

DOSSIERS

**Le budget
du Risk Management**

**Brexit : quels impacts
pour quels risques ?**

MÉTIER RISK MANAGER

1001 facettes du RM

Retour d'expérience :
Inondations et crues de juin 2016

RM à l'international :
Danny Lin, Vice-président adjoint
Risk Management, groupe Qisda

VEILLE ET POSITION

Le projet de loi « Sapin II »

PORTRAIT

Alain Aubignat,
Risk Manager groupe Michelin



**QUELLE QUE SOIT
VOTRE ACTIVITÉ, NOUS
LA PROTÉGEONS**

**Solutions personnalisées
pour transfert de risques,
prévention, risk management
et gestion des sinistres**



© Photonstop

Nos 1 500 collaborateurs s'engagent à protéger votre activité sur le long terme. Grâce à notre réseau international, nous pouvons vous accompagner dans 150 pays.

axa-corporatesolutions.com

AXA **CORPORATE
SOLUTIONS**

redefining / standards



Alain Ronot,
Trésorier de l'AMRAE,
Directeur des Assurances
du Groupe Capgemini

METTRE EN PERSPECTIVE ET VALORISER LE BUDGET D'UNE ÉQUIPE RISK MANAGEMENT

Notre métier, qui est primordial, doit encore gagner en lisibilité, ne serait-ce qu'en interne.

À l'heure de l'exercice des budgets dans les entreprises où les sommes allouées peuvent traduire de la reconnaissance et de la contribution à l'entreprise, le budget du Risk Manager se pose avec encore plus d'acuité.

Gérer les risques est un projet d'équipe, constitué de compétences internes et externes à l'entreprise.

Dès lors se pose la question de l'évaluation et de la valorisation du budget d'une équipe de Risk Management, avec la prise en compte de l'ensemble des coûts intégrant notamment les parties prenantes en charge de l'estimation et de l'évaluation des risques, de la réduction de ces risques (protection, prévention physique et/ou contractuelle), ainsi que les coûts liés au transfert (prime d'assurances et de réassurance, intermédiation) et à la rétention de ces risques (franchises, autoassurance telle une filiale captive d'assurance ou de réassurance).

Comme le formulait Brigitte Bouquot, la Présidente de l'AMRAE, lors d'un précédent numéro d'Atout Risk Manager, l'indicateur du coût du traitement des risques assurables « *peut aider à structurer la démarche des Risk Managers pour valoriser les actions à mettre en œuvre dans l'entreprise notamment en termes de prévention* ». Si cet indicateur apporte une clarification et permet au top management de comprendre les choix qui ont été faits, le lecteur constatera que d'autres méthodes et approches coexistent et sont pour l'instant largement majoritaires.

Si nous devons orienter nos actions et nos dépenses en matière de gestion des risques afin d'aider l'entreprise à avoir conscience du risque, à protéger son bilan et ses résultats, notre priorité est de soutenir son développement. Devrions-nous penser la structuration et la présentation de nos budgets selon ces deux axes ? Éléments de réponse dans le dossier de ce numéro. Excellente lecture ! ■

Entreprises.

Vos risques sont-ils sous contrôle ?

QBE, assureur d'entreprises et expert des ETI et PME, développe des solutions innovantes pour vous permettre d'identifier vos risques majeurs et d'en piloter l'évolution dans le temps. Grâce à une meilleure compréhension de votre profil de risques, QBE vous propose, avec votre courtier, des solutions d'assurance compétitives et adaptées à vos besoins.

Retrouvez toute notre offre : www.QBEfrance.com

QBE, plus qu'un assureur, votre partenaire en gestion de risques.

Made possible





ATOUT RISK MANAGER
est une revue de l'AMRAE,
80 boulevard Haussmann
75008 Paris
Tél. : 01 42 89 33 16
atoutriskmanager@amrae.fr

Directeur de la publication :

Brigitte Bouquot

Directrice de la rédaction :

Bénédicte de Luze

Comité éditorial :

Bénédicte de Luze, Sophie Maquer,
Hélène Dubillot, Olivier Coppermann,
Louis Favrot, Anne Piot d'Abzac, Catherine
Véret Jost, Simon Embarck, Jean Moréra

Conception et coordination éditoriale,

secrétariat de rédaction : SEITOSEI

Ont contribué à ce numéro AMRAE :

Bénédicte de Luze, Marguerite de Causans,
Louis Favrot, Alexandre Regniault

Journalistes :

Sophie Bougeard, Cécile Desjardins,
Charles de Toirac, Anne de Beco, Eve Menesson,
Aurélie Nicolas, Gilmar Sequeira Martins
Merci à tous les interviewé(e)s qui ont rendu
possible ce numéro.

Direction artistique et mise en page :

Valérie Mounier - www.ikkomoon.com

Crédits photos :

Marc Verneret, Élodie Petit, SEITOSEI,
©iStock, ©Sasha Lenormand

Relations presse de l'AMRAE :

amrae-presse@seitosei.fr - 06 07 25 04 48

Régie Publicitaire : FFE

15 rue des Sablons 75116 Paris - www.ffe.fr

Directeur de la publicité : Patrick Sarfati

Chef de publicité : Caroline Martin

Tél. : 01 40 09 66 18 - caroline.martin@ffe.fr

Responsable technique : Sophie Rigal

Tél. : 01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr

Service journalistique : Hannibal +

Impression :

Imprimerie de Champagne
52200 Langres

Commission paritaire : 0716 G 92388

Dépôt légal : Septembre 2016

ÉDITO 3

PORTRAIT 6

Alain Aubignat, Risk Manager du groupe Michelin

ACTEURS EN VUE 11

DOSSIERS 15

Le budget du Risk Management : du réel au virtuel... 15

Brexit : quels impacts pour quels risques ? 24

À L'AFFICHE 30

MÉTIER RISK MANAGER 32

Les 1001 facettes du Risk Manager 32

Retour d'expérience : inondations et crues de juin 2016 36

Risk Manager à l'international : la transformation réussie du Risk Manager
en acteur stratégique..... 40

Formation à la loupe : Audencia Business School Mastère Spécialisé
« Finance, Risque et Contrôle »..... 44

VEILLE ET POSITION 46

Le projet de loi « Sapin II » : un arsenal anti-corruption à renforcer pour les entreprises

ACTUALITÉ DE L'AMRAE 48

Publications : Recherche IRT, Guide AFNOR..... 48

Organisation : Journées des commissions 2016 50

Région : Cybercriminalité 55

Événements..... 56

NOS PARTENAIRES 61

BULLETIN D'ABONNEMENT 62

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue « ATOUT RISK MANAGER » est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du Directeur de publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. : 01 44 07 47 70, fax : 01 46 34 67 19. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.

Par Sophie Bougeard

ALAIN AUBIGNAT, RISK MANAGER DU GROUPE MICHELIN L'ERM EN POLE POSITION

Fort de ses 20 années passées à la supply chain au sein du groupe clermontois, Alain Aubignat est, depuis 2009, la 3^e personne à occuper le poste de Risk Manager du groupe Michelin. La stratégie ERM (Enterprise Risk Management), qu'il déploie en lien avec l'audit interne, fait aujourd'hui figure d'exemple.

« Je suis un pur produit Michelin », reconnaît Alain Aubignat qui intégra, en 1982, le leader de l'industrie pneumatique à l'issue de son service national. Quatorze ans plus tard, après de multiples postes en production, il créa la fonction supply chain. C'est, en effet, en 1996 alors que le Groupe concrétise sa réorganisation en ligne Produits pour améliorer sa performance globale et accroître sa réactivité sur les différents marchés, qu'il propose la mise en place d'une supply chain et en devient ainsi le premier Supply chain Manager pour la division Poids lourds en Europe. Cinq ans plus

tard, il est envoyé trois années en Amérique du Nord pour la même mission puis continue son apprentissage des différents métiers du leader des pneumatiques dans la nouvelle direction des Produits dits de Spécialités.

CRISE DE LEHMAN BROTHERS : « IL A FALLU PASSER DU MARATHON AU SPRINT »

Septembre 2008 : lorsqu'éclate la crise économique consécutive à la faillite de la banque d'affaire Lehman Brothers, Alain Aubignat doit affronter une période complexe. Alors aux commandes de la supply chain Poids Lourds au niveau monde, il est en première ligne pour faire face à un retournement extrêmement brutal de ce marché de pneumatiques B2B, particulièrement affecté par cette crise.

« Du jour au lendemain, ce marché s'est quasiment arrêté. Comme tous les autres manufacturiers, nous avons dû ajuster rapidement la production pour maîtriser nos stocks de produits semi-finis et finis. En particulier les usines euro-

BIO EXPRESS

Ingénieur de formation, Alain Aubignat entre chez Michelin en novembre 1982.

Après une première fonction industrielle, il est envoyé en 1989 pour quatre ans au Royaume-Uni comme Responsable de la planification d'usines de production de pneus et responsable de l'industrialisation des nouveaux pneus (« Tourisme et Poids lourds »).

Rentré en France en 1993 pour diriger la production des usines nationales, il est ensuite chargé de l'étude concluant à la mise en place d'une supply chain au sein du Groupe, puis participe ensuite à la réorganisation en Lignes Produit.

De 1996 à 2000, il devient Responsable de la supply chain Poids Lourds Europe.

Responsable de la supply chain aux États-Unis et membre de l'Équipe de Direction Poids Lourds en 2000, il rentre en 2003 à Clermont-Ferrand pour mettre en place et animer la supply chain des Produits de spécialités et animer la fonction Industrie.

Il est nommé Risk Manager du groupe Michelin en 2009.





21,19 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015 (+ 3,2% par rapport à 2014)

Présent dans plus de **170 pays**

112 300 collaborateurs

68 sites de production implantés dans **17 pays différents**

3 centres de technologie en charge de la recherche, du développement et de l'industrialisation : Europe, Amérique du Nord et Asie

« On est passé d'une planification moyen-long terme à court terme. Cela nous a permis de passer au travers de la crise économique déclenchée suite à la faillite de Lehman Brothers et d'en limiter ses impacts négatifs. »

« On est passé d'une planification moyen-long terme à court terme. Cela nous a permis de passer au travers de la crise économique déclenchée suite à la faillite de Lehman Brothers et d'en limiter ses impacts négatifs. »

Avoir navigué dans ce gros temps fut utile pour appréhender le Risk Management et les instabilités chroniques des temps actuels. Après 20 ans passés à piloter, de près ou de loin, les différentes supply chains, fort d'une connaissance fine du Groupe, de ses différents marchés et de ses problématiques d'approvisionnement, planification et production, il se voit assez naturellement proposer le poste de Risk Manager.

DE LA SÉCURISATION DES BIENS ET DES PERSONNES À UNE CULTURE GLOBALE DU RISK MANAGEMENT

Deux incendies majeurs à Clermont-Ferrand et en Italie ont eu lieu dans les années 1999-2000. « Ces événements ont renforcé l'impérieuse nécessité de coordonner les actions de gestion des risques pour gagner en efficacité ». À cette époque, l'essentiel des missions du premier Risk Manager portait sur la sécurisation des biens et des personnes. « Nous étions au début de la démarche, aux premiers fondements de la gestion des risques ».

Puis la donne change en 2009. « J'ai commencé à réaliser des diagnostics, direction par direction, et rencontré tous les membres du ComEx afin de connaître leurs attentes vis-à-vis du Risk Management ». Parmi les recommandations effectuées auprès de Michel Rollier, le prédécesseur de Jean-Dominique Sénard, actuel pilote du leader des pneumatiques, figure la refonte de la cartographie (échelles et bottom up), la tenue d'un Comité des Risques, productif et représentatif de toutes les fonctions de l'entreprise et qui soit en mesure de soumettre des décisions concrètes au ComEx. Alain Aubignat propose également la mise en place de Risk Managers dans chaque entité du Groupe, une fonction assurée aujourd'hui par un membre de l'Équipe de Direction de chaque entité, soit le Responsable sécurité, financier, supply chain ou encore qualité.

Aujourd'hui, le ComEx agit en tant que Comité des Risques et, à ce titre, se réunit 10 fois par an.

3 QUESTIONS À



Florence Vincent, Directrice de la Qualité, de l'Audit et de la Maîtrise des risques, Membre du Comité Exécutif du groupe Michelin

Comment est née la fonction Risk Management chez Michelin ?

J'ai créé la fonction en 2005 après un passage instructif par les États-Unis où j'ai pris conscience de la montée en puissance du Risk Management dans les entreprises. Au départ sous la responsabilité du Directeur qualité, cette fonction a été rattachée en 2006 à l'audit interne dont je redessinais les contours. Nous souhaitions alors mettre en place des fonctions de contrôle. Nous avions bien conscience à cette époque que la gestion des risques allait prendre de l'importance dans les dispositifs de gouvernance d'entreprises et que l'audit interne pouvait donner un éclairage au groupe Michelin sur l'état de ses risques.

« La gestion des risques est robuste et nous en avons fait un véritable outil de pilotage de l'entreprise. »

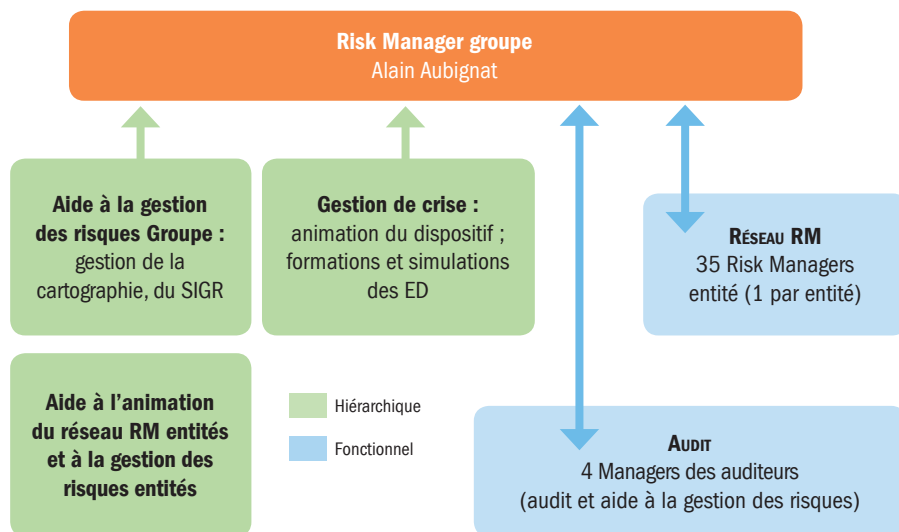
Quelle articulation faites-vous avec la gestion des assurances ?

De 1992 à 1996, les assurances ont été sous la responsabilité de l'audit interne et les assureurs se basaient généralement sur leurs travaux pour définir leurs primes. La gestion des assurances est aujourd'hui rattachée à la finance. Nous leur transférons entre 10 et 15% de la totalité de nos risques. Le groupe Assurances utilise notre cartographie des risques et l'audit interne s'assure, tous les 3 ans, que les choix assurantiels effectués sont pertinents.

Comment qualifieriez-vous votre maturité en termes de gestion des risques ?

Elle est robuste et nous en avons fait aujourd'hui un véritable outil de pilotage de l'entreprise. Notre comité exécutif y consacre une heure tous les mois et l'étude de chaque risque nécessite entre 150 et 200 jours/homme. Notre maturité se matérialise également par le fait que la cartographie n'est aujourd'hui qu'une petite étape dans notre processus de gestion de risques, notre travail consistant surtout à bâtir des politiques de risques très concrètes. Nous avons placé la gestion des risques dans le processus de pilotage des investissements du groupe Michelin.

Organigramme de la fonction Risk Management



200 PRODUITS POUR FAIRE UN PNEU

La cartographie « nouvelle génération » voit le jour en 2010 grâce à un travail de stimulation *bottom up*, réalisé en collaboration avec les équipes de l'audit interne. 200 risques et 14 familles ont été identifiés, tels que décrits dans le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence 2015 (refondu avec l'aide d'Arengi en 2013), avec un paragraphe pour chacune de ces 14 familles, rédigé par la Direction des risques et validé par un membre du ComEx.

« Les juristes et conseils du Groupe ont attiré notre attention sur le vocabulaire à utiliser quant à l'appétence au risque ou aux notions de sponsors ou propriétaires de risque. Nous sommes vigilants sur ce point. »

Le risque majeur pour l'activité part de ce constat simple, comme l'évoque Alain Aubignat : « il faut environ 200 produits élémentaires pour faire un pneu. S'il en manque un, le produit fini peut ne pas être fabriqué ». Les ruptures d'approvisionnement figurent donc en tête de liste des risques pour Michelin. Suivent les risques de non-continuité des activités – le Groupe alimente tous les marchés du monde, dans tous les types de pneumatiques et ce auprès d'une multitude de clients (pour un certain nombre d'entre eux, aussi bien constructeurs de véhicules neufs qu'utilisateurs, l'approvisionnement en pneus est critique à leur activité) –, la sécurité des produits, fuite du savoir-faire (les brevets ont remplacé le secret) et la sécurité des biens et des personnes. « Jusqu'à présent nous nous cantonnions aux risques opération-

nels. Lors de la mise à jour de la cartographie cette année, nous avons décidé d'inclure deux nouveautés : les risques géopolitiques et les risques stratégiques. »

« La culture du risque ne doit pas générer elle-même de risque juridique. »

Un véritable tour de force dont le Risk Manager se félicite : chaque membre du ComEx a statué, risque par risque – donc sur les 200 identifiés – sur leur niveau d'acceptabilité. Avec à l'esprit que « tout risque inférieur à 50 millions d'euros est considéré comme ayant un impact faible sur l'activité ».

UN PILOTAGE DES RISQUES ET DES OUTILS « MAISON » QUI INSPIRENT

Pour savoir si un risque est bien géré ou non, Alain Aubignat a instauré la méthode des « 6 P » :

- ▶ Positionnement (cartographie),
- ▶ Politique de risques (niveau de tolérance au risque),
- ▶ Prescripteur (connaître les moyens alloués pour gérer le risque en protection et/ou prévention),
- ▶ Plan d'action,

- ▶ Preuve (contrôle interne),
- ▶ Pilotage (par le Risk Manager).

Côté suivi des risques et système d'informations dédié, et à l'instar de ce qu'il avait mis en place auparavant dans la supply chain, un outil maison sur Access offre une visibilité complète sur les risques du Groupe : chaque risque est ainsi nomenclaturé, son historique complet est disponible et il est possible d'extraire les informations et notamment la fiche d'identité de chacun des risques. Des méthodes et outils qui ont fait leur preuve en interne et qui intéressent de près les grands groupes. « En nous benchmarkant, nous nous sommes rendus compte que nous étions en avance dans la manière dont nous gérons nos risques. Les Risk Managers de grands groupes industriels viennent aujourd'hui jusqu'à Clermont-Ferrand pour échanger et voir ce que nous avons mis en place ! »

Pour diffuser en interne cette culture des risques, des outils pédagogiques ont été développés dont un « quiz » destiné à clarifier les termes liés à l'univers des risques et à la Gestion des risques. En outre, Alain Aubignat réalise une veille de presse mensuelle ciblée sur le Risk Management qui est envoyée aux 50 top managers du groupe Michelin. ■



L'APPORT DE L'AMRAE

« L'AMRAE nous a aidé à impulser cette nouvelle dynamique de gestion des risques en termes de pédagogie, méthodologie et en nous mettant en contact avec d'autres Risk Managers adhérents, nous permettant ainsi d'échanger et peaufiner notre démarche. »

AMRAE Formation nous a également construit une formation ERM parfaitement adaptée à notre organisation et secteur d'activité que nous avons ensuite "customisée" en interne. »

Expertises et
Capacités

Aider les clients à mieux
se préparer pour demain

Des réponses et des
technologies avant-gardistes

CHOISIR AIG

Une gestion des sinistres
fiable et réactive

Une expérience client
innovante et sur mesure

Leadership et audace
sur ses marchés



Prêts pour demain®

Les assurances sont fournies par AIG Europe Limited, membre du Groupe AIG Inc. L'offre est susceptible de varier selon les pays et peut ne pas être disponible dans tous les pays européens. Pour plus d'informations, vous pouvez visiter notre site Internet : www.aig.com/fr



Je gère une multinationale. J'ai besoin d'être protégé.

J'ai des milliers de collaborateurs dans des dizaines de bureaux aux quatre coins du monde.

Je dois protéger mon équipe exceptionnelle, la réputation et les profits de ma société.

Mon entreprise, mes employés et moi-même sommes confrontés à toutes sortes de risques.

Je veux une protection spécifique et bénéficier d'une qualité de service qui s'appuie sur des décennies d'expérience dans l'assurance des grandes entreprises et de leurs ressources.

Pas juste des garanties. Tout un savoir-faire.

Pas juste assuré. Assuré par Chubb.

Chubb. Insured.SM

ILS ONT REJOINT L'AMRAE

NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS JUIN 2016

■ Pierre Abadie

Responsable Maîtrise des Risques
La Poste

■ Laurent Attia

Head of Valuation and Advisory Services
Colliers International

■ Marie-Liesse Bayle

Chargée d'assurances et de Gestion des risques
MBDA France

■ Yann Bocquillon

Directeur Général Développement
IXI Groupe

■ Edgar Bouet

Responsable Gestion des Risques et Contrôle Interne
Mutuelle Medicis

■ André Brunetiere

Président
IWE

■ Agnès Caudron

Directeur Risk Management
Ernst & Young et Associés

■ Maud Chamoux

Avocat
Bernard Hertz Bejot

■ Grégoire Chantemargue

Risk Officer
AIG

■ Christophe Claude

Manager des risques
Agence régionale de santé Auvergne Rhône Alpes

■ Jérôme Darribere

Directeur Général Délégué Stratégie RH
Septodont

■ Romain Drappier

Directeur des Risques
AG2R La Mondiale

■ Damien Dufour

Directeur des Affaires Juridiques, de l'Achat et de la Qualité
Dynacité

■ Samira El Kasbaoui

Corporate Senior Risk Officer
Engie

■ William Feugere

Avocat
Feugere Avocats

■ Agnès Giraudet

Insurance Manager
Areva

■ Matthieu Gray

Responsable Risques Groupe
Mutuelle Nationale des Hospitaliers

■ Vincent Guillaume

Risk Manager
Ipsen Pharma

■ Cécile Guisset

Risk & Insurance Specialist
Galderma International SAS

■ Safîne Hadri

Avocat
DS Avocats

■ Olivier Heurzeau

Group Risk Manager
Ingenico

■ Julien Hornacek

Manager
Deloitte conseil

■ Guillaume Lamy

Directeur des Risques, de l'Audit et du Contrôle Interne
Société du Grand Paris

■ Patrick Lecoindre

Directeur Technique
IXI Groupe

■ Chantry Lim

Risk Manager
Coriance

■ Chrystel Marin

Insurance Manager
Areva

■ Jérôme Marion

Internal Audit Supervisor
Safran

■ Frédéric Masse

Group Risk Manager
Motul

■ Laurent Moquet

Directeur Risques, Audit & Conformité
Thai Union Europe

■ Elise Néel

Responsable Juridique
Louis Vuitton Malletier

■ Carole Njoya

Consultante Senior Risk Management
Lendys

■ Gérard Payen

Directeur du Management des Risques
Renault SAS

■ Amandine Poissonnet

Corporate Senior Risk Officer
Engie

■ Sylvain Pollet

Responsable des activités financières spécialisées
Société du grand Paris

■ Agathe Porcher

Chargée d'affaires
Responsabilité Civile
EDF Assurances

■ Anne Quesnel

Chargée d'assurances
Ipsen Pharma

■ David Riviere

Corporate Risk Officer
Engie

■ Dora Tison

Contrôleur Interne et Risques
UMG Groupe Intériale

■ Olivier Vallade

Responsable Contrôle Interne
Groupama Centre-Atlantique

Vous souhaitez devenir adhérent de l'AMRAE

Contactez-nous par e-mail : axel.boleor@amrae.fr



ILS ONT BOUGÉ

ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

- **Sébastien Boube**, Risk Manager chez SolaireDirect - *Précédemment chez Alma Consulting*
- **Laura De Sousa**, Juriste assurances chez EDF Énergies Nouvelles - *Précédemment chez Bouygues Telecom*
- **Ludovic Floret**, Directeur Juridique et Assurances chez Parrot - *Précédemment chez Oberthur Technologies*

MOUVEMENTS



Frédéric Desitter rejoint Abu Dhabi

Après quatre années au Qatar, Frédéric Desitter, ancien Administrateur de l'AMRAE, rejoint Abu Dhabi (Émirats Arabes Unis) et le Groupe Arabtec, leader régional dans le domaine de la construction employant près de 70 000 personnes. Il en devient le Director Risk and Compliance, en charge de développer la fonction et les processus de gestion des risques et de conformité, et de piloter les assurances.

EN VUE



Annick Rimlinger, nouvelle Directrice générale de CDSE

Annick Rimlinger est, depuis le 1^{er} juin 2016, Directrice Générale du Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises (CDSE), qui rassemble plus d'une centaine de directeurs sécurité, sûreté et risques de grandes entreprises françaises et européennes. Dans la droite ligne de son prédécesseur, Olivier Hassid, devenu pour sa part Directeur sécurité au sein du cabinet d'audit PwC France, Annick Rimlinger aura à cœur de « *continuer à fédérer les expériences des professionnels français de la sécurité et de la sûreté, et à consolider le rôle de passerelle joué par le CDSE avec les pouvoirs publics, notamment pour aider les entreprises à gérer les situations de crise* ».

Cette femme de poigne affiche une longue expérience dans le domaine de la sécurité. Titulaire d'un DESS et d'un DEA de sociologie, elle occupait jusqu'ici le poste de Secrétaire générale à la mission de préfiguration de la délégation de lutte contre les cybermenaces au ministère de l'Intérieur, où elle fut également Directrice de cabinet du Préfet Jean-Yves Latournerie, Directeur du Conseil national des activités privées de sécurité. De 2007 à 2012, Annick Rimlinger était à la tête du pôle de compétence « Formations et réglementation » au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) après avoir dirigé pendant 7 ans la sécurité de la ville d'Evry et le service prévention sécurité de la ville de Grigny. En parallèle de ses fonctions, Annick Rimlinger a été enseignante vacataire pour la licence professionnelle de l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée et chargée de cours à l'Institut de formation Île-de-France de la police nationale et l'Institut régional du travail social de Nancy. Elle a également été auditrice de la 20^e session nationale de l'Institut national des Hautes études de sécurité et de justice.



