



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

Conférence de l'Association pour le Développement de la Qualité  
dans l'Océan Indien (ADEQOI) du samedi 3 novembre 2018

# ERM

## ENTREPRISE RISK MANAGEMENT Une impérieuse nécessité pour l'Entreprise

Julien MOREL,

**Président de JUMASAVI SAS** - Risk Management et Courtage d'Assurance

20 ans d'expérience dans les métiers de l'Assurance et la Gestion des Risques en  
Entreprises

Auditeur du 25ème Cycle d'Intelligence Economique de l'[Institut des Hautes Etudes de la  
Défense Nationale](#) (IHEDN Paris)

DESS Gestion Globale des Risques et des Crises, Cindyniques (GGRCC) - [Université  
Paris I, Panthéon La Sorbonne](#)

Membre actif de l'[Association pour le Management des Risques et des Assurances de  
l'Entreprise](#) (AMRAE) depuis 2003



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# Qu'entend-on par ERM ?

- **ERM** (*Entreprise Risk-Management*) est devenu le nouveau mantra de la gestion des risques.
- En réalité, elle se traduit concrètement sur le terrain par **une gestion globale et intégrée des risques** dans laquelle le rôle des responsables opérationnels devient essentiel.



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# ERM & CREATION DE VALEUR ?

La Création de valeur provient surtout de l'amélioration de la prise de décision, **DONC :**

- Il faut établir des processus qui relie la management stratégique des risques et la création de valeur ou un avantage concurrentiel ?
- Il faut évaluer les risques – L'évaluation n'est pas nécessairement en termes strictement financiers mais il faut que tous soient d'accord sur sa réalité de la valeur créée.
- *“Quand on ne sait pas où l'on va, n'importe quel chemin vous y conduira !”*

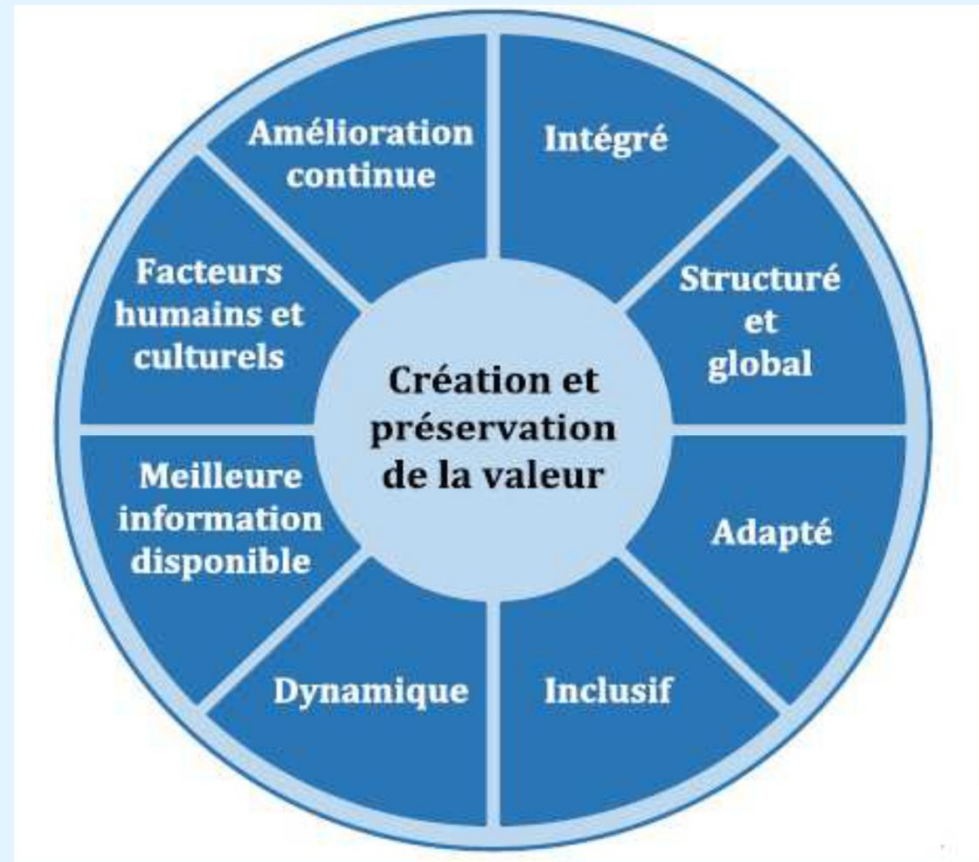


**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# ERM & Création de valeur?

## ISO 31000:2018 -

- Les principes sont organisés autour de la création de valeur
- La création de valeur & l'optimisation de la performance cœur de mission de l'ERM





**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# *Comment implanter l'ERM ?*

---

Il faut tout d'abord une volonté de la direction générale en relais d'un choix sans équivoque du conseil d'administration pour développer de

**Véritables compétences en gestion des risques greffées sur la culture de l'organisme**

**En réponse aux ...**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# 5 Questions fondamentales ?

- **Quelle valeur crée l'ERM ?**
- **Comment mesurer le succès ?**
- **Qu'est-ce qui conduirait à un échec ?**
- **Quelles ressources y consacrer ?**
- **Quelles compétences sont nécessaires ?**

