilité et rétribution comme facteurs influençant la prise de risque, notamment court terme en général mais également dans les ILT (en général sur la création de valeur à terme mesurée souvent par le cours de l'action dans les sociétés cotées)

Un Bémol: Limitation de la valeur à la valeur financière instantanée perçue par le marché

## 2 Organisation/pratiques de management

---

**Beaucoup de facteurs** influent sur l'incitation ou les freins à la prise de risque:

- les **valeurs** de l'entreprise (et le mode d'appropriation de ces valeurs)
- le **paradoxe** de la culture risque
- **l'organisation : délégation et déclinaison des responsabilités**
- les **modes / postures / pratiques de management** et le repérage des « comportements gagnants » par l'exemplarité.
- La « **zone de confort** » de l'organisation

## 2 Organisation – Valeurs de l'entreprise

---

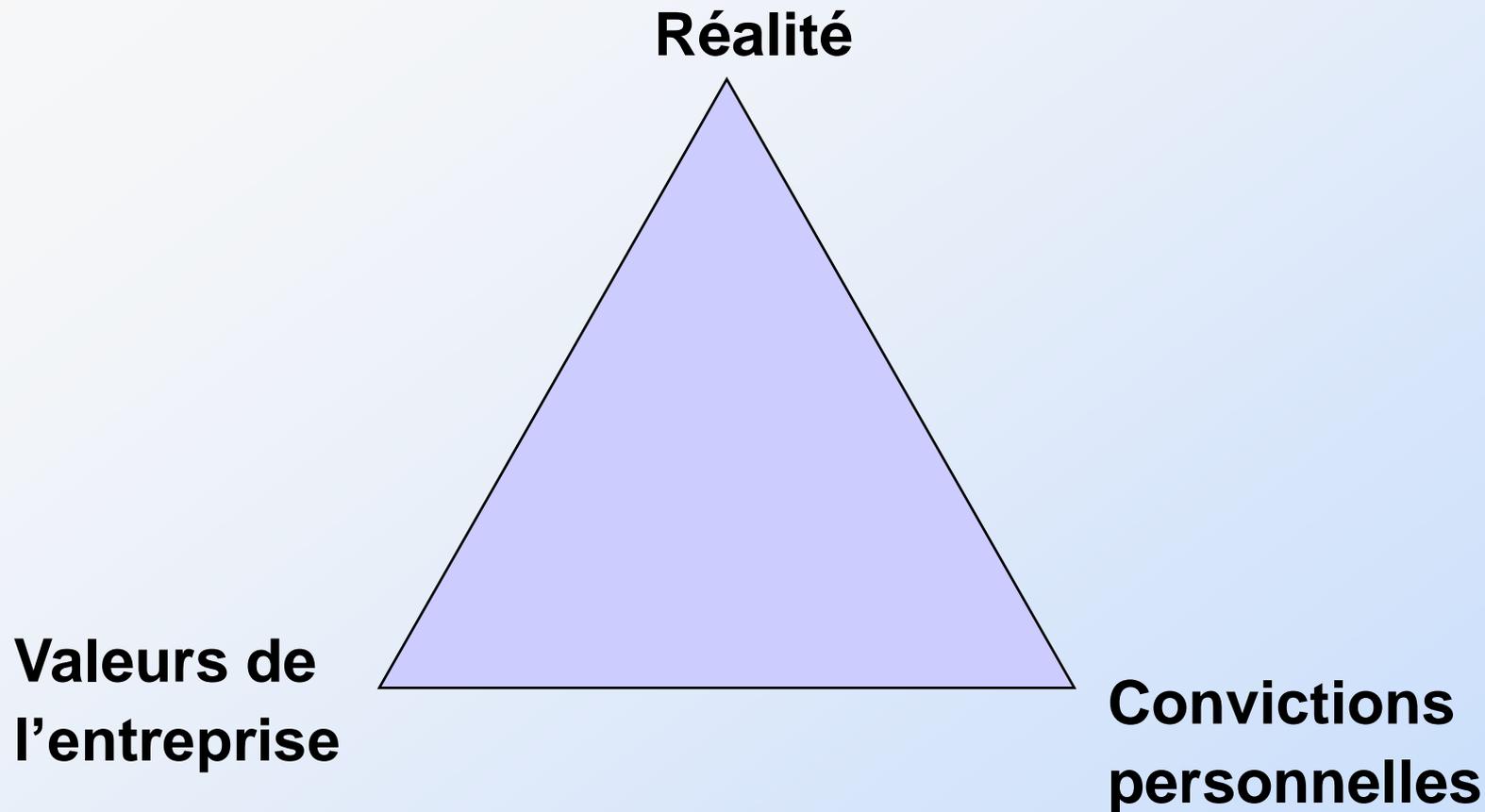
- Les **valeurs** de l'entreprise sont partagées par l'ensemble des groupes sociaux (opérationnels, fonctionnels, multi sites, ....) ce qui leur confère un pouvoir de « ciment » important, impactant en terme de risque.
- Le corpus de valeurs de l'entreprise donne le « la » en matière de type de risques acceptables ou non.

