



## DOSSIER

### L'approche du risque de 25 CEO

#### MÉTIER RISK MANAGER

Retour d'expérience :  
Terrorisme et événementiel

RM à l'international :  
Maja Šušteršič, Directrice  
du département assurances  
de Petrol d.d.

#### PRODUITS ET SERVICES

Risques et violences politiques

#### VEILLE ET POSITION

Le préjudice écologique

## PORTRAIT

Loïc Leymarie,

Directeur des risques, compliance et assurances,  
Groupe Adeo

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

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



© Photonistop

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](http://axa-corporatesolutions.com)

**AXA** **CORPORATE  
SOLUTIONS**

**redefining / standards**



**Brigitte Bouquot,**  
Présidente de l'AMRAE

Cette année 2016, marquée par une succession d'événements tout aussi graves qu'inattendus, démontre encore une fois l'avènement des grands risques systémiques annoncé à Lille.

Mais plus encore, nous observons tous que d'immenses forces sont à l'œuvre dans l'économie et dans la société qui accélèrent de profondes mutations dans les entreprises : elles « *mettent le Risk Manager au défi des nouvelles prises de risque* ». C'est le thème de nos prochaines Rencontres du Risk Management, les 25<sup>èmes</sup>.

Dans ce monde de risques désormais systémiques, le Risk Management est par nature global. À l'AMRAE, notre responsabilité est donc, plus que jamais, de construire, avec un Risk Management robuste, les conditions de la pérennité des entreprises.

Les dispositifs varient selon l'histoire et l'organisation des entreprises en reflétant aussi l'approche personnelle du risque des dirigeants. C'est pourquoi, à l'aube de ces 25<sup>èmes</sup> Rencontres de l'AMRAE, j'ai voulu vous faire partager la vision du risque de 25 chefs d'entreprise, de Reseelec, la plus petite avec 22 salariés, à Vivendi la plus grande avec ses 16 000 collaborateurs, cotée au CAC40.

À la pluralité de ces témoignages, vous constaterez une même lucidité sur les transformations numériques liées aux usages qui font évoluer les business models et surgir des concurrents inattendus. Conjuguées aux incertitudes économiques, financières et environnementales, leurs impacts et leurs enjeux sont vertigineux, et ce pour tous les secteurs.

Ce numéro d'Atout Risk Manager vous donne ainsi un avant-goût de ce que nous avons préparé pour ces prochaines Rencontres du Risk Management : le temps stratégique avec la vision des entrepreneurs et des économistes, le temps opérationnel avec les partages d'expérience ou les benchmarks de couverture, et la richesse de trente ateliers métier, comme à l'accoutumée, pour renforcer les savoir-faire.

Le comité scientifique, les administrateurs, le bureau permanent de l'AMRAE et moi-même vous y attendons avec impatience.

D'ici là, je vous souhaite une bonne lecture et des fêtes sereines. ■



Cunningham  
Lindsey

Right people, Right place, Right time.

Partout dans le monde,  
nous vous apportons **les solutions**  
adaptées pour la gestion de vos sinistres.

Retrouvez nous à l'AMRAE



MCL Global

Solution d'expertise  
de dommages Entreprise



Cleris

Solution d'expertise en  
Responsabilité Civile Entreprise



inTrust

Solution en gestion  
de sinistre déléguée

Tel. : 01 40 22 80 80

[cunninghamlindsey.fr](http://cunninghamlindsey.fr)



**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, Hélène Dubillot,  
Olivier Coppermann, Louis Favrot,  
Anne Piot d'Abzac, Catherine Véret Jost,  
Simon Embarck, Jean Moréra,  
Gilbert Canaméras

**Conception et coordination éditoriale,  
secrétariat de rédaction :** SEITOSEI  
**Ont contribué à ce numéro AMRAE :**  
Bénédicte de Luze, Louis Favrot

**Journalistes :**  
Sophie Bougeard, Cécile Desjardins,  
Charles de Toirac, Anne de Beco, Julie Le Bolzer,  
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 :**  
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 :** Décembre 2016

Encarté dans cette revue :  
un coupon d'abonnement

## ÉDITO ..... 3

## PORTRAIT ..... 6

Loïc Leymarie, Directeur des risques, compliance et assurances, Groupe Adeo

## ACTEURS EN VUE ..... 11

## DOSSIERS ..... 15

L'approche du risque de 25 CEO, hier, aujourd'hui et demain

## À L'AFFICHE ..... 44

## MÉTIER RISK MANAGER ..... 49

Les 1001 facettes du Risk Manager .....	49
Retour d'expérience : repenser la gestion des risques des activités de loisirs .....	52
Risk Manager à l'international : transformer le risque en levier de performance.....	54
Zoom sur... : la responsabilité affréteur .....	56
Formation à la loupe : École supérieure d'assurances	
MBA « Manager des risques et des assurances de l'entreprise » .....	58

## PRODUITS ET SERVICES ..... 60

Record de capacités : les assureurs présents aux côtés des entreprises

## VEILLE ET POSITION ..... 64

Les défis des nouvelles dispositions du code civil relatives au préjudice écologique

## ACTUALITÉ DE L'AMRAE ..... 66

Publications .....	66
Événements.....	71
Région .....	75

## NOS PARTENAIRES ..... 77

## BULLETIN D'ABONNEMENT ..... 82

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

LOÏC LEYMARIE, DIRECTEUR DES RISQUES, COMPLIANCE ET ASSURANCES, GROUPE ADEO

## LE RISK MANAGER ? EN TÊTE DE GONDOLE

Entré en janvier 2006 dans le Groupe Adeo, numéro 3 mondial de vente de biens de consommation pour le bricolage et la décoration, Loïc Leymarie a créé et développé la fonction « Risques, Compliance et Assurances » sur les bases d'une Direction assurance, en l'adaptant aux spécificités d'un groupe familial décentralisé appartenant à la galaxie Mulliez.



### AU DÉPART : PRIORITÉ À L'ASSURANCE

Premières classes faites chez Areva avec Guy Lamand, l'un des cofondateurs de l'AMRAE, qui lui a appris le métier, Loïc Leymarie accepte, fin 2005, le challenge ambitieux que lui propose Frank Lely, CFO du Groupe Adeo : dessiner les contours du Risk Management alors inexistant. Si l'appréhension des risques y était évidemment présente car inhérente au business, le Groupe souhaitait à l'époque amorcer un virage nouveau et la professionnaliser différemment en réunissant la gestion des risques et des assurances.

Avant d'y parvenir, cette direction a suivi plusieurs étapes. Les deux premières années, la priorité est donnée à l'assurance afin que soit remise en forme la gestion des contrats (souscription, administration des sinistres, gestion de la captive). Le Risk Manager s'est attelé ensuite à la prévention incendie en commençant par les magasins puis les entrepôts avant d'ouvrir sur la gestion de crise.