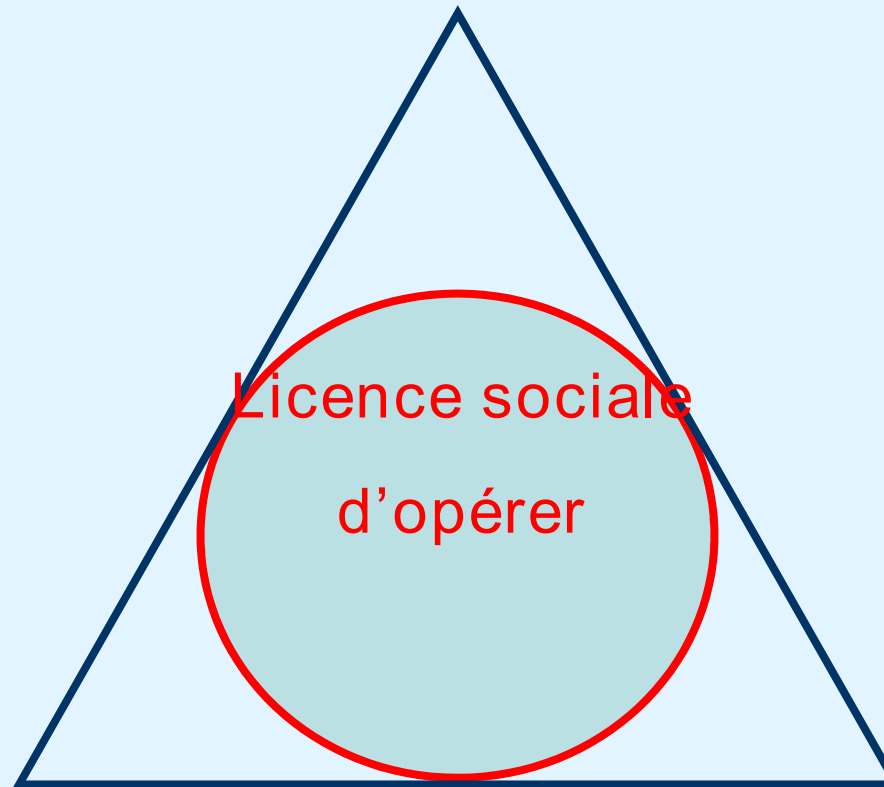
**Pour y répondre il faut bien entendu envisager l'ERM inscrit dans la G.R.C.**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# *Le triangle d'or... Un nouveau paradigme*

Risk-management



Gouvernance

Conformités



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# *Un monde complexe & volatil*

- **Mais le contexte dans lequel évoluent les organismes est de plus en plus complexe et volatil,**
- **La conformité ne suffit pas pour gérer l'incertitude qui pèse sur les organismes, &**
- **La bonne gouvernance (des risques) exige une vigilance permanente pour détecter, anticiper, voire influencer les évolutions**

**Optimiser la prise de risque exige d'aligner l'ERM, avec la gestion du changement dans un processus stratégique continu**

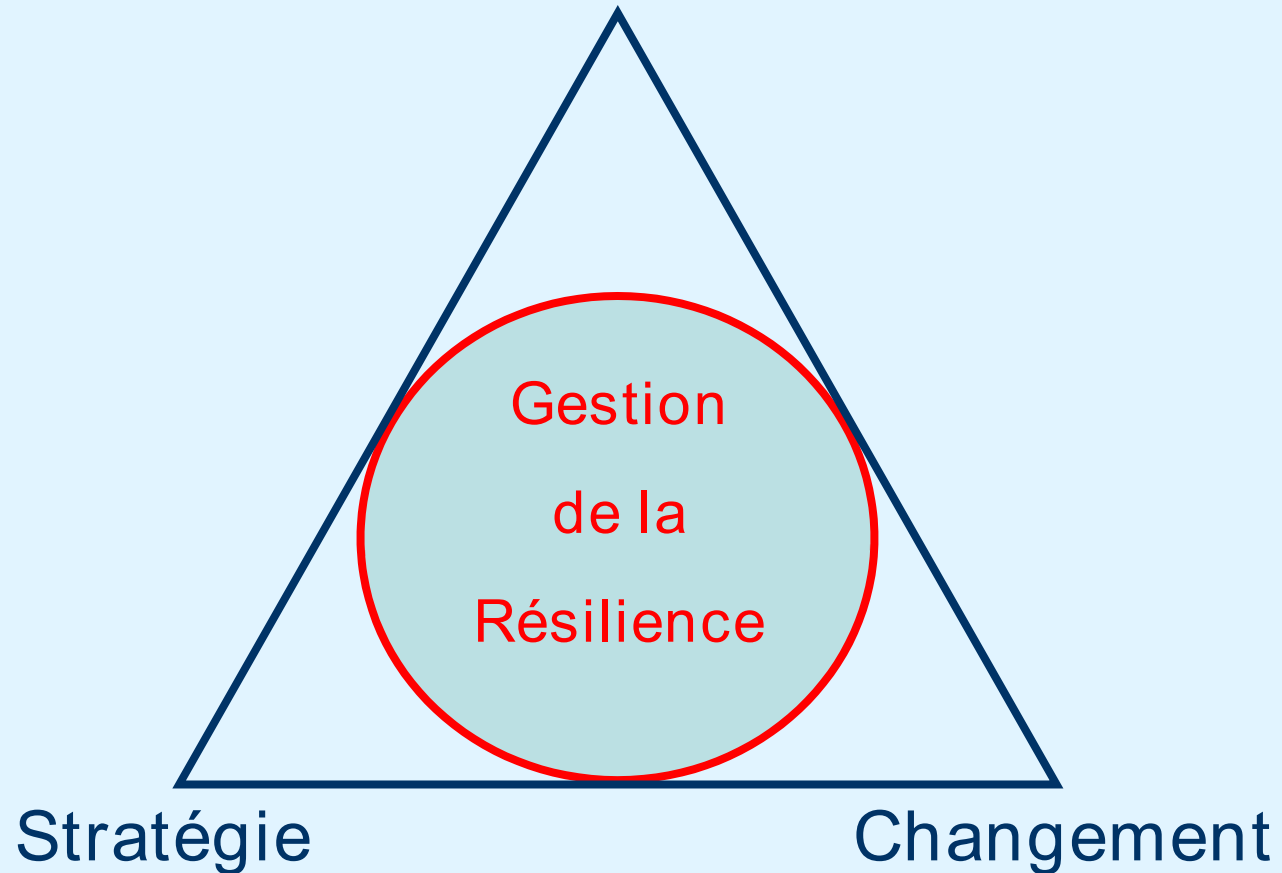




**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *Dans un nouveau triangle d'or*

Risk-management



Grâce à un processus continu de stratégie



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *ERM – Une des clés du succès ?*

---

**Il faut disposer d' un cadre de référence compris de tous et acceptable pour l'ensemble des opérationnels impliqués, les propriétaires de risque, comme de l'ensemble des parties prenantes.**

*Mais alors...*



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# ERM – Quel cadre de référence ?