Denis Kessler, nouveau Président de l'APREF

Président directeur général du groupe SCOR depuis 2002, Denis Kessler est, depuis le 1^{er} juillet 2016, le nouveau président de l'Association des Professionnels de la Réassurance en France (APREF). Succédant à François Vilnet, qui occupait cette fonction depuis 2006, Denis Kessler représentera notamment les intérêts des réassureurs au sein du conseil exécutif de la Fédération Française de l'Assurance (FFA), issue du rapprochement entre la FFSA et le GEMA.

Né en 1952, ce diplômé d'HEC, agrégé de sciences sociales et de sciences économiques, est également titulaire d'une maîtrise de sciences politiques, d'un DEA de philosophie et d'un doctorat d'État de sciences économiques de l'université de Paris. Il a fait ses premiers pas dans le secteur de l'assurance en tant que Président de la FFSA, avant de devenir le numéro deux d'Axa. Depuis 2015, Denis Kessler est Coprésident du groupe de travail « Événements extrêmes et risques climatiques » au sein de l'Association de Genève. En tant que Président de l'APREF, nul doute qu'il entretiendra des liens étroits avec l'AMRAE. « *Le Risk Manager est un métier essentiel à l'entreprise et devrait exister au sein de l'État, des organismes publics et internationaux* ».

Denis Kessler est également Académicien des sciences morales et politiques depuis janvier 2016.



Pierre Michel, nouveau Directeur général de Covéa

Pierre Michel a rejoint, le 1^{er} juillet 2016, le groupe Covéa (Maaf, MMA, GMF) auprès de Patrice Forget, Directeur général Secrétariat Général et International. Délégué général de la FFSA depuis 2014, il prendra la direction des activités de réassurance (hors santé prévoyance) de Covéa à compter du 1^{er} janvier 2017, succédant ainsi à Bernard Durand et Serge Dussaussois.

Diplômé de l'École polytechnique, de Sciences Po et de l'Ensaë, Pierre Michel (48 ans) a commencé sa carrière comme commissaire-contrôleur des assurances, avant d'être détaché à l'Inspection des finances, puis auprès de la Commission européenne, au sein de la Direction générale du Marché intérieur et des services financiers. En 1998, cet actuariaire qualifié membre de l'Institut des actuaires rejoint le groupe PartnerRe, où il dirigera notamment l'activité Vie pour les marchés France, Europe du Sud, Scandinavie et Asie, avant de prendre, depuis Toronto, la direction de l'activité Dommages et Responsabilité au Canada. En 2007, il prend la direction de la réassurance des catastrophes naturelles et de l'informatique au sein de CCR, avant d'occuper la fonction de Directeur général adjoint en charge des finances. Il avait rejoint la FFSA en septembre 2014 après le départ de Thomas Saunier.

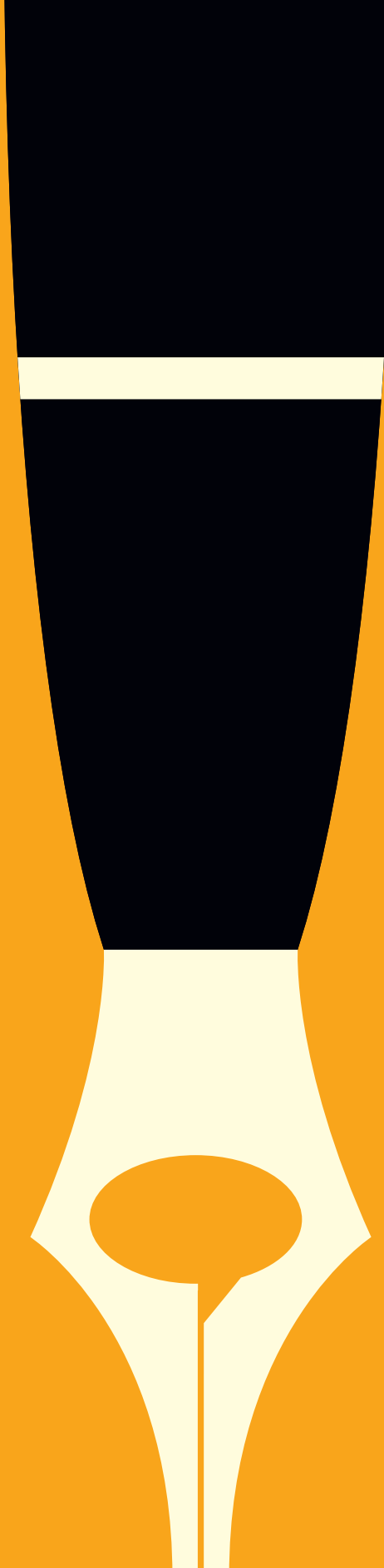


Fabrice Domange, nouveau Président du directoire de Marsh France

Fabrice Domange est depuis le 5 septembre 2016 le nouveau Président du directoire de Marsh France. Auparavant Directeur général France d'AIG, la branche hexagonale du géant américain de l'assurance, il succédera chez Marsh à Stanislas Chapron, qui se consacrera pleinement à sa fonction de « Chairman Risk Management et Client advisory services ».

Entré chez AIG en 2010, dont il prend les commandes en 2013, après des passages chez Schlumberger, BIC ou General Electric pour l'Europe continentale, Fabrice Domange est titulaire du DPECF, diplômé de l'ISEG et de l'exécutive MBA de GE (EFLP). Son transfert remarqué dans le secteur des grands risques, passant de l'assurance au courtage, le maintient néanmoins auprès d'une clientèle de moyennes et grandes entreprises. Chez le géant du courtage et de la gestion des risques, qui rassemble 30 000 salariés répartis dans 130 pays, Fabrice Domange aura en charge le pilotage stratégique de l'offre apportée aux clients français. Il travaillera sous la direction de Flavio Piccolomini, PDG de Marsh Europe continentale, avec les deux Directeurs généraux adjoints déjà en fonction, Marc Michoulier et Jochen Koerner.

AIG a par ailleurs choisi pour le remplacer Christophe Zaniewski, jusqu'ici Directeur des opérations pour AIG France et Benelux.



XL CATLIN

NOS EXPERTS À VOTRE ÉCOUTE.

Chez XL Catlin, un contact direct peut faire la différence. Si vous souhaitez vous adresser à un souscripteur-décisionnaire, **on vous écoute.**

.....
MAKE YOUR WORLD GO

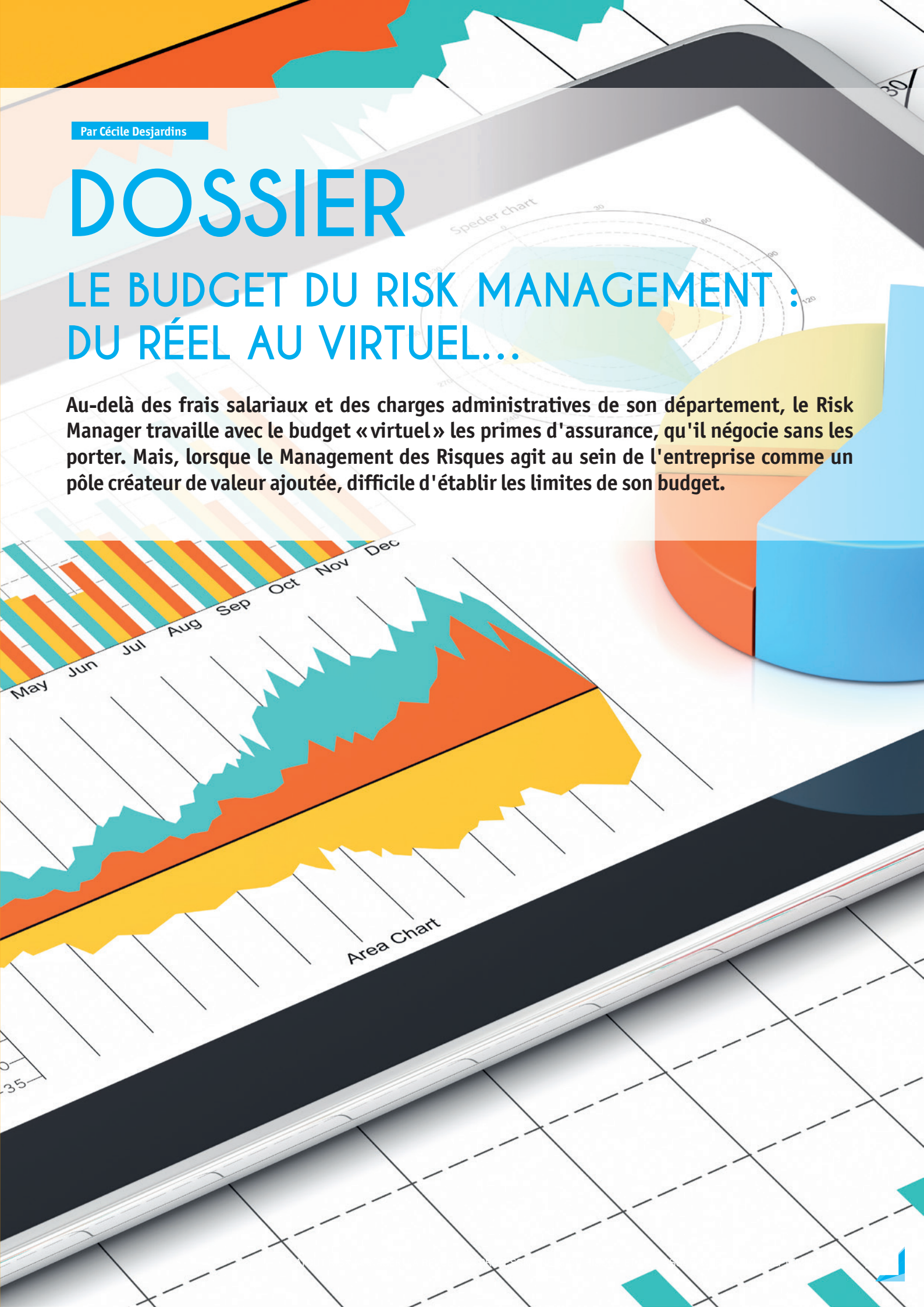
xlcatlin.com

Par Cécile Desjardins

DOSSIER

LE BUDGET DU RISK MANAGEMENT : DU RÉEL AU VIRTUEL...

Au-delà des frais salariaux et des charges administratives de son département, le Risk Manager travaille avec le budget « virtuel » les primes d'assurance, qu'il négocie sans les porter. Mais, lorsque le Management des Risques agit au sein de l'entreprise comme un pôle créateur de valeur ajoutée, difficile d'établir les limites de son budget.





Loïc Le Roy,
Responsable de la gestion
des risques, de l'audit et du
contrôle interne, SoLocal

Lorsque l'on interroge le Larousse sur la définition du « budget », le sujet paraît simple : « ensemble des recettes et dépenses. Somme dont on dispose », illustré par l'exemple bien classique « boucler son budget ». Il en va tout autrement lorsqu'on interroge un directeur des risques sur son propre budget. Apparaissent alors autant de définitions du budget que de directeurs des risques. Autant de subtilités qu'il y a de stratégies de gestion des risques. Et, enfin, autant de modes de calculs que de philosophies de risque, ou de modes d'organisation des entreprises...

« Je dispose d'un budget extrêmement réduit : je ne gère pas la masse salariale, suivie directement par les ressources humaines, comme pour l'ensemble du groupe, ancienne filiale de France Telecom ! Il ne reste donc à mon budget que la licence de notre outil informatique, les frais de déplacements, quelques prestations externes sur des sujets que nous ne maîtrisons pas assez en interne, notamment les audits de cybersécurité, et les dépenses de formation de l'équipe », explique ainsi Loïc Le Roy, Responsable de la gestion des risques, de l'audit et du contrôle interne du groupe SoLocal.

La plupart des (autres) responsables des risques commencent par recenser, dans un premier temps, les salaires et les frais de fonctionnement de leurs équipes. Des coûts qui varient fortement, déjà, selon que le Management des Risques de l'entreprise est plutôt centré « assurances » ou « ERM ». « Dans le second cas, les équipes sont moins nombreuses, mais avec un salaire moyen plus élevé », note François Malan, Vice-président « Métier » de l'AMRAE. Pour mémoire, le Baromètre métier du Risk Manager (2015) montre que, pour mener à bien leurs missions, les Risk Managers gérant les assurances et la prévention disposent en moyenne d'une équipe composée de trois à cinq personnes (66 %), tandis que ceux en charge de la gestion globale des risques disposent, eux, de moins de trois personnes (76 %). Quant aux rémunérations fixes brutes annuelles, elles se situent à 108 000 euros en moyenne pour un « top Risk Manager » et à 84 000 euros pour un « non-top manager ».

François Malan,
Vice-président « Métier »,
AMRAE

FRAIS DE FONCTIONNEMENT

Les frais de fonctionnement comprennent ensuite des éléments assez classiques. Selon l'organisation de l'entreprise, les directeurs des risques connaissent, ou non, le coût moyen du « poste de travail » des membres de l'équipe. Appelé « coût environné » chez Engie, il s'agit d'une affectation moyenne du coût des bureaux et « de tout ce qu'il faut pour travailler », résume son Directeur des Risques, Michel Dennery. Viennent ensuite les coûts de formation (de l'équipe Risk Management elle-même), mais aussi dans certains cas des coûts de formation complémentaires. « Ce sont par exemple les coûts de développement des formations que nous organisons pour des cibles particulières de l'entreprise », ajoute Michel Dennery. Dans le même esprit, il faut ajouter les frais liés à l'animation du réseau « risque », notamment dans les plus grandes structures : séminaires, réunions sous différents formats, au moins au top niveau.

« Avec la crise, il est devenu difficile de faire valider un budget d'honoraires pour la réalisation d'une cartographie. À moins que cela soit vraiment indispensable, cela sera jugé non productif... »

François Malan, AMRAE

D'autres réunions, organisées directement par les business units ne sont souvent même pas recensées au niveau de la direction des risques. Enfin, les frais de déplacement peuvent représenter un poste important du budget dans certaines entreprises.

Selon le dernier Baromètre du Risk Manager (2015, 4^e édition), la majorité des Risk Managers sont amenés à se déplacer à l'étranger plusieurs fois par an dans le cadre de leur fonction. C'est le cas de 73 % des responsables Assurance/prévention, ou Assurances/préventions et ERM, et de 65 % des purs ERM (et respectivement 61 % et 48 % pour les membres de leurs équipes). Viennent ensuite les missions de conseil : sociétés spécialisées, assureurs ou courtiers peuvent venir prêter main-forte aux équipes en interne pour, par exemple, réaliser ou actualiser la cartographie des risques, ou visiter un site. « Cela dépendra de la maturité et du nombre de personnes employées par la Direction des risques », explique François Malan. Avec la crise, toutefois, il est devenu difficile de

faire valider un budget d'honoraires pour la réalisation d'une cartographie. À moins que cela soit vraiment indispensable, cela sera jugé non productif... »

Enfin, toujours au rang des charges fonctionnelles et administratives, les coûts des systèmes de gestion des risques (SIGR) peuvent parfois s'avérer très importants. L'affectation peut varier d'une structure à l'autre, mais la Direction des risques porte au moins, en général, les coûts de développement et de maintenance de l'outil.

« Si c'est bien la direction des risques qui initie la majorité des dépenses de traitement des risques, ce sont les propriétaires des risques qui portent les coûts liés à l'identification, à la gestion ou au financement de leurs risques. »

Christine Gfeller, Arc International

Quitte à, parfois, décider de faire l'impasse sur ce poste... « C'est trop cher pour nous, relève le Directeur des risques d'un groupe pourtant assez conséquent. Nous avons regardé de près mais, entre l'investissement et les coûts de maintenance annuelle, nous ne disposons pas du budget pour un tel outil, d'autant que le retour sur investissement n'est pas très clair, hormis en termes de gain de temps pour mes équipes, mais cela n'est pas pris en compte par la Direction générale... Nous ne sommes pas les seuls à avoir fait ce choix, vu le nombre de groupes qui bricolent avec Excel ». De fait, seuls 31 % des Risk Managers ont déclaré dans le dernier Baromètre utiliser un SIGR.

DES PRIMES D'ASSURANCE VIRTUELLES

Mais, si les directeurs des risques pensent avant tout salaires et frais de fonctionnement, l'essentiel de leurs dépenses n'est pas là. Lorsque le directeur des risques est, bien évidemment en charge de la fonction « assurance » – ce qui n'est pas le cas des 31 % de Risk Managers exclusivement ERM. « L'assurance dommage/incendie est prépondérante dans un groupe industriel comme Arkema. Avec des primes qui représentent environ 0,5 pour 1 000 de la valeur de reconstruction de nos installations, elle varie aux alentours de 15 millions d'euros et constitue l'essentiel de notre budget "risque", devant la responsabilité civile - d'exploitation et produits -, les accidents de personnes ou encore l'assurance transport », explique Michel Blanc, son Risk Manager jusqu'en juillet 2016. « Au total, compte tenu du coût des inspections des sites, du courtage, des charges de fonctionnements et des salaires de la direction des risques, le budget "risques industriels" d'Arkema représente 0,3 à 0,4 % du chiffre d'affaires du groupe ».



Michel Dennerly,
Directeur des risques, Engie



Anne-Marie Fournier,
Vice-présidente de l'AMRAE

VERS UN BUDGET EXHAUSTIF ? L'INDICATEUR DU COÛT DE TRAITEMENT DES RISQUES ASSURABLES

Peu d'entreprises françaises ont aujourd'hui une vision aussi exhaustive. Mais l'Indicateur du coût de traitement des risques assurables proposé depuis 2014 par l'AMRAE permet d'évaluer le coût global du traitement de ses risques. Destiné notamment à démontrer de façon chiffrée l'intérêt d'une démarche de traitement des risques, il relève d'une approche véritablement globale puisqu'il inclut le coût des assurances, le coût de la prévention des risques, les frais de gestion externes (courtiers, avocats, experts...) et internes (collaborateurs intervenant dans la gestion globale des risques et des assurances), le coût de l'auto-assurance (franchises, les sinistres non assurés et le coût des captives). L'entreprise peut ainsi obtenir une véritable évaluation du coût global de son traitement des risques, à rapporter éventuellement aux fonds propres, à l'EBIT, voire au chiffre d'affaires. De quoi aller beaucoup plus loin que le simple « coût de l'assurance » utilisé actuellement par nombre de groupes comme indicateur.

Concrètement, les travaux menés par les entreprises ont montré que le coût du traitement du risque demeure en moyenne « inférieure à 0,1 % des fonds propres de l'entreprise », indique Anne-Marie Fournier, Vice-présidente de l'AMRAE, qui a beaucoup travaillé sur le sujet. Si la photo de l'entreprise à l'instant 't' peut être intéressante, c'est à long terme qu'il faudra regarder ce nouvel indicateur, couramment utilisé aux États-Unis (voir l'exemple du Port de Houston), mais encore peu répandu en France.



Michel Blanc,
Administrateur AMRAE
et précédemment Risk
Manager, Arkema



Thierry Van Santen,
Directeur général France,
Allianz Global Corporate
& Specialty



Christine Gfeller,
Directeur des risques,
Arc International

Attention, bien que constituant souvent l'essentiel du budget du directeur des risques, ces primes d'assurance ne lui sont en général... pas facturées ! «*Il s'agit dans la plupart des cas d'un budget "virtuel", en ce sens que les directeurs des risques négocient des primes d'assurance ou requièrent des dépenses de gestion des risques qui seront affectées aux budgets des filiales, branches opérationnelles, business units... Mais quand le responsable des risques défend son budget, il défend tout autant ses frais de fonctionnement, que cette part "virtuelle", souvent beaucoup plus importante en montants*», explique Thierry Van Santen, ancien Responsable des risques du groupe Danone et Directeur général France d'Allianz Global Corporate & Specialty. «*Je n'ai presque rien dans mon budget*», explique par exemple Christine Gfeller, Directeur des risques du groupe Arc International. «*Même si c'est bien la Direction des risques qui initie la majorité des dépenses de traitement des risques, ce sont les propriétaires des risques qui portent les coûts liés à l'identification, à la gestion ou au financement de leurs risques. En revanche, à moi de convaincre et de faire l'allocation et la justification de toutes ces dépenses...* »

« Dans une définition opérationnelle large, on peut considérer que le Risk Management gère le risque. Son budget correspond donc au "coût du risque" dans son ensemble. »

Marc Lassagne, ENSAM

Car, ce n'est pas parce que la Direction des Risques ne porte pas la dépense qu'elle n'est pas responsable de son retour sur investissement. «*Nous établissons des tableaux consolidés et devons justifier les dépenses que la gestion des risques occasionne : elles passent en comité d'investissement mais il est vrai que, la plupart du temps, le propriétaire des risques s'est approprié, en amont, la nécessité de l'investissement. Les responsables opérationnels sont systématiquement associés à la défense du budget de gestion des risques qu'ils portent : nous sommes là pour garantir, en termes de traitement des risques, le caractère crédible des investissements et certifier qu'il y aura bien une réduction de l'exposition aux risques grâce à l'investissement mis en place*», détaille Christine Gfeller. Certaines primes «*déli-cates*» demeurent cependant (en général) à la charge

CAS PRATIQUES

Premier exemple :

Le budget du directeur des risques d'une grande entreprise (3 milliards d'euros de chiffre d'affaires), assez peu internationale.

- › Salaires : 320 000 euros
- › Déplacements : 2 000 euros
- › Outils bureautiques, informatiques... : 30 000 euros
- › Honoraires courtiers prestataires : 200 000 euros
- › Primes d'assurance : 20 000 euros

Deuxième exemple :

Le budget du directeur des risques d'une ETI très internationale

- › Fonctionnement du service : 450 000 euros (salariés, abonnements techniques, quelques éléments résiduels qui ne peuvent être affectés, quelques déplacements qui ne peuvent être refacturés...)
- › Primes d'assurance : 5 000 000 euros
- › Coût de traitement du risque consolidé : 30 000 000 euros (nombreuses politiques visant à assurer la continuité et la résilience de l'activité, la sécurité humaine, des actifs, du savoir-faire ou la protection des marques, à travers notamment la sécurisation des sites, clôtures de protection, caméras, monitoring, amélioration des process pour éviter les accidents, surcoûts de prix d'achat pour sécuriser l'approvisionnement et éviter les carences, plans de continuité d'activité...).

du Management des Risques central, notamment celles couvrant les risques politiques, mais aussi les polices Kidnapping et Hommes clés.

COÛT TOTAL DU RISQUE

Malgré la mise en place par l'AMRAE, il y a plus de deux ans, de l'indicateur du coût de traitement des risques assurables (voir encadré), rares sont encore ceux qui, en France, pensent véritablement leur budget comme l'ensemble des dépenses liées au risque, incluant non seulement le coût de gestion du risque et les primes d'assurance, mais aussi les franchises et, enfin, le «*coût du risque non assuré*». «*Dans une définition opérationnelle large, on peut considérer que le Risk Management*

COMMENT LE PORT DE HOUSTON ÉVALUE LE COÛT TOTAL DE SON RISQUE



Bruce Birdwell,
Director of Risk
Management,
Port of Houston
Authority



En novembre 2015, Bruce Birdwell, Director of Risk Management du Port of Houston Authority, est venu faire une présentation de sa philosophie¹ et de sa méthodologie en matière de coût du risque à l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers. Bien au-delà d'un simple budget comprenant des charges plus ou moins élargies, ce responsable travaille sur un coût du risque total, ou Total Cost Of Risk (TCOR), qui prend en compte, avec un large spectre, l'ensemble des coûts liés au risque de ce port américain, au 6^e rang en matière de containers et 1^{er} en tonnage à l'international². Le Total Cost of Risk calculé est ensuite utilisé en benchmark pour estimer « l'efficacité de la stratégie et de l'organisation du groupe en matière de Management des Risques ».

Concrètement, le Port de Houston prend en compte quatre principaux postes pour estimer son coût total du risque : les pertes liées aux claims, les primes d'assurance, les frais administratifs internes ou externes et les pertes non

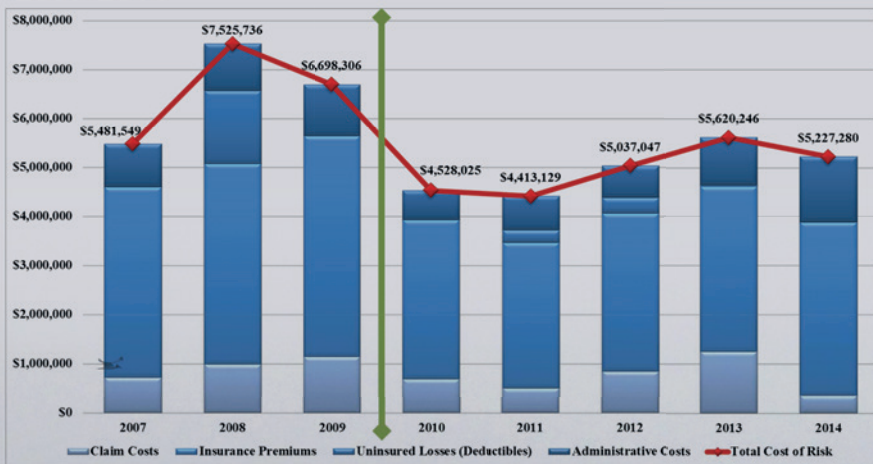
assurées (franchises ou auto-assurance). C'est ainsi que l'institution a pu estimer, sur 8 ans, un coût total annuel de son risque allant de 4,4 millions de dollars (en 2011) à 7,6 millions de dollars (en 2008). Les calculs montrent que des mesures prises à partir de 2010 ont permis d'économiser, sur 5 ans, environ 8 millions de dollars. Le groupe, qui calcule par ailleurs le coût de son risque pour 1 000 dollars de chiffres d'affaires, a pu prouver la forte amélioration de ses performances en la matière : pour 1 000 euros de chiffre d'affaires, le coût de son risque est tombé de 39 dollars en 2008-2009 à seulement 19 dollars en 2014³.