Dénommée aujourd'hui Direction des Risques, Compliance et Assurances, Loïc Leymarie se souvient du chemin parcouru. « Au départ, il a fallu vendre cette fonction qui n'existait pas en interne. C'est d'ailleurs toujours le cas aujourd'hui même si la prise de conscience des risques était et reste très prégnante. Cela rend très humble. »

### PAS DE CARTOGRAPHIE MAIS UNE LISTE DE POINTS NÉVRALGIQUES

Dans ce groupe familial très ancré dans l'opérationnel, où le « nous » l'emporte sur le « je », dans lequel les signatures des mails envoyés en interne ont laissé place au seul prénom de l'émetteur, la fonction Risk Management s'est bâtie différemment de ce que l'on connaît habituellement. Pas de cartographie mais une liste restreinte de points névralgiques, revue une fois par an par le comité d'audit. « Ce fonctionnement aboutit à la même vision stratégique qu'une cartographie des risques tout en étant plus simple à animer. Cette méthodologie correspond ainsi à la culture d'une entreprise familiale non cotée. »

### BIO EXPRESS

41 ans. À la suite d'un troisième cycle à l'Institut du Management des Risques de Bordeaux, Loïc Leymarie effectue son stage de fin d'études chez Cogema sous la direction de Guy Lamand, l'un des fondateurs de l'AMRAE, avec qui il continuera à travailler lors de la création d'Areva en 2001. De 2004 à 2005, il occupera ensuite la fonction de Risk Manager pour l'activité Areva T&D. Fin 2005, il fait le choix de quitter le géant du nucléaire et la capitale pour rejoindre Adeo, groupe non coté et familial, membre de la galaxie Mulliez, situé à Lille.

Il n'y a pas de comité des risques également puisque c'est à l'audit qu'incombe la tâche de réaliser cette liste de risques co-rédigée avec la Direction Risques, Compliance et Assurances, puis présentée et discutée en comité d'audit. Le responsable de l'audit qualifie ensuite le niveau de maîtrise de ces différents risques dans l'entreprise. « Nous ne cherchons pas tout de suite à quantifier le volume de risques assurables. La logique de financement arrive donc après ». Le comité d'audit se réunit cinq à six fois par an.

## COURTIERS ET ASSUREURS : UNE PAIRE ET UN BRELAN

En matière de courtage, Siaci Saint Honoré est le courtier de toutes les lignes à l'exception de l'automobile et de l'affinitaire gérés par le nordiste Verspieren. Au plan assurantiel, AIG, Allianz Global Corporate Services et RSA se partagent l'ensemble des couvertures. L'ensemble de ces relations correspond à une véritable logique de partenariats long termes.

## S'ADAPTER AUX RÉVOLUTIONS DIGITALE ET MOBILE

La direction de Loïc Leymarie fonctionne par sujet. En tête des risques particulièrement scrutés par son équipe, arrivent ceux liés aux actifs immobiliers du Groupe. « Notre priorité est l'accueil du client, donc la sécurité des magasins. Plus largement, les modalités de construction de tous nos sites sont suivies de près y compris pour nos entrepôts. »

Les risques de supply chain font également l'objet d'une attention particulière. Accompagné par le cabinet de conseil Mica, Loïc Leymarie mène depuis un an un important travail pour définir les PCA des entrepôts afin de suivre le développement de la supply chain. Dans un Groupe très décentralisé, chaque enseigne gère sa propre chaîne d'approvisionnement en fonction de ses besoins et contraintes.

### QUE VOUS APPORTE L'AMRAE ?

« Les différentes publications réalisées par l'AMRAE nourrissent nos réflexions et nous aident à trouver notre propre modèle de traitement des risques. L'AMRAE est devenue pour moi un lieu d'échange indispensable pour étudier les bonnes pratiques. »

Je salue également le renouvellement des générations au sein de l'Association, la professionnalisation et la modernisation du métier de Risk Manager. À partir des fondations de la gestion de l'assurance, l'AMRAE a permis de construire un dispositif robuste et actuel de la gestion des risques ».

Autre risque important pour le Groupe : le cyber. Si ce dernier est couvert depuis quatre ans, le programme et les limites de garanties ont été revus il y a deux ans avec Allianz et AIG accompagnés par le courtier Siaci Saint Honoré. « Les polices cyber ne se sont pas toujours bien adaptées aux problématiques des entreprises car fonctionnant sur des logiques de branches RC d'un côté, Dommage de l'autre. Or, nous raisonnons en termes de protection d'image avec une idée précise de la façon dont notre gestion de crise serait menée car nous avons un engagement moral fort vis-à-vis de nos clients. Il était donc nécessaire de réconcilier ces deux logiques. »

« Notre monde n'est pas simplement digital, il est mobile. Les clients sont mobiles, nous devons l'être aussi. »

Preuve de la prise en compte de ce risque, l'ancien Responsable de la sécurité des systèmes d'information a rejoint l'équipe de Loïc Leymarie en qualité de Data protection officer pour structurer la démarche de protection des données personnelles qui doit devenir une pierre angulaire de toute la politique de compliance en cours de structuration.

Par ailleurs et pour favoriser la mobilité, certaines enseignes européennes d'Adeo doteront prochainement tous leurs collaborateurs de smartphones. Ils pourront ainsi accéder, via des identifiants personnels, à l'ensemble de leurs applications métiers. « Notre monde n'est

## Le Groupe Adeo en chiffres



**17,9 milliards d'euros** de chiffre d'affaires en 2015, et **3,6 % de croissance annuelle**



**16 enseignes** de l'univers de l'habitat :

» **multispécialistes** (Leroy Merlin, KoziKaza)

» **professionnelles** (Bricoman, DomPro, Quotatis, Kbane, E.PI Center)

» **décoration** (Zodio, décoclico.fr, delamaison.fr, lightonline.fr, Tikamoon, Alice Délice)

» **proximité** (Aki, Bricocenter, Weldom)

**32** entreprises autonomes

**435** magasins franchisés

**671** magasins intégrés

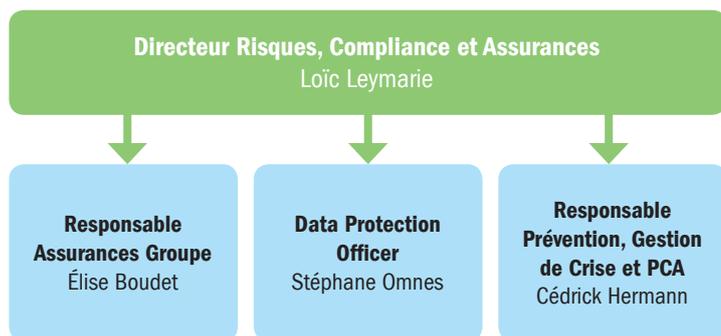
**97 000** collaborateurs (dont **1 200** au siège lillois), répartis dans **15** pays

**900 000** clients servis chaque jour dans le monde

adeo



## Direction Risques, Compliance et Assurances



pas simplement digital, il est mobile. Les clients sont mobiles, nous devons l'être aussi. Cela permettra aux collaborateurs d'être en contact avec le client pour lui apporter un conseil ou des services sans nécessairement passer par le magasin», explique le Risk Manager, et d'ajouter que «plus qu'un simple smartphone, il s'agira d'un véritable outil de communication car ils devront aussi développer et animer leurs communautés».