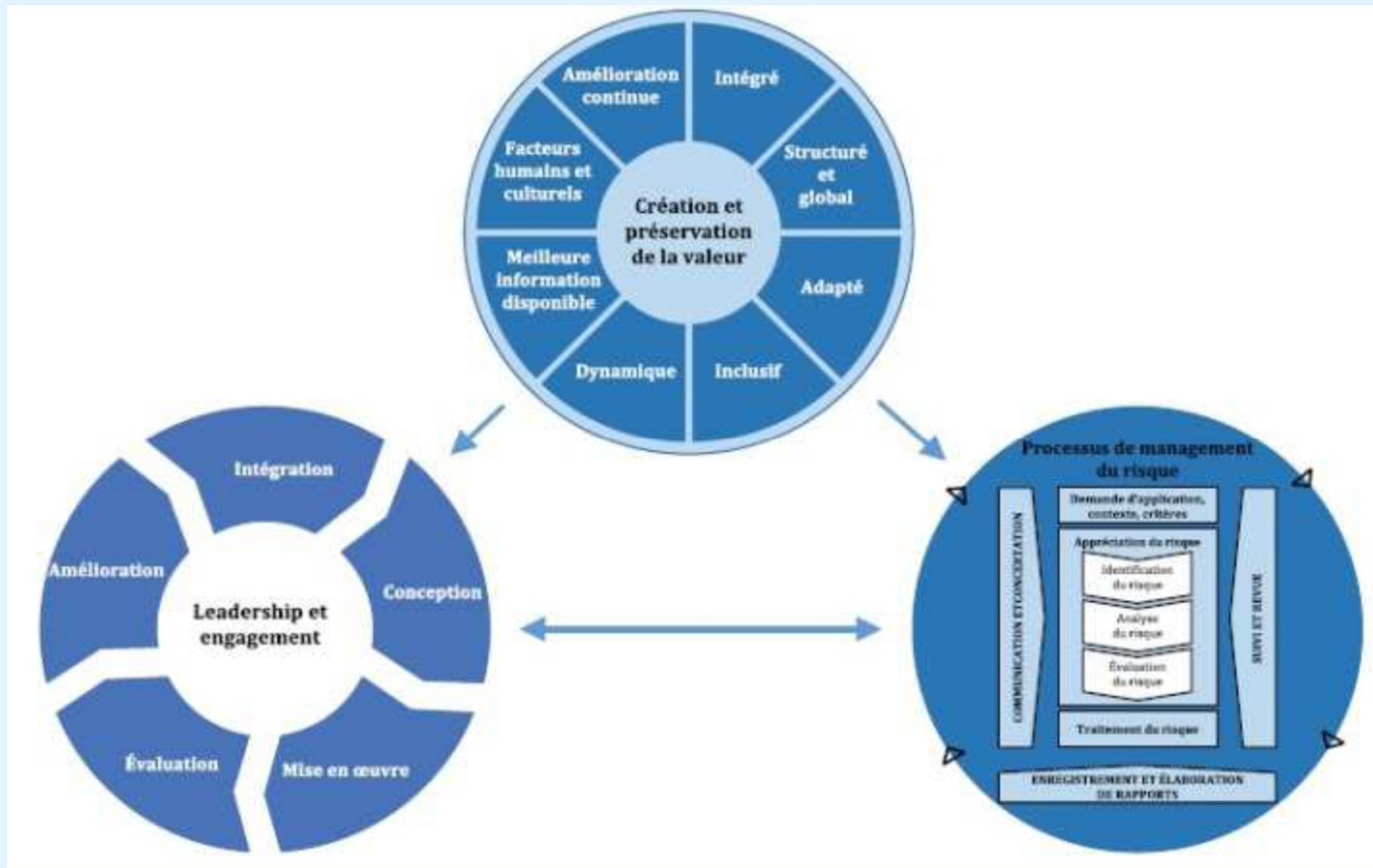
- *Les standards sont des spécifications ou des code de pratique qui définissent des matériaux, des méthodes des processus ou des manières de faire.*
- *Ils servent de référence pour déterminer des niveaux minimum acceptables de qualité, de performance, de sécurité et de fiabilité.*
- *C'est pourquoi nous préconisons ISO 31000:2018*