¹ « Total Cost of Risk (TCOR) and Benchmarking »

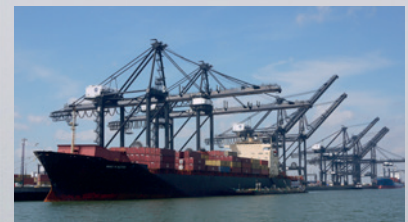
² Il reçoit chaque année quelque 9 000 navires et 200 000 barges, pour 230 millions de tonnes de cargo

³ Sources : Port of Houston Authority - École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers

Total Cost of Risk 2007-2014



KEY POINTS: Over five years, TCOR reduced by approximately \$8 Million





Marc Lassagne,
enseignant chercheur,
ENSAM

gère le risque. Son budget correspond donc au "coût du risque" dans son ensemble», explique Marc Lassagne, Enseignant chercheur, à la tête du Mastère Spécialisé® «Management Global des Risques» (École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers et ESTP). Si la démarche ne progresse que lentement en France, elle est largement répandue outre-Atlantique.

Ainsi le Port de Houston (voir encadré) calcule-t-il son Total Cost of Risk sur la base des pertes juridiques, de ses primes d'assurance, des frais administratifs internes ou externes et de ses pertes non assurées (franchises ou auto-assurance), exactement comme proposé par l'indicateur de l'AMRAE.

Certains, comme Alain Aubignat, Risk Manager du groupe Michelin, prennent le problème à l'envers. «Mon budget ? Je ne le connais pas ou plutôt, ce n'est pas comme cela que cela se pose ! Certains regardent la facture et son évolution. Nous, nous regardons les risques... et leurs conséquences», résume-t-il. En effet, à l'issue d'un travail réalisé sur près de 10 ans, le spécialiste des pneumatiques ne raisonne plus en termes de «dépenses», mais en termes de risques. «Pour chacun des éléments de notre cartographie des risques, nous définissons le niveau résiduel de risque que nous pouvons tolérer, à terme. Pour atteindre ces niveaux, nous définissons les actions à mettre en place. Ces actions entraînent des coûts qui constituent finalement notre budget, que ce soient des "capex" (mise



Alain Aubignat,
Risk Manager, Michelin

« Où s'arrête notre gestion des risques ? Ne devrait-on pas inclure dans le budget de la gestion des risques la politique de sécurité, mais aussi le suivi de la qualité, ou encore l'innovation voire l'amélioration de nos produits ? »

Michel Dennerly, Engie

en place de nouveaux équipements, modifications des machines...), ou des "opex" (accroissement des stocks, formations)... », explique-t-il. Le budget Risques du groupe n'est ainsi que la conséquence directe des niveaux de risques qui sont décidés, selon l'import



QUELLE AFFECTATION POUR LES COÛTS DE LA GESTION DES RISQUES ?

En matière d'affectation des coûts, il y a unanimité : les prestations dédiées sont bien évidemment affectées à la business unit, au pays, ou à la branche dont elles relèvent. «*Nous refacturons par exemple les missions réalisées par les équipes centrales de Management des Risques auprès de nos différentes entités, un peu comme une prestation qui aurait été facturée par un tiers*», explique Michel Dennery. «*Nous refacturons le montant des primes d'assurance à l'euro près, à chaque filiale, avec également un système de bonus/malus, qui nous permet d'avoir une politique incitative en matière de gestion de ses risques et de récompenser les efforts des différentes entités*», souligne François Malan. Certaines polices, en revanche, sont contractées au niveau du groupe : en particulier les assurances hommes clés,

image... et les polices «Kidnap & Ransom». Elles passeront, comme beaucoup d'autres choses dans les management fees. Ensuite, tout ce qui peut être affecté le sera également... parfois de façon un peu forcée, même. «*Les coûts généraux de type Direction générale ou pour un nouveau SIGR seront ventilés selon les règles inscrites dans les management fees*», indique Michel Dennery pour le groupe Engie. Une politique qui passe bien mieux, toutefois, que les refacturations directes. «*Lorsque le groupe envoie dans une filiale une équipe de spécialistes pour, par exemple, remettre à jour la cartographie des risques, mieux vaut en fondre le coût dans les managements fees plutôt que de facturer la filiale directement... On se fait mieux accueillir dans la filiale que lors que l'on envoie la facture*», se souvient Thierry Van Santen.

tance, soit en comité des risques, soit par les entités géographiques ou les lignes produit. «*Pour les 200 principaux risques de notre cartographie, le ComEx définit le niveau «tolérable» vers lequel nous voulons aller et garantit l'affectation des ressources nécessaires*», complète Alain Aubignat.

Au final ? «*Il y a deux ans, nous avons fait le calcul : la réaction première a été de trouver que le "budget risque" était trop important, et qu'il fallait chercher à le réduire ! Mais l'analyse très fine que nous avons réalisée, poste par poste, a au contraire mis en évidence des besoins supplémentaires : si l'on pouvait réduire quelques éléments, il fallait investir bien davantage sur certains postes. Finalement, le comité exécutif a décidé de dépenser plus encore afin que nous soyons en phase avec notre politique de risques*», explique le Directeur des risques du groupe Michelin.

UNE DISTINCTION IMPOSSIBLE

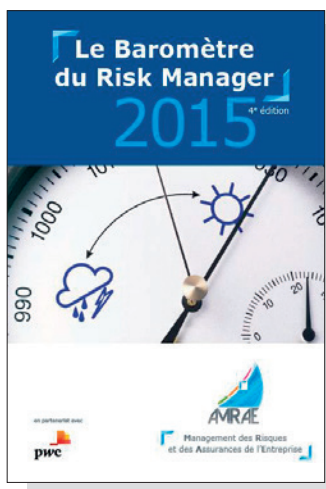
La vraie question, finalement, chez Michelin comme ailleurs, est celle de la mise en évidence des lignes Risques au sein du budget global de l'entreprise. «*Si l'on considère que le Management des Risques est un processus business à valeur ajoutée, qui a pour but d'aligner les décisions de l'entreprise avec son appétence au risque, il est alors complexe de séparer son budget de celui des autres process de l'entreprise... Au-delà des aspects techniques de prévention et de traitement du risque, le rôle du Risk Manager est de faire l'interface avec les autres responsables de l'entreprise, et d'aider à améliorer les process de l'entreprise, depuis les process de fabrication jusqu'aux ressources humaines... Il est donc difficile d'établir les limites de son budget*», explique Marc Lassagne. Finalement, la question est en partie philosophique et liée à la définition de la Gestion des Risques que s'est fixée l'entreprise.

«*Il est difficile de dire ce qui relève du coût de traitement du risque et ce qui relève du respect de la réglementation ou encore de l'attente de qualité de nos clients, compte tenu de notre image de marque. Notre définition et notre traitement du "risque" sont liés à notre positionnement concurrentiel, mais aussi à notre image, à notre réputation... Donc, conceptuellement, où s'arrête notre gestion des risques ? Ne devrait-on pas inclure dans le budget de la gestion des risques la politique de sécurité, mais aussi le suivi de la qualité, ou encore l'innovation voire l'amélioration de nos produits ?*», souligne Michel Dennery. À cette aune, le budget du Management des Risques ne serait-il pas celui de l'entreprise toute entière ? ■



DES BUDGETS VRAISEMBLABLEMENT APPELÉS À CROÎTRE CES PROCHAINES ANNÉES

Comblés, les Risk Managers ? Selon le Baromètre du Risk Manager de 2015, 77 % des Risk Managers estiment disposer d'un budget de fonctionnement suffisant et, globalement, les budgets sont restés stables pour 64 % des répondants au cours des 12 derniers mois, tous secteurs et profils confondus.



Toutefois, comme toutes les fonctions support, les directions des risques ont, ces dernières années, été contraintes de se serrer la ceinture : tendance générale à la réduction des coûts, peu de remplacement des effectifs en cas de départ, et sauf quelques cas, rares embauches... « Si nos effectifs ont augmenté sur le papier, c'est tout simplement que le groupe a été réorganisé : nous avons supprimé un échelon de management intermédiaire – les branches – et certains risk officers qui intervenaient à ce niveau-là, ont été remontés à la Direction générale, entrant ainsi dans mon budget. L'augmentation de notre budget n'est que faciale : en réalité, les coûts ont baissé de 30 % », explique Michel Dennery. Comme partout, c'est la réduction des coûts qui est visée chez Engie. Tous les postes, y compris les budgets de déplacements, ont fondu eux aussi. « Nous sommes tenus par les règles groupes en la matière et devons réduire au maximum nos voyages, comme nos frais en cas de déplacement. Mais si la réduction de ces budgets se comprend bien pour les réunions et même l'animation de notre réseau, on peut déplorer de devoir également espacer les visites de site et les audits de risque sur le terrain qui sont, eux, stratégiques pour notre métier », souligne un autre professionnel.

RETOURNEMENT

Les réductions de budget, en revanche, ont été faciles et importantes dans un domaine : celui des primes d'assurance qui ont fondu comme neige au soleil dans de nombreuses sociétés au cours des cinq ou dix dernières années... Une réduction qui s'explique à la fois par un marché mou, par une meilleure gestion des risques dans beaucoup d'entreprises, permettant une renonciation des budgets et, enfin, par l'abondance des fonds

mis à disposition des assureurs. Mais le système semble aujourd'hui avoir atteint ses limites. « Si l'on ne peut plus vraiment parler de cycle de l'assurance à l'heure actuelle, il semble quand même que le secteur a touché un point bas », estime Thierry Van Santen.

À tel point que beaucoup de Risk Managers redoutent aujourd'hui une remontée progressive du poste sur les prochaines années, et donc un net accroissement de leur « budget virtuel ». « Au cours des cinq dernières années, les directeurs des risques ont véritablement optimisé leur budget "primes". Nous sommes aujourd'hui arrivés à un point bas, et l'on ne peut que craindre une remontée, notamment en assurance construction ou en dommages, où l'on a récemment constaté de nombreux sinistres, notamment du fait d'événements naturels », estime François Malan, Vice-président « Métier » de l'AMRAE et Directeur de la gestion des risques du groupe Nexity. « Plus qu'une remontée subite, je crains que les assureurs ne multiplient les réductions des champs de garantie pour nous contraindre à acheter de nouvelles assurances. Par exemple, il nous faut aujourd'hui nous couvrir en Cyber pour des éléments qui étaient auparavant compris dans la Responsabilité Civile : pour faire face à un marché qui reste soft, les assureurs ont finalement créé de nouveaux besoins... », souligne Christine Gfeller. Quelle que soit la définition donnée à la dépense, tous s'accordent à penser que la facture risque d'augmenter. Au point que certains jugent qu'il serait d'ores et déjà prudent de préparer le terrain. « Nous avons habitué nos directeurs généraux ou financiers à des budgets à la baisse. Peut-être vaudrait-il mieux amorcer une petite remontée de 2 ou 3 % pour éviter sous peu un bond de 15 % », s'inquiète un professionnel. ■

SIX CLÉS POUR NÉGOCIER AU MIEUX SON BUDGET

1 BIEN NÉGOCIER SON ARRIVÉE

1

« C'est avant même son arrivée dans l'entreprise, qu'il faut se préoccuper de son budget ! », estime un Directeur des risques. « Il faut bien cerner l'entreprise et ses risques, pour négocier non seulement une équipe à la hauteur, mais aussi les primes d'assurance nécessaires. Les entreprises ont une grande inertie : si les budgets sont officiellement annuels, ils sont en réalité établis dans la plupart des cas par rapport à l'année précédente, souvent à la baisse dans la conjoncture actuelle... Alors, il ne faut vraiment pas se rater sur son budget "zéro" ! »

2 CONFRONTER COÛT DU RISQUE ET GARANTIE OBTENUE

C'est en mettant clairement en évidence les risques évités que le Risk Manager peut justifier primes payées et dépenses en matière de risque, mais aussi convaincre de la nécessité de mettre en place de nouvelles polices ou nouvelles mesures de protection. « Il faut montrer les montants de garantie que les primes couvrent. Le budget que l'on présente à la direction financière ou générale doit clairement montrer, en deux colonnes, la prime et l'engagement de l'assureur. On ne peut considérer une prime de 30 000 euros qu'au regard de l'engagement de l'assureur... qui peut s'élever à 5 millions d'euros. En face de chaque prime, il y a un engagement de l'assureur... et finalement tout le monde trouvera peut-être qu'il serait intéressant d'accroître la prime de seulement 10 000 euros, pour gagner deux millions de garantie supplémentaire ! », explique François Malan. Avec, aujourd'hui, de nouveaux arbitres : les administrateurs, qui s'avèrent de plus en plus sensibles au sujet...

2

3 FONDRE LES MISSIONS DE CONSEIL DANS SON ENVELOPPE « ASSURANCE »

3

Difficile actuellement de faire passer une ligne « honoraires » un peu trop importante. « Les frais de consulting et de déplacement sont les premiers coupés en période de crise », rappelle Thierry Van Santen. Mais lorsque les équipes ne sont pas suffisantes pour réaliser l'ensemble des travaux nécessaires au Management des Risques, certains n'ont pas le choix. La solution ? « Glisser dans le budget « primes d'assurance » quelques missions de prévention des risques, d'audit des polices ou encore de gestion des sinistres, qui peuvent être réalisées par son courtier... La direction financière nous demande juste de respecter le budget global, à l'intérieur, on est assez libres », confie un professionnel. Ce n'est somme toute qu'une affectation comptable différente, mais elle passe mieux...

4 METTRE EN AVANT LA NÉCESSITÉ DE NOUVELLES GARANTIES (CYBER, FRAUDE, PERSONNES CLÉS...)

« Les directeurs des risques se doivent aujourd'hui de convaincre les directions générales de la nécessité de souscrire de nouvelles polices sur des sujets comme le cyber ou la fraude », estime François Malan. Face à cette demande de budgets complémentaires, les responsables des risques sont confrontés à deux questions « Quels sont les sinistres ? Et pourquoi cette police n'était pas nécessaire dans le passé ? », au risque de se voir demander de mettre l'accent sur la prévention, plutôt que miser sur une assurance... « Vu l'importance de ces nouveaux risques de cyber ou de fraude, mieux vaut contracter, au moins dans un premier temps, une police avec une limite faible et une franchise élevée : il s'agit d'éviter la véritable catastrophe qui pourrait être fatale à l'entreprise », indique François Malan. Reste qu'aujourd'hui, seule une entreprise sur deux aurait signé une police Cyber.

4

5 SAVOIR SURFER SUR UN GROS SINISTRE

5

« La direction financière raisonne trop souvent en coûts, sans voir ce que l'entreprise a gagné face à ces coûts », estime un Directeur des risques. « Il est bon de faire le bilan des éléments marquants de l'année, avec la somme des indemnités reçues : ce sont finalement les sinistres qui justifient le paiement des primes ».

6 S'APPUYER SUR L'INDICATEUR DU COÛT DE TRAITEMENT DES RISQUES

« La meilleure façon de se préparer à un éventuel retournement du marché est de s'appuyer sur des éléments chiffrés et concrets, dont on peut suivre l'évolution d'une année sur l'autre : c'est l'objectif de l'indicateur du coût de traitement des risques assurables que propose l'AMRAE. Beaucoup d'entreprises gagneraient à l'adopter », indique Bénédicte Huot de Luze, Déléguée générale de l'AMRAE. ■

6

Par Aurélie Nicolas

BREXIT

QUELS IMPACTS POUR QUELS RISQUES ?



« Leave » : la réponse que les citoyens britanniques ont apportée à la question posée par le référendum du 23 juin 2016 relatif au maintien ou non du Royaume-Uni au sein de l'Union européenne a fait l'effet d'un véritable pavé dans la mare. Aucune sphère de l'économie et des entreprises ne sera épargnée par ses effets, encore pour le moins incertains. Décryptage.



François Beaume,
Administrateur de l'AMRAE,
Président de la commission
Systèmes d'information

Depuis sa création, aucun pays n'avait jamais quitté l'Union européenne (excepté le Groenland en 1985, avec une incidence limitée). Suite au référendum du 23 juin 2016, la Grande-Bretagne sera donc bientôt la première à sortir du giron européen. « C'est la première fois que l'on voit une telle situation : c'est nouveau pour tout le monde ! », rappelle Guy-Antoine de la Rochefoucauld, Directeur général de Lloyd's France. Les conséquences de ce Brexit (acronyme résultant de la contraction de *British exit*) sont donc totalement inconnues et difficiles à établir, autrement que par des estimations et des scénarios.

« Le Brexit va générer de nombreux risques de manière collatérale, pas encore tous identifiés ou évaluables en termes de conséquences, car beaucoup dépendront de la nature du nouveau partenariat que Londres négociera avec ses homologues européens, et de ses conditions d'accès au marché unique », estime François Beaume, Administrateur de l'AMRAE, Président de la commission Systèmes d'information. Mais en attendant d'être fixés sur la date et les conditions de sortie de la Grande-Bretagne, tous les acteurs économiques et financiers européens réfléchissent aux différentes conséquences possibles, tant sur le plan macroéconomique, qu'à l'échelle de leur activité ou de leur entreprise.

DÉPRÉCIATION DE LA LIVRE STERLING

Si la livre sterling avait déjà perdu 8 % face à l'euro à l'approche de la date du référendum, incitant la Banque d'Angleterre à augmenter ses réserves en devises étrangères pour lutter contre la volatilité, c'est sans surprise qu'elle a subi une chute drastique dans les jours qui ont suivi le 23 juin, pour finalement se rétablir partiellement après quelques semaines. Début août, la Banque d'Angleterre a néanmoins réduit son taux directeur à 0,25 % et augmenté

REPÈRES CHIFFRÉS

45 % des exportations
et 53 % des importations du Royaume-Uni
se font avec les pays de l'UE (chiffres 2014).

Depuis son entrée dans l'UE en 1973, le Royaume-Uni a
augmenté de 55 % ses échanges avec les pays membres
et de 20 % son PIB par habitant.

Les exportations de l'UE vers le Royaume-Uni ne
représentent que 3 % du PIB de l'UE, alors que les
exportations britanniques vers l'UE représentent
environ 13 % du PIB britannique. Au total,
le commerce avec les autres États de l'UE
génère 3,3 millions d'emplois au
Royaume-Uni.

de 60 milliards de livres sterling son programme d'achats d'obligations d'État et de 10 milliards de livres celui dans les actifs d'entreprises. « Un divorce à l'amiable à 28 sera difficile. Il serait étonnant que la guerre des devises entre le dollar, le yen, l'euro et la livre, déjà forte actuellement, ne se poursuive pas. La volatilité va aller crescendo et il faut vraiment se prémunir contre ces risques de change », estime Peter Etzenbach, Membre du comité exécutif d'Allianz France, en charge de la finance. Reste à savoir quels seront les impacts de cette dépréciation dans les mois à venir sur la croissance et l'activité économique du pays, et par ricochet sur celle des pays de l'Union. Le cabinet PricewaterhouseCoopers a estimé à 100 milliards de livres sterling la perte de revenus du Royaume-Uni d'ici 2020, soit 5,5 % de son PIB. Et d'ores et déjà, le fonds souverain norvégien a déprécié de 5 % ses actifs au Royaume-Uni. Selon les économistes de Barclays, l'économie britan-



Peter Etzenbach,
Membre du comité exécutif
d'Allianz France



LES CONSÉQUENCES POUR LES TPE/PME

Moins solides financièrement que les grands groupes, et disposant de moins d'experts pour les aider à anticiper les risques, les PME seront plus rapidement impactées par les variations réglementaires, commerciales et économiques : défaillance d'un fournisseur anglais, hausse des coûts de transports ou d'approvisionnement... cela peut vite prendre des proportions importantes. D'ores et déjà, la baisse de la livre sterling a eu pour conséquence de baisser le prix relatif des produits et matières premières britanniques pour les PME européennes, mais aussi de rendre les produits finis européens plus chers pour les clients anglais. Dans le secteur du tourisme, les TPE et PME seraient les premières touchées, avec un impact sur les recettes du secteur estimé en France entre 500 millions et 1 milliard d'euros par an¹.

¹ Source : étude France Stratégie

nique devrait se contracter de 0,4 % et 0,3 % aux troisième et quatrième trimestres 2016 puis de 0,1 % à chaque trimestre de 2017. Pour l'instant, les premiers chiffres publiés fin août montrent que ce ralentissement n'est pas encore net. « La baisse de la livre sterling est pour l'instant la seule conséquence certaine et palpable du Brexit. Les effets sur l'économie réelle prendront plus de temps à se révéler », précise François Beaume. « La plupart des décisions qui nécessitent des investissements ou des recrutements sont reportées pour l'instant ». D'après Adecco Group UK & Ireland, un employeur sur cinq prévoit de réduire son investissement dans la formation en raison du Brexit et seuls 36 % pensent augmenter leurs effectifs dans les trois prochains mois, contre 40 % avant le Brexit. « Depuis le 23 juin, le risque géopolitique est perçu de manière aiguë par les investisseurs, notamment asiatiques, qui hésitent face aux grands projets d'infrastructures (ponts, bâtiments...). Clairement, cela va prendre du temps avant que ce choc soit compris, assimilé et digéré », renchérit Peter Etzenbach.

DES BARRIÈRES AUX ÉCHANGES COMMERCIAUX

Si l'adhésion à l'UE a réduit les coûts des échanges entre le Royaume-Uni et l'Union européenne, non seulement par la suppression des barrières tarifaires, mais aussi par la réduction des obstacles non tarifaires dans le cadre du marché unique européen, on peut légitimement supposer que le Brexit aura des conséquences inverses : les sociétés britanniques auront un accès moins facile aux produits européens et vice versa.

« Quelles que soient les futures règles douanières et tarifaires, le rétablissement des frontières va nécessairement ralentir le flux des marchandises qui transitent entre l'UK et l'UE. »

François Beaume, Bureau Veritas

Là encore, tout dépendra du type d'accord conclu à l'issue des deux ans de négociations. Aujourd'hui, le solde de la balance commerciale est favorable à la France, qui exporte davantage que son voisin outre-Manche dans leurs échanges bilatéraux. Le Royaume-Uni n'est d'ailleurs que le septième partenaire commercial de la France. Néanmoins, si l'accès au marché britannique se complexifiait, ou si le Royaume-Uni établissait des accords commerciaux plus avantageux avec d'autres pays tels que les États-Unis, les entreprises françaises et européennes pourraient perdre des parts de marché. Pour éviter ces possibles freins, nombre de structures européennes ont déjà annoncé leur intention de relocaliser leur production et leurs équipes en Europe continentale, avec les hausses de coût du travail que cela impliquerait (sauf à déplacer les équipes vers les pays de l'Est).

Quant aux sociétés britanniques, certaines parlent déjà de racheter des sociétés françaises, italiennes ou allemandes pour contourner les futures barrières commerciales à l'entrée, afin d'avoir un point d'ancrage dans l'Union européenne. En outre, « certaines entreprises vont être amenées à réorganiser leur logistique, car celles que soient les futures règles douanières et tarifaires, le rétablissement des frontières va nécessairement ralentir le flux des marchandises qui transitent entre l'UK et l'UE. Cela ne sera pas sans incidence sur certains secteurs, comme l'automobile par exemple, qui fonctionne en flux tendu, avec très peu de stocks », estime François Beaume, avant d'ajouter : « le secteur des services sera moins touché par ces problèmes douaniers que les industries manufacturières. L'assurance devrait s'en sortir plutôt bien, mais attention aux taxes sur les profits, qui pourraient, elles, augmenter ».

Pour Peter Etzenbach d'Allianz France, « les Britanniques vont tout faire pour protéger la City et en faire un centre financier low-cost attractif, mais en contrepartie, les entreprises industrielles du pays risquent de souffrir. Une disparition de certaines sociétés anglaises n'est pas à exclure ».

DES ENJEUX JURIDIQUES, FISCAUX ET RÉGLEMENTAIRES

De fait, au-delà des aspects douaniers et commerciaux, les incertitudes pèsent aussi sur la nouvelle politique que le Royaume-Uni adoptera en matière fiscale : nouveau taux de TVA (avec sa sortie de la TVA intra-communautaire), nouvelle imposition sur les bénéfices des sociétés... Au sein des grandes multinationales, de nombreuses questions se posent. Même les échanges « intragroupes » risquent d'être impactés,

CATHERINE VERET-JOST : « BREXIT OR NOT BREXIT ? »

Historiquement, la Grande-Bretagne a développé des théories économiques basées sur la création de richesse par le commerce extérieur, adaptée à la situation intrinsèque du pays : insulaire, puissance maritime, régie par un droit coutumier... Avec le Brexit, elle s'est elle-même divisée : les financiers et les jeunes n'y sont pas favorables, confiants dans les opportunités offertes par l'Europe, tandis que les classes moyennes, les anciens et les extrémistes y voient une solution protectionniste aux problèmes économiques de l'Angleterre...



dans le cas finalement assez fréquent où des refacturations ont lieu entre le siège central et une filiale située au Royaume-Uni : quelle sera alors la fiscalité en vigueur ? *« En parallèle, les entreprises auront à gérer les problèmes juridiques soulevés par le Brexit en matière de gestion des données et de systèmes d'information. Imaginons un centre de services partagés dédié aux Ressources humaines, qui agirait depuis Londres pour le compte d'une multinationale européenne : les données sensibles qui transitent quotidiennement par ce centre (comme la paie de tous les salariés du groupe) sortiront alors d'ici un peu plus de deux ans du territoire de l'Union européenne... On comprend à partir de cet exemple tous les enjeux*

« Le Brexit va dynamiser la place de Paris, dotée d'une vraie culture financière, de grandes banques et d'experts formés dans de bonnes écoles. » Peter Etzenbach, Allianz France

juridiques soulevés par le Brexit, pour lesquels nous n'avons pas encore de réponse», alerte François Beaume. De la même façon, on peut légitimement se demander ce qu'il adviendra des programmes scientifiques qui bénéficiaient de crédits de recherche européens sur le sol britannique. Même si l'on peut supposer que les programmes en cours et les fonds déjà alloués bénéficieront d'un moratoire, il en ira autrement de tous les nouveaux programmes de recherche à venir, qui devront soit trouver un financement local, soit rapatrier leurs chercheurs sur le continent.

DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS ?