La volatilité du grand public pour un groupe multi-enseignes comme Adeo fait également partie intégrante du business. Si certains épisodes climatiques ont un impact positif (hausse des ventes de climatiseurs en cas de canicule), d'autres peuvent entraîner un ralentissement brutal des ventes (magasins déserts en cas de tempête de neige).

La direction de Loïc Leymarie scrute également avec beaucoup d'attention les mouvements ondulatoires du cadre réglementaire. «L'introduction forcée des clauses sanctions par les assureurs et les banques est un vrai calvaire, tout comme la loi Sapin II. On assiste à un renversement de la logique intellectuelle et de la façon dont les pouvoirs politiques estiment qu'il faut traiter un certain nombre de choses, de plus en plus calquée sur le modèle anglo-saxon...» Le Risk Manager explique ainsi que la création de cette direction en janvier 2006 était motivée, en partie, par cette nécessité, même pour un Groupe non coté, d'être en anticipation par rapport aux évolutions de son environnement réglementaire. ■



## 3 QUESTIONS À



**Frank Lely,**  
CFO du Groupe Adeo

### Qu'est-ce qui a motivé votre volonté de créer la fonction Risk Management ?

Parallèlement à mon entrée dans le Groupe, j'ai enseigné la finance à l'université de Lille avec une vision très claire des approches systémiques. Un préalable : il n'y a pas de business sans risques. Si nous avons conscience de certaines menaces depuis une quinzaine d'années, nous ne disposions pas d'une réelle stratégie pour les traiter. En 2006, nous souhaitions professionnaliser leur gestion pour faciliter les prises de décision, savoir par exemple si un risque pouvait être subi et/ou si nous pouvions le transformer en opportunité. Groupe international, nous devons nous conformer également à un certain nombre de réglementations et de contraintes que nous souhaitions transformer en opportunité.

« *Il n'y a pas de business sans risques.* »

### Qu'attendez-vous de cette fonction aujourd'hui ?

Au-delà de la dimension d'identification des risques - qui doit selon moi appartenir aux métiers - j'attends du Risk Manager qu'il définisse et coordonne la norme Adeo pour l'ensemble des entités du Groupe. Il doit pour cela être capable de susciter l'adhésion des différentes parties prenantes en alignant les exigences des uns et des autres et fédérer sur des objectifs communément acceptés. Il est également en charge de la diffusion de la culture du risque en interne pour expliquer aux métiers que la mise en œuvre de process spécifiques constitue une opportunité pour améliorer leurs pratiques et, *in fine*, leur performance.

Notre préoccupation est de trouver et créer de la valeur. En réduisant par exemple le risque produit, nous augmentons clairement la valeur perçue.

Aujourd'hui, cette fonction est bien en place. Dans dix ans ? Je pense qu'elle sera double : à la fois au plus près des opérationnels et de la sphère corporate pour un certain nombre de risques croissants. Nous tendons donc vers une gestion plus partagée.

### La digitalisation des usages bouscule-t-elle votre business model ?

Dans nos métiers, le pouvoir est passé aux consommateurs, ce qui change la donne en profondeur. Le client veut être guidé par les étoiles présentes sur un produit et non plus par des fiches techniques. Parce que notre monde est aujourd'hui digital et de plus en plus mobile, les interactions entre le Risk Management et la direction du digital sont très fortes. Dans le top 15 des sites marchands les plus visités du web, notre enseigne Leroy Merlin France est arrivée 6<sup>e</sup> au deuxième trimestre<sup>1</sup>. 70 % de nos clients commencent leurs achats sur internet.

<sup>1</sup> Résultats de l'Observatoire des Usages Internet de Mediamétrie d'avril-juin 2016.

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](http://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



**XL CATLIN**



## **VOUS CHERCHEZ UNE SOLUTION EFFICACE POUR VOS BESOINS D'ASSURANCE À L'ÉTRANGER ?**

Concevoir une offre internationale peut s'avérer être un vrai casse-tête. Pour mieux appréhender votre situation et mettre en place un programme d'assurance internationale, travaillez main dans la main avec notre équipe d'experts. Une plateforme unique. Plus de 200 pays.

.....  
**MAKE YOUR WORLD GO**

[xlcatalin.com](http://xlcatalin.com)