JUMASAVI  
Assurance Risk Management

# ISO 31000:2018

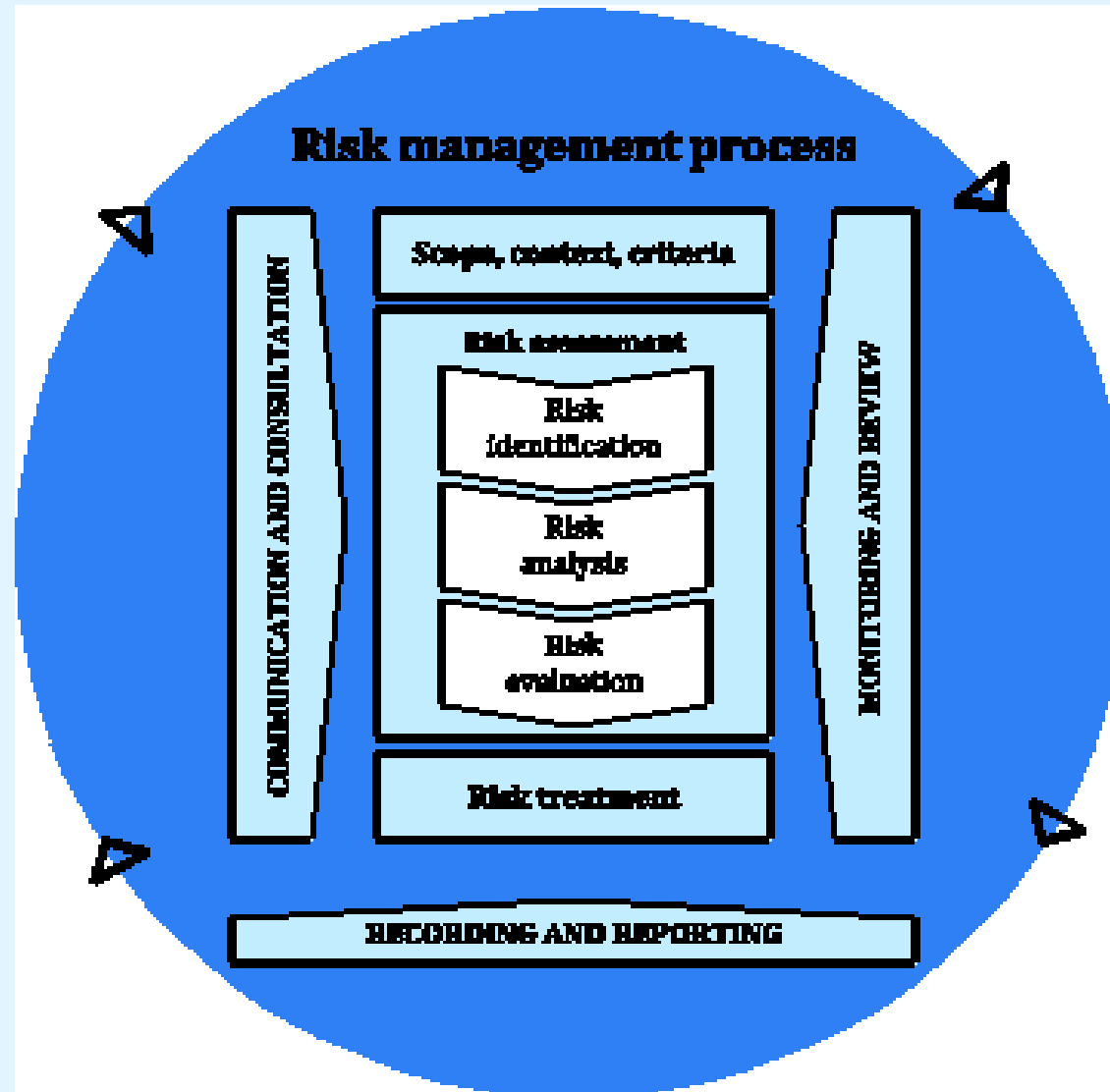
## Liaison Principes – Cadre – Processus





**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# ISO 31000:2018 – Le Processus





**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *ERM – Savoir optimiser la prise de risque !*

- ◆ **Prendre des risques est positif, pas implicitement négatif.**
- ◆ **Prendre des risques ne vise pas à fuir les dangers, mais à dégager des gains ou des avantages.**
- ◆ **Prendre des risques de façon contrôlée et informée est raisonnable et fait partie de la vie quotidienne.**
- ◆ **La récompense est à la hauteur des risques pris.**
- ◆ **Sans prise de risque, pas de progrès.**

**Encore faut-il savoir relever les défis !**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT*

---

### **Obtenir l'appui du PDG & des administrateurs :**

- **Il faut apporter la preuve des retombées favorables de la gestion des risques pour recevoir l'appui indispensable des parties intéressées « clés » pour cette pratique de la gestion.**
- **Les administrateurs doivent percevoir la gestion des risques comme un facteur de performance (*réduction de charge ou augmentation de recettes*) et non pas d'un centre de coût supplémentaire.**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT*

---

### **Mettre en place responsabilisation/transparence :**

- **Comment intégrer les activités de « l'assurance raisonnable » avec les activités de la gestion des risques et de la conformité ?**
- **Comment impliquer les autres fonctions et leurs compétences professionnelles dans le processus ?**
- **Où situer la gestion des risques au sein de l'organisation ?**
- **Quel rôle pour le CRO (directeur des risques) ?**





## Quantifier le risque :

- Chaque organisme doit disposer d'échelles spécifiques pour évaluer la fréquence et la gravité des événements aléatoires.
- La transition de la mesure d'une perspective qualitative à celle d'approximations quantitatives doit se faire avec rigueur et compétences (modélisation du risque).



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT*

---

### **Intégrer le risk management et la stratégie :**

- **L'intégration avec la stratégie de l'organisme doit être taillée sur mesure.**
- **Gérer les risques est le moyen de prendre des risques avec confiance et de gérer la situation de façon à conduire au succès.**
- **Les objectifs et/ou missions de l'organisme sont fixés pour de bonnes raisons, mais trop souvent sans une prise en compte suffisante des capacités opérationnelles.**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# ERM – Gestion stratégique des risques

- état futur / vision globale
- SWOT, opportunités & menaces
- stratégie & tactiques

planification

retour  
d'expérience

**système  
de management**

exécution/  
intégration

évaluation  
performance

- apprentissage stratégique
- alignement stratégique
- intelligence stratégique

- gérer les tactiques
- gérer les tâches
- gérer les risques

- performance
- capacité
- environnement externe



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

*Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT*

# Intégrer ERM et gouvernance, l'impact du changement :

Le cadre de référence de la gestion des risques est proactif et permet aux administrateurs de remplir leurs responsabilités en matière de gouvernance d'entreprise.