Au-delà des risques et des incertitudes, le Brexit comporte aussi, de par son côté exceptionnel, des opportunités à saisir. Dans le scénario le plus optimiste du Brexit, la place de Londres pourrait conforter son image de paradis fiscal, attirant d'avantage encore les entreprises européennes et françaises à l'installation, mais également les jeunes talents, séduits par des salaires plus confortables qu'en France. Là encore, tout dépendra des conditions qui seront négociées car l'installation de

La Grande-Bretagne s'est réveillée groggy de cette issue qu'elle n'avait pas totalement anticipée. Quelle va donc être son attitude dans les négociations de sortie ? Jamais elle n'abandonnera le développement de son commerce extérieur ! Et elle tentera de maintenir la suprématie financière que la City a su conserver au fil des siècles grâce à ses innovations financières. Le risque majeur de ce Brexit serait de glisser, par le biais de négociations purement économiques ou financières, vers une conception anglo-saxonne de l'Europe, plus mercantile que solidaire, avec un Royaume-Uni qui resterait arrimé économiquement à l'Europe, ce qui ne serait finalement pas un Brexit complet... Dans ce contexte, le Risk Manager a un rôle majeur à jouer au sein des entreprises, mais aussi des organisations privées et publiques, afin de développer les différents scénarios et d'en tirer les solutions qui transformeront les risques en opportunités.

travailleurs étrangers pourrait aussi se trouver freinée par le gouvernement britannique (quotas, permis de travail...). D'autant que cet état d'esprit a fortement pesé lors du vote en faveur du Brexit... Sur le plan financier, le Brexit constitue une réelle opportunité, notamment pour la France, l'Allemagne ou le Luxembourg, qui pourraient devenir les nouvelles places fortes de l'Europe. *« Cela fait partie du rôle de l'UE de favoriser cet essor»,* estime Peter Etzenbach. Et François Beaume de conclure : *« Une chose est certaine : s'il est encore trop tôt pour en mesurer les conséquences futures, le Brexit est un sujet à suivre de près ! ».*

**QUEL IMPACT SUR LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE AU SEIN DE L'UE ?**

François Herpe, Avocat associé au sein du cabinet Cornet Vincent Ségurel

CE QUI NE CHANGERA PAS

Le Brexit n'aura aucune conséquence sur le régime des titres nationaux, qu'il s'agisse de titres de brevets, de marques ou de dessins et modèles, car ils relèvent des lois nationales. Concernant les brevets européens délivrés par l'Office Européen des Brevets (OEB), ils ne seront pas non plus affectés dans la mesure où l'OEB n'est pas une institution de l'Union européenne. L'OEB continuera donc à délivrer des brevets européens désignant le Royaume-Uni.

CE QUI VA CHANGER

Le premier gros changement concerne le fameux Brevet à effet unitaire, dont l'entrée en vigueur était prévue pour 2017. Sa mise en œuvre sera vraisemblablement reportée, puisqu'elle nécessitait la ratification par 13 états au moins, dont le Royaume-Uni, qui ne pourra donc plus en bénéficier. En outre, Londres va perdre, au profit de l'Italie, sa division centrale du Tribunal de première instance de la Juridiction unifiée des brevets. Cela constitue une perte économique et d'influence certaine pour les avocats et conseils en propriété industrielle anglais, qui pourrait bénéficier aux Français et aux Allemands. La seconde conséquence importante est relative aux marques, dessins et modèles européens, car à compter de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, les nouveaux titres déposés ne porteront plus effet au Royaume-Uni. Pour les titres déjà déposés ou enregistrés, le Brexit crée une incertitude importante sur leur sort. Par sécurité et pour éviter tous risques, certains titulaires de droits vont sans doute préférer redéposer des titres britanniques sans attendre (mais cela engendra des coûts non désirés).

LE RÔLE CENTRAL DU RISK MANAGER DANS LE CONTEXTE DU BREXIT

Loi de considérer le Brexit comme un tsunami, les Risk Managers l'intègrent comme un élément complémentaire à prendre en compte dans leur grille d'analyse sur les années à venir. Plus que jamais, ils se retrouvent au centre des anticipations et de l'écriture des différents scénarios possibles, aux côtés de leur direction générale.

« Pendant un certain temps, le Brexit devra être appréhendé comme un risque de plus à évaluer et à suivre. Le Risk Manager va jouer son rôle habituel en animant ou participant à l'analyse des risques en amont pour les projets de la société (nouvelle activité, nouveau contrat, M&A...), et en ajustant si nécessaire le dispositif assurantiel en place pour tenir compte de ce nouveau contexte. Il va devoir travailler encore plus étroitement avec la direction générale afin de mettre en place les mesures adaptées assez tôt et de limiter les possibles effets négatifs pour l'entreprise », estime François Beaume, Administrateur de l'AMRAE.

Un avis que partage Guy-Antoine de la Rochefoucauld, Directeur général de Lloyd's France, pour qui « le Brexit ne devrait pas constituer une difficulté particulière pour les professionnels du risque. Tous les Risk Managers européens ont l'habitude de gérer les enjeux de réglementations transfrontalières, d'échanges commerciaux, de risques crédits... » Et de compléter : « certes, le Brexit constitue un bouleversement de taille sur l'échiquier géopolitique et économique européen, mais il y a dans le monde des échiquiers bien plus difficiles à gérer pour les Risk Managers que celui-ci ». Chez Allianz, le risque de victoire du yes au référendum a été pensé dès le mois de janvier. « Le Brexit est un bel exemple de la façon dont un Risk Manager doit appréhender les risques, mais aussi les opportunités. À partir du moment où la date du vote a été connue, j'espère que chaque Risk Manager a anticipé les impacts directs, mais aussi collatéraux, en se posant la question de ce qui pourrait se passer après le 23 juin », avance Peter Etzenbach, membre du comité exécutif d'Allianz France, en charge de la finance. Avant d'ajouter : « Allianz France n'a pas d'entité au Royaume-Uni, pas de clients, ni d'immobilier et donc pas d'exposition directe. Néanmoins, en tant qu'investisseur (100 milliards d'euros d'actifs sous gestion), nous avons pris en compte très sérieusement la possibilité d'une réaction violente, voire d'un choc sur les marchés financiers à la suite d'une victoire du Brexit, en renforçant notre protection contre la volatilité ».

UNE CHRONOLOGIE ENCORE INCERTAINE

Le processus de sortie de l'UE commencera après l'invocation de l'article 50 du traité de Lisbonne par le gouvernement britannique, qui devrait avoir lieu courant 2017. À partir de là, s'ouvrira alors une période de deux ans durant laquelle les différents aspects de la séparation entre le Royaume-Uni et l'Union européenne seront négociés. Si le calendrier est respecté, un tel schéma suppose que la sortie effective aurait lieu courant 2019. Au 1er septembre 2016, les équipes de négociation au niveau britannique et européen sont d'ores et déjà constituées. Le chef de file des négociations pour l'Europe est Michel Barnier.



LE GROUPE IPSEN PHARMA FACE AU BREXIT

Anne Piot d'Abzac, VP Chief Risk Officer d'Ipsen Pharma, Vice-présidente Formation de l'AMRAE



« Le Groupe Ipsen est présent au Royaume-Uni depuis plusieurs décennies et y emploie plus de 450 collaborateurs. Il y dispose d'un centre important de R&D ainsi que d'une unité de développement et de production. Cette présence relève d'un choix stratégique de long terme que le Brexit ne remet nullement en cause. Il convient néanmoins d'en anticiper les éventuels impacts.

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à plusieurs incertitudes, notamment de nature réglementaire. Par exemple, l'Agence Européenne du Médicament (EMA), chargée d'autoriser la mise sur le marché des nouveaux médicaments, actuellement basée à Londres, va devoir déménager. Plusieurs pays ont déjà fait acte de candidature. Quelles vont en être les conséquences ? Par ailleurs, la réglementation locale va-t-elle évoluer, et dans l'affirmative, de quelle manière ?

C'est pour tenter de répondre à ces questions que nous avons décidé de créer au sein d'Ipsen, comme dans la plupart des entreprises d'envergure, un groupe de travail dédié, composé de représentants des directions juridique, stratégique, réglementaire, financière, RH et du Risk Management. Ce groupe est chargé, en coordination avec l'EFPIA (Fédération Européenne des Industries et Associations Pharmaceutiques), d'anticiper les éventuels changements générés par le Brexit et leurs impacts potentiels sur nos plans internes. C'est une approche par les risques et les opportunités qui, pour combler les incertitudes actuelles, nous amène à raisonner par scénarios. »

L'IMPACT DU BREXIT SUR LA COUVERTURE DES RISQUES

Le panel des scénarios possibles étant assez étendu, l'impact du Brexit sur les activités assurance en Europe pourrait être négligeable, comme nécessiter un changement de structuration profond... Si l'on peut à ce jour couvrir à partir de la France des activités en Grande-Bretagne, il sera peut-être nécessaire demain, avec le Brexit, de souscrire une police d'assurance locale, ce qui supposerait pour les groupes européens de revoir l'organisation de leurs plans d'assurance et d'ajuster leurs dispositifs de couverture, aujourd'hui basés sur l'existence d'un « passeport européen »... À l'inverse, les assureurs britanniques aux clients continentaux vont probablement devoir changer leurs modalités de souscription, même s'ils ont annoncé qu'ils allaient tout faire pour continuer à souscrire des risques en Europe, à l'instar du Lloyd's.

Quelle est la position du Lloyd's face au Brexit ?

L'Union européenne et les marchés nordiques sont des marchés clés pour le Lloyd's, qui représentent près de 14 % des primes collectées. Depuis le référendum du 23 juin, nous travaillons en collaboration avec le gouvernement du Royaume-Uni, nos partenaires commerciaux et les différents organes de réglementation, afin de pouvoir assurer une continuité d'expertise et de prises de garanties du Lloyd's sur le marché unique Européen. Nous souhaitons que les courtiers et les *coverholders* puissent continuer à travailler ensemble autour de couvertures et de garanties de qualité. Le Lloyd's est en très bonne santé financière et l'évolution des taux de change £/€ n'aura aucune incidence sur nos actifs, qui sont gérés de manière très conservatrice, de façon à résister à de fortes volatilités. Quant à nos deux organes de régulation que sont le PRA (Prudential Regulation Authority) et le FCA (Financial Conduct Authority), ils continueront de jouer auprès du Lloyd's leur rôle de protection du consommateur.

« Durant la période de négociation post-Brexit, toutes les polices d'assurance du Lloyd's restent valables et tous les sinistres valides seront payés. »

Guy-Antoine de la Rochefoucauld,
Directeur général de Lloyd's France

**LES DIFFÉRENTS SCÉNARIOS POSSIBLES ENTRE LE ROYAUME-UNI ET L'UE**

- » Le Royaume-Uni devient membre de l'EEE, comme la Norvège, l'Islande et le Lichtenstein. Il conserve alors l'accès au marché unique et le bénéfice du passeport européen.
- » Le Royaume-Uni négocie des accords bilatéraux sur mesure avec l'UE, par secteurs économiques, sur le modèle de la Suisse. Il accède ainsi de façon limitée au marché unique européen.
- » Le Royaume-Uni négocie un accord de libre-échange avec l'UE, comme la Turquie ou la Corée du Sud. C'est la fin de la libre circulation des biens, des capitaux et des personnes.
- » Aucun accord n'est trouvé : les règles de l'OMC s'appliquent.

Quel sera l'impact du Brexit sur la couverture des risques ?

Il est encore trop tôt pour parler d'impact, mais le marché du Lloyd's est en quelque sorte le chef de file de la gestion de ces questions. Ce qui est certain, c'est que toutes les polices d'assurance souscrites restent valables et que l'ensemble des sinistres valides sera réglé. Pour ce qui est de l'impact immédiat, le Royaume-Uni reste pour l'instant un membre de l'Union européenne et bénéficie du passeport Européen. Les services compagnies et les *coverholders* continuent de travailler en France, et les courtiers français peuvent continuer à passer par les courtiers du Lloyd's. Aucune police ne sera impactée à court terme, y compris les polices pluriannuelles.

Guy-Antoine de
la Rochefoucauld,
Directeur général,
Lloyd's France



Anne-Marie
Fournier,
Vice-présidente
de L'Amrae

LE POINT DU VUE DE L'AMRAE

Le Risk Manager doit anticiper les conséquences de cet événement pour préparer l'entreprise au nouvel environnement dans lequel elle devra évoluer. En l'occurrence, il est assez difficile d'anticiper les conséquences du Brexit à moyen terme puisque l'événement ne semble pas devoir se produire avant plusieurs années... En matière de risques et d'assurances, le marché anglais s'est toujours distingué par une flexibilité qui lui a permis d'attirer un volume d'affaires important : dans un contexte dans lequel beaucoup de capitaux sont disponibles et où les capacités des marchés d'assurance européens (mais aussi asiatiques ou américains) affluent, le Brexit ou son éventualité peuvent nuire au marché Anglais en créant, notamment pour les Européens,

des contraintes administratives supplémentaires : non-application de la directive LPS au UK, besoins d'émissions de contrats locaux au UK, impossibilité de faire émettre un contrat européen à partir du UK...

Anticiper pour s'adapter

Les mouvements observés récemment de renchérissement des prix au UK et baisse de la livre sterling par rapport à l'euro sont-ils durables ? Le pragmatisme anglais ne permettra-t-il pas la conclusion d'accords bilatéraux réduisant ou annulant les effets du Brexit ? Le pays se lancera-t-il dans une politique d'attraction ou de rétention massive des capitaux européens ? Ces questions sont à la base des raisonnements que suivront les entreprises dans chacun de leur domaine d'activités et influenceront sur leurs stratégies particulières.

Et à l'issue du processus de sortie de l'Union européenne, qu'en sera-t-il ?

Notre plan au Lloyd's est clair : nous nous engageons à poursuivre nos opérations en Europe pour continuer à accompagner nos clients. Notre option préférée serait de continuer à avoir accès au marché unique avec le passeport européen. Mais nous explorons aussi deux options alternatives qui nous permettraient de conserver nos relations avec nos partenaires européens : la première serait d'ouvrir, dans chacun des pays européens, une *branch* (succursale) agréée pour le marché du Lloyd's en tant qu'assureur non-européen. La seconde serait de créer une *subsidiary* (filiale) dans un pays membre de l'Union européenne permettant la souscription sur une base transfrontalière au sein de l'UE. Une situation comme le Brexit n'est encore jamais arrivée, mais au cours de ses trois siècles d'existence, le Lloyd's a toujours su s'adapter et maintenir son expertise au travers de ses solutions d'assurance et de réassurance dans les domaines qui sont les siens. Nous travaillons dur avec nos équipes d'experts et de conseillers juridiques, et nous trouverons dans tous les cas une solution pour permettre aux Risk Managers et à leurs courtiers de continuer à accéder au marché du Lloyd's ! ■



Olivier Campenon,

Président de la Chambre de commerce franco-britannique

Le peuple britannique a voté démocratiquement et a choisi de quitter l'Union européenne. C'est bien sûr un grand choc pour toute l'Europe mais aussi une date historique puisqu'elle signifie l'entrée dans l'inconnu. Beaucoup de scénarios ont été esquissés pendant la campagne mais la vérité est que nous ne savons pas ce qui va suivre, si ce n'est que nous faisons face à une Europe différente.

Et parce que l'économie n'aime pas l'incertitude, celle-ci risque d'être chahutée pendant un certain temps. La Chambre de Commerce franco-britannique existe depuis 143 ans en France et sa mission a toujours été d'aider les entreprises françaises et britanniques des deux côtés de la Manche dans leurs échanges commerciaux bilatéraux, à la négociation des tarifs et des réglementations. Désormais, notre préoccupation première doit être de s'assurer de la continuité des échanges commerciaux et nous y contribuerons par tous les moyens.

AGENDA

■ 4 AU 6 OCTOBRE 2016

Salon Preventica – Rennes

Le salon consacré à la sécurité, la santé, et la sûreté au travail aura pour thème la sécurité électronique. Au programme, plusieurs dizaines de conférences réparties en 6 grands thèmes (Management de la santé, Enjeux transversaux, Enjeux sectoriels, Management de la QVT, Pathologies professionnelles, Environnement de travail) lors du congrès, et un salon rassemblant des dizaines d’exposants.

5 AU 8 OCTOBRE 2016

Assises de la Sécurité et des Systèmes d’Information – Monaco

L’évènement le plus fréquenté par les professionnels de la SSI tient sa 16^{ème} édition. Plus de 2000 congressistes attendus assisteront aux 4 journées de conférences et d’ateliers qui défricheront les grands sujets d’actualité du numérique. Point fort de l’évènement, l’organisation de rendez-vous « One to one » qui vous permet de trouver des solutions business.

6 ET 7 OCTOBRE 2016

Conférence ECIIA – Stockholm

La Confédération européenne des instituts d’audit interne se penche sur la problématique « Gouvernance, Risques et Contrôle » lors de son congrès annuel. Les conférences et les intervenants traiteront des sujets d’actualité pour les auditeurs internes et les Risk Managers également.

11 AU 13 OCTOBRE 2016

Congrès « Lambda Mu 20 » – Saint-Malo

L’Institut pour la Maîtrise des Risques se rassemble autour de la question « Maîtriser les risques dans un monde en mouvement ». 8 ateliers, une table ronde, et une exposition industrielle : un rendez-vous à ne pas manquer. Le congrès sera précédé d’une journée de tutoriels le lundi 10 octobre.

8 NOVEMBRE 2016

Colloque Ethic – Paris

Réfléchissez aux nouveaux risques de l’entreprise sous l’impulsion de Sophie de Menthon, Présidente d’Ethic (Entreprises de Taille Humaine Indépendantes et de Croissance). La Présidente de l’AMRAE Brigitte Bouquot participera notamment à la table ronde « Le risque dans tous ses états » (l’AMRAE est partenaire de l’évènement). Tarif réduit pour les adhérents de l’AMRAE, partenaire du colloque.

16 ET 17 NOVEMBRE 2016

Conférence PARIMA – Hong-Kong

20 intervenants prestigieux, 3 sessions plénières, 6 sessions de formation, 4 rendez-vous network : la communauté n°1 des Risk Managers en Asie-Pacifique a concocté un rendez-vous de haut col qui abordera des thèmes tels que l’ERM, les captives, le risque de réputation... Plusieurs centaines de professionnels seront présents.

15 ET 16 NOVEMBRE 2016

Journées de l’AFTE 2016 – Paris

Rendez-vous au palais Brongniart pour évoquer les sujets majeurs qui s’inscrivent dans l’actualité du trésorier d’entreprise. Le point sur la législation commerciale des banques et des éditeurs, et du networking interprofessionnel au menu.

25 NOVEMBRE 2016

Campus AFJE – Paris

La formation par et pour les juristes d’entreprise, avec 40 intervenants formateurs, 18 nouveaux ateliers, et 7 heures de formation. L’édition 2016 sera consacrée au thème « Pour une nouvelle gouvernance d’entreprise ». Président de la Commission SI de l’AMRAE, François Beaume y animera l’atelier « Cartographe, valoriser et traiter les risques numériques de l’entreprise : méthodologie ».



REVUE DE PRESSE

Vu et lu sur les écrans et le papier
 Parmi les articles de presse qui ont fait la rentrée médiatique de l'AMRAE et de ses acteurs : Brexit, Métier du Risk Manager, Terrorisme, Cyber Risks, Juridique, Supply chain...

Par Charles de Toirac

LES 1001 FACETTES DU RISK MANAGER

Pourquoi le Risk Management et sa culture éclosent-ils dans certaines PME-PMI ou TPE ? Quels sont les facteurs déclencheurs ? Pourquoi et sur quels vecteurs se propagent-ils ? Le témoignage et le retour d'expérience de Piet Verbeek, serial manager et investisseur.

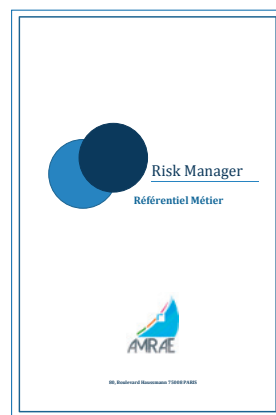
Piet Verbeek a du goût. Il fonde en 1997 Sud'n'Sol, le spécialiste des tomates et des légumes marinés mi-séchés ou grillés (40 millions d'euros de chiffre d'affaires) puis s'associe à Alain Milliat, fondateur de la société éponyme qui produit jus, nectars et compotes de fruits haut de gamme en distribution sélective (8 millions d'euros de chiffre d'affaires). Mais ses activités s'étendent aussi à la métallerie, le textile ou l'hôtellerie de luxe.

Pour cet entrepreneur confirmé, la culture du risque dans les petites entreprises résulte de plusieurs facteurs : un environnement réglementaire ou commercial, un intervenant nécessairement extérieur qui sait trouver les mots et qui prend en compte la culture de l'entreprise, un dirigeant à l'écoute, et... des incidents qui se sont révélés pédagogiques.

« Nos clients n'ont jamais été inquiétés. C'est aussi un bénéfice que j'accorde à la rigueur que nous impose la gestion des risques. »

« C'est Jean Moréra, à l'époque, courtier d'assurances de Sud'n'Sol qui nous a guidé. Il avait une forte expertise dans la gestion des assurances pour le transport de marchandises et la logistique – c'est un enjeu essentiel dans notre secteur d'activité – et dans l'agroalimentaire », raconte Piet Verbeek. « Parler de gestion des risques à un jeune entrepreneur, c'est lui parler martien. Pas à pas, nous sommes passés de la gestion des contrats d'assurances et des sinistres, à la gestion des risques : élaboration et réalisation de plans de prévention incendie, document unique et cahiers des charges fournisseurs ». Devenu consultant Risk Manager (5RM Consulting), Jean Moréra accompagne toujours l'entrepreneur qui vient de lui demander d'ausculter les risques d'une start-up de l'agro-alimentaire d'à peine 300 000 euros de chiffre d'affaires dans laquelle il songe investir.

« Si je dois retenir deux bénéfices essentiels au Risk Management je dirais : des relations cadrées avec nos fournisseurs ou nos sous-traitants, et l'existence d'une base de plan de continuité des activités », souligne l'investisseur.



alainmilliat
ORLIENAS



LE PHARE DU RÉFÉRENTIEL, LA PÉDAGOGIE DES SINISTRES

La culture du risque est dans l'agro-alimentaire d'abord une culture de référentiel. Ce référentiel prend le plus souvent la forme d'un cahier des charges qui ne se limite pas aux seuls éléments de production. « Notre premier sinistre était un point de non-conformité au cahier des charges. Au-delà du cahier des charges, le BRC (British Retail Consortium), un référentiel technique pour les fournisseurs de produits à Marques de Distributeur, qui fournit une base commune d'exigences en matière de sécurité alimentaire pour les fabricants de produits en marque distributeurs et blanches et International Feature Standard Food sont les deux éléments structurants. »

« S'y conformer, c'est déjà inculquer une culture de la qualité et du risque à toute l'entreprise. Ils apportent un formalisme qui éduque. Nous avons aussi des litiges de non-conformité avec nos fournisseurs. Il peut s'agir de non-conformités machines sur des lignes de production ou de non-conformités matières. Les recours que nous avons dû exercer étaient complexes et difficiles, souvent judiciaires, mais nous avons réussi à faire valoir nos droits en partenariat avec nos assureurs responsabilité civile parce que nous avons anticipé les situations et que nos dossiers étaient bien montés. Nos clients n'ont jamais été inquiétés. C'est aussi un bénéfice que j'accorde à la rigueur que nous impose la gestion des risques, moi qui suis un anti-bureaucrate par excellence », sourit l'entrepreneur.

SOURCING ET LIVRAISON : LE RISK MANAGEMENT À TOUS LES ÉTAGES

Alain Milliat achète des fruits frais et du surgelé de fruits tropicaux en grande quantité, partout en Europe ou sur le pourtour méditerranéen. Les clients se trouvent aujourd'hui partout en Europe, mais aussi au Canada ou aux États-Unis.

« Nos risques initiaux sont la sécurisation des approvisionnements en quantité et en qualité, puis la chaîne sanitaire pour la fabrication et la distribution et sa traçabilité. Acheter à des opérateurs reconnus (coopératives, importateurs...) s'inscrit dans la démarche de gestion des risques. Il faut les identifier, les convaincre d'accepter nos contraintes et de nous livrer, négocier leurs couvertures d'assurances... ».



La rédaction d'un cahier des charges et l'élaboration des règles contractuelles sont le point de départ. Y sont jointes systématiquement les attestations d'assurances des fournisseurs qui doivent répondre aux exigences d'Alain Milliat et de ses assureurs en termes de période, d'activités et de montants assurés.

« Nous commençons à évoquer nos process risques à l'externe. D'une part pour anticiper les demandes de nos partenaires ou clients et d'autre part parce que cela contribue au sérieux de l'image de l'entreprise. »

La gestion des risques ne s'arrête pas au seul sourcing, elle porte sur d'autres domaines de risques tels que les pertes matérielles ou immatérielles, documentés par une méthode et des supports : indicateurs de sinistralité, réalisation d'audits internes, prise en compte et traitement des non conformités, suivi du plan d'assurances...

LA COMMUNICATION DANS ET SUR LA GESTION DES RISQUES

Outre les classiques audits qualité, les clients, des grands de la distribution ou du fast-food, demandent à préparer des cellules de crise. « Elles sont auditées tous les ans. Nos scénarii de communication sont réévalués, les porte-paroles désignés. Chez Alain Milliat, c'est Alain Milliat en première intention, moi ensuite ».

En alimentation, le secteur peut affronter des crises globales (la crise en 2014 sur le saumon d'élevage norvégien) ou des engouements du même acabit. « Si une parution vante les bienfaits de la pêche de vigne ou de la tomate, nos entreprises peuvent s'attendre à une hausse de la demande et de la consommation ».

« Sur l'entreprise, les procédures évoquées précédemment sont le premier rempart. Mais en cas de crise, le community manager est indispensable. C'est pourquoi nous commençons à évoquer nos process risques à l'externe. D'une part, pour anticiper les demandes de nos partenaires ou

clients et d'autre part, parce que cela contribue au sérieux de l'image de l'entreprise. Les assureurs le reconnaissent et nous le font savoir, notamment dernièrement dans le cadre d'un audit sur le risque de contamination. L'assureur a validé avec satisfaction le dispositif de contrôle de nos fournisseurs ».

« Par ailleurs, nous formalisons un Plan Risk Management et un Bilan Risk Management annuels qui sont communiqués en interne et en externe. En matière bancaire, seuls certains banquiers de haut de bilan sont sensibles à la démarche », souligne par ailleurs Piet Verbeeck. ■

3 questions à Jean Moréra (5RM Consulting) sur le Référentiel métier de l'AMRAE

Au regard de l'activité « Diffusion de la culture du risque », on se rend compte que tout y est ou presque. Une coïncidence ?

Le Référentiel est le fruit de l'expérience des Risk Managers de l'AMRAE. Tous les praticiens savent que la gestion du risque, c'est notamment une bonne mise en réseau. Ici, il y a un manager opérationnel qui dispose d'une vision globale du dossier et qui est en mesure d'arbitrer, un correspondant sécurité plus particulièrement centré sur la sécurité incendie et la sécurité au travail, un correspondant administratif en charge de la gestion du plan d'assurance et des dossiers sinistres ou litiges.