## ILS ONT REJOINT L'AMRAE

### NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS JUILLET 2016

■ **Pauline Arroyo**

Avocat Associé  
Holman Fenwick Willan

■ **Dominique Beauquis**

Conseil Risk Management  
Celencia

■ **Thierry Bensa**

Directeur gestion des risques  
Vilmorin & cie

■ **Valérie Berthereaux**

Directrice générale  
Eurexo

■ **Thomas Bertolini**

Chargé risques et assurances  
RATP Développement

■ **Guillaume Bouny**

Risk Manager junior  
Groupe Bel

■ **Aymeric Canu**

Internal Audit, Risks and  
Compliance Senior Director  
bioMérieux

■ **Jean-Baptiste Comte**

Risk Manager Matières Premières  
Michelin

■ **Martin de Balorre**

Directeur Produit  
Efront

■ **Etienne de Rochegonde**

Risk and Insurance Coordinator  
Bureau Veritas

■ **Madala Diaby**

Coordinateur Assurances  
Suez

■ **Marine Duponcheel**

Avocate Associée  
Cabinet Deprez Perrot

■ **Édith Fonade**

Juriste - Responsable assurances  
Loxam

■ **Thomas Foucault**

PDG  
Onixp

■ **Erwan Fournier le Ray**

Responsable audit interne  
et risque  
Henner

■ **Annaïg Giquel-Donadieu**

Directrice juridique  
Peschaud

■ **Pascale Guerin**

Directeur Risk Management  
L'Oreal Travel Retail  
L'Oreal

■ **Sylvain Guiheneuf**

Directeur des Risques  
et Assurances Groupe  
Safran

■ **Christophe Jacob**

Risk Manager  
TF1

■ **Jean-Paul Jorro**

Directeur contrôle interne  
Bouygues Construction

■ **Sabine Leboulanger**

Founder and CEO  
SLB Partner

■ **Éric Leenhardt**

Directeur  
Ventiv Technology France

■ **Ronan Le Goff**

Directeur  
Trax

■ **Julien Leroux**

Directeur Adjoint Assurances  
Risques Groupe BPCE  
Natixis

■ **Bernadette Liard**

Responsable Assurance  
Beneteau SA

■ **Koffi Nicolas Madou**

Chargé de mission  
et Risk Manager  
Imprimerie Nationale

■ **Alain Martel**

Directeur général Gest'Sin  
Groupe Prunay

■ **Olivier Masset**

Responsable de mission  
Enedis

■ **Sylvie Pugnet**

Avocate  
Selarl S.P

■ **Marion Riffard**

Responsable audit interne  
Groupe GO Sport

■ **Bénédicte Ronin**

Juriste  
Technip France

■ **Gilles Sabart**

Directeur régional  
Arxom

■ **Yamina Sahri**

Directeur juridique  
DTZ France

■ **Florence Schlegel**

Secrétaire Générale Groupe  
Sonepar

■ **Jean-Michel Scuitto**

Directeur Risque Management  
et Audit  
GSE

■ **Cécile Sery**

Juriste  
Eiffage

■ **Emmanuel Sturla**

Group Insurance Manager  
Stef

■ **Gilles Trolez**

Directeur audit et maîtrise  
des risques  
Carglass

■ **Sébastien Virfolet**

Risk Manager  
Louis Vuitton Malletier

**Vous souhaitez  
devenir adhérent  
de l'AMRAE**

Contactez-nous par e-mail :  
[axel.boleor@amrae.fr](mailto:axel.boleor@amrae.fr)



## ILS ONT BOUGÉ

### ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

■ **François Caumont**, Directeur des assurances chez Courtage Crédit Mutuel Nord Europe – *Précédemment chez Stef*

■ **Laurence Muller**, Risk Manager chez Auchan Retail International – *Précédemment chez Louis Vuitton Malletier*

## EN VUE



### Arrivée d'Hubert de l'Estoile à l'AMRAE

Hubert de l'Estoile a rejoint le Bureau permanent de l'AMRAE, le 1<sup>er</sup> décembre 2016. Il succédera à Bénédicte Huot de Luze au poste de Délégué général de l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'entreprise le 3 février 2017, au sortir des 25<sup>ème</sup> Rencontres du Risk Management de l'AMRAE. Hubert de l'Estoile était précédemment secrétaire général du MEDEF et Délégué général de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).

Directrice scientifique de 2010 à 2012, Bénédicte de Luze est Déléguée générale de l'Association depuis septembre 2012.

Atout Risk Manager reviendra plus en détail dans le prochain numéro sur cette succession.



### Trophée du Droit du magazine Décideurs

François Malan et son équipe remportent le trophée d'or, catégorie Direction des assurances et du Risk Management, du magazine Décideurs.

Au terme de la délibération d'un jury composé de directeurs d'assurances, directeurs des opérations stratégiques et de l'innovation et consultants, et réputé pour être « *challengeant et incisif* » selon François Malan, Décideurs a récompensé « *une direction très innovante et explicitement partenaire business pour les autres directions de l'entreprise* ». Martine Verdeau pour Elior a reçu quant à elle une mention spéciale.

C'était la deuxième année que Décideurs distinguait cette catégorie au sein de son prix Trophées du Droit. En 2015, c'est Jean Christophe Rodier (CNIM) qui avait reçu ce Trophée.

## MOUVEMENTS



### Encore du mouvement à la rédaction en chef de l'Argus de l'Assurance

Géraldine Vial partie à la FFA à la Direction de la protection des consommateurs, c'est Olivier Baccuzat, en provenance du service Eco du Parisien-Aujourd'hui en France qui prend la relève.

## LA GESTION DE VOS RISQUES en toute sérénité



contrôler • sécuriser • optimiser • renforcer • piloter

**Optimind Winter, expert et conseil en gestion des risques au service des sociétés d'assurance, des banques et entreprises.**

“ L'entrée en vigueur le 4 mai 2016 du Règlement européen *General Data Protection Regulation*, dit « GDPR », sonne le glas du principe des déclarations CNIL, Commission Nationale Informatique et Libertés, fondement historique de la protection des données à caractère personnel en France. On assiste désormais à l'avènement d'un nouveau principe en matière de responsabilité des entreprises, tout secteur confondu, qui consacre la conformité au cœur du nouveau dispositif GDPR.

Le programme de mise en conformité que devront mener les entreprises concernées va principalement dépendre de la maturité des dispositifs existants en matière de gouvernance des données et plus particulièrement en matière de compliance, de sécurité et de qualité des données.

Les exigences nouvelles du Règlement européen apparaissent comme la consécration des tentatives échouées par la Directive 95/46 qu'elle abroge par cette

occasion, et parvient à imposer un nouveau cadre de protection des données à caractère personnel, plus complet, commun et partagé au sein de l'Union européenne.

Pour les entreprises concernées, cela se traduit par de nouvelles obligations, une responsabilité renforcée et des sanctions lourdes en cas de manquements. Il paraît ainsi crucial d'inscrire les travaux de mise en conformité GDPR dans une démarche plus globale, pour intégrer les autres textes relatifs aux données comme la Loi Lemaire, la directive « NIS » - *Network Security and Information* -, etc. Mais aussi pour replacer les risques liés à la donnée au centre des préoccupations nouvelles des assureurs, banques et entreprises.

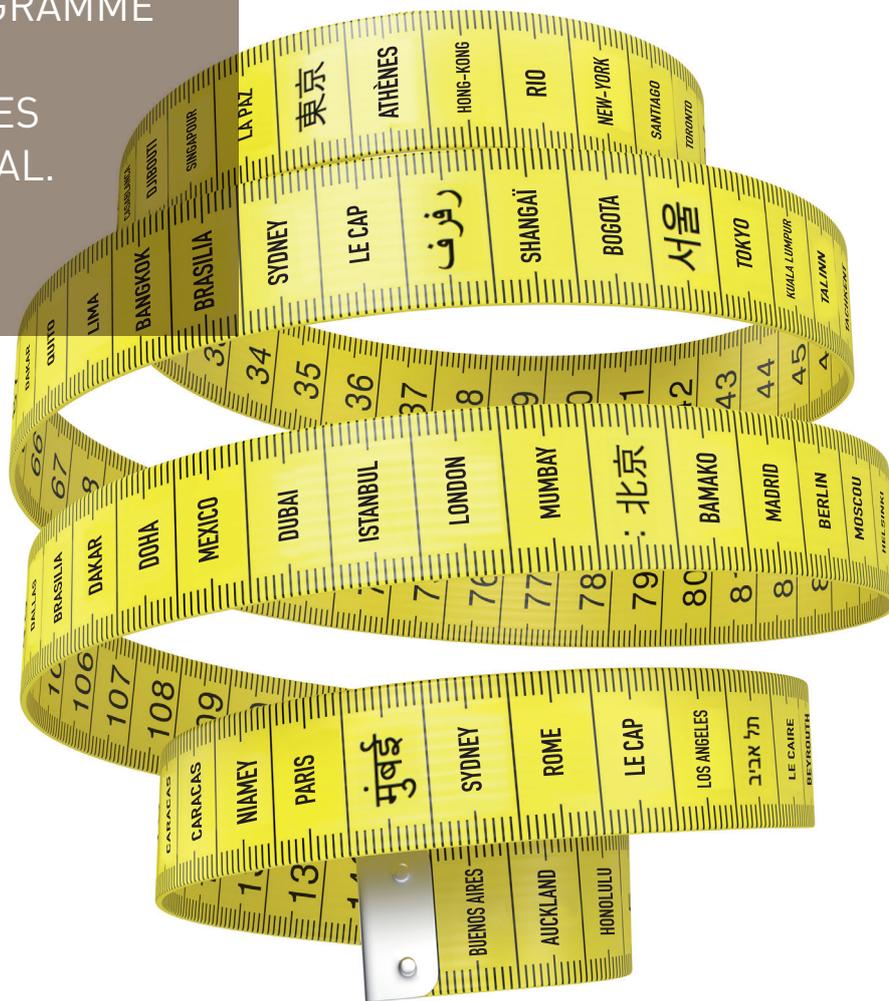
**Sanaa NOURI**  
*Manager Risk Management*