**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

---

### Parler risque - un langage compris de tous :

- Il est impératif de trouver un langage et d'un cadre de référence cohérents pour communiquer et rendre compte et pour mettre en œuvre la gestion des risques (application de méthodes cohérentes).
- *Rappel : nous gérons tous des risques consciemment ou inconsciemment – mais rarement systématiquement !*



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

### Pourquoi les dirigeants doivent s'engager ?

- **Réduire la résistance au changement** : *l'appui de la hiérarchie à tous les niveaux contribuera à l'acceptation de la responsabilité et à une participation pro active à l'effort.*
- **Confier la gestion aux propriétaires des risques** : *Ceux qui génèrent et prennent les risques DOIVENT être ceux qui les gèrent; ce sont eux les risk managers.*



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# Le CRO doit accompagner l'organisme

---

## dans l'explosion que connaît l'univers des risques ?

### Grâce à :

**l'appropriation des risques par tous !**

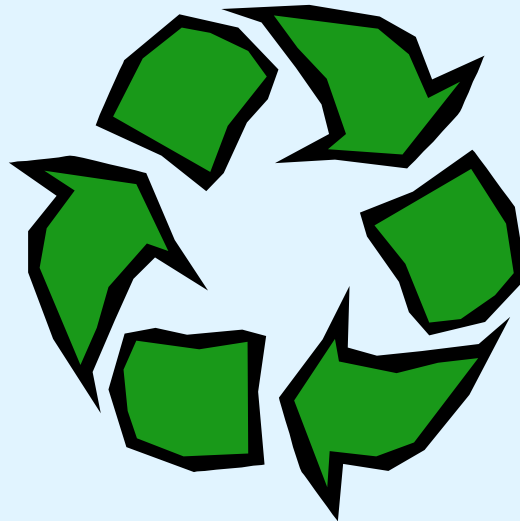


# *L'appropriation des risques par tous ?*

JUMASAVI  
Assurances - Risk Management

Elle est indispensable car il faut intégrer désormais:

- **L'environnement, le développement durable,**







# *L'appropriation des risques par tous ?*

JUMASAVI  
Assurances - Risk Management

Elle est indispensable car il faut intégrer désormais:

- L'environnement, le développement durable,
- **Le principe de précaution et ses implications légales et commerciales,**





**JUMASAVI**  
Assurances - Risk Management

# *L'appropriation des risques par tous ?*

Elle est indispensable car il faut intégrer désormais:

- L'environnement, le développement durable,
- Le principe de précaution et ses implications légales et commerciales
- **Le réseau logistique et sa fragilité avec le juste à temps,**





# *L'appropriation des risques par tous ?*

JUMASAVI  
Assurances - Risk Management

Elle est indispensable car il faut intégrer désormais:

- L'environnement, le développement durable,
- Le principe de précaution et ses implications légales et commerciales
- Le réseau logistique et sa fragilité avec le juste à temps,
- **La gestion du risque juridique,**





# *L'appropriation des risques par tous ?*

JUMASAVI  
Assurances - Risk Management

Elle est indispensable car il faut intégrer désormais:

- L'environnement, le développement durable,
- Le principe de précaution et ses implications légales et commerciales
- Le réseau logistique et sa fragilité avec le juste à temps,
- La gestion du risque juridique,
- **La sécurité et le terrorisme,**





# L'appropriation des risques par tous ?

JUMASAVI  
Assurances - Risk Management

Elle est indispensable car il faut intégrer désormais:

- L'environnement, le développement durable,
- Le principe de précaution et ses implications légales et commerciales
- Le réseau logistique et sa fragilité avec le juste à temps,
- La gestion du risque juridique,
- La sécurité et le terrorisme,
- **La réputation & la communication sur les risques**





# L'appropriation des risques par tous ?

JUMASAVI  
Assurances - Risk Management

Elle est indispensable car il faut intégrer désormais:

- L'environnement, le développement durable,
- Le principe de précaution et ses implications légales et commerciales
- Le réseau logistique et sa fragilité avec le juste à temps,
- La gestion du risque juridique,
- La sécurité et le terrorisme,
- La réputation & la communication sur les risques
- **La gestion des crises & le redéploiement stratégique**





# *L'appropriation des risques par tous ?*

**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

Elle est indispensable car il faut intégrer désormais :

- L'environnement, le développement durable,
- Le principe de précaution et ses implications légales et commerciales
- Le réseau logistique et sa fragilité avec le juste à temps,
- La gestion du risque juridique,
- La sécurité et le terrorisme,
- La réputation & la communication sur les risques
- La gestion des crises & le redéploiement stratégique
- **L'éthique et la gouvernance et le**





# *L'appropriation des risques par tous ?*

**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

Elle est indispensable car il faut intégrer désormais :

- L'environnement, le développement durable,
- Le principe de précaution et ses implications légales et commerciales
- Le réseau logistique et sa fragilité avec le juste à temps,
- La gestion du risque juridique,
- La sécurité et le terrorisme,
- La réputation & la communication sur les risques
- La gestion des crises & le redéploiement stratégique
- L'éthique et la gouvernance et la
- **Cybersécurité !!!**







**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# *L'appropriation des risques par tous ?*

**Responsabiliser les propriétaires de risques suppose de:**

- **Développer les compétences risques à tous les niveaux au sein de l'organisme,**
- **Disposer d'outils pour identifier, analyser et évaluer les risques,**

**En particulier il faut donc mettre en place le retour d'expérience pour garantir l'apprentissage continu au sein de l'organisme**

