



5 Février 2019

DISCOURS D'OUVERTURE DEAUVILLE 2019

LE RISQUE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

I - ACCUEIL

Bonjour à toutes et à tous,

Chers amis, je suis très heureuse de vous accueillir à Deauville pour ces rencontres, nous pourrons y vivre notre métier dans cette belle unité de lieu et de temps. Merci d'être venus si nombreux !

Merci aussi à nos grands intervenants, qui nous font l'honneur de venir débattre ici à Deauville, nous éclairer.

C'est la deuxième fois que je vous accueille à Deauville.

Le cadre est toujours le même, magnifique et hors du temps.

Nous sommes toujours les mêmes, - (même si chaque année compte !) -

Mais le monde, lui, a profondément changé en deux ans. Il est toujours prometteur mais déchiré par la montée des populismes, l'Europe est contestée à la veille d'une échéance majeure, la France se trouve face à un point d'inflexion, de rupture même.

2019 sera une année décisive.

La situation est grave car la crise de confiance que nos sociétés traversent remet en cause les modèles politiques et économiques et leurs instances de gouvernance.

La situation est surtout inédite. En effet, le monde vit un moment unique, sans précédent. Il est face à deux grands défis qui commandent son futur :

- D'une part, le défi climatique et écologique d'une planète devenue limitée,
- d'autre part, le défi de la maîtrise par l'homme, - c'est-à-dire par nous tous -, de la Technologie, cette puissance inouïe.

C'est le retour des grandes peurs ! C'est pourquoi le risque est au cœur de la transformation.

« Le risque au cœur de la transformation » ...

Jamais un thème de l'AMRAE n'aura autant résonné avec l'actualité des entreprises, de notre pays et de notre monde !

2019 sera vraiment une année Décisive, Je me demande que faire, même si je fais la part du Colibri ? Que doit faire notre communauté à ce moment grave et inédit ?

J'ai la conviction que nous devons inverser le paradigme du Risk Management. Il n'est pas le marqueur de la Défiance au monde, il devient la condition de la confiance dans le futur. Le Risk Management devient, est la pensée directrice des Entreprises qui agissent pour un monde durable, un monde meilleur.

Churchill lui-même, disait- qu'il fallait changer, se transformer pour devenir meilleurs !

C'est ce que je voudrais éclairer maintenant, que le risque management devient le pilier sur lequel bâtir la confiance.

La transformation a été le « maître mot » de cette année 2018, tant pour les Entreprises que pour les Etats, une injonction permanente !

2018 voit une embellie économique, le système financier tient.

Les entreprises s'attellent avec courage à leur transformation en quête d'une croissance profitable, elles accélèrent.

Les Etats, eux, se cherchent interloqués par la politique des Etats-Unis.

Mais, je ne pense pas que la transformation soit une fin en soi, un déterminisme. J'ai donc cherché à comprendre ce que cela signifiait pour l'Entreprise.

On se transforme face à un risque, on ne réussit pas sa transformation sans en manager les risques.

Mais Il n'y a pas UNE transformation de l'Entreprise, il y DES transformations en cours. Elles s'opèrent à différents niveaux de l'entreprise et à des rythmes différents, mais in fine c'est la même entreprise et les mêmes personnes, nous tous.

En premier lieu – au premier niveau : L'Entreprise se transforme pour ne pas disparaître face au risque mortel de la compétition,

- il s'agit de LA « prise de risque » vitale de l'Entreprise, son élan créateur, aujourd'hui nous vivons sa transformation stratégique sous l'effet de la révolution numérique, qui fait tomber les barrières technologiques.

Les entreprises en deviennent paranoïaques, elles revoient leur place dans la chaîne de valeur ainsi que leurs Business models.

Là, On est dans le Quoi de Quel est mon produit, ma mission, quelle contribution de valeur ? Il s'agit de retenir les opportunités stratégiques et d'écarter les mauvais risques, de se fixer un niveau « d'appétence au risque ».