Retrouvez notre publication  
sur [optimindwinter.com](http://optimindwinter.com)



# 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](http://www.besse.fr)

# DOSSIER

## L'APPROCHE DU RISQUE DE 25 CEO

### HIER, AUJOURD'HUI ET DEMAIN

SERGE MORELLI  
AXA ASSISTANCE

PIERRE BLAYAU  
CAISSE CENTRALE DE RÉASSURANCE

EMERY JACQUILLAT  
CAMIF MATELSOM

PIERRE-HENRI BENHAMOU  
DBV TECHNOLOGIES

ALAIN PONS  
DELOITTE FRANCE

ALEXANDRE DESROCHES  
DELTA PLUS GROUP

DAI SHEN  
DEMOS

JEAN-PIERRE LETARTRE  
EY FRANCE

OLIVIER MILLET  
EURAZEO PME

PATRICE BÉLIE  
HUB ONE

DAMIEN GUERMONPREZ  
LEMON WAY

OLIVIER GOY  
LENDIX

ANNE-SOPHIE PANSERI  
MAVIFLEX

JEAN-CHRISTOPHE MIESZALA  
MCKINSEY & COMPANY

CHRISTIAN POYAU  
MICROPOLE

ARNAUD DESCHAMPS  
NESPRESSO FRANCE

FRANÇOIS DUTILLEUL  
RABOT DUTILLEUL INVESTISSEMENT

ALICE GEVAERT  
RESELEC

OLIVIER PASSOT  
REVOL

MATS GUNNARSSON  
SCANIA FRANCE

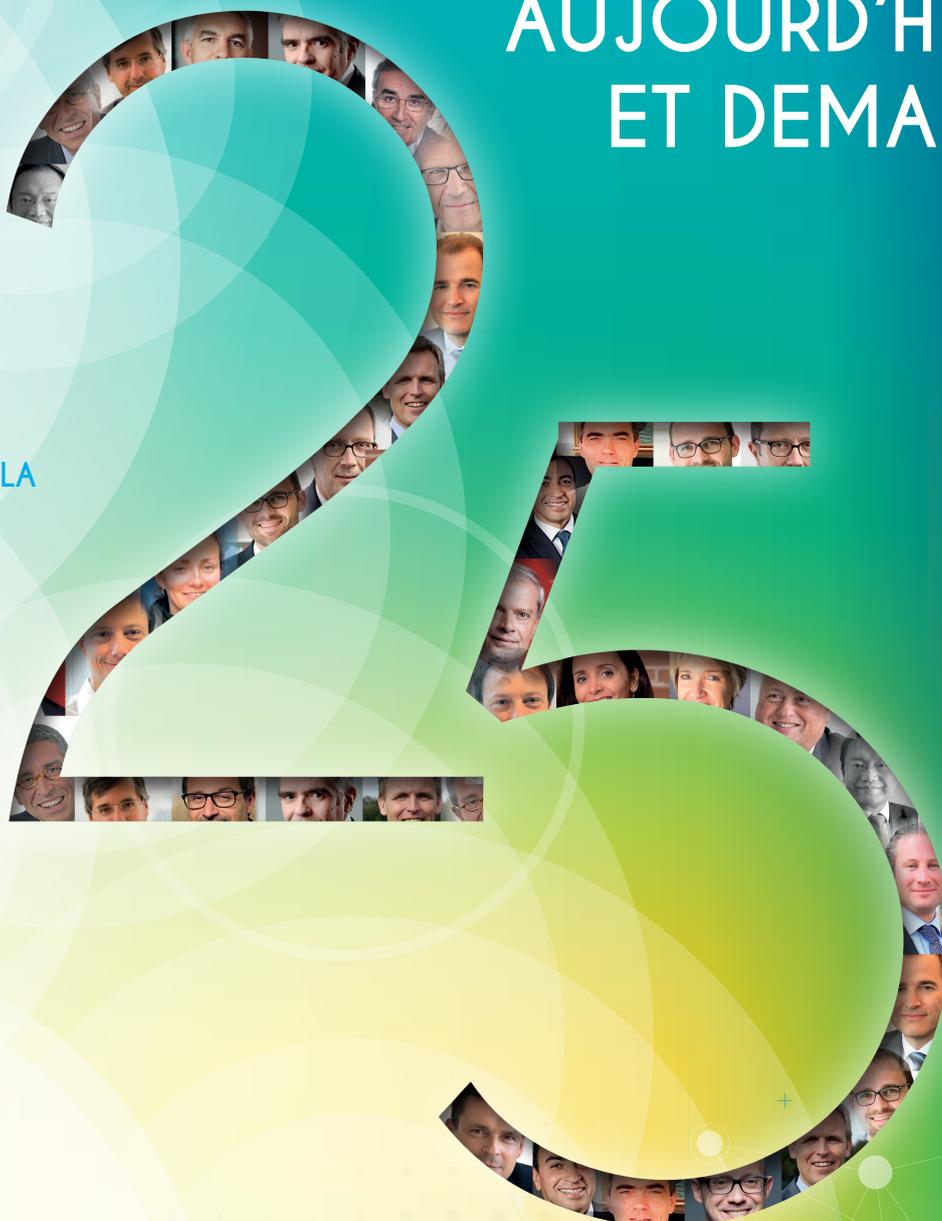
NILS BENETON  
SEA INVEST FRANCE

MEHDI HOUAS  
TALAN

GÉRALDINE LE MEUR  
THE REFINERS

ARNAUD DE PUYFONTAINE  
VIVENDI

PASCAL IMBERT  
WAVESTONE (EX-SOLUCOM)



Par Cécile Desjardins et Julie Le Bolzer

# « MÊME PAS PEUR ! »

**Vingt-cinq dirigeants d'entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs ont livré à Atout Risk Manager leur credo sur le risque. Loin d'être frileux, ils voient avant tout les opportunités de développement et les niches de compétitivité qui se cachent derrière les risques. À condition d'identifier, mesurer et maîtriser ces derniers.**

« *Même pas peur !* » Les vingt-cinq dirigeants qui ont accepté de répondre à Atout Risk Manager à l'occasion des vingt-cinq ans des Rencontres de l'AMRAE n'ont pas froid aux yeux. Quelle que soit la taille de leur entreprise, son secteur ou son ancienneté, les patrons que nous avons interviewés considèrent le risque avec sérénité. Ils s'accordent à penser que le risque est un élément intrinsèque et positif de leur quotidien, porte d'entrée vers la croissance.