Exemple de valeurs suscitant la prise de risque:

- Créativité, Innovation
- Autonomie
- Ambition

▪ Par contre **le processus de définition des valeurs et l'adhésion à ces valeurs sont clés**; Par exemple le mode d'appropriation choisi par l'entreprise montrera la capacité ou non de l'ensemble ou certaines familles de collaborateurs à accepter la prise de risque découlant des valeurs.

## 2 Organisation – Valeurs de l'entreprise – effet boomerang



L'harmonie augmente la cohésion de l'entreprise en matière de culture risque.

Toute **dissonance** trop importante augmente les risques principalement d'image et d'exécution

## 2 Organisation – le paradoxe de la culture risque

---

« Anticiper le prévisible ne prépare pas à l'imprévisible » .

**« L'extrême attention portée à formaliser la réponse aux situations prévisibles ne garantit pas la pertinence de la réponse à des situations imprévues. »**

**source: ICSI – FHOS par FRANÇOIS DANIELLOU , MARCEL SIMARD, IVAN BOISSIÈRES**

## 2 Organisation – le paradoxe de la culture risque

---

« La réalisation d'un processus n'est pas la simple mise en application de règles prédéfinies - Elle demande des ajustements plus ou moins importants des opérateurs en charge en fonction des conditions spécifiques de réalisation »

**source: ICSI FHOS par FRANÇOIS DANIELLOU , MARCEL SIMARD, IVAN BOISSIÈRES**

## 2 Organisation – le paradoxe de la culture risque

---

Les pratiques de management doivent donc installer des **comportements** chez tous les collaborateurs non seulement:

- d'application des procédures
- mais également
- d'apprentissage à la résolution de situations non identifiées

Il s'agit donc de « favoriser l'initiative personnelle. ».

source: ICSI FHOS par FRANÇOIS DANIELLOU , MARCEL SIMARD, IVAN BOISSIÈRES

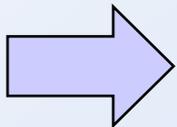
**« L'homme est capable de faire ce qu'il est incapable d'imaginer » René Char**

## 2 Organisation – le paradoxe de la culture risque

---

« La **résilience** d'un système est «sa capacité à anticiper, détecter précocement, et répondre adéquatement à des variations du fonctionnement du système par rapport aux conditions de référence, en vue de minimiser leurs effets sur sa stabilité dynamique ».

**source: ICSI** FHOS par FRANÇOIS DANIELLOU , MARCEL SIMARD, IVAN BOISSIÈRES



**Le management joue un rôle clé dans la capacité à rendre ou non résiliente une organisation**

## 2 Organisation – délégation et responsabilité

---

**La déconcentration des pouvoirs et responsabilités est la base d'une culture du risque homogène et raisonnable.**

L'entreprise doit organiser la délégation des pouvoirs et des responsabilités de manière lisible et effective dans l'organisation c'est à dire:

- Exemplarité du DG et du comité de direction dans la délégation claire, explicite avec mise à jour régulière
- Acculturation à la responsabilisation visible dans les équipes.

## 2 Organisation – délégation et responsabilité – Zoom acculturation

---

### Plusieurs facteurs influencent la réalité d'une activité vue par un collaborateur:

- son interprétation « libre » des objectifs et des tâches à réaliser
- les moyens disponibles, les conditions de réalisation et objectifs de performance, (délai, qualité, productivité..)
- l'état physique et psychologique de la personne
- ses compétences et son expérience y compris à ce poste
- ses valeurs et ses projets personnels
- son manager de proximité
- les valeurs et culture de l'entreprise.

**Déléguer en niant / sous-estimant l'existence de l'ensemble de ces facteurs est une prise de risque en soi**

**Acculturer à la responsabilisation est indispensable pour sécuriser une activité**

## 2 Organisation – délégation et responsabilité – Zoom acculturation

---

### **Apprendre à prendre des initiatives par rapport aux règles prescrites**

- Aide les collaborateurs à résoudre les problèmes ....sans systématiquement se substituer au collaborateur... faire grandir la résilience de l'organisation au risque en rendant l'organisation plus agile...
- Apprendre aux collaborateurs à faire des suggestions correctrices et donc à s'approprier la procédure

### **Inculquer « le droit à l'erreur » de manière appropriée**

Concept d'erreur/violation – pourquoi erreur non détectée et non corrigée?