En deuxième lieu – au deuxième niveau - L'Entreprise se transforme pour se protéger face à la montée des risques de la globalisation.

- C'est la prise de conscience par l'Entreprise des interdépendances avec son écosystème, de sa sécurité, de son exposition à des chocs systémiques. Terrorisme, catastrophes naturelles et attaques cyber - et à l'ultime les menaces géopolitiques d'un monde redevenu dangereux, (- D'ailleurs l'Anssi a évoqué des attaques Cyber à la Pearl Harbour-)

Là, on est dans le Comment du Comment mieux opérer, Comment ne pas détruire de la valeur, alors qu'il s'agit justement d'en créer davantage ? Les Entreprises s'organisent pour faire mieux, connectées et agiles, TOUT en résistant aux chocs, ceux du monde virtuel et ceux du monde réel, - qui se rappelle à nous, viaduc, incendie.

- Se protéger, c'est également la prise de conscience par l'Entreprise de la montée réglementaire - à ce titre 2018 a vu l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2 contre la corruption et du RGPD -, se protéger aussi de la guerre commerciale entre les Etats, avec son arsenal de sanctions. Les Entreprises revoient leurs organisations et leurs pratiques pour respecter la conformité juridique, c'est la tolérance zéro au risque d'enfreindre la loi.

On est encore dans le comment : le point clé, c'est comment ne pas détruire de valeur.

Même si ça évolue, la Conformité devient une priorité des dirigeants, qui voient leurs responsabilités s'alourdir. Ils comprennent qu'un mauvais comportement se paie toujours, tôt ou tard. Tant pour l'entreprise que personnellement. C'est la montée du risque de réputation.

Et avec elle, l'éthique et les valeurs redeviennent centrales dans la culture de l'entreprise.

Les risques sont sortis de la seule sphère financière alors que les crises se renforcent les unes les autres.

En 2018, je pense que l'on a assisté à la prise de conscience de la montée des risques par les dirigeants, soucieux de tenir le rythme de la performance dans un monde complexe, soucieux de ne pas décevoir les attentes des investisseurs, soucieux de l'indépendance de leur entreprise.

Oui, en 2018, l'approche par les risques s'est installée au cœur de la gouvernance.

Elle est devenue « holistique » - car on ne démembrer pas la cartographie des Risques, - seule une « même » méthodologie permet d'arbitrer les priorités avant d'agir.

Elle est devenue aussi un « combat » pour obtenir les ressources nécessaires à la prévention, c'est-à-dire allouer « à la source » une portion des futurs gains de compétitivité. De technique, le risque management devient prospectif et éthique.

Le Risk Manager est désormais connecté avec les Dirigeants.

Le soutien de l'assurance est plus que jamais nécessaire, car le capital collatéral de nos partenaires est autant de ressources qui ne seront pas détournées de l'investissement productif pour la transformation. Leurs services de crise sont également essentiels

Je suis fière de dire avec FERMA, notre fédération européenne, que dans un monde incertain, le Risk Manager est devenu essentiel à la résilience de l'Entreprise.

La résilience, c'est déjà une transformation.

Mais l'Entreprise ne doit pas devenir une somnambule de sa performance, emportée dans une course contre la montre.

Le plus grand risque pour les Entreprises est de ne plus comprendre le monde. Un monde, dont les comptes à rebours sont lancés. L'injustice sociale remet en cause le Capitalisme, le populisme remet en cause la Démocratie, nos modèles vont-ils être disruptés ?

Les Entreprises sont plus puissantes que les Etats, elles ne doivent pas attendre que « le ciel leur tombe sur la tête », c'est à dire se protéger du monde alors que leur impact y est déterminant.

L'éthique et les valeurs ne sont pas que de l'ornementation quand on parle de responsabilité sociétale et de performance extra financière.

Alors, c'est bien à un autre niveau que cela se joue.

En dernier lieu.