« À cette taille d'entreprise, le contact entre le dirigeant et le Risk Manager doit être direct et régulier. »

Si le premier Risk Manager reste le chef d'entreprise, ce dernier m'attribue la fonction support pour le pilotage, l'animation et le contrôle interne, la validation des processus et des organisations, l'accompagnement des correspondants dans la mise en œuvre et le suivi des actions.

Quand on prend le temps de les analyser, les résultats obtenus sont très satisfaisants, notamment dans le cadre de sinistres « sen-

sibles » ou de mises en cause qui auraient pu être très préjudiciables à l'entreprise.

Sur le volet « Diffusion de la culture du risque », quel enrichissement ou évolution serait souhaitable pour les PME ?

La pédagogie de l'exemple pour se faire entendre du dirigeant a aussi ses vertus, mais il est parfois trop tard ...

Pour les PME-PMI, mais aussi les ETI et les TPE, j'ai le sentiment que nous ne cessons de progresser. Les chefs d'entreprises ont pris conscience qu'ils sont les premiers assureurs de leur projet. Même si la gestion du risque n'est pas leur priorité, ils sont à l'écoute.

Aujourd'hui, je rencontre des attitudes responsables jusque dans les TPE mais nous ne devons pas nous en contenter. Nous devons rendre davantage accessible l'idée du Risk Management. Nous y travaillons sans relâche. Dans un environnement instable, ce n'est pas facile. La méthode et les outils doivent pouvoir s'intégrer facilement dans les processus opérationnels des PME-PMI et se concentrer sur les risques dits « essentiels ».

Les assureurs et les intermédiaires d'assurances ont aussi un rôle à jouer dans la sensibilisation et l'accompagnement des dirigeants des PME-PMI qu'ils assurent. Aujourd'hui encore, trop souvent, ils se positionnent en « concurrent » du Risk Manager.

Avec un peu de recul, l'analyse du rôle de chacun qui peut être faite à partir du Référentiel met en évidence une complémentarité qui ne demande qu'à être développée pour davantage de valeur ajoutée pour les assurés et ... pour les assureurs.

Dans une PME de l'agroalimentaire, par quoi commencer ?

Le point de départ de la démarche sera les risques de responsabilités. Prendre la véritable mesure des engagements auxquels l'entreprise a souscrit, vérifier qu'ils soient correctement bordés et couverts. Si ce n'est pas le cas, il faudra identifier l'intermédiaire d'assurance qui sera en mesure de faire évoluer le programme d'assurance pour l'adapter aux caractéristiques de l'entreprise.

Ensuite, il faudra analyser la situation sous l'angle dommage aux biens, incendie, bien sûr, mais aussi bris de machines. L'analyse se portera aussi sur la situation des sous-traitants s'il en existe, le risque supply chain est à prendre en compte.

Enfin, identifier les ressources pour définir des modèles de plan de continuité d'activité simples et efficaces qui rassureront les clients et les assureurs. Une PME-PMI ne peut pas être absente de son marché à plus de 60% plus de 3 mois me disait Piet Verbeeck quand il dirigeait Sud'n'Sol. Nous avons pris en compte ces impératifs pour définir une stratégie de maintien des ressources à ce niveau.



PLUS SOLIDE

HCC Insurance fait maintenant partie de Tokio Marine, une société de premier ordre disposant de ressources réellement mondiales et d'une valeur boursière de 30 milliards \$. Pour continuer à vous offrir une souscription de la plus haute qualité, soutenue par une stabilité financière à toute épreuve.

tmhcc.com

HCC devient



TOKIO MARINE
HCC

International Group

Torre Diagonal Mar, Josep Pla 2, Planta 10, 08019 Barcelone, Espagne

Tokio Marine HCC – International Group est le nom commercial de HCC Global Financial Products, S.L., société du groupe Tokio Marine HCC. HCC Global Financial Products, S.L. - Société Unipersonnelle - ES B-61956629 - Registre du Commerce de Barcelone, Tome 31639, Folio 159, Page B-196767, est une Agence d'Assurance Exclusive de HCC International Insurance Company plc Succursale en Espagne, inscrite auprès de la « Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones - DGSFP » (Direction Générale d'Assurance et Fonds de Pensions espagnole) au Registre Spécial des intermédiaires d'assurance, des courtiers en réassurance, et des postes de direction, sous le numéro E0191B61956629.

Par Charles de Toirac

EU SEQUANA 2016 ET LES CRUES DE JUIN 2016 :

LES TOUTES PREMIÈRES LEÇONS

L'exercice EU Sequana 2016 de mars dernier simulant une crue de grande ampleur en Île-de-France avait permis de tirer des premiers enseignements pour les institutions publiques et les entreprises privées. La Seine qui a atteint le 4 juin 2016 à deux heures du matin, à Paris, une hauteur de 6,10 mètres, et les inondations simultanées en région Centre ont permis d'affiner les scénarii de crise et de PCA. Témoignages.



Benoît Vraie,
Master GGRC et AMRAE



Jun a vu deux bassins de crise : en amont de la Seine où les pluies sur des sols déjà détrempés ont occasionné des inondations durables. Si à Paris, l'impact fut faible, ce ne fut pas le cas à Nemours ou à Montargis. Alors que les spécialistes s'attendaient à une crue entre novembre et mars, elle est survenue en juin. L'eau est montée plus rapidement qu'anticipé (un mètre par jour sur certains tronçons) notamment en raison de la concentration de pluie sur le bassin du Loing.

Au plan théorique, EU Sequana 2016 était d'abord une actualisation de plans datant de plus de 10 ans pour les grandes entreprises, qui ont depuis, largement changé d'organisation et évolué en termes de gestion des risques et de PCA. Autour de la table : des opérateurs (énergie, infrastructures de transports pu-

blics, santé publique, distribution d'eau...), des organisations professionnelles (AMRAE, CDSE, Gema) et trois assureurs (Axa, Allianz et Generali). Simultanément, les pouvoirs publics avaient confié à Euridice, un groupe de chercheurs dont fait partie Benoît Vraie (Master GGRC et AMRAE), un travail de recherche en sociologie des organisations en vue de l'optimisation de leurs dispositifs de gestion de crise.

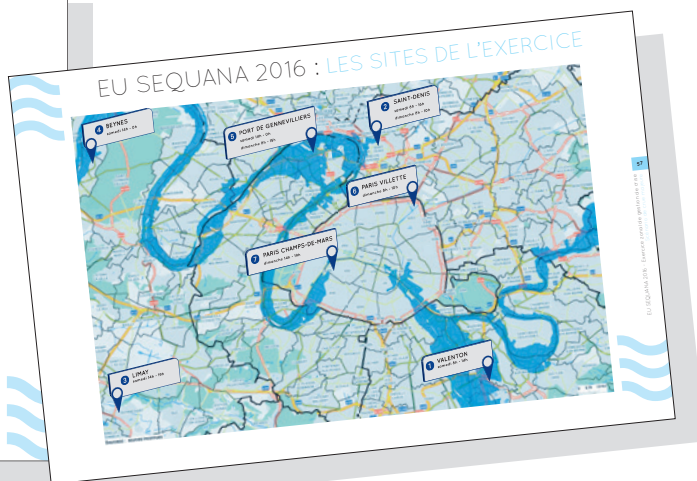
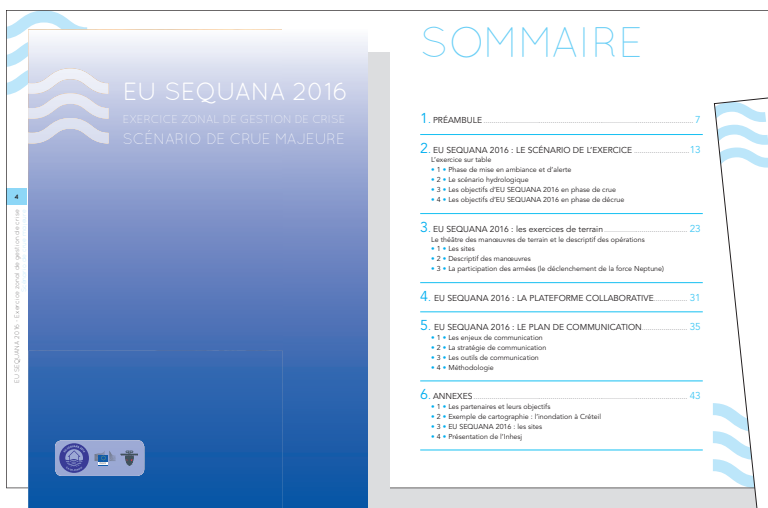
EURIDICE

- 10 projets dont deux pour le Master GGRC de la Sorbonne
- 10 chercheurs

• **Thématique centrale** : obtenir la volumétrie des besoins volumétrie des opérateurs pour adapter la planification en matière de gestion des individus, de demande d'approvisionnement, le tout en lien avec les collectivités locales.

L'EFFICACITÉ MALGRÉ LE DÉMENTI DES SCENARII

« En matière de circulation routière, en raison de la remontée des nappes phréatiques et du ruissellement des eaux, nous nous sommes trouvés au-delà des prévisions de Sequana. Classiquement, les communes qui avaient anticipé de tels phénomènes avec des dispositifs d'information préventive ou en temps réel et d'organisation de circulation, s'en sont mieux sorties. Les marges de progression sont fortes, mais la





cinétique est lente», évoque Sidonie Thomas du Secrétariat Général de la Zone de Défense et de Sécurité de Paris. «*Nous avons bien sûr également regardé le scénario attentat pendant la crue*».

Benoît Vraie souligne : «*sur la crue de juin, ceux qui ont travaillé des hauteurs scénarisées se sont vu démentis, il était annoncé qu'EDF allait déléster à telle hauteur d'eau. Or, EDF n'a pas délésté et l'ennoiement annoncé des parkings devait commencer là : ils sont restés au sec. Face à un risque aussi complexe, il convient de réfléchir en termes d'impacts qui pèsent sur les ressources de l'entreprise et non en termes de scénario.*»

PEOPLE FIRST : L'ENTREPRISE EST ÉTENDUE, GÉRER L'HÉBERGEMENT

Pour l'universitaire et Risk Manager, il est nécessaire d'organiser une coproduction de continuité d'activité entre les acteurs privés

et les acteurs étatiques car ce sont les pouvoirs publics qui piloteront *in fine* cette crise à l'échelle de l'Île-de-France. Ainsi, en amont de la survenue de la crue de Seine, l'ensemble des protagonistes doivent synchroniser les actions à mettre en place aux différentes échelles (locales, communales, zonales) afin d'éviter que des actions de plans de continuité d'activité du secteur privé ne s'opposent frontalement à des actions de plan de gestion de crise étatique.

À QUAND UN RISK MANAGEMENT D'ÉTAT ?

A contrario, l'entreprise doit intégrer dans ses dispositifs les contraintes des plans de protection civile telles qu'une réquisition de l'infrastructure routière par exemple. Le défi n'est donc pas d'ordre méthodologique mais d'ordre politique. Face à cette menace identifiée, la « cité » (public et privé) doit préparer

une réponse collective et synchronisée au travers d'une gouvernance du management de ce risque.

En complément, ce ne sont pas seulement les salariés qui sont impactés par la crue, ce sont avant tout les citoyens. «*Il y a certainement un travail à fournir sur l'hébergement*», énonce de son côté Sidonie Thomas, «*tant du côté des entreprises que de l'État et des collectivités publiques. L'État ne peut garantir le bon fonctionnement de l'ensemble des paramètres des entreprises. La population reste notre priorité. Mais nous sommes à leur écoute quant à leurs besoins pour un retour à la normale.*»

JUIN : SATISFACTIONS ET MARGES D'AMÉLIORATION

Pour Christophe Delcamp, Directeur adjoint des Assurances de Biens et de Responsabilité de la FFA, les enseignements seraient presque sans surprise. «*Les professionnels de l'assurance sont organisés et prêts, même si leurs propres équipes sont impactées. Les grandes entreprises et leurs Risk Managers rôdent leurs scénarios et font évoluer leurs pratiques.*»

Les marges importantes de progression en termes de sensibilisation et de prévention sont à trouver chez les particuliers - notamment ceux propriétaires de leur logement - et les chefs d'entreprise de PME/TPE. «*Le grand public entend parler d'arrêté "Catastrophes Naturelles" qui élargit les indemnisations, mais il est très loin de savoir ce qui est indemnisable de ce qui ne l'est pas*». Et de citer en exemple devant la commission Dommage de l'AMRAE, ce qui est exclu des indemnisations : frais de déplacement et de

RISQUE DE CRUE : LE PROCHAIN RENDEZ-VOUS DE LA COMMISSION DOMMAGES AUX BIENS

Le risque naturel a un caractère inéluctable. En revanche, les événements de type hydro-météorologique s'annoncent et font l'objet de prévisions de plus en plus fiables.

Exploitées dans le cadre d'un schéma d'alerte robuste, ces prévisions peuvent donner à un site industriel les quelques jours ou quelques heures nécessaires à la mise en sécurité des personnels, des équipements et de la production.

La prochaine commission Dommages traitera de la question le 13 octobre 2016 en présentant les travaux et solutions de Predict Services.

Predict Services est spécialisée dans la gestion des crises hydrométéorologiques. Basée à Montpellier et filiale de Météo France et Airbus, elle a développé depuis plusieurs années son expertise auprès des collectivités locales françaises et des assureurs. Elle a participé à l'exercice Sequana.

relogement, pertes d'usage, pertes de loyers, autres pertes indirectes, comme les pertes d'exploitation chez les particuliers.

En Seine-et-Marne, comme dans le Var également, certains artisans, commerçants et ou TPE industrielles, déjà fragiles, ont été emportés par ces intempéries. « Quand il s'agit de mobiliser des entrepreneurs avant une crue, les professionnels du courtage et de l'assurance sont difficilement audibles », déplore Christophe Delcamp. « Depuis juin, ils ne le sont plus. On peut leur réexpliquer l'intérêt des couvertures de pertes d'exploitation, puisqu'elles ne sont pas automatiquement couvertes par les garanties Cat'Nat. Il faut avoir souscrit la garantie perte d'exploitation pour qu'en cas de Cat'Nat, elle puisse également agir. Rappelons que la moitié des entreprises françaises (toutes tailles confondues) n'a pas souscrit ce type de garantie. Nous avons effectué un formidable effort de pédagogie avec guides et fiches pratiques, en ligne sur le site de la FFA. Il faut que notre communauté du risque, dont l'AMRAE dans son action vers les PME, et les organisations professionnelles s'en emparent. »

DES YEUX DESSILLÉS, UNE AUDIBILITÉ NOUVELLE

« L'intérêt des inondations de juin, si l'on peut parler d'intérêt, est d'avoir sensibilisé les chefs d'entreprise et leurs syndicats professionnels », souligne l'assureur. « Les Risk Managers ne sont plus regardés comme des Cassandre par leurs dirigeants au vu du réel à leur porte. L'ensemble des décideurs est un peu plus ouvert à la préparation de nouveaux événements climatiques. »

« C'est quasi comme une courbe de deuil », indique pour sa part Benoît Vraie. « Les dirigeants n'y croient pas, vont chercher de leur côté des informations, puis se rapprochent de leur Risk Manager ou faisant office de Risk Manager en manifestant leur inquiétude. Vient ensuite la période de stabilisation qui permet alors de travailler. Finalement, très peu d'entreprises ont déclenché leur PCA, mais elles ont eu peur. »

CHANGER DE MODÈLE

Au-delà de leur propre vulnérabilité, les entreprises doivent se préoccuper de la capacité de leurs partenaires ou de leurs prestataires cri-

tiques à répondre à leurs obligations de service en cas de sinistre majeur. La défaillance de l'un d'entre eux affecte de fait le fonctionnement de l'entreprise. Nombre d'entreprises possèdent des plateaux de collaborateurs à l'ouest et au sud de la capitale et des data centers à l'est et au nord de Paris. Dans ce cas de figure, l'immeuble de bureau et le data center sont reliés par un réseau informatique (qui peut transporter des data et/ou de la « voix »). Or, nous savons que ces câbles et fibres « courent » dans les tunnels de la RATP/SNCF et les égouts de Paris. Dans le premier cas, la SNCF a prévenu qu'elle ennoierait volontairement aux premiers jours de la crise certains de ces tunnels pour éviter que la pression de l'eau n'endommage les infrastructures. Dans le second cas, l'ensemble des égouts de Paris sera complètement inondé. Même si les câbles sont étanches, il est fort prévisible que certaines parties desdits dispositifs de communication présenteront des vulnérabilités (épissures, répéteurs...) sources de dysfonctionnements plus ou moins importants. Même si l'immeuble de bureau et le data center sont hors de la zone d'inondation géographique de la Seine, il est possible que l'entreprise s'en trouve fortement affectée. ■

LE RETOUR D'EXPERIENCE DU GIRC AGIRC-ARRCO



Nadine Delouche,
Risk Manager du GIE Informatique de la retraite
complémentaire (GIRC) Agirc-Arrco

AU SEC À PARIS, INONDÉ À ORLÉANS

« À Paris, nous étions supposés avoir les pieds dans l'eau et bien plus, à Orléans, nous les avons », résume Nadine Delouche, Risk Manager du GIE Informatique de la retraite complémentaire (GIRC) Agirc-Arrco. Son siège social est situé Quai de la Rapée, en bord de Seine face à la gare d'Austerlitz dans un IGH également occupé par Setec, une société d'ingénierie spécialisée dans les questions environnementales. Dans les niveaux souterrains de l'immeuble, les véhicules particuliers des collaborateurs, une des arrivées des réseaux IT et leur infrastructure se trouvaient du 0 au -5. « Setec nous a dit qu'au-delà d'un certain seuil, nous devrions évacuer, que l'on ait de l'eau ou pas. Pour nous, le seuil de sécurité serait une hauteur de 5,5 m de la sonde d'Austerlitz. Évacuation obligatoire à 6,4 mètres. » La Protection Civile déclençait son plan de crise pour une hauteur d'eau de 6,4 mètres.

FACE À DES INFORMATIONS EXTERNES PEU FIABLES, DÉCIDER SOI-MÊME

« En pré-alerte depuis le jeudi 2 juin, nous prenons des mesures concernant les collaborateurs touchés à titre personnel par les inondations. Dans le même intervalle, le RER C annonçait sa fermeture. Nous autorisons nos collaborateurs à partir plus tôt et prenons la décision de tester nos procédures : mise en sécurité des biens, évacuation du site, travail partiel à distance. Nous constatons de visu le 3 à midi une hauteur de 6 m quand Vigicrue annonçait 5 m 62 depuis le matin.

A la défaillance annoncée des mesures de débit, s'ajoute celle de la sonde de niveau. Les prévisions – manifestement pessimistes – qui nous arrivaient n'étaient pas fiables sur la hauteur et les débits. De quoi aussi douter sur l'heure annoncée du passage de l'onde de crue du Loing, pour nous capitale, car nous estimions à 3 heures la durée de la mise en sécurité du matériel.

Nous avons posté nous-mêmes un « guetteur d'eau » au pied de nos bureaux et avons pris la décision d'anticiper la remontée des matériels dans les étages pour ces raisons. Ces matériels mouillés, il nous aurait fallu six à huit semaines pour les remplacer (Switch Blackbones par exemple).

Le vendredi 3 juin, nous pouvions à moindre gêne envisager de travailler en mode dégradé à partir de 15h. »

PRÉVOIR LES RESSOURCES POUR LE TÉLÉTRAVAIL

« Le RER C toujours fermé à Paris lundi 6 juin, certains collaborateurs ont opté pour le télétravail. Une partie d'entre eux se sont connectés avec leur matériel personnel via l'attribution d'accès VPN temporaire, solution mise en œuvre quelques jours plus tôt, lors des inondations à Orléans. Nous avons alors cumulé une demande d'accès distants sur Orléans et une sur Paris du fait des grèves dans les transports. Résultat ? Des besoins cumulés supérieurs à la capacité du dispositif. Nous avons dû trouver des solutions de contournement temporaire et prioriser les connexions des collaborateurs indispensables. »

C'EST QUAND LES CRISES « VOLENT EN ESCADRILLE » QUE L'ON APPRÉHENDÉ LA ROBUSTESSE DES PROCESSUS

« Mes homologues le savent bien » sourit aujourd'hui Nadine Delouche, « la loi des séries fait partie intégrante de notre métier. »

- ✓ Orléans : Inaccessibilité de nos locaux le 31 mai en raison des inondations. Une partie du personnel bloqué sur site, l'autre dans l'impossibilité de s'y rendre. Les écoles ont été fermées pendant quatre jours, les voies de circulation routières coupées, une partie du personnel en mode shadok (ils pompaient) à domicile. Premier test « en réel » de la cellule de crise en mode multi-sites Paris – Orléans – Domiciles.
- ✓ Paris : crue de Seine le 1^{er} juin, retour à la normale le 5 juin.
- ✓ Aix en Provence : Incendie sur 16 hectares à proximité de notre site, le 14 juin. Evacuation du personnel dans l'après-midi par précaution.
- ✓ Paris : Manifestation anti-Loi Travail « autour du bassin », le siège des fédérations Agirc et Arrco se trouve dans le périmètre de bouclage, fermeture du Centre de formation et autorisation de départ anticipé pour le personnel.
- ✓ Orléans : Coupure réseau et télécom Orange + Free les 16 et 17 août sur la zone Nord. Lors du remplacement d'une canalisation d'évacuation d'eau, une pelleteuse arrache trois faisceaux contenant au total 210 fibres, coupant entre autres 81 entreprises.

Les conséquences et le retour d'expérience

En six semaines, la Risk Manager a pu évaluer et analyser la quasi-totalité des processus de gestion de crise et éprouver en réel le dispositif d'amélioration continue qu'elle livre ici à Atout Risk Manager.

« En période de crise, la communication sélective sur des personnels choisis (cadres, experts, personnes clés) s'est avérée contre-productive. »

Systèmes d'information

L'impact client a été nul et la restauration du front office s'est effectuée en priorité. La restauration du back-office a pris plus de temps, sans causer de retards graves. Les procédures d'accès à distance (VPN) et de sécurité pour se connecter sur d'autres matériels que ceux du GIE ont été revues avec un accroissement de licences pour travailler à distance. Les procédures pour démonter et remonter les matériels ont été actualisées.

Information

Dans un sens comme dans l'autre, recouper les informations entrantes avec un contrôle visuel et se caler sur la communication des autorités publiques pour ne pas être en contradiction avec elle. Il faut une information fiable pour que le Comex décide.

Communication interne

En période de crise, la communication sélective sur des personnels choisis (cadres, experts, personnes clés) s'est avérée contre-productive. Dans des zones anxieuses, tout circule. En cas de crise, il faut savoir se faire obéir, mais certaines populations n'acceptent de se conformer à une instruction sans discuter que lorsqu'elles la comprennent. « Le début a été compliqué. Grâce à une organisation auto-apprenante, tout s'est fluidifié. Il faut avoir quelques capteurs ou relais managériaux et procéder à des retours d'expérience rapides sur les dysfonctionnements comme sur les pratiques qui ont fonctionné. »

La cellule de crise

« La très bonne décision prise fut d'utiliser l'incertitude sur l'alerte pour tester, à Paris, les procédures de crise. Tout y a été géré, dont Orléans, avec efficacité. Mais il est indispensable de travailler avec un correspondant physiquement présent sur le lieu de la crise. Il n'y a pas eu de débat sur nos décisions, obtenues rapidement, parfois distinctes des entreprises voisines. Il ne faut également pas dépasser quinze personnes dans une cellule de crise. » ■



Par Gilmar Sequeira Martins

DANNY LIN, VP ADJOINT RM DU GROUPE TAÏWANAIS QISDA

LA TRANSFORMATION RÉUSSIE DU RISK MANAGER EN ACTEUR STRATÉGIQUE



Dans un groupe mondial particulièrement complexe, Danny Lin et son équipe ont créé et déployé un système global de management des risques. Doté d'outils sophistiqués et d'instances spécifiques, il est devenu un instrument de pilotage stratégique en connexion constante avec le Conseil d'administration.

Regroupant 20 sociétés indépendantes, dont 8 cotées au Taïwan Stock Exchange, le groupe Qisda a une capitalisation boursière qui dépasse les 25 milliards de dollars. Avec 60 sites de production répartis dans plus de 30 pays, ses effectifs se montent à plus de 100 000 employés. Il a une position de premier plan dans des marchés tels que les écrans TFT-LCD, l'énergie verte, la chimie fine, les matériaux avancés, l'éclairage, la conception de circuits intégrés et de composants de précision, l'intégration de systèmes et les services hospitaliers.

Après dix ans dans le secteur de l'assurance puis la high-tech, Danny Lin a intégré le Groupe Qisda en 2005. Dès son arrivée, il a créé un Risk Committee Management (RCM), dont le périmètre a été étendu à l'ensemble du Groupe en 2010. Depuis 2015, ont aussi été mis en place des indicateurs de risque clés (Key Risk Indicators - KRI). Danny Lin est également Administrateur de PARIMA et Responsable de PARIMA Taiwan.

PARIMA
By Risk Managers For Risk Managers

RÉDUIRE L'EXPOSITION AU RISQUE DE LIQUIDITÉ

Impact des inondations survenues en Thaïlande sur la chaîne d'approvisionnement, crise financière de 2008, litiges antitrust, entrée sur le marché de la santé... Au cours de la décennie écoulée, Qisda a dû relever de nombreux défis. Autant d'expériences qui ont enrichi le savoir-faire de l'équipe Risk Management et l'ont aidée à mettre en place un système de gestion des risques robuste.

«Après le crash de 2008, il est devenu très difficile d'emprunter de l'argent», se souvient Danny Lin. Qisda a alors décidé de réduire ses *cash conversion cycles* afin d'accroître ses flux de trésorerie. Il a également décidé d'adopter des accords FOB (Free On Board). «Cette décision a également contribué à réduire la pression sur notre trésorerie», précise Danny Lin.