### **Accepter de parler et d'assumer une prise de risque si nécessaire**

## 2 Organisation – délégation et responsabilité – Zoom acculturation

---

### Reconnaissance par le manager des problèmes opérationnels

- taux d'ajustement par rapport à la procédure écrite trop élevé ou trop systématique -> révision des procédures
- Arbitrage de la performance pas systématiquement tourné vers la productivité au dépend de la conformité notamment

## 2 Organisation – modes/postures/pratiques de management

---

**Le manager influence également le niveau de Risque dans l'entreprise en adoptant (ou non) des pratiques favorisant:**

- **Le repérage des comportements gagnants, l'exemplarité,**
- **le « liant » au sein des équipes,**
- **la progression des compétences,**
- **Le dialogue social.**

## 2 Organisation – modes/postures/pratiques de management – le repérage des comportements gagnants par l'exemplarité

---

**Le style de management du top management influe l'ensemble de la société.**

- les collaborateurs « s'intéressent logiquement » aux thèmes, activités, objectifs auxquels s'intéresse à priori leur manager de proximité ».
- Les collaborateurs repèrent et reproduisent les « comportements gagnants » du management.

## 2 Organisation – modes/postures/pratiques de management – le repérage des comportements gagnants par l'exemplarité

---

- Comportements clés du management à démontrer:
  - Cohérence nécessaire entre « le faire savoir et le faire »
  - Reconnaissance et Sanction



**La mise en place effective  
d'une culture Risque vient de  
la hiérarchie et de la cohérence  
perçue par les collaborateurs  
entre discours et réalité**

## 2 Organisation – modes/postures/pratiques de management – le liant

---

**Le liant d'une organisation, facteur clé :**

- de diminution des risques d'exécution,
- d'évitement d'autres types de risque par exemple image/ réputation

**Définition du « liant » dans l'équipe :** image du puzzle (chacune des pièces est un membre de l'équipe), le manager, le ciment, le liant.

**Comment? :** Disponibilité , Echanges , Climat.

- Entraide, compensation mutuelle de défaillance passagère ou contrôles réciproques,
- Attention aux questions de risque et de conformité,
- Niveau essentiel de détection et de récupération de situation anormale

## 2 Organisation – modes/postures/pratiques de management – la progression des compétences

---

### La progression des compétences, pourquoi?

- Ajustement en permanence avec l'évolution de l'environnement
- Aspiration de chacun de «grandir», ( « résonance » entre apprentissage, faire bien son travail, estime des autres / de soi)
- En cas de décalage notamment entre compétences réelles et requises pour une activité, s'instaure une peur qui conduit à des comportements « contre productifs » et « risqués pour l'organisation » de défense de soi.

## 2 Organisation – modes/postures/pratiques de management – la progression des compétences

---

**La progression des compétences en matière de risques, comment?**

Capitaliser sur la connaissance des risques (REX...)

Se confronter aux autres acteurs

Evaluer le coût et l'efficacité des mesures de prévention et en intégrant le risque comme dimension de la performance

## 2 Organisation – modes/postures/pratiques de management – le dialogue social

---

Le dialogue social favorise la cohérence des différents corps dans l'entreprise et la qualité des conditions de travail.

Ces deux points sont clés pour poser l'entreprise dans sa zone de confort.

## 2 Organisation – connaissance de sa « zone de confort »



**Qu'est ce que la « zone de confort » ?**

C'est la zone de métiers, de compétences, de rythme,.. dans laquelle l'organisation « grandit sur ses forces », est agile dans la résolution de problèmes, est capable de s'ajuster face a des événements « contraires ».

## 2 Organisation – connaissance de sa « zone de confort »

---

- **En dehors de sa zone de confort, s'instaure une tendance à multiplier les erreurs et à être moins performant....**

- **Idée simple au niveau d'un individu.....** (compétences, état personnel psychologique et physiologique, fatigue..., alignement valeurs, projet , activités ..etc....) Sahar Khalifa « un esprit lucide est un cran de sureté »

- **Transposable à une organisation**

- **Le management doit connaître et savoir décrire les caractéristiques des « zones de confort » de l'entité pour ... éviter d'en sortir...**

# Culture risque partie prenante de la performance

---

## Performance opérationnelle

- Productivité
- Maitrise du risque / Conformité (règlementation, stratégie, règles entité...)
- Qualité (service, délai...)
- Satisfaction équipes

## Performance économique et financière

- Rentabilité
- Croissance
- Culture risque

**La performance nécessite la résolution de conflits de logique privilégiant à court terme l'un des axes et non pas l'équilibre dans la durée.**

# Conclusion

---

**Définir une culture risque pour une entreprise c'est cultiver l'harmonie et la résonnance des différents « corps » de l'entreprise**

**1 Gouvernance**

**2 Valeurs/ Organisation / Pratiques de Management**

**3 Religion**

**4 Pays**

**5 Divers drivers individuels liés au patrimoine familiale, génétique, émotif, psychologique .. de chaque individu**

# Conclusion

---

**« Impose ta chance, serre ton bonheur  
et va vers ton risque. A te regarder, ils ,  
s'habitueront. »**

**René Char**