L'Entreprise doit se transformer pour répondre aux attentes du monde, face au risque ultime de ne plus le comprendre, ou de ne plus y être comprise (par les jeunes en particulier).

ET là, on entre dans le Pourquoi ?

Le pourquoi de la mission, la question du Sens, de la raison d'être.

Et c'est bien à ce niveau que s'opère le changement de paradigme

Les rapports de force du marché ont partagé le risque en déplaçant ses impacts vers l'une ou l'autre des parties prenantes.

Après la dette écologique auprès des générations futures, verra-t-on demain la dette de sécurité numérique ?

Mais on ne peut pas découpler le profit de la responsabilité, se désintéresser des communs, sans créer des injustices qui reviennent en boomerangs sociaux et politiques, explosifs, violents.

Oui, l'entreprise est responsable, qu'elle le veuille ou non, avec ou sans loi Pacte.

Sa valeur ajoutée est toujours reliée à un produit ou un service qui contribue au bien commun de notre vie, ou à la prévention d'un risque.

Le « pacte social » n'est-il pas la définition même du partage du risque entre le salarié et l'actionnaire et les autres parties prenantes ?

Si le libéralisme est un humanisme, l'homme doit y rester au centre, car le client, le salarié et le citoyen sont la même personne, en quête de sens et de confiance dans un monde complexe.

Il nous faut protéger l'Europe, cette construction humaniste.

Oui, construire un monde meilleur c'est l'affaire de tous.

Ne soyons pas schizophrènes de notre propre vie ! Par exemple en voulant protéger l'environnement à la maison et en travaillant dans une entreprise qui pollue.

Il faut unifier notre pensée

Alors l'heure est à l'action, les entreprises doivent prendre leurs responsabilités. Elles doivent agir pour un monde « meilleur ».

C'est le message de la finance responsable, mais aussi des Entrepreneurs ou Aventuriers, comme Thomas Buberl, Bertrand Picard et Peggy Bouchet.

Pour agir ainsi, il faut une ligne de pensée directrice de haut en bas et de bas en haut, avec des élites responsables, des corps intermédiaires, et un récit qui fédère les énergies et la confiance,

Pour moi, c'est le Risk Management !

Il est toujours très difficile à l'homme de gérer simultanément le court terme et le long terme, l'inertie culturelle. Nous le voyons avec la crise des « Gilets jaunes », et aussi dans nos entreprises. C'est là un risque important de la transformation

Plus que jamais nous avons besoin de l'apport de l'Assurance pour acheter du temps en cas de problème, pour réparer les impacts, redémarrer.

L'Assurance est la marque des économies développées, elle doit le rester, avoir un rôle déterminant dans les futurs modèles, en nous aidant à passer collectivement du présent au futur.

Honnêtement, il ne me paraît pas plus compliqué d'habiter mieux notre monde et d'y demeurer que d'aller sur Mars, toutes les technologies existent, à commencer par la nature elle-même ! Nous avons l'intelligence des risques !

Le monde est beau ! Nous en sommes les privilégiés car nous l'avons compris.

Alors nous, les Risk Managers, il faut que nous nous mobilisions.

Nous mobiliser avec lucidité pour mettre le Risque au cœur de ces futurs business models, afin de leur donner un impact positif pour la société, dont ils seront profitables.

Oui Risk Managers, il nous faut une culture du risque profonde, à l'image de celle des armées où l'on s'engage totalement pour son Pays.

Le Risk Management devient le pilier de la confiance parce que la confiance n'est pas innée.

Elle se construit avec les figures et les récits, avec le lien plus qu'avec les biens marchands, elle se construit dans la patience de l'avenir.

C'est notre challenge de Risk Managers de construire la confiance pour que la transformation devienne une métamorphose !

Nous en avons les moyens. C'est surtout notre responsabilité collective.

Alors ensemble, unis avec l'AMRAE, construisons LA confiance nouvelle.

Je vous remercie.

Je déclare les 27 èmes Rencontres AMRAE du Risk Management ouvertes.