LES QUATRE SPÉCIFICITÉS ENTRE LE RÉFÉRENTIEL AMRAE ET L'ERM DE QISDA

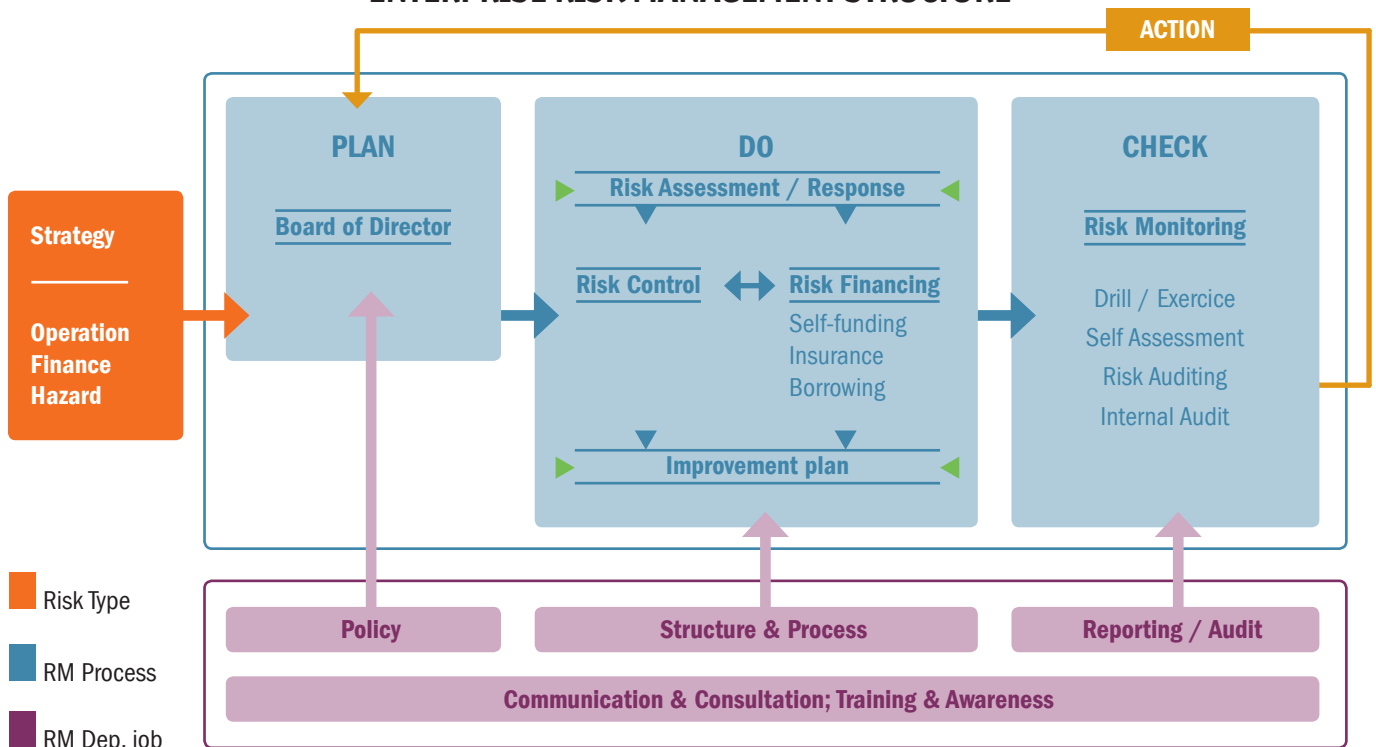
« Notre ERM supervise les mêmes domaines et suit les mêmes standards – COSO, ANZ4360 et ISO 31000 – que le Référentiel de l'AMRAE mais il y a quatre spécificités. La première est que nous n'avons aucune captive. Bien que ce soit un bon outil pour gérer le risque et réduire les coûts, nous avons décidé de nous focaliser sur notre cœur de métier.

La seconde est que nous avons un Risk Management Information System (RMIS) pour gérer les réclamations, les actions du RMC et les plans de continuité d'activité. Nous avons étendu ses capacités avec une application (« Safety MINI ») qui permet de superviser, inspecter, notifier et informer nos sites. La troisième est la répartition des rôles entre le Risk Management et l'audit interne. Le Risk Manager doit s'assurer que chaque département gère correctement ses risques et que tous les risques sont contenus dans les limites de tolérance fixées. L'audit interne a pour mission de vérifier que l'ERM en tant que dispositif fonctionne correctement. La quatrième différence tient à ce que nous avons une GRM (Group Risk Management) et une Joint Defense Team constitué d'équipes issues de différentes sociétés du Groupe qui a pour but de partager les expériences, effectuer des audits croisés et répondre aux urgences en cas de crise. »



Danny Lin,
Vice-président adjoint
Risk Management,
groupe Qisda

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT STRUCTURE



Autre risque majeur, l'écart entre les volumes de stocks et l'évolution de la demande. Pour le réduire, Qisda a mobilisé ses équipes de R&D en leur demandant de concevoir des produits avec un nombre réduit de pièces, avec comme effet induit une rationalisation accrue de la production.

Le Groupe a aussi mis au point un programme global de couverture des risques qui sont pris en charge par des assureurs internationaux (ACE, AIG, Zurich ou Coface) ou Fubon, Cathay et d'autres acteurs locaux. Des courtiers (trois internationaux et un local) sont aussi mobilisés, explique Danny Lin : « ils jouent un rôle important de coordination ». Qisda a ainsi créé un système de Risk Management dédié à la logistique avec Aon, CV Starr et TUV ainsi qu'une application « Safety MINI » en collaboration avec l'éditeur de logiciels Marsh.

5 MAJEURES

L'équipe Risk Management de Qisda travaille avec un réseau de 200 correspondants répartis dans les vingt sociétés du Groupe. Elle comprend cinq personnes dont un expert de l'audit des risques, un spécialiste de l'assurance et une autre de la gestion des sinistres. L'équipe accueille également une personne responsable de la coordination du programme au niveau des vingt sociétés du Groupe ainsi

qu'une spécialiste de la communication assumant deux rôles clés : piloter les échanges avec le Conseil d'administration, les PDG des sociétés du Groupe et le marché de l'assurance mais aussi organiser des visites d'usines trois à quatre fois par an. Un rôle très important, souligne Danny Lin : « elle est en charge de montrer la façon dont nous gérons nos risques afin que les assureurs soient confiants sur notre niveau de risque d'exposition ». Chacun de ces Risk Managers compte un minimum de 10 ans d'ancienneté dans le Groupe.

« Nous envisageons la gestion des risques comme une philosophie et une discipline d'affaires. »

Le Risk Management Committee (RMC) rapporte directement au comité d'audit et compte 13 membres, dont chacun est propriétaire de 3 risques principaux et responsable des programmes d'amélioration qui leur sont associés.

ARTICULER LE RISK MANAGEMENT À LA STRATÉGIE

En 2015, la création de Key Risk Indicators (KRI), directement connectés aux Key Performance Indicators (KPI) de l'entreprise ont complété le dispositif. « Désormais, le Risk Management s'articule logiquement à la stratégie de l'entreprise et notre ERM rapporte directement au Conseil d'administration », explique Danny Lin.

Avec son équipe, il a également contribué à améliorer la détection des risques financiers liés aux fournisseurs. Généralement, l'analyse des données financières disponibles sont inopérantes, remarque Danny Lin : « il est assez difficile de détecter un fournisseur défaillant via l'examen de ses états financiers. J'ai donc conçu un système d'alerte pour surveiller dynamiquement la situation des fournisseurs afin d'émettre des avertissements en cas de difficulté financière potentielle. » Le système a déjà fonctionné à plusieurs reprises, permettant de déclencher les plans de continuité des activités (PCA) qui ont sécurisé la production.

Pour mieux identifier et analyser les risques, Danny Lin et son équipe ont croisé les deux approches *top down* et *bottom up*. « Car n'en utiliser qu'une aboutit inévitablement à une vision partielle », explique-t-il.

MÉTIER RISK MANAGER

RISK MANAGER À L'INTERNATIONAL



20+ companies
100 000 employees
25+ billions USD revenues

BENQ GROUP : ELECTRONIC & MEDICAL



« Si vous confiez toute l'analyse et le contrôle des risques portés par la chaîne d'approvisionnement aux personnes qui y travaillent, elles auront une vue partielle. Or dans une grande entreprise, il y a de nombreux départements qui doivent travailler ensemble et bien collaborer. Compléter l'approche bottom up par celle dite top down permet d'identifier les difficultés dans la gestion des interfaces. »

LE DIABLE SE NICHE DANS LES DÉTAILS : INTÉGRER LE RM DANS LE QUOTIDIEN, ÊTRE AU FAIT DE LA GESTION DU CHANGEMENT

Une démarche d'autant plus utile que ce type de risque n'est pas si rare. Une modification de routine dans un programme de comptabilité a ainsi eu des impacts sur des systèmes opérant dans d'autres pays, amenant l'édition de documents non-conformes à la réglementation. Qisda a corrigé ce dysfonctionnement et mis en place de nouveaux dispositifs de contrôle.

Ce type de risque ne peut que devenir une préoccupation croissante, avertit Danny Lin : « les réglementations dans les pays où nous travaillons sont toutes différentes et elles changent de plus en plus rapidement. La seule façon de maîtriser ce risque est de mettre en œuvre un contrôle strict de la gestion du changement. »

QUAND SÉMINAIRE RISK MANAGEMENT RIME AVEC HiPo

Clé de voûte fondamentale du dispositif, la formation au Risk Management doit devenir une dimension quotidienne du travail de tous les employés. Dans ce but, Danny Lin a mis en place un séminaire spécifique à quatre niveaux destiné aux membres du RMC, aux nouveaux managers, aux futurs CEO et aux CEO.

« Avec ce dispositif, le concept et le fonctionnement de notre ERM sont enracinés dans tous les niveaux de l'organisation. Par ailleurs, comme seuls les gestionnaires qualifiés et les cadres à haut potentiel sont invités au niveau supérieur des séminaires Risk Managers, la discipline est devenue un must have connoté positivement. »

UNE CONVENTION DES RISQUES DÉCISIVE

En 2015, s'est tenue une première conférence de Risk Management pour les cadres supérieurs du Groupe. Elle a réuni 180 participants parmi lesquels des présidents du Conseil d'administration, des CEO, des directeurs financiers et des gestionnaires de sites.

Les formations incluaient une session sur la RSE, pilotée par un ancien ministre des Transports,

mais aussi des ateliers sur la maîtrise du stress et le leadership durant la gestion de crise. Une nouvelle étape a été franchie, estime Danny Lin : « cela a permis d'accroître chez les participants la prise de conscience des risques et aussi la capacité de gestion de crise. »

LA NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE

À ses yeux, l'efficacité du Risk Manager exige une grande maîtrise de l'information et de la communication. « Il faut se projeter au niveau du Conseil d'administration, afin de connaître les préoccupations des administrateurs et de communiquer avec eux, mais aussi travailler avec les équipes opérationnelles pour améliorer la qualité des risques ». En parallèle, il appelle le marché de l'assurance à évoluer : « les risques émergents liés aux cyber-attaques ou à la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont élevés mais le marché de l'assurance n'est pas encore en mesure de les prendre en charge. Cela se traduit par un taux de couverture et un niveau de prix inadéquats. En termes de services, les assureurs et les courtiers doivent offrir plus. Ils doivent analyser les situations comme le feraient les équipes de leur siège et non pas comme celles de bureaux locaux. » ■

TRUST US TO GO FURTHER

Le client, grand groupe industriel énergétique, s'est développé en Amérique Latine principalement par acquisition. Il reste parfois difficile pour une multinationale de convaincre les sociétés rachetées d'investir dans la sécurité et la prévention des risques. Démontrer la rentabilité d'un tel investissement, au regard des sinistres prévenus, est essentiel. MAPFRE GLOBAL RISKS a développé un outil de gestion et d'évaluation des risques spécifiquement pour le secteur énergétique qui permet de mener une analyse comparative interne des sites. Cette approche a permis, pour ce client, d'optimiser la politique d'investissement et sa gestion des programmes de maintenance dans cette région du monde.

La confiance est au cœur de notre action



MAPFRE | **GLOBAL
RISKS**

| **TRUST IS EVERYTHING** |

AUDENCIA BUSINESS SCHOOL MASTÈRE SPÉCIALISÉ «FINANCE, RISQUE ET CONTRÔLE»

La maîtrise de la finance de marché et de ses risques est un atout majeur pour les entreprises.

À Nantes, Audencia Business School l'a bien compris : l'école propose, depuis 2013, un Mastère Spécialisé au cours duquel les étudiants se forment à la fois aux techniques de la finance de marché, de fusions-acquisitions et de la gestion des risques inhérente.



Frédéric Alexis,
Directeur du Mastère
Spécialisé



La déprime post-2008 semble oubliée, mais la crise bancaire et financière a apporté son lot de leçons à retenir quant à la gestion des risques financiers. Sur ces questions hautement stratégiques pour l'entreprise, les Risk Managers sont encore largement exclus du processus décisionnel. La création d'un ERM (Enterprise Risk Management) pertinent leur permet parfois d'avoir une place dans les comités stratégiques, mais cette exclusion tient aussi à la méconnaissance qu'ils ont des risques financiers.

C'est à partir de ce constat qu'Audencia Business School décide en 2013 de réunir ses filières « Fusions-acquisitions », « Finance de marché », et « Risques », pour créer le Mastère Spécialisé Finance, Risque et Contrôle (MS FRC), sous l'impulsion de leur directeur Frédéric Alexis.

PAS DE FINANCE SANS RISQUE ; PAS DE RISQUE SANS FINANCE

« Le MS propose un panorama à 360° de la finance. Or, il n'existe pas de finance sans risque, et il n'existe pas de risque sans finance », avance l'actuaire de formation, qui est à la tête du MS FRC. « Bâle III pour les banques, Solvabilité II pour les assureurs : la réglementation bancaire et professionnelle montre, par exemple, que le risque opérationnel a une incidence sur le besoin de fonds propres », poursuit le Directeur.

Le MS FRC vise donc à assurer un haut niveau d'expertise en stratégie financière et gestion des risques, tout en formant les étudiants à des méthodes de gestion innovantes et alternatives.



LE CURSUS DU MS FRC

1 - CORPORATE FINANCE

Mesurer, analyser et améliorer la performance financière

- › Ingénierie financière
- › Évaluations d'entreprise
- › Normes comptables IFRS/US GAAP
- › Analyse financière expert
- › Aspects fiscaux des fusions acquisitions
- › Fusion acquisition et création de valeur
- › Aspects juridiques des fusions acquisitions

2 - FINANCE DE MARCHÉ

Élaborer des stratégies financières sophistiquées et adaptées aux besoins du secteur

- › Gestion de portefeuilles
- › Stratégies de couverture et de trading
- › Valorisation et utilisation des produits dérivés
- › Statistiques et programmation appliquées

3 - GESTION DES RISQUES

Comprendre le fonctionnement des marchés, analyser les risques et maîtriser les enjeux

- › Actuariat financier
- › Gestion ALM banque et assurance
- › Modélisation des risques financiers
- › Règlements bancaires

TPOLOGIE DES ÉTUDIANTS

Les diplômés du MS FRC ont un niveau Bac + 6. À l'entrée du Mastère Spécialisé, ils ont soit un niveau Master 2, soit un niveau Master 1 et 3 ans d'ancienneté professionnelle. Leur cursus original est réparti en trois catégories majeures :

- **Ingénieurs** : ils ont une double compétence (ingénieur risque/finance), et souvent des profils de gestionnaires ou de modélisateurs de risque ;
- **Profils juridiques et comptables** : en proportion similaire, ils apportent une expertise « littéraire » au MS FRC, d'après Frédéric Alexis. Ils ont déjà de solides connaissances réglementaires, juridiques, et savent lire un grand livre ou un bilan ;
- **Financiers** : titulaires d'un Master 2 en économie et finance, ils sont issus de l'université ou de grandes écoles.

Le MS FRC est donc ouvert aux néophytes de la finance, qui bénéficient d'une remise à niveau l'été précédant la rentrée, sous forme de cours à suivre sur différents supports (livres, Powerpoint, matrices Excel, tutoriels vidéo...).



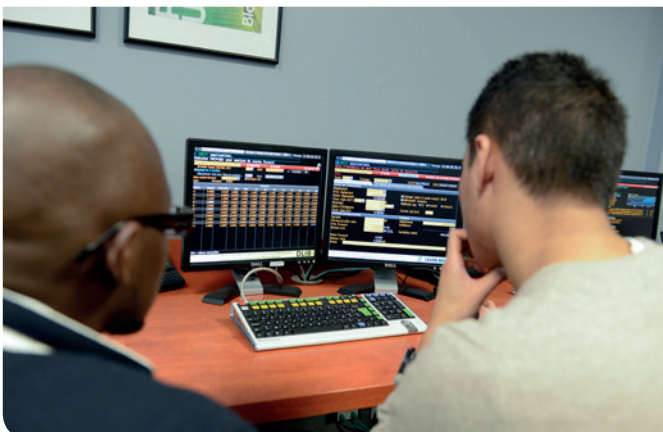
La salle des marchés du MS FRC

En tout, 475 heures de cours sont dispensées de septembre à avril, et le programme est réparti en trois grands modules : Corporate finance (45 % de l'apprentissage), Finance de marché (35 %), et Gestion des risques (20 %). Originalité et lien entre ces modules, la modélisation y est conçue ici comme « un outil indispensable pour entrevoir le futur et les aléas, quel que soit le domaine », détaille Frédéric Alexis.

Les cours de mathématiques des risques et de statistique trouvent donc naturellement leur place dans le cursus. « Dès qu'on projette quelque chose, on intègre des aléas via une modélisation du risque. On connaît alors notre niveau d'incertitude, que l'on gère avec les techniques de réduction des risques », explique le Directeur, qui résume ce concept en une formule bien sentie : « sachant qu'on ne sait pas, on sait quoi faire ! »

IMMERSION INTENSIVE DANS LA RÉALITÉ DES ENTREPRISES

Le cursus « universitaire » stricto sensu du MS FRC ne constitue qu'un des aspects de cette formation, qui vise à immerger le mieux et le plus rapidement possible les étudiants dans l'entreprise.



Durant 6 mois (de mai à décembre), les étudiants suivent un stage en entreprise. Loin d'être théorique, il est pour eux l'occasion d'apporter « des solutions à des problèmes repérés en amont via des contacts avec les opérationnels de l'entreprise », décrit le Directeur.

La prise de contacts est facilitée par la nature des intervenants externes du MS (des professionnels expérimentés en poste) et par des modes d'apprentissage enrichissants. Chaque année, le MS FRC mène une grande étude de terrain lors de laquelle les étudiants planchent sur des solutions immédiatement opérationnelles pour les partenaires du programme.

En 2015-2016, ils se sont penchés (en dehors des cours) sur le thème « Intégration des impacts financiers de la RSE pour calculer les ROI associés » aux côtés de la Fédération Bancaire Française, du Centre des Jeunes Dirigeants, des Dirigeants Responsables de l'Ouest, de la Banque de France et de l'Ordre des experts-comptables. Tout en optimisant leur employabilité, cela permet de « former un état d'esprit et des méthodes, plutôt que faire du par cœur et apprendre des formules », insiste Frédéric Alexis.

Les étudiants, en nombre croissant chaque année, profitent aussi du Forum des entreprises organisé chaque année par l'école, du partenariat exclusif avec la Banque de France, de cours dispensés à 50 % en anglais (toujours pour une meilleure insertion professionnelle), et d'une préparation adaptée aux épreuves de certifications internationales les plus reconnues (Chartered Financial Analyst, Financial Risk Management). Le clou : le MS FRC dispose de sa propre Salle des marchés Bloomberg, avec neuf postes permanents connectés aux flux boursiers du monde entier, pour se familiariser avec les opérations boursières.

En novembre, la thèse valide l'acquisition du diplôme. Les lauréats sont à même de rejoindre une entreprise, porteurs de solides connaissances théoriques et pratiques en finance corporate et de marché, et en gestion des risques. Ces « apporteurs de solutions et créateurs de modèles », selon le Directeur, seront sans doute d'importants vecteurs de la reconnaissance de l'apport stratégique des Risk Managers. ■

Par Alexandre Regniault et Marguerite de Causans

LE PROJET DE LOI «SAPIN II»

UN ARSENAL ANTI-CORRUPTION À RENFORCER POUR LES ENTREPRISES

Le Projet de loi relatif à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique a été voté par le Sénat le 8 juillet 2016. Le texte suit la procédure accélérée, et devrait donc être voté avant la fin de l'année. Transaction judiciaire avec les autorités, augmentation de la portée internationale du droit répressif français, protection accrue des lanceurs d'alerte : Alexandre Regniault et Marguerite de Causans, Avocats à la Cour chez Simmons & Simmons LLP, font le point.



Alexandre Regniault et
Marguerite de Causans,
Avocats à la Cour chez
Simmons & Simmons LLP

Simmons & Simmons

Parmi de nombreux volets concernant l'économie figurent d'importantes dispositions sur la lutte contre la corruption, prévoyant notamment un renforcement des obligations en matière de vigilance contre la corruption pour les entreprises et une aggravation des sanctions.

SUIVRE LES RECOMMANDATIONS DE L'«AGENCE DE PRÉVENTION DE LA CORRUPTION»

Le projet de loi prévoit la création d'une «Agence de prévention de la corruption», sous tutelle des Ministères de la Justice et de l'Économie, qui participera à l'élaboration de la politique nationale anti-corruption. Ces recommandations feront l'objet d'un avis publié au Journal officiel. Elle possédera également des pouvoirs d'enquête.

Les entreprises devront suivre ces recommandations et prévenir les éventuelles enquêtes de l'Agence.

PROTÉGER LES LANCEURS D'ALERTE

Le projet de loi prévoit d'unifier la protection des lanceurs d'alerte, au sein d'entités publiques comme privées.

L'alerte pourra emprunter successivement trois canaux : en interne, auprès des autorités judiciaires, administratives ou professionnelles, ou enfin par divulgation publique. L'entreprise doit donc s'assurer que le lanceur d'alerte peut prévenir son supérieur hiérarchique ou un référent désigné au sein de l'entreprise. Le signalement ne pourra être rendu public que face à l'inertie des deux précédents canaux, et au bout de trois mois, en cas de danger grave et

imminent ou en présence d'un risque de dommages irréversibles.

Seules sont protégées les informations couvertes par le secret de la défense nationale, le secret médical ou le secret des relations entre un avocat et son client.

Le texte prévoit également une protection du lanceur d'alerte contre la discrimination au recrutement ou à l'avancement, la charge de la preuve reposant sur l'employeur en cas de contentieux. Il prévoit aussi une possibilité de dédommagement financier du lanceur d'alerte de la part du Défenseur des droits.

Les entreprises devront donc mettre en place des canaux d'alerte et notamment des référents au sein de l'entreprise, et veiller à respecter les nouveaux droits des lanceurs d'alerte.

PRÉVENIR ET DÉTECTER LES FAITS DE CORRUPTION OU DE TRAFIC D'INFLUENCE EN FRANCE OU À L'ÉTRANGER

Les sociétés qui emploient au moins cinq cents salariés en leur sein et dans leurs filiales, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger, qui réalisent un chiffre d'affaires net d'au moins 100 millions d'euros, se voient imposer, ainsi que leurs filiales, des obligations de vigilance contre la corruption.

Le premier projet de loi prévoyait de mettre cette obligation à la charge des présidents, directeurs généraux et gérants, mais le Sénat l'a fait peser exclusivement sur les personnes morales.

Cette politique de prévention contre les risques de corruption passe par la mise en place de diverses mesures :

- 】 émettre un code de conduite à l'attention des salariés ;
- 】 instaurer un dispositif d'alerte interne permettant le recueil de signalements émanant des salariés, des filiales directes et indirectes et des clients et fournisseurs ;
- 】 réaliser une cartographie des risques par secteur d'activité et par zone géographique, en fonction des principaux clients, fournisseurs et intermédiaires ;
- 】 mettre en place des procédures de contrôle comptable ;
- 】 former les salariés les plus exposés aux risques ;
- 】 contrôler et évaluer en interne les mesures mises en œuvre.

En outre, les entreprises reconnues coupables d'atteintes à la probité pourront éventuellement être condamnées à l'obligation de vigilance du nouvel article L. 23-11-2 du Code de commerce pour une durée de cinq ans au plus, sous le contrôle de l'Agence.

La mise en place de ces mesures entraînera donc une augmentation des coûts administratifs. En outre, le responsable conformité au sein de l'entreprise devra veiller à la mise en œuvre de ces mesures, qui sera précisée par décret en Conseil d'État.

Les entreprises devront donc veiller à coordonner les recommandations de l'Agence et les obligations de vigilance mises à leur charge par les nouveaux articles L. 23-11-1 et s. du Code de commerce, en actualisant dès que de besoin leur contenu et en impliquant tous les salariés.

PRÉVENIR LE RISQUE DE TRAFIC D'INFLUENCE D'AGENT PUBLIC ÉTRANGER

Le projet de loi instaure un délit de trafic d'influence d'agent public étranger, afin de sanctionner le fait pour une personne physique ou morale de payer un agent public étranger afin qu'il use de son influence réelle ou supposée auprès d'une autre personne dans le but d'obtenir des emplois, des marchés ou toute autre faveur.

L'entreprise devra donc réduire ce risque en proposant des formations à ses dirigeants et commerciaux les plus à même de commettre ce genre de délit, en fonction de la cartographie des risques.

UNE INNOVATION : PERMETTRE AUX PERSONNES MORALES DE TRANSIGER AVEC LA JUSTICE

Le projet de loi propose une innovation anglo-saxonne : la transaction judiciaire. Les entreprises à l'encontre desquelles une enquête pour délit d'atteinte à la probité est ouverte pourront transiger avec le Parquet afin de ne pas être condamnées.

L'amende pénale pourra être prononcée dans la limite de 30 % du chiffre d'affaires moyen annuel calculé sur les trois dernières années. L'entreprise pourra être soumise, pour une durée maximale de 3 ans, à un programme de mise en conformité.

La transaction sera validée par le juge au cours d'une audience publique, et publiée. Il est important de noter que les personnes morales ne pourront pas être parties à la transaction, et pourront donc toujours être poursuivies.

Les entreprises auront donc intérêt à évaluer l'opportunité d'une telle transaction en termes financier et de réputation.



DES RISQUES À ANTICIPER POUR L'ENTREPRISE

Ce texte crée de lourdes obligations en matière de vigilance dans la lutte contre la corruption, afin d'inciter les entreprises à devenir plus transparentes pour encourir moins de risques de réputation.