« *L'esprit d'entreprendre est dans l'art de transformer*

*les risques et d'en faire une force* », résume ainsi

François Dutilleul, PDG et représentant de la quatrième génération du groupe familial de promotion-construction Rabot Dutilleul. De fait, lorsqu'on leur demande ce qu'évoque pour eux le risque, la grande majorité des dirigeants d'entreprise citent immédiatement les « opportunités » et les « succès » qui s'ouvrent à eux dans un univers risqué. « *Le risque est mon ami, car derrière chaque risque il y a une opportunité* », estime même le dirigeant de HubOne, Patrice Belie.

Il ne s'agit pas, bien sûr, d'inconscience ou de folle témérité. Il ne faut pas confondre « *la prise de risque et la mise en danger* », souligne

Arnaud Deschamps, Directeur général de Nespresso France.

Les dirigeants sont tous extrêmement attentifs au risque. Tel le célèbre philosophe<sup>1</sup>, ils sont « *aware* » : en veille permanente, vigilants « *à 360 voire à 720 degrés* » selon les termes d'Olivier Millet, président du Directoire d'Eurazeo PME. Bref, toujours à l'affût, guettant les nouveaux dangers susceptibles affecter leur entreprise, son activité, sa rentabilité ou son développement. « *Seuls les paranoïaques survivent* », titre d'un ouvrage à succès du dirigeant d'Intel<sup>2</sup>, a ainsi marqué plus d'un responsable d'entreprise. Et ils sont unanimes sur la nécessité d'évaluer et de peser chaque risque identifié, au regard des avantages attendus. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire du groupe Vivendi, juge ainsi que le pilotage des risques est « *vital, dans l'univers darwinien actuel des entreprises* ». Il estime que « *seul l'absolu et nécessaire mécanisme d'anticipation des risques permet de prendre les meilleures décisions* » et « *s'adapter à l'imprévu* ».

C'est d'autant plus crucial qu'en une génération, les responsables d'entreprises ont vu les dangers se multiplier, se complexifier et se combiner. « *Les risques sont de plus en plus nombreux et de nature de plus en plus diverse. Ils s'autoalimentent mutuellement* », explique Jean-Christophe Mieszala, Directeur général du cabinet de conseil en stratégie McKinsey en France. Les risques d'hier – baisse de la rentabilité, concurrence asiatique, inflation, endettement...

– semblent bien légers, presque faciles à gérer, avec

l'expérience d'aujourd'hui. Il faut dire que toutes

les entreprises que nous avons interrogées semblent désormais maîtriser la palette

« *classique* » des outils de la gestion des risques : veille, cartographie, comités...

sont leur quotidien. Et les dirigeants

utilisent aisément les termes somme

toute récents de « *résilience* », « *appé-*

*tence* » ou « *aversion* » au risque... À

long terme ? Ils s'attendent à encore

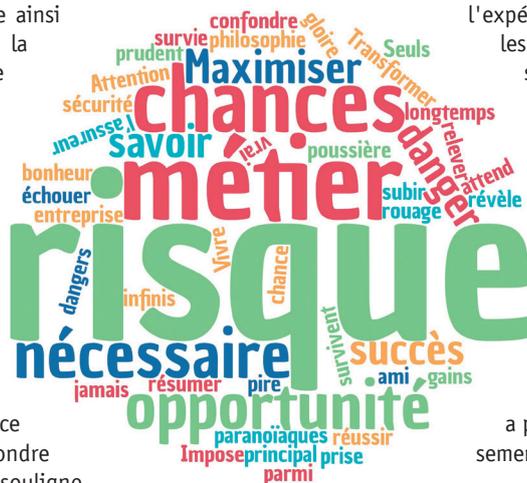
d'avantage de digitalisation et de rapidité.

Le futur annonce donc de nouveaux

écueils, notamment des cyber ou uber-

risques. Beaucoup pensent toutefois qu'il y

a plus à craindre de l'humain - du désinvestissement des équipes - que de la technologie.



Ce qui, finalement, fait profondément peur aux dirigeants qui nous ont répondu ? Qu'on les empêche, un jour, d'entreprendre : qu'on leur coupe les ailes, soit par une réglementation trop contraignante, soit par une aversion au risque jugée croissante dans notre société. Leur cauchemar : le principe de précaution élevé en philosophie... « *La prise de risque est antinomique du principe de précaution actuellement requis (...)* : on considère aujourd'hui en France qu'il faut mettre du coton autour de tout, mais on ne peut éviter tous les risques », déplore ainsi Anne-Sophie Panseri, Dirigeante de l'entreprise familiale Maviflex, également Présidente du réseau des Femmes Chefs d'Entreprise (FCE). C'est que, pour nos dirigeants comme pour tout entrepreneur, « *le plus grand risque dans la vie serait de ne pas en prendre* ». Tout comme pour tout homme, « *vivre, c'est risquer* ». ■

<sup>1</sup> Jean-Claude Van Damme.

<sup>2</sup> Andrew Grove.

# SERGE MORELLI

## PDG D'AXA ASSISTANCE



**Serge Morelli,**  
PDG d'Axa Assistance

- ▶ Spécialiste des interventions d'urgence
- ▶ 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires
- ▶ 10,8 millions de dossiers traités en 2015 et près de 13 000 rapatriements effectués
- ▶ 8 600 salariés répartis dans 34 pays ; une capacité d'intervention dans plus de 200 états

« Le risque est le vrai métier de l'assureur. »

### Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Ce sont les trois mots qui définissent notre ADN à la fois d'assureur et de filiale du groupe Axa : **Aversion** au risque, **Appétit** au risque et **Maîtrise** des risques. Il s'agit là du triptyque dans lequel toutes nos actions s'inscrivent.

Ainsi, l'aversion au risque est la caractéristique de celui qui ne souhaite pas courir un risque : il sera prêt à le transférer à un tiers moyennant une rémunération ou il refusera tout actif ou toute action lui faisant courir un risque perçu comme excessif par rapport à sa capacité à le supporter. L'aversion au risque pousse une personne (physique ou morale) à hésiter, voire à ne pas supporter la pression induite par la prise de risques financiers. Il s'agit d'une notion subjective, qui diffère donc d'une personne à l'autre, et c'est là que le rôle de l'assureur commence.