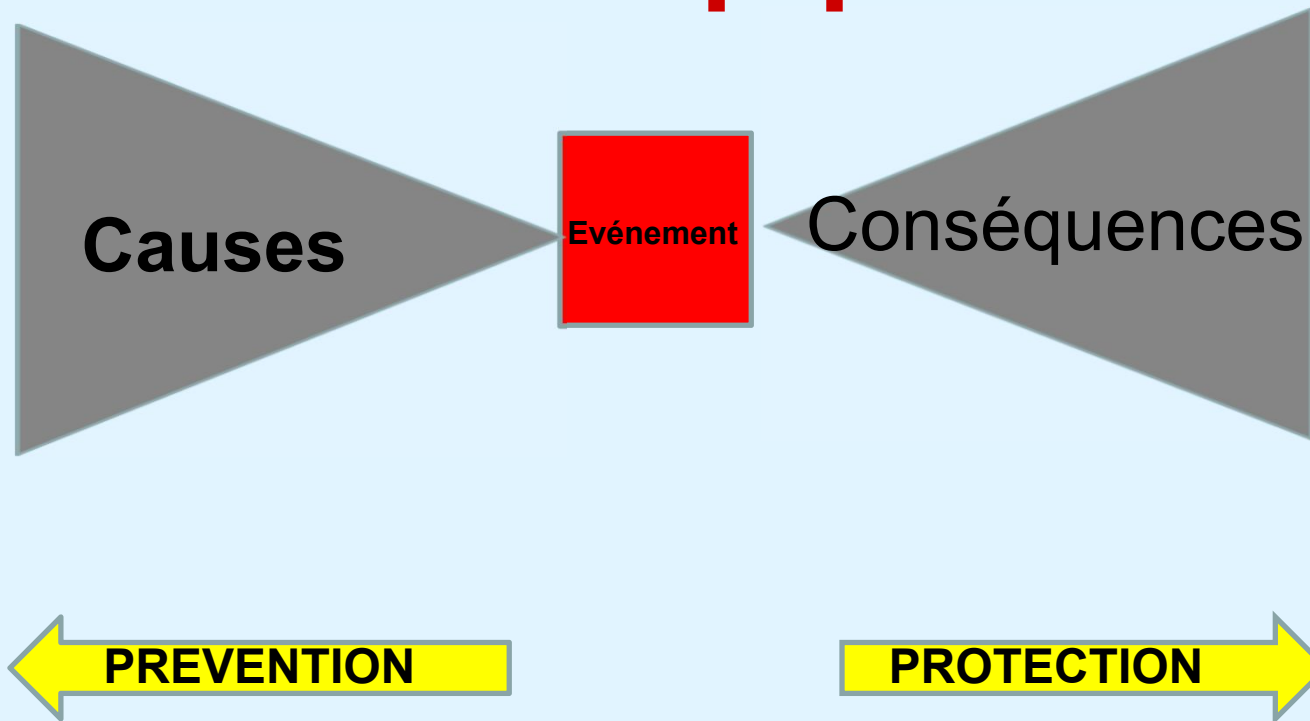
***D'où l'intérêt du nœud papillon***



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# REX – Analyser les causes profondes