Il convient donc de créer au sein de l'entreprise des postes spécifiques sur ces questions d'alerte et de vigilance. Seuls des outils élaborés avec le management et les opérationnels, adaptés en fonction de l'évolution des recommandations et des pratiques, se révéleront à terme efficaces.

Il sera opportun pour beaucoup d'entreprises de réexaminer leur couverture assurantielle à l'aune de ce nouveau cadre légal « anti-corruption », sachant toutefois que le droit pénal n'autorise pas une personne physique ou morale à se garantir contre ses propres infractions. ■



L'ANALYSE DE L'AMRAE

Les entreprises internationales ont déjà mis en place des processus de prévention en la matière car des législations anglo-saxonnes (UK Bribery Act & FCPA pour les USA), avec une dimension extraterritoriale, existent depuis plusieurs mois sur ce thème.

C'est avec ces exemples « vécus » que l'on mesure l'efficacité d'une approche par les risques et donc l'apport méthodologique et la place légitime du Risk Manager sur ces sujets. En effet, si elles sont justifiées (car on ne peut qu'approuver la lutte contre la corruption), les obligations à la charge des entreprises sont de plus en plus lourdes en la matière. De premières mesures « aisées » peuvent être rapidement mises en place (code de conduite, dispositif d'alerte...), mais un véritable programme est long (et coûteux) à mettre en œuvre. Indépendamment des considérations de ressources, il doit, pour être efficace, être adapté, ajusté au mieux au profil de l'organisation. Il est donc essentiel de raisonner par priorités, ce qui rend incontournable l'analyse de risques qui seule permet des réponses proportionnées.

Rappelons que ce fut le thème de l'un des ateliers des Rencontres 2014 qui insistait sur la nécessité de rattacher ces dispositifs au plus haut niveau du management.

LE WHITE PAPER DU PROGRAMME DE RECHERCHES IRT – SYSTEM X

Vaste projet de recherche sur la cybersécurité, EIC (Environnement pour l'Interopérabilité et l'Intégration en Cybersécurité) comporte un volet « Gestion du risque cyber », auquel s'est associé l'AMRAE. Objectif ? Produire un livre blanc dont les propositions innovantes seront hautement stratégiques dans la lutte contre le risque cyber, à l'échelle mondiale.

En 2015, le nombre de cyberattaques a augmenté de 51% en France¹. Face à un impact parfois considérable sur la trésorerie, la réputation, les actifs, ou l'activité même des entreprises, la réponse doit être décidée aux niveaux stratégique et opérationnel. Elle implique une gestion du risque cyber à la fois rapide et proactive. Les enjeux sont donc fondamentaux pour les Risk Managers.

C'est pourquoi l'Institut de Recherche Technologique System X, consacré à l'ingénierie de systèmes, coordonne en partenariat avec le financeur du projet, Airbus Group, et l'ANSSI (Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information) le programme EIC, dont l'un des programmes de recherche est consacré à « La maîtrise du risque cyber sur l'ensemble de la chaîne de sa valeur et son transfert vers l'assurance ».



Philippe Cotelle,
Risk Manager,
Airbus Defense and Space

TOUTES LES PARTIES PRENANTES DU RISQUE CYBER IMPLIQUÉES

En huit mois, « des professions qui d'habitude ne se parlent pas ou peu ont pu échanger autour d'une table et faire une grande avancée en la matière », souligne Philippe Cotelle, Risk Manager d'Airbus Defence and Space, qui a rassemblé les parties prenantes et défini les thèmes du programme. « Pour les partenaires publics, la force de ce groupe de travail est d'avoir cassé les silos en créant un langage commun », abonde Bénédicte Suzan, Project manager d'Airbus Defence and Space.

Bilan de ces travaux de recherche : la production d'un livre blanc d'ici fin 2016, « un document opérationnel qui constituera une première mondiale, puisqu'il s'agira de la seule démarche capable de quantifier financièrement l'exposition au risque cyber d'une organisation, tout en fournissant une photographie de la réponse du marché à ce risque », souligne l'experte.

L'AMRAE, via sa Commission Systèmes d'information présidée par François Beaume, s'est investie dans ces travaux. Là résident l'originalité et l'intérêt de la démarche : « l'analyse du risque cyber faite avec les Risk Managers, premiers demandeurs et premier prescripteurs », explique Philippe Cotelle.

5 RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES ET UNIVERSELLES

« Le livre blanc contiendra cinq recommandations qui résument nos travaux », indique Philippe Cotelle. La première souligne l'importance de l'analyse quantitative du risque cyber, fondée sur des scénarii établis par des opéra-

LES PARTIES PRENANTES DU PROGRAMME

Plusieurs partenaires publics et privés ont contribué au programme : FFSA, courtiers, organismes publics (ANSSI, OCDE, Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies, Conseil Économique, Social et Environnemental, Ministère de l'Économie et des Finances), AMRAE, FERMA, IRT System X, Institut des Actuaires, des juristes...



tionnels, et orchestrée par le Risk Manager. Si la démarche doit être adaptée à la taille de l'entité, « cette méthode permettra de quantifier le risque cyber pour les entreprises de toutes tailles », précise le Risk Manager.

La seconde recommandation prône la définition d'un référentiel et d'un langage communs pour permettre le dialogue entre les parties prenantes autour de l'exposition ainsi mesurée. Ce référentiel est « une matrice détaillée, permettant de croiser les origines et les conséquences des différents risques pour identifier une catégorie élémentaire de risque », détaille Philippe Cotelle. Ce référentiel commun, grande première, facilitera les échanges entre toutes les professions de la chaîne de valeur impliquée dans la gestion du risque cyber de l'entreprise (Risk Managers, assureurs, réassureurs, experts, courtiers, actuaires, contrôleurs internes, autorités publiques...).

La troisième recommandation implique les assureurs : elle vise à améliorer la communication et la connaissance de la couverture assurantielle du risque cyber. « En plaquant leurs types de couverture (dommages, RC, fraude...) sur notre matrice, les assureurs (via la FFSA) nous ont fournis pour la première fois un mapping clair de la couverture du risque cyber. Nous avons ainsi pu identifier les risques cyber non couverts, et observer les superpositions de polices », développe le Risk Manager, qui précise : « à l'international, la matrice sera transposable à d'autres marchés, et constituera donc un outil de benchmark pertinent entre assureurs et marchés ».

Pour gérer le flux d'informations entre assurés et assureurs, la quatrième recommandation préconise la création d'une plateforme « neutre et spécialisée, afin de garantir la confidentialité du dialogue » par l'ANSSI. Véritable « observatoire de la cybersécurité », cette plateforme devrait permettre une « mise en commun des analyses du risque cyber », et sera un « intermédiaire permettant de définir des tiers de confiance pour sa gestion entre assurés et assureurs, quand des informations stratégiques sont échangées », souligne Philippe Cotelle.

¹ source : enquête PwC « The Global State of Information Security® Survey 2016 »

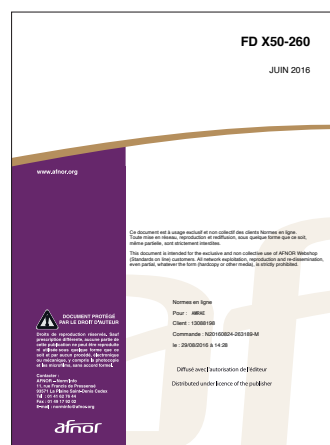
Les auteurs du rapport souhaitent aussi à terme la création d'un observatoire de la menace cyber, ce qui pourrait susciter – et développer – des vocations nouvelles. « Nous pourrions assister à la création d'un nouveau métier, celui d'expert cyber, sous l'impulsion de l'autorité publique », anticipe Bénédicte Suzan.

ANTICIPER L'ÉVOLUTION DU DROIT DU NUMÉRIQUE

La cinquième et dernière recommandation concerne l'harmonisation des législations et réglementations liées au droit du numérique. « Certaines lacunes du droit du numérique entraînent des risques de contentieux. Nos travaux, auxquels un ensemble de juristes s'est associé, ont permis de mettre en lumière les besoins en termes juridiques », indique Philippe Cotelle.

« Aujourd'hui, certains termes comme "donnée" ou "système d'information" ne sont même pas définis en droit, et n'ont ni qualification ni quantification », remarque Bénédicte Suzan. La rapporteuse des travaux souligne l'importance de cet enjeu, puisque « les contrats d'assurances sont des objets de droit ».

À terme, il s'agit de « faire des recommandations au législateurs français et européens » pour construire une gestion globale, mondialisée, et réactive du risque cyber. Un risque dont les Risk Managers doivent se saisir, et « où tout reste à construire ». C'est pourquoi ce livre blanc est soutenu par l'AMRAE et FERMA. ■



UN GUIDE AFNOR DESTINÉ AUX ETI, PME ET PMI

Publié par l'AFNOR en juin dernier, ce fascicule de documentation se propose de fournir aux dirigeants de ETI/PME et PMI, les clés pour comprendre à la fois le fonctionnement et les objectifs d'une gestion globale des risques ainsi que des éléments de méthodologie pour mettre en place un plan de traitements.

Si la culture de la gestion des risques progresse d'année en année au sein des ETI, les entreprises de moins de 250 salariés sont généralement encore dépourvues de structure dédiée au Management des Risques. Pourtant particulièrement exposées dès lors qu'elles s'ouvrent à l'international pour aller chercher de nouveaux relais de croissance, leur vision de la gestion des risques est souvent incomplète. Et leur démarche, pas encore globale.

LES 11 PRINCIPES DE LA NORME NF ISO 31000

Destiné également aux *business units* de grands groupes souhaitant tester, mettre en œuvre ou structurer une démarche de management global des risques, l'ouvrage¹, rédigé par des dirigeants de PME, Risk Managers ainsi que l'assureur Generali, propose une méthodologie pouvant s'appliquer à tout type de risque. Afin que le travail mené soit structuré et progressif, le guide préconise de suivre les onze principes qui composent la norme NF ISO 31000 (*lire l'encadré*).

UNE COMMUNICATION TRANSPARENTE INDISPENSABLE

Après avoir identifié, analysé puis évalué les risques, vient le temps de les traiter. L'AFNOR

revient sur les grands thèmes : refus ou acceptation des risques, prise de risque ou encore financement des risques, rétention, transfert ou encore plans de continuité d'activité (PCA). Viendra ensuite le temps de communiquer sur les risques. Étape indispensable qui garantira la pérennité des process mis en place : toutes les parties concernées doivent pouvoir accéder aux informations les concernant et interagir entre elles. La transparence de la communication est indispensable à l'établissement d'une relation de confiance. C'est la condition d'une dynamique d'échanges. En interne, la communication doit permettre aux personnes concernées par une activité de disposer de tous les éléments et de comprendre les décisions prises. En externe, elle doit faciliter la compréhension des contraintes par les parties intéressées pour permettre ensuite à l'entreprise ou aux *business units* de prendre en compte leurs attentes, points de vue et intérêts et d'élaborer des solutions efficaces, satisfaisantes et acceptables par tous.

Si ce guide pratique d'une soixantaine de pages présente bien des atouts, son prix élevé (150 euros) risque d'être un frein pour nombre de PME... ■

¹ Document à caractère informatif élaboré par les membres de la commission de normalisation composée de professionnels et d'experts de la gestion des risques.

LES 11 PRINCIPES DE LA NORME ISO 31000 SUR LE MANAGEMENT DES RISQUES

- 1 Crée de la valeur et la préserve
- 2 Est intégré aux processus organisationnels
- 3 Est intégré aux processus de prise de décision
- 4 Traite explicitement de l'incertitude
- 5 Est systématique, structuré et utilisé en temps utile
- 6 S'appuie sur la meilleure information disponible
- 7 Est adapté au contexte
- 8 Intègre les facteurs humains et culturels
- 9 Est transparent et participatif
- 10 Est dynamique, itératif et réactif au changement
- 11 Facilite l'amélioration continue de l'organisme

LA JOURNÉE DES COMMISSIONS 2016 DU FOND, DES ACTUALITÉS, DE L'INNOVATION

La Journée des Commissions 2016 de l'AMRAE a eu lieu le 16 juin 2016 au Pavillon des Étangs, à Paris. L'événement scientifique annuel de référence de l'association se voulait plus que jamais en prise avec l'actualité. Retour sur les chiffres-clés, les conférences, et le cocktail annuel, en texte et en images.

CHIFFRES-CLÉS

155 convives présents
à la Journée des Commissions

650 invités au cocktail
annuel (adhérents, assureurs, courtiers,
réassureurs, partenaires des Rencontres,
consultants, institutionnels...)

50 adhérents au
Speed Member Lunch

LES CONFÉRENCES

Six conférences ont eu lieu tout au long de la journée, présentant les travaux de différentes Commissions de l'AMRAE et les thèmes d'actualité qu'elles traitent, en présence à chaque fois du/de la Président(e) de la Commission :

- Commission « Intelligence économique, PCA et gestion de crise » : Retour sur l'exercice Sequana 2016 (voir le Retour d'expérience)
- Commission « Dommages aux biens » : terrorisme et le Gareat. L'AMRAE s'est posée la question d'une évolution du modèle du Gareat, qui ne couvre pas aujourd'hui les pertes immatérielles non-consécutives (telles que la perte d'exploitation).
- Commission « Systèmes d'information » : Entreprises et fournisseurs : Qui porte le risque cyber ? (voir l'article sur le projet « System X »)
- Commission « Risques et Ressources humaines » : Les assureurs et les courtiers ont-ils trouvé le business model dans la prévention des risques RH ?
- Commission « Responsabilités » : Évolution du droit en France et en Angleterre : ce qui va changer la vie des Risk Managers.
- Table ronde de clôture « Risk Manager et stratégie » : consacrée aux liens entre le Risk Management et la stratégie globale de l'entreprise, animée par Cécile Desjardins.

Une présentation était consacrée au thème « Faire le buzz sur les réseaux sociaux de l'AMRAE ». Objectif : faire connaître ces nouveaux canaux d'information sur lesquels l'AMRAE est présente au quotidien (Facebook, Twitter LinkedIn, YouTube, Viadeo) et tous les réseaux et organismes qui s'y expriment, utiles pour les Risk Managers.

Brigitte Bouquot a présenté les rapports moral et d'activités de l'AMRAE pour 2016-2017. Bilan des activités de l'association, ce temps a aussi permis de développer les axes stratégiques autour desquels l'AMRAE articulera ses actions.

NOUVEAUTÉ 2016

Une keynote était animée par John Nelson, Président de Lloyd's of London, et consacrée à un point sur les évolutions légales et réglementaires de l'UE qui impacteront bientôt les Risk Managers.

LES RISK MANAGERS, FUTURS PARTENAIRES STRATÉGIQUES

En clôture de la Journée des commissions de l'AMRAE, la table ronde qui réunissait Brigitte Bouquot, la Présidente de l'AMRAE et Directrice de la gestion des risques et des assurances du groupe Thales, Michel Dennery, Administrateur de FERMA et Directeur du management des risques d'Engie et Éric Haentjens, Directeur général adjoint de Bouygues Telecom, brossa un état des lieux sur l'implication du Risk Manager dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Pour les intervenants, si le management des risques opérationnels est aujourd'hui une pratique bien établie, les dirigeants restent encore trop peu nombreux à intégrer le Risk Management pour éclairer leur prise de décision stratégique et contribuer à la performance de l'entreprise.

1. Trois positionnements complémentaires
S'appuyant sur le Livre blanc « Du Risk Management de la gouvernance au Risk Management de la performance » publié par l'AMRAE en 2016 à

partir d'une enquête auprès des Risk Managers de 160 entreprises de divers secteurs, ils ont rappelé les trois positionnements des Risk Managers. Des positionnements complémentaires et non exclusifs qui coexistent à des dosages différents dans les entreprises, selon leurs besoins et leurs cultures.

D'abord, la *Compliance*, centrée sur la conformité, surtout pour les risques opérationnels. Ensuite le positionnement *Stratégie et projets* où les Risk Managers s'impliquent dans les grands projets et participent à la vision stratégique de l'entreprise. Enfin le positionnement de *business partner* où, dans un environnement économique tendu, les Risk Managers échangent avec les décideurs pour optimiser la prise de décision. Dans ce contexte, le rôle des Risk Managers est aussi d'aider les dirigeants à décider les risques acceptables au regard de la stratégie de l'entreprise et du revenu attendu. Quel est leur niveau d'appétence au risque, leur *risk appetite* ? Tout l'enjeu étant d'éclairer les risques pour saisir toutes les opportunités et favoriser l'entreprenariat et l'innovation.

2. Être positionnés au bon niveau

C'est cette voie que suit par exemple le Risk Manager de Bouygues Telecom où la cartographie intègre les risques à la fois opérationnels et stratégiques. Grâce à quoi, l'arrivée d'un concurrent sur le marché et le bouleversement consécutif de celui-ci avaient pu être anticipés, sans toutefois être suffisamment intégrés à la stratégie opérationnelle et à un nouveau déploiement adapté. D'où l'importance pour les Risk Managers d'être positionnés au bon niveau.

C'est le cas chez Engie où dans chacune des 24 *business units*, un Chief Risk Officer appuie le CEO pour piloter l'exposition au risque. Par ailleurs, le risque pays est géré par la diversification géographique du Groupe à l'aide de seuils d'attention, qui définissent un appétit aux risques pour chacun des 40 pays d'implantation de l'entreprise. ■



Keynote de John Nelson, venu d'Angleterre, pour faire le point sur les évolutions légales et réglementaires qui impacteront les Risk Managers



La Journée des Commissions est un moment privilégié de rencontres entre adhérents et de présentation des principaux travaux des différentes Commissions



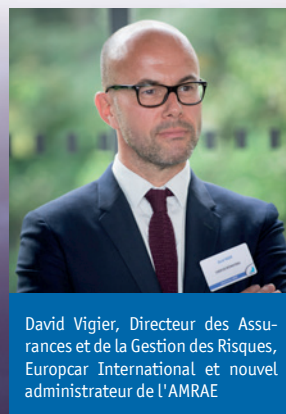
Le cocktail, un moment propice aux échanges entre les Présidents de Commissions et leurs interlocuteurs professionnels à l'image de Guy-Louis Fages, Président de la Commission Logistique et Transport



L'intérêt du cocktail AMRAE : réunir toute la chaîne de valeur de l'assurance et du Risk Management



Discours de la Présidente Brigitte Bouquet qui résume les axes stratégiques et la vision du métier Risk Manager que porte l'AMRAE



David Vigier, Directeur des Assurances et de la Gestion des Risques, Europcar International et nouvel administrateur de l'AMRAE



Le Pavillon des Étangs a accueilli la Journée des Commissions et le cocktail dans un cadre bucolique... mais parisien !

LES COMMISSIONS, FER DE LANCE DES TRAVAUX DE L'AMRAE

Les 12 Commissions de l'AMRAE, animées chacune par un/une Président(e), échangent toute l'année sur les thèmes de réflexion définis par le Comité Scientifique Permanent. De ces réunions naissent des ouvrages et publications dont la teneur scientifique prévaut au sein du monde professionnel. La Journée des Commissions 2016 fut aussi l'occasion de plancher sur les manières d'améliorer leur fonctionnement.

Un petit-déjeuner en ouverture de la Journée des Commissions, destiné à des échanges entre le Conseil d'administration et les Présidents de Commission : une nouveauté pour cette édition 2016. « Par leur investissement et leur dynamisme, les Présidents de Commission et nos adhérents (qui y participent tous bénévolement) font vivre l'AMRAE tout au long de l'année. Nous tenions à les remercier pour cela, à écouter les difficultés qu'ils rencontrent afin d'y remédier, et à affiner leur feuille de route pour l'année à venir », explique Anne-Marie Fournier, Vice-Présidente de l'AMRAE en charge du Pôle Scientifique.

AFFINER LA FEUILLE DE ROUTE POUR 2016-2017

Pendant une heure, ces derniers ont donc pris la parole, partagé leur expérience, et exprimé leurs besoins. Patrick Lacroix (Commission Automobile) souhaite « réaliser un retour d'expérience d'un Risk Manager sur la télématique embarquée », Fabrice de Gelas (Commission Construction) veut « remettre le business au cœur des préoccupations de la Commission », soulignant « la crainte des assureurs concernant la performance énergétique des bâtiments », Zaiella Aissaoui (Commission Responsabilités) aimerait se pencher sur les drones, Philippe Noirot (Commission ERM 360°) s'est saisi des concepts d'entreprise étendue et de reporting intégré...

Un florès d'idées, enrichies par le croisement des regards, qui a permis à ces professionnels de la gestion des risques et des assurances de cerner les enjeux actuels du métier Risk Manager, et les sujets dont l'AMRAE doit se saisir. Intérêt du

petit-déjeuner : ces propositions ont été directement partagées avec le Conseil d'administration de l'AMRAE.

Les Présidents ont aussi évoqué un risque de la gestion d'une Commission : répondre aux interrogations pragmatiques et immédiates des professionnels sans laisser le temps à la réflexion prospective. Concilier nécessités professionnelles et vision globale semble donc être l'un des défis que doivent surmonter les Commissions. Fabrice de Gelas notait ainsi la « focalisation du marché sur la garantie décennale en matière de construction », qui n'est qu'un sujet parmi d'autres cependant.

NOUVEAUX PARTICIPANTS ET IDÉES NEUVES

Ce temps réservé a enfin mis en exergue l'intérêt pour les Présidents de certaines Commissions d'attirer de nouveaux visages à leurs réunions : pour favoriser l'intelligence collective et l'émulation professionnelle, acquérir plus de recul via des retours d'expérience, et affiner les thèmes de réflexion.

Plusieurs moyens existent pour cela : la Newsletter AMRAE constitue le principal canal d'information sur les Commissions AMRAE, et des appels à témoignages dans Atout Risk Manager peuvent être un levier utile pour susciter des vocations. Comme le résume Hélène Dubillot, Directrice de la Coordination scientifique de l'AMRAE (elle pilote au quotidien les Commissions) : « tous les adhérents sont les bienvenus : les Commissions sont ouvertes à tous, quelles que soient vos idées et le temps dont vous disposez. Participez selon vos possibilités ! ». ■

LE SPEED MEMBER LUNCH DE LA JOURNÉE DES COMMISSIONS

Il y a un an et demi, l'AMRAE lançait les « Speed Member Meetings ». Calqués sur le modèle des speed datings, ces petits-déjeuners conviviaux permettant aux adhérents de rencontrer leurs pairs et de renforcer leur réseau fonctionnent bien et sont plébiscités par leurs participants.

« Les conférences s'enchaînant lors de la Journée des Commissions, nous avons profité du déjeuner pour organiser un Speed Member Lunch », explique Axel Boléor, Responsable de la Relation Adhérent. « Les badges des participants étaient ornés d'une pastille de couleur, ce qui leur a permis d'identifier ceux qui, comme eux, souhaitaient profiter de cette journée pour enrichir leur carnet d'adresses. »

Lors du déjeuner, un espace était réservé à ces adhérents nouveaux et anciens. Outre le réseau, l'intérêt est aussi de trouver des professionnels qui ont les mêmes sujets de préoccupation, et de croiser leurs expériences respectives pour s'entraider. Avec 50 adhérents présents, le Speed Member Lunch peut être qualifié de succès : « beaucoup de cartes de visite ont circulé de main en main », relève Axel Boléor.

Sophie Mauvieux, Administratrice AMRAE en charge de l'Accueil des adhérents, tient à pérenniser la formule. Un Speed Member Meeting a eu lieu à l'AMRAE le 27 septembre 2016.

LE SÉMINAIRE DE RENTRÉE

C'est un rendez-vous quasi institutionnel... Depuis 6 ans, l'AMRAE – à l'instar des grands groupes – réunit le Conseil d'administration, les Présidents de commission, Pilotes de région, de groupes de travail et le Bureau permanent pour une journée complète de réflexions, d'échanges et de convivialité partagée.



Il est loin le temps où le thème du séminaire était « Faire de l'AMRAE, l'association de référence ». Signe d'une nouvelle maturité de notre métier, la question posée pour 2016 était « Comment mieux communiquer sur la valeur ajoutée du Risk management ? ». Au cœur de nombreux discours, débats ou conférences, le Risk Management ou la gestion des risques est parfois évoqué à tort, souvent de travers, chacun s'en emparant sans réellement comprendre sa valeur ajoutée pour l'entreprise et ses équipes. Son fonctionnement relève souvent du mystère.

« Dans quelques années, je souhaite que la fonction Risk Manager ne soit plus sujette à interprétation. »

Brigitte Bouquot, AMRAE

« Dans quelques années, je souhaite que la fonction Risk Manager ne soit plus sujette à interprétation ; qu'au même titre que Directeur financier, chacun se soit approprié notre métier, notre valeur ajoutée dans l'entreprise. La communication des risques et de son management est un outil formidable pour y parvenir, non sans piège », annonce Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE à l'ouverture de la journée. Même si l'AMRAE ne peut déposer la marque Risk Management comme sienne, il est fondamental de reprendre

la main sur la réelle finalité de la gestion des risques en entreprise, pour donner un message plus simple et plus direct sur notre métier et sa valeur ajoutée. Le temps du débat sur l'utilité du Risk Management est dépassé.

Le regard de professionnels de la communication sur les risques et sur le métier a ouvert les travaux. Cécile Desjardins, journaliste indépendante pour Les Echos ou pour Atout Risk Manager, rappelait que « sur 45 minutes d'interview, seules une phrase ou deux sont retenues, un article se lisant généralement en moins de deux minutes ».

TRAVAILLER DE CONCERT AVEC LA DIRECTION DE COMMUNICATION

L'entreprise doit savoir que le Risk Manager va s'exprimer, même si l'interview s'effectue au nom de l'AMRAE pour le groupe de travail où il intervient. La direction de la communication est là pour protéger l'image de l'entreprise et maîtriser la communication externe. Sur la pratique de Risk Manager dans l'entreprise et ses propres risques, la règle est encore plus intangible. Dans tous les cas de figure, il faut vulgariser ses propos, adopter un langage simple et positif.

PREMIER ENSEIGNEMENT

Parler peu mais bien, c'est-à-dire être concis, explicite et surtout concret !

Mandatée par Entreprise et Médias, l'association des directeurs de la communication des grandes entreprises et organisations, Anne-Laure Desclèves, Directrice de la communication d'Eurotunnel, nous a annoncé que « le sujet du risque n'est pas toujours simple

à défendre auprès de médias généralistes car nos explications sont souvent trop techniques d'une part, et le sujet lui-même, pertinent et utile pour certains publics spécialistes, peut également être anxiogène pour d'autres publics, dont les clients. »

SECOND ENSEIGNEMENT

Utiliser le document de référence permet d'avoir une communication « balisée » et cohérente.