L'appétit au risque est l'évaluation d'un niveau de risque acceptable pour atteindre ses objectifs stratégiques. C'est une notion objective, qui dépend de différents éléments dont le niveau de capital et, parfois, la réglementation (notamment, pour les assureurs, du modèle de Solvabilité II). Mieux vaut être structuré dans sa définition de l'appétit au risque mais c'est parfois difficile pour des sujets nouveaux, comme le Cyber risque.

Le dernier volet du triptyque est, bien sûr, la maîtrise des risques : il faut s'attacher à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soient leur nature ou leur origine, pour les traiter méthodiquement de manière coordonnée et économique. L'objectif est de réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, ainsi que leur impact éventuel.

### Quel est le principal risque aujourd'hui ?

Pour Axa Assistance, il s'agit du risque d'interruption de l'activité. En tant qu'assisteurs, nous devons être en mesure de répondre à nos clients 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, même si un avion s'écrase à côté de nos bureaux, que les lignes téléphoniques ou les infrastructures informatiques ne fonctionnent plus. Nous avons mis en place un plan de continuité d'activité (PCA) ainsi que des cellules de crises et planifions des exercices de crise réguliers dans toutes nos entités, en plus des entraînements quotidiens apportés par notre activité...

### Comment peut-on identifier les risques émergents ?

Comment, tout d'abord, définir un « *risque émergent* » ? Il s'agit pour nous assureurs d'un événement perçu comme un risque potentiel mais qui n'est pas encore matérialisé et qui s'avère donc difficile à quantifier en fréquence et/ou en intensité. Au sein d'Axa, nous travaillons avec des experts pour identifier les risques émergents que constituent par exemple le développement de nouvelles formes de mobilité ou les nouvelles pratiques médicales. Il faut également être capable de mesurer l'impact des tendances sociétales, économiques, politiques, pour appréhender ces risques par anticipation.

### Quels seront les principaux risques... dans 25 ans ?

Le Cyber risque ! C'est une certitude. De même que la protection des données. Ce sont des sujets qui vont toucher de plus en plus d'entreprises. Par ailleurs, on peut penser que les métiers traditionnels de l'assistance aux biens seront de plus en plus disruptés ou « ubérisés » : de nouveaux acteurs vont phagocytter le métier de l'assistance à travers un accès direct au client. Chez Axa Assistance, nous nous déplaçons déjà dans certains pays sur une expérience client différente.

**Il y a 25 ans, quels étaient les premiers risques ?**

Il y a 25 ans, la perception du risque était plus ciblée. Il y avait notamment le risque routier, avec chaque année quelque 12 000 tués et bien plus de blessés encore. Ce risque n'a pas disparu aujourd'hui, mais l'ordre de grandeur est différent : d'importants progrès ont été faits pour améliorer la sécurité des véhicules et la réglementation a fait évoluer les modes de conduite. Un autre risque qui semble avoir diminué, du moins en Europe, est le risque d'inflation. Toutefois, dans le contexte international actuel, ce risque pourrait ressurgir, même en Europe.

**Le risque en une phrase ?**

« *Le risque est le vrai métier de l'assureur* ». En effet, dès lors qu'il sait identifier, qualifier et quantifier le risque, l'assureur peut le prendre et soutenir ainsi l'activité économique. Les assureurs n'ont pas toujours eu très bonne réputation mais c'est un métier très noble : l'assurance permet de faire face à l'aversion aux risques des entreprises comme aux clients particuliers, en leur permettant de vivre, de travailler ou d'exercer leur activité plus sereinement dans un environnement incertain. ■

## PIERRE BLAYAU

### PRÉSIDENT DE LA CAISSE CENTRALE DE RÉASSURANCE



© Antoine Meyssonier

**Pierre Blayau,**  
Président de la Caisse  
Centrale de Réassurance

**Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**

Le premier mot est **Entrepreneur**, le deuxième est **Santé**, le troisième est **Guerre**. « Entrepreneur » car, avant de constituer quelque chose de négatif, le risque doit être appréhendé de façon positive : c'est la nature même de l'être humain, et de l'entrepreneur ou du dirigeant, que de prendre des risques. Les entrepreneurs créent, innovent, inventent des technologies et les commercialisent. Il existe toutefois des risques négatifs, c'est pour cette raison que j'évoque la santé qui constitue aujourd'hui une préoccupation majeure pour les individus. Sont prégnants les risques liés aux médicaments, aux traitements médicaux, aux maladies mortelles... Le risque climatique peut également y être associé dans la mesure où ce qui est en jeu, c'est la santé. Enfin, le risque de guerre. Si je pouvais citer un quatrième risque, je dirais les catastrophes naturelles, tremblements de terre, inondations, submersions... des Cat'Nat dont la main de l'homme est parfois à l'origine.

**Quel est le principal risque de votre entreprise/des entreprises aujourd'hui ?**

Si je parle au nom de la CCR, le principal risque est la catastrophe naturelle, c'est-à-dire la survenance d'un événement qui doit être indemnisé, à la fois par la CCR dans un premier temps et, si les fonds nécessaires ne suffisent pas, par l'État ensuite. Le risque Cat'Nat est indemnisé par la CCR, avec garantie de l'État. Le risque est financier pour la CCR. Mais il s'agit surtout d'un risque pour nos concitoyens qui peuvent être victimes de ces désastres-là. La CCR ayant vocation à indemniser, elle sait faire face au risque. Les risques qui en découlent sont classiques pour une entreprise financière comme la nôtre : souscription non maîtrisée, détournement de souscription, engagements pris ne répondant pas aux critères de l'entreprise... C'est arrivé, il y a quelques années, en Thaïlande, sur nos activités de réassurance de marché, avec des traités de couverture de dommages. Les engagements pris par certains collaborateurs de la CCR allaient au-delà des engagements autorisés. L'autre risque prégnant pour la CCR concerne la gestion d'actifs. Nous avons 10 milliards d'euros en gestion. Le risque est de mal équilibrer le portefeuille de placements. Sur ce point, notre chance est d'avoir une appétence au risque très contrôlée par l'État qui nous détient à 100 %.