## Le nœud papillon

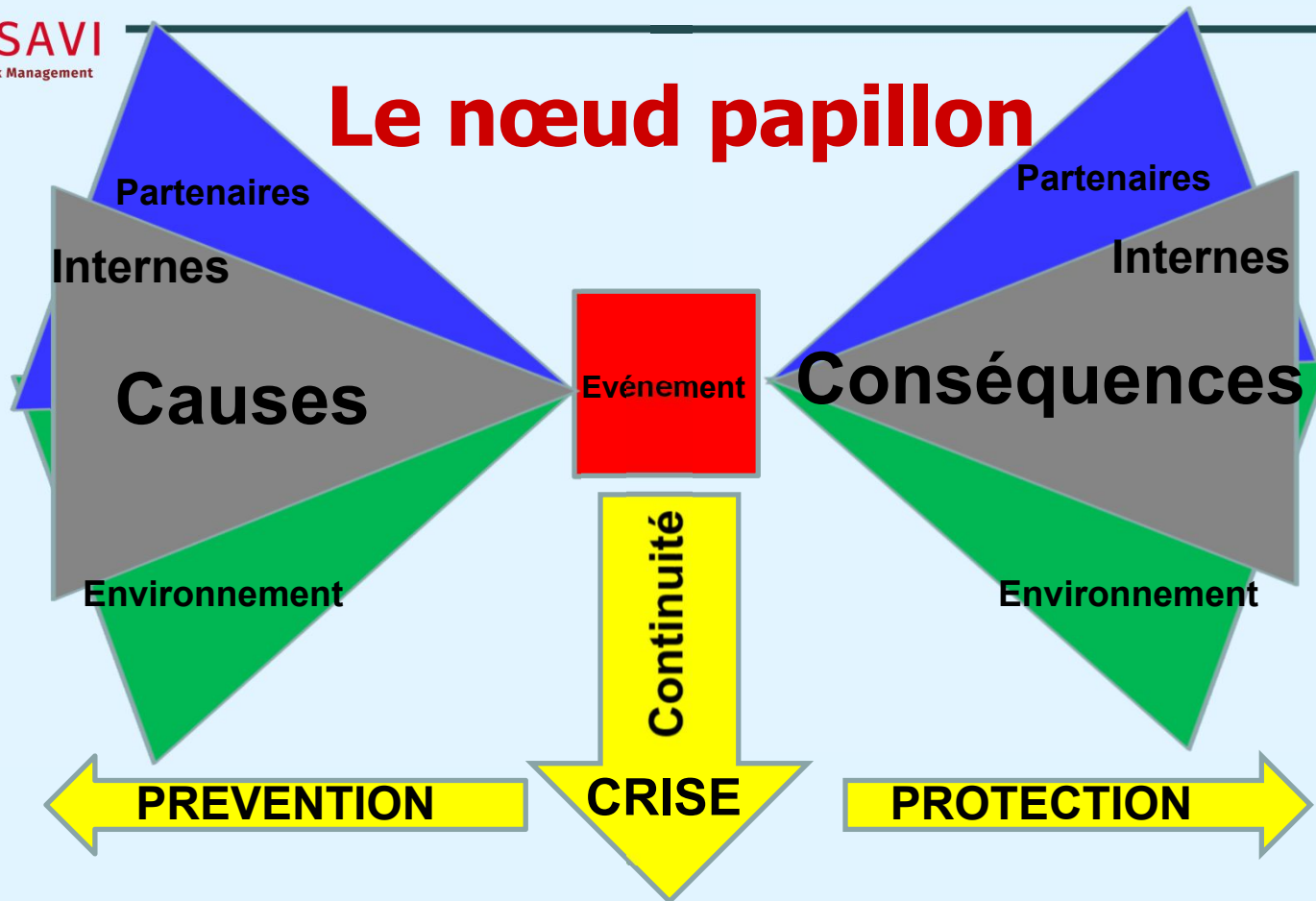


Le Nœud Papillon – version originale simplifiée



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# REX – Analyser les causes profondes



**Le Nœud Papillon – version aménagée JP Louisot**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT*

---

# Impliquer des propriétaires de risque :

La politique sera mise en œuvre par chaque unité en :

- **Tenant à jour un profil de risque adapté en utilisant les outils d'analyse pour identifier, évaluer, et gérer les risques en suivant le standard de référence.**
- **Communiquant sur les problématiques de gestion des risques, de façon appropriée, avec toutes les parties prenantes concernées.**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT*

### **Lier contrôle et auto évaluation :**

- **Mettre en place les moyens d'intégrer et de comparer la stratégie (*de haut en bas*) et les contrôles et auto évaluations nécessaires (*de bas en haut*).**
- **Valider les contrôles en places et la façon dont ils sont effectivement gérés et consolidés.**
- **Vérifier qu'ils contribuent à l'efficacité de la gestion des risques au sein de l'organisme, et ne la paralysent pas au contraire.**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT

# Rendre compte sur les risques :

- La nécessité de concevoir des contrôles, « reporting », qui assistent l'encadrement avec l'intégration de principes de la gestion des risques dans la prise de décision.
- Obtenir les outils de diagnostic appropriés pour identifier et rendre compte des risques.
- Veiller à ce que les données opérationnelles soient disponibles dans un système d'information intégré (Business Intelligence).



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *Les défis de la mise en œuvre du RISK MANAGEMENT*

---

# Business Analytics :

- **Mettre en place les systèmes cohérents de collecte et de stockage des informations et données sur la gestion des risques collationnées au sein de l'organisme,**
- **Concevoir les types de rapports qui doivent être publiés et quelles données doivent être collectées pour les alimenter, veiller au suivi des recommandations par tous avant de divulguer les informations sur les marchés concernés.**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# *Qui est le Chief Risk Officer ?*

---

## **Quel que soit son titre :**

- **Risk manager,**
- **Directeur risques & assurances**
- **Directeur de la maîtrise des risques**
- **Directeur ERM**
- **Directeur du contrôle interne et des risques,**

**Le professionnel du risk-management doit être :**





**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# *Qui est le Chief Risk Officer ?*

---

## **Un cadre dirigeant compétent qui :**

- Rend compte directement à la direction générale,
- Fait partie du comité exécutif/directoire
- Intervient comme conseil et non comme décideur
- Est un « consultant interne » à la disposition de tous

**Son action doit s'inscrire dans le cadre de la délégation d'action des dirigeants aux gestionnaires de risques de terrain ...**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *Quelles compétences pour le CRO ?*

### **CONNAISSANCES EN GESTION :**

- **Pour être un véritable conseiller de la direction générale, le risk manager doit comprendre:**
  - ✓ Le processus stratégique
  - ✓ Les circuits d'information et l'Analytics
  - ✓ L'ensemble des fonctions de l'organisme

### **CAPACITES DE COMMUNICATION :**

- **Facilitateur et coach en interne, le risk manager doit aussi être en mesure de coordonner les communication/consultations avec l'ensemble des parties prenantes.**



JUMASAVI  
Insurance Risk Management

## *Les compétences nécessaires du Risk Manager*

### CONNAISSANCES EN GESTION :

- **Véritable conseiller de la direction générale, le risk manager doit comprendre:**
  - ✓ Le processus stratégique
  - ✓ Les circuits d'information et l'Analytics
  - ✓ L'ensemble des fonctions de l'organisme
  - ✓ Comprendre et connaître l'assurance

### CAPACITES DE COMMUNICATION :

- **Facilitateur et coach en interne, le risk manager doit aussi être en mesure de coordonner les communication/consultations avec l'ensemble des parties prenantes.**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# *Et le Chief Risk Officer ?*

Il doit donc être le premier violon sur lequel s'appuie le chef d'orchestre pour garantir que chacun des acteurs du risque joue sa partition en harmonie.