En appui, Jean-Régis Carof, Secrétaire général du CLIFF (Association française des professionnels de la communication financière) a présenté l'enquête « Comment la communication financière parle-t-elle des risques ? », illustration très instructive sur ce que l'entreprise dévoile déjà en matière de risques.

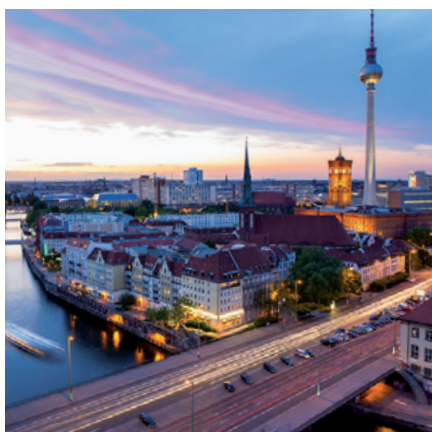
Pour conclure, Sophie Mauvieux, Administrateur de l'AMRAE, se faisait porte-parole des Risk Managers et de leurs craintes dont la plus grande est d'être « piégé » par des journalistes, mettant parfois en danger leur entreprise, leur propre image, voire leur carrière, quelles que soit les qualités de l'accompagnement fourni par l'AMRAE ou leur entreprise.

Connaître les principales règles du jeu des journalistes, le BA-BA du fonctionnement et parfois des dysfonctionnements des médias comme celui de votre entreprise en matière de presse avant d'accepter une interview. Commencer par un média proche et de toute confiance : Atout Risk Manager, conçu pour servir la profession et les Risk Managers. ■



naudet forensics,

votre partenaire pour l'analyse des causes
et l'évaluation du préjudice financier



naudet-forensics
est implanté à Paris,
Berlin et Londres
pour vous accompagner
dans l'analyse technique
et financière.



Frédérique Hardy
à Londres
Forensic accountant, FCA,
spécialisée dans le calcul
du préjudice économique



Bernard Hébert
à Berlin
Expert industriel
et pertes d'exploitation/
immatériels



Patrice Huver à Paris
Expert Mécanique & Matériaux
Membre du Comité
Européen de normalisation
CENPC405 Expertise Services

naudet forensics paris
152 avenue de Malakoff - 75116 Paris
tél. : +33 1 45 26 90 83
fax : +33 1 40 16 03 83
mail : patrice.huver@naudet.fr
www.naudet.fr

naudet forensics berlin
Konturstraße 18 D-12099, Berlin
Germany
tél. : +49 30 8067140
mail : bernard.hebert@naudet.fr
www.naudet.fr

naudet forensics london
1-2 Broadgate Circle - 2nd Floor
London, EC2M 2QS - UK
Tél. : + 44 7746 373 641
Fax : + 44 203 655 2101
mail: frederique.hardy@naudet-forensics.com

CYBERCRIMINALITÉ

ADAPTER SES PRATIQUES FACE À UNE MENACE PROTÉIFORME

Phreaking, ransomwares, FOVI... : ces attaques cyber prospèrent sur les failles techniques et humaines de l'entreprise. L'antenne régionale de l'AMRAE en PACA organisait une conférence édifiente sur ce sujet en septembre. Les principaux enseignements.



Le nombre d'attaques lancées contre les entreprises en France en 2015-2016 a été multiplié par 6 par rapport à 2014-2015¹ ! : le Lieutenant-colonel de gendarmerie Christophe Clarinard animait la conférence

consacrée à la cybercriminalité, lors de la réunion de rentrée de l'antenne régionale AMRAE en PACA.

Méthode la plus répandue : la fraude au faux président, escroquerie à l'entreprise via des faux ordres de virement internationaux (FOVI). « *Après un repérage des personnes clés de l'entreprise (comptable ou secrétaire), et de ses activités, un bonimenteur spécialisé appelle au moment le plus opportun, lorsque le décideur n'est pas présent. Il exerce une pression sur la personne clé pour obtenir un virement à l'international* », explique le Référent Régional pour l'Intelligence Économique en région PACA. Situation amoureuse, centres d'intérêt : l'escroc aura pris soin au préalable de se renseigner sur la personne ciblée via les réseaux sociaux « *pour exercer une pression psychologique efficace et faire accroire sa légitimité* ».

Des escrocs qui peuvent aussi se faire passer pour un fournisseur : ils annoncent un changement de coordonnées bancaires, puis présentent peu après de fausses factures à régler. « *Initié un vendredi, le FOVI leur permet d'emporter les fonds avant que l'entreprise ne s'en rende compte* ».

DES TYPES D'ATTAQUE CYBER PLÉTHORIQUES

Parmi les autres menaces, les ransomwares se cachent dans des pièces jointes de mail. En les téléchargeant, un virus crypte toutes les données de l'ordinateur. Pour récupérer la clé de cryptage, l'utilisateur doit payer une rançon.

CD, clés USB... tout ce qui ne vient pas d'Internet (les SCADA, Supervisory Control And Data Acquisition) est aussi vulnérable aux virus « *qui ciblent l'informatique de production : guider un avion au mauvais endroit, blo-*

quer la chaîne de montage d'un concurrent... ». Enfin, le phreaking, qui consiste en un détournement des lignes téléphoniques de l'entreprise, dont la facture gonfle considérablement.

SALARIÉS ET DIRIGEANTS : LUTTER ENSEMBLE

La clé pour lutter contre ces menaces cyber ? « *La formation et la prévention des salariés* », répond M. Clarinard. Il faut sensibiliser le personnel et mettre en place des procédures, notamment financières, claires et précises, n'autorisant aucune exception. « *Dès qu'il y a un changement dans les habitudes, il faut vérifier. Le caractère urgent et confidentiel de la demande doit être considéré comme suspect.* »

Pour éviter l'infection informatique, il convient de « *séparer les terminaux personnels et professionnels, la responsabilité civile d'un salarié pouvant être engagée en cas de manquement* ». Dans le cas des ransomwares, ne payez surtout pas la rançon, recommande la gendarmerie : « *les victimes ne reçoivent parfois aucune clé de déchiffrement, et certains ransomwares effacent toutes les données sans même les crypter* ».

EN EXTERNE : DES CONTACTS RÉGULIERS POUR S'INFORMER ET VÉRIFIER

Dans le cas d'un FOVI, une « *relation suivie et de qualité entre l'entreprise et sa banque* » s'avère utile pour vérifier des informations sensibles, tout comme avec son opérateur téléphonique en cas de phreaking : « *Il pourra vous informer en cas de flux suspects sur vos lignes* », précise le gendarme.

Enfin, il faut « *sécuriser le lien entre les réseaux bureau-tique et de production* » pour éviter une contamination mutuelle.

L'AMRAE diffuse aussi régulièrement les alertes cyber de la gendarmerie dans sa newsletter hebdomadaire ! ■



Christophe Clarinard, Lieutenant-colonel de gendarmerie et Référent régional pour l'Intelligence Économique en PACA

¹ Source : étude Kapersky juillet 2016



FAITES LE DIAGNOSTIC DE VOTRE ENTREPRISE

Un site gouvernemental permet aux chefs d'entreprise de réaliser un autodiagnostic de leur vulnérabilité : <http://www.entreprises.gouv.fr/information-strategique-sisse/outils>

LES CAPTIVES DANS LE VISEUR DU LEGISLATEUR

L'OCDE a publié, en octobre 2015, 15 recommandations visant à lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de profits (BEPS). La Commission Financement alternatif des risques de l'AMRAE a consacré une session au sujet pour informer les propriétaires de captives.



Fabrice Frère,
Managing Director,
AON Global Risk Consulting

Les Etats européens, fragilisés par la crise, sont privés de recettes fiscales par des entreprises transférant de manière artificielle des bénéfices vers des pays au système fiscal avantageux. Les recommandations de l'OCDE visent donc à « s'assurer que les bénéfices sont taxés là où s'effectuent l'activité économique et la création de valeur », expliquait Fabrice Frère, Managing Director, AON Global Risk Consulting.

BIENTÔT UNE TRANSCRIPTION EN DROIT EUROPÉEN ?

Le Conseil des Affaires économiques et Financières de l'UE a adopté, le 17 juin, la directive sur la lutte contre l'évasion fiscale. Si le législateur français produit un texte conforme aux recommandations de l'OCDE, « les exigences en termes de gouvernance autour de la captive et de la chaîne de valeur de l'assurance seront accrues. L'implantation de ce type d'entreprises dans un pays devra correspondre à une réalité économique réelle ».

La nouveauté résidera donc en pratique en un renversement de la charge de la preuve : « aujourd'hui, c'est au propriétaire de captive de démontrer que ses prix de transfert sont conformes au marché, et qu'elle a une vraie substance ».



SOLVABILITÉ II, UNE BASE DE TRAVAIL ?

Pour anticiper ces nouveaux besoins d'échanges d'informations et de documentation, l'expert rappelait que : « Solvabilité II nous a déjà fait réformer les cadres de gouvernance des captives, renforcer la documentation liée et introduire un système de contrôle de risque pluri-nifé, ce qui peut servir de base pour s'adapter au volet « local » du reporting demandé par l'OCDE ».

REPORTING À TROIS NIVEAUX EXIGÉ

Trois fichiers de reporting seront demandés aux multinationales dont les revenus annuels consolidés dépassent les 750 millions d'euros : global (structure et activité du groupe, chaînes de valeur), local (activités dans un pays, transactions intra-groupe) et pays par pays. « Ce dernier niveau constitue la grande nouveauté : les multinationales devront déclarer à leur administration fiscale la liste de TOUS les pays dans lesquels elles ont une activité, et des informations précises (chiffre d'affaires des filiales, profits, fonds propres et actifs, nombre de salariés, transactions internes, taxes acquittées...) », détaillait Fabrice Frère.

Il faut donc aborder d'après l'expert le BEPS selon cinq dimensions :

- justification économique de la transaction de transfert de risque,
- gouvernance autour de la prise de décision et du contrôle de risque,
- adéquation de la tarification du risque et de la capitalisation de la filiale,
- substance des activités de la captive et de son établissement,
- documentation des éléments précédents.

Possibles conséquences notables pour les captives : davantage d'incertitude fiscale, risque de double taxation des profits et augmentation des coûts administratifs et de conformité.

Fabrice Frère recommandait donc aux professionnels présents d'« évaluer la configuration actuelle de votre captive et se coordonner avec votre département fiscal par rapport au contexte de la captive ».

La Fédération Européenne des Associations de Risk Management (FERMA) a de son côté produit un document dans lequel son Président Jo Willaert insiste sur le fait que les captives « ne sont pas des échappatoires aux taxes mais des outils performants pour les Risk Managers, spécialement dans les grandes compagnies ». ■



REMET EN SELLE LES FEMMES
MALADES DU CANCER

*Souffle
de Violette*

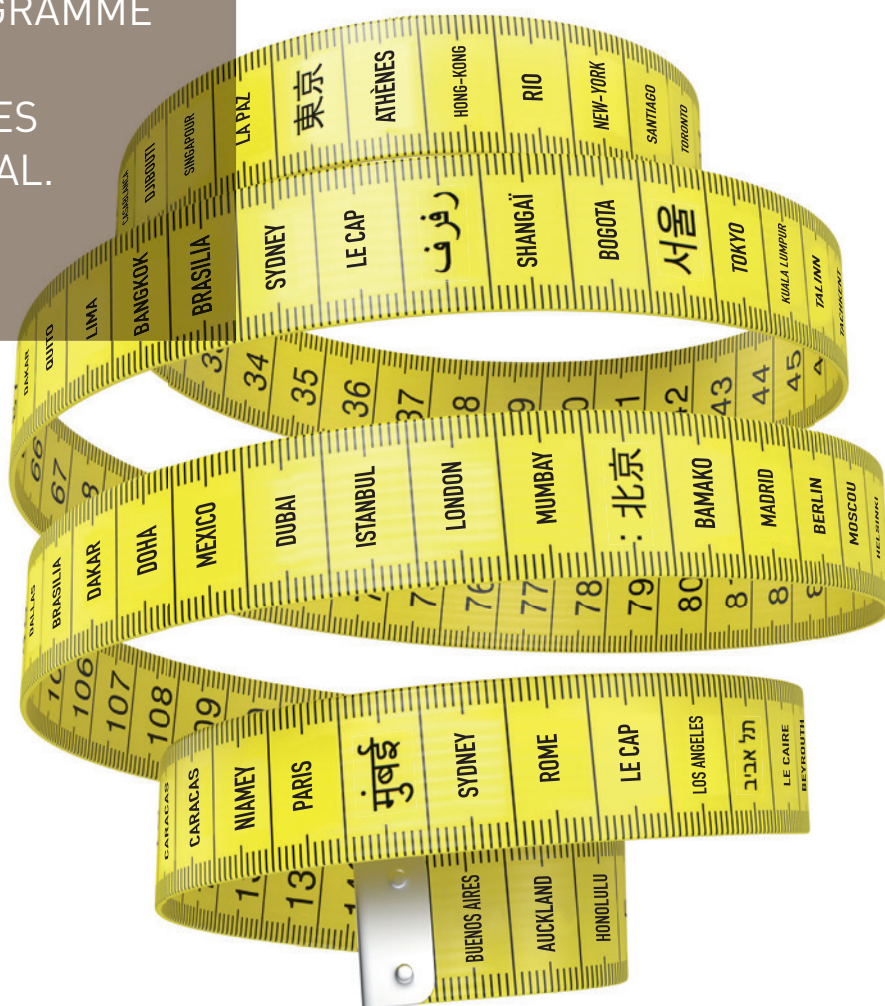
SOUTIEN
aux femmes ATTEINTES DE CANCER

www.ereel.org



BESSÉ INTERNATIONAL SYSTEM

TAILLEZ UN PROGRAMME
SUR MESURE
POUR VOS RISQUES
À L'INTERNATIONAL.



Les hommes et les femmes de Bessé sont des experts spécialisés dans le conseil et le service aux entreprises. Leur métier est centré sur le conseil sur-mesure en assurance, et l'accompagnement quotidien et durable de leurs clients, en France et à l'international.

Bessé International System dispose des savoir-faire et des outils pour piloter et gérer la couverture de vos risques partout dans le monde.



BESSÉ

CONSEIL EN ASSURANCES ■

CONTACTS ET INFORMATIONS

Tél. : +33 2 40 41 49 04

www.besse.fr

25 ANS DE RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT AMRAE : LE RISK MANAGER AU DÉFI DES NOUVELLES PRISES DE RISQUE

Le congrès annuel de référence du Risk Management en France fêtera son quart de siècle l'année prochaine. Dans un monde de risques plus que jamais systémiques, c'est l'occasion de faire le point sur l'évolution du métier, d'anticiper sa trajectoire et ses pratiques dans l'entreprise.

mondations de mai et juin 2016 en France, Brexit, futur traité TAFTA et évolutions réglementaires en Europe, explosion des menaces cyber... Le monde change et ces changements, favorisés par un échange quasi-instantané d'informations, s'accroissent eux-mêmes.

« Face aux transformations, les entreprises doivent risquer l'avenir et dépasser leurs craintes pour saisir les opportunités naissantes ».

Brigitte Bouquot,
Présidente de l'AMRAE



Et le Risk Manager, jeune « sage » de 25 ans, a en charge de toujours faire évoluer son métier pour répondre au défi des nouvelles prises de risque de son entreprise.

FONCTION ET RISQUES : 33 ATELIERS POUR DÉFRICHER L'AVENIR ET LE PRÉSENT

Ces nouvelles prises de risque s'adaptent aux risques nouveaux et à ceux en mutation. Les ateliers-conférences du jeudi seront donc plus que jamais en lien avec une actualité où sourdent des risques fourmillants, souvent liés les uns aux autres.

Le risque cyber explose ? Les ateliers se pencheront sur la protection des données sensibles et le big data dans l'assurance.

Le risque terrorisme menace l'activité ? Nous ferons le point sur la protection des sites industriels, la définition des violences politiques, ou la couverture de la perte d'exploitation sans dommages, occasionnée par les nouvelles formes de terrorisme (avec en filigrane une évolution nécessaire du Gaeat).

Les grands risques augmentent ? Nous étudierons les offres des assureurs et la gouvernance des risques, la définition et l'utilisation de l'appétit aux risques, l'intervention de l'ERM dans le cadre de grands projets industriels ou du lancement de produits nouveaux...

Brexit, pays d'Asie centrale, réforme BEPS de l'OCDE...

La journée du jeudi sera aussi pleinement en phase avec les évolutions d'un monde qui bouge, avec ses incidences sur le business de tout un chacun. Et nous constaterons que chaque risque recèle aussi sa part d'opportunités à saisir pour l'entreprise.

SUR LA ROUTE DE DEAUVILLE, UNE HALTE SÉCURITÉ INCENDIE

Deauville accueillera cette 25^{ème} édition des Rencontres du Risk Management AMRAE. Le mercredi matin, les congressistes pourront lors du trajet faire une halte pour assister à cinq démonstrations pour cerner et réagir aux risques incendie, malveillance et cyber (à Vernon, au siège du CNPP).

L'ACTUALITÉ DU CONGRÈS SUR INTERNET



Pour préparer au mieux votre congrès, un nouveau site web a été développé. Nouveaux graphismes plus clairs, navigation plus intuitive, accès facilité aux différentes rubriques : laissez-vous guider ! Vous pouvez désormais y accéder depuis votre tablette ou votre smartphone grâce à une version responsive compatible avec iPhone et Android.

Les informations pratiques (accessibilité, tarifs préférentiels...) et les nouveautés (intervenant et thèmes des sessions plénières, contenus) seront diffusées sur tous les réseaux sociaux de l'AMRAE : LinkedIn (Groupe de discussion), Twitter (@AMRAE_officiel et le hashtag officiel #AMRAE2017), Facebook (page AMRAE). Et chaque mercredi, la Newsletter du congrès constituera LE rendez-vous d'actualité de votre congrès. ■





Parce que nous pouvons **TOUS** y être confrontés!

Pour aider l'association France Alzheimer et maladies apparentées à faire entendre la voix des familles, et donner un véritable écho à des récits de vie, sept personnalités, Marion Game, Daniel Russo, Chantal Ladesou, Marina Vlady, Paul Belmondo, Nicole Croisille, Éric Pierrot, ont accepté de prêter leur voix et leur image.

Découvrez leurs lectures sur www.francealzheimer.org

En soutenant l'association France Alzheimer et maladies apparentées, comme eux, vous agirez concrètement à nos côtés.



Avec le soutien de la Fondation



www.francealzheimer.org

UN MALADE, C'EST TOUTE UNE FAMILLE QUI A BESOIN D'AIDE

L'AVOCAT, UN PARTENAIRE UTILE AUX HOLDINGS DANS LE CADRE DE LEURS ENJEUX INDUSTRIELS

Les risques industriels sont inhérents à l'activité de l'exploitant d'un site, au producteur ou au distributeur d'un produit. Parce qu'elles sont les plus pertinentes pour apprécier et anticiper ces risques, ce sont les entités qui les créent qui doivent d'abord évaluer et gérer les risques industriels. De son côté, l'avocat spécialiste des enjeux industriels, est le plus souvent sollicité pour défendre chacune de ces entités dans les procédures judiciaires dans lesquelles leur responsabilité civile ou pénale est recherchée. Au-delà de son intervention directe auprès de ces entités, le plus souvent filiales d'un Groupe, l'avocat peut avoir son utilité pour la holding. Explications.



Patrice Grenier

GrenierAvocats
CABINET D'AVOCATS - LAW FIRM

Dans le cadre d'une défense liée à des enjeux industriels, l'avocat a pour mission la coordination des techniciens de l'entreprise, des experts extérieurs missionnés, de l'assureur et du courtier. De plus en plus, les entreprises s'attachent à constituer une « équipe permanente » d'intervenants extérieurs qui connaissent bien les interlocuteurs dédiés au sein de la structure, les produits, les précédents, ainsi que les procédures mises en œuvre pour anticiper ou traiter ces sinistres. D'ailleurs, l'assuré, l'assureur et le courtier ont compris depuis longtemps l'intérêt de la fidélisation d'une équipe et n'hésitent pas à dresser des listes d'avocats et d'experts privilégiés et à investir dans leurs formations à leurs produits ainsi qu'à leurs procédures.

UNE EXIGENCE D'EFFICACITÉ ET DE CONFIDENTIALITÉ

Cette évolution majeure qui consiste à créer une équipe de conseils « permanente » présente un intérêt réel en terme d'efficacité (les membres de l'équipe sont plus rapidement opérationnels) et de protection de la confidentialité (il n'y a pas de dispersion des informations échangées) pour toutes les parties : l'assuré, l'assureur et le courtier, mais également l'expert et l'avocat. Il faut également souligner qu'en cas de changement de courtier ou d'assureur, la pérennisation de cette équipe de conseils sera un atout de meilleur traitement des dossiers pour un nouveau courtier et/ou nouvel assureur. Il est d'ailleurs de plus en plus fréquent que l'assuré mentionne cette demande « d'équipe de conseils dédiés » dans son cahier des charges d'appel d'offre.

L'UTILITÉ DE L'AVOCAT POUR LA HOLDING

Le rôle de « chef d'orchestre » de l'avocat dans ces équipes « Expertise Enjeux Industriels » peut être extrêmement utile à la holding. Pourquoi ? Du fait de sa connaissance des risques RC et du fonctionnement de plusieurs entités d'un groupe, l'avocat peut être une source de conseils importante notamment pour anticiper les risques de nature éthique, pénal, ou social ainsi que toute atteinte à l'image du Groupe ou de la marque. Il est également un interlocuteur utile pour les responsables des assurances qui interviennent au sein des directions financières ou juridiques d'une holding pour assurer la couverture des risques du groupe et protéger le bilan de la holding. Plus largement, la holding a grandement intérêt à associer l'avocat au travail effectué par sa direction des assurances pour l'aider à anticiper encore plus efficacement des risques à venir. L'utilité de l'avocat pour la holding réside également dans son statut d'indépendant. En effet, il a une plus grande « liberté » pour relayer de manière fiable et rapide l'information et être force de propositions nouvelles pour la holding. Il peut notamment participer de manière pertinente à l'amélioration de la prévention des risques similaires à ceux qu'il a traités et favoriser une homogénéité au sein du groupe et une baisse de sinistralité. Dans le même temps, l'accès de la holding à un conseil qui entretient parallèlement un lien pérenne avec ses filiales opérationnelles est un vecteur supplémentaire pour s'assurer du bon fonctionnement des procédures mises en place au sein du Groupe. La holding peut aussi y voir un intérêt en terme de compliance et de contrôle de ses filiales.

Ainsi, l'avocat peut renforcer la protection d'un groupe grâce à ses liens avec les filiales et la holding. ■

Faites confiance au leader du marché pour renforcer vos compétences en management des risques



NOTRE MISSION

- Accompagner les Risk Managers d'aujourd'hui
- Former les Risk Managers de demain

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

Des compétences particulièrement recherchées des entreprises pour faire face aux enjeux économiques actuels

Assurance

Performance



Formations certifiantes, diplômantes



Programmes courts



Formations intra-entreprise

Risques Maîtrise

Prévention

Bâle PCA Captive ERM
Gouvernance
Solvabilité Crise Conformité

En savoir plus : www.amraeformation.fr

Contact : amrae.formation@amrae.fr - 01.42.89.32.72

Abonnement 2016* et achat au numéro

Individuel Je désire m'abonner à la revue ATOUT RISK MANAGER :

4 numéros à compter de la souscription

France métropolitaine :

- Adhérent AMRAE : 50 € TTC
- Non adhérent AMRAE : 75 € TTC

Dom-Tom et étranger :

- 54 € TTC
- 80 € TTC

Collectif Je souscris un Package 10 abonnements à la revue ATOUT RISK MANAGER (non nominatifs, un seul contact de livraison pour les 10 exemplaires d'un Numéro)

France métropolitaine :

- Adhérent AMRAE : 480 € TTC
- Non adhérent AMRAE : 595 € TTC

Dom-Tom et étranger :

- 495 € TTC
- 615 € TTC

Je désire recevoir uniquement la (les) revue(s) ATOUT RISK MANAGER N°.....

- France métropolitaine : 20 € TTC par exemplaire
- Dom-Tom et étranger : 23 € TTC par exemplaire

Adresse de livraison

Nom.....
Prénom.....
Entreprise.....
Adresse.....
Code Postal [][][][][][]
Ville.....
Tél.....
E-mail.....

Adresse de facturation

si différente de l'adresse de livraison

Nom.....
Prénom.....
Entreprise.....
Adresse.....
Code Postal [][][][][][]
Ville.....
Tél.....
E-mail.....

Mode de paiement

- Je renvoie ce formulaire en y joignant un chèque à l'ordre de l'AMRAE d'un montant de € TTC
- Je règle par virement bancaire (à réception de la facture)

* Abonnement sur l'année civile

ATOUT RISK MANAGER

Contact : AMRAE
Service abonnement
80 boulevard Haussmann
75 008 Paris
Tél. : 01 42 89 33 16
atoutriskmanager@amrae.fr



Nous assurons Vous réussissez



Liberty
Specialty Markets

La qualité des programmes d'assurances contribue activement aux succès des entreprises
Nous avons à cœur de proposer des solutions adaptées aux besoins de chaque assuré

MIEUX QUE COMPRENDRE, VOUS COMPRENDRE

Assurances pour les Entreprises - Liberty en France
5 boulevard de la Madeleine 75001 Paris - Tél 01 53 05 90 59 - www.libertyspecialtymarkets.com

Liberty Specialty Markets est l'enseigne commerciale de Liberty Mutual Insurance Europe Limited, agréée et réglementée par la
Financial Services Authority. L'activité et les contrats souscrits en France sont régis par les réglementations et Droit français.

FR282-01-13

MASTÈRE EN MANAGEMENT GLOBAL DES RISQUES :

Recrutez nos étudiants en alternance

- ▶ Nos étudiants sont disponibles 3 semaines par mois en entreprise sur 13 mois.
- ▶ Une diversité de profils : ingénieurs, juristes, gestionnaires, assurances, audit et contrôle interne, finance/trading...
- ▶ Une formation internationale avec des cours dispensés en anglais.
- ▶ L'IMR forme des professionnels du Risk Management depuis 1989

Votre contact

fadela.iamarene@kedgebs.com