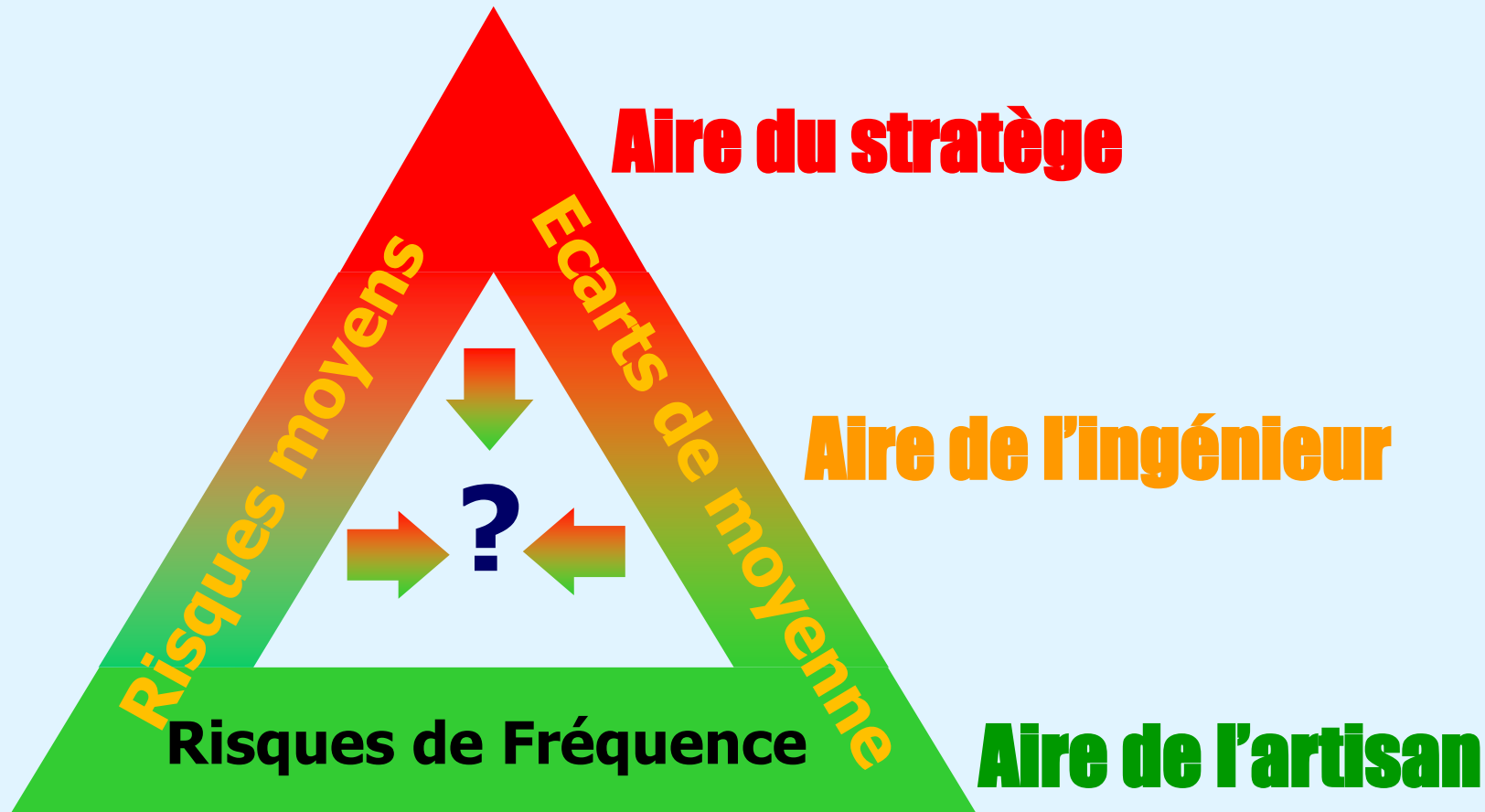
En particulier, il lui revient d'harmoniser les trois aires de la pyramide des risques...



JUMASAVI  
Assurances & Risk Management

# Et le Chief Risk Officer ?

**Impact stratégique**





**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# *Les retombées du risk management*

---

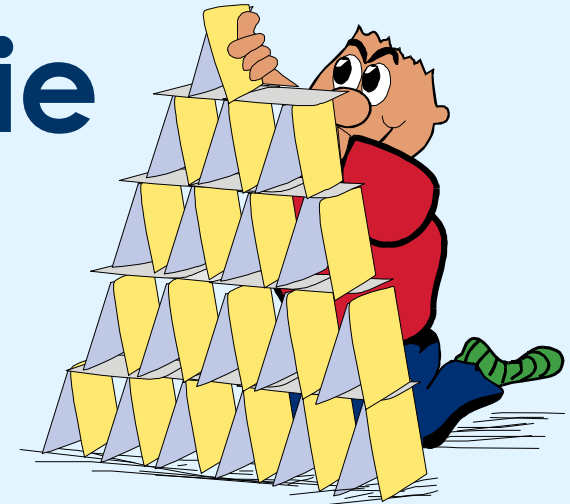
- **Planification stratégique efficiente,**
- **Amélioration de la performance.**
- **Meilleure préparation aux contrôles externes (*Agence de notation*).**
- **Responsabilisation, & gouvernance.**
- **« assurance raisonnable »**
- **Résilience – *Survie à long terme & développement soutenable.***



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

# Gérer les risques est-ce obligatoire ?

**Non, mais votre survie  
non plus n'est pas  
OBLIGATOIRE !**





**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

## *Les retombées du risk management*

**Le risque majeur**  
**serait de ne pas prendre de risques !**



Donc il faut savoir prendre des risques mesurés





**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

*Gérer les risques impérieuse nécessité ?*

**NON, le risk  
management n'est  
pas un luxe de pays  
riche**



**mais un impérieuse  
nécessité pour l'Entreprise**



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

En veillant à toujours garder à l'esprit les conseils  
de deux sages de la gestion des risques :

*« La gestion des risques est un voyage,  
et non une destination. »\**

*&*

*« Ne faites jamais une seule fois la  
même erreur »\**

*\* Kevin KNIGHT, Risk Manager AUSTRALIEN, conseil FMI*

*\* Dave FRANCIS, Risk Manager - Sunderland (UK)*



**JUMASAVI**  
Assurances & Risk Management

*Et le voyage continue !*

---

*Merci pour votre attention*

*Julien.morel@jumasavi.com*

*+262 6 92 50 28 11*