**Comment est-il possible d'identifier l'émergence de nouveaux risques ?**

Il suffit de lire le journal, tous les jours, de se tenir au courant de ce qui se passe. En règle générale, on n'appréhende pas un risque sur une feuille blanche. À mon avis, il n'y a pas de risques émergents. Il y a des dégâts émergents, il y a des catastrophes émergentes, il y a des ennuis et des problèmes émergents, mais pas de risques émergents. Une fois qu'on se dit que la planète se réchauffe et que cela a pour conséquences une hausse des niveaux marins, une fonte de la calotte glaciaire, une couche d'ozone qui s'amincit, on constate un dégât et on s'aperçoit qu'il est né du fait qu'on avait fait un certain nombre de choses qu'on qualifie de risques. Aujourd'hui, les émissions de CO2 sont perçues comme un risque mais, pendant des années, elles n'ont pas été considérées comme tel. Pour appréhender les nouveaux risques, il faut observer les phénomènes de dégradation, de détérioration, soit de notre environnement, soit de la nature, soit de la santé... Pour ce faire, nous mettons en place des

systèmes de veille. Notre problématique, à la CCR, qui est également celle des assureurs, c'est d'identifier ce qui est assurable et ce qui ne l'est pas. Ce que nous observons, c'est qu'on nous demande d'assurer des choses qui n'étaient pas assurées auparavant. Automobile, incendie, cela existe depuis des lustres. Les laboratoires pharmaceutiques qui s'assurent et se font réassurer, c'est plus récent. Tout comme les risques de réputation, de cyberattaques, de terrorisme, de conflit et de guerre, événements *world wide* inhérents à des actes de malveillance dont l'origine est mal définie, comme le sont le dommage subi et le régime de protection. Notre mission, c'est aussi de constater ces évolutions. Là se pose le problème de l'assurabilité et de l'indemnisation.

### Quels seront, selon vous, les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées dans 25 ans ?

Il me semble que les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées ces prochaines années sont les cyberattaques et l'atteinte à la sécurité des systèmes d'information (SI). A l'heure du big data, la protection de l'information est essentielle. Aujourd'hui, pour une entreprise sidérurgique, la protection du SI est devenue plus importante que la bonne marche des hauts fourneaux. Dans les 25 années à venir, cela va s'amplifier. L'organisation du SI, sa protection, l'accès aux données, vont nécessiter une attention croissante de la part des entreprises. Autre risque qui va croissant, celui de la responsabilité civile : ce que l'entreprise fait, le produit qu'elle vend, va être décortiqué par l'acheteur. Cela concerne les laboratoires pharmaceutiques, la grande distribution, l'agroalimentaire, les producteurs... Tous les mouvements de consommateurs prônent désormais la transparence et la traçabilité. On l'a vu avec le scandale Spanghero et la présence de viande de cheval dans des lasagnes, la crise de la vache folle... L'entreprise va devoir protéger ses données, les informations qu'elle détient (comme sa propre connaissance de ses marchés), et sa production, c'est-à-dire ses consommateurs, sa responsabilité civile. La chaîne va être de plus en plus transparente.

### Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?

J'ai l'impression que les grands risques étaient l'IARD, le logement, l'habitation, le dommage corporel, le dommage physique aux installations. Il y a eu une accélération phénoménale en 25 ans dont on ne se rend pas vraiment compte. À l'époque, je dirigeais une entreprise industrielle, ce que nous craignons le plus, c'était les accidents de voitures, les accidents du travail, l'arrêt des hauts fourneaux, la démolition, les incendies, les vols dans les bureaux, l'espionnage industriel...

### Le risque en une phrase ?

«*Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque*», de René Char. ■

**« Impose ta chance,  
serre ton bonheur et  
va vers ton risque. »**

René Char

### LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES : À UTILISER À BON ESCIENT

En matière de cartographie des risques, il me semble que l'on pousse parfois la démarche à l'extrême. Y figure par exemple le risque d'affaiblissement par rapport à la concurrence. On finit par appeler un risque un mauvais résultat. Il ne faut pas exagérer ! Quand on parle de risque, quand on est dans un contexte assurantiel, il faut se concentrer sur les vrais risques. Risques de résultats, risque de perte de compétitivité, risque de concurrence ne sont pas des risques, c'est le lot commun de tout entrepreneur qui a vocation à prendre ce type de risque. L'entreprise encourt toujours un risque d'obsolescence de ses produits, un risque de mauvais investissements... Lorsque j'étais chez Moulinex, il m'a fallu gérer des investissements qui avaient été effectués avant mon arrivée dans des produits électriques très exposés à la concurrence chinoise alors que SEB avait limité son engagement et mis son risque plus tôt dans des ustensiles de cuisine comme la poêle Tefal. Si on parle de cartographie, on doit se poser la question : est-ce que mon portefeuille de produits constitue un risque ? Mais là, on n'en finit plus. Si on se concentre sur ce qu'est le monde assurantiel, les principaux risques sont le risque de souscription et le risque de placements.

Je pense qu'il y a un problème d'organisation et un problème de définition. Il ne faut pas caricaturer. On voit trop de cartographies où figurent des risques qui n'en sont pas, ces sujets relèvent de la vocation de l'entreprise. Risque d'affaiblissement ou de perte de marges, il me semble que cela n'a pas à figurer dans la cartographie des risques. Cela est lié aux problèmes d'organisation. Dans une entreprise, il faut bien distinguer ceux qui sont les Risk Managers et qui ont vocation à identifier les risques matériels, immatériels, et donc à faire de leur entreprise une organisation sécurisée, sûre. Cela suppose des process, de l'analyse de données, de l'évaluation. C'est un métier. Par ailleurs, il y a tout ce qui fait la vie d'une entreprise, où il y a toujours un risque. Il y a toujours un risque de perte de marges, un risque qu'un compétiteur ou qu'un low cost arrive... Quand on est à la tête d'une entreprise aérienne, ce n'est pas au Risk Manager d'expliquer qu'il y a un risque d'apparition de concurrents low cost. Ce n'est pas le rôle du RM. Lui doit intervenir sur les process relatifs aux avions, aux réservations. Il doit cartographier des risques techniques... Mais les risques stratégiques sont de l'ordre de la direction générale, c'est le job du président.

# EMERY JACQUILLAT

## PRÉSIDENT DE CAMIF MATELSOM



© Y. Soulaillé

**Emery Jacquillat,**  
Président de Camif Matelsom

- › Ameublement et équipement de la maison
- › 40 millions de chiffre d'affaires en 2015
- › 60 salariés

**Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**  
C'est la vie !

**Quel est le principal risque de votre entreprise/des entreprises aujourd'hui ? Comment le traitez-vous ?**

Le risque principal pour l'entreprise, à l'heure actuelle, est celui de ne pas expérimenter assez. Développer la culture entrepreneuriale et le collaboratif, dans l'entreprise et avec l'ensemble des parties prenantes, est un vecteur d'innovation.

**Comment est-il possible d'identifier l'émergence de nouveaux risques ?**

L'intuition et l'échec sont les meilleurs révélateurs de l'émergence de nouveaux risques. À nous de savoir écouter et faire confiance.

**Quels seront, selon vous, les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées dans 25 ans ?**

Il me semble que, dans 25 ans, le risque principal sera le risque environnemental : manque de ressources, environnement trop dégradé, pollution...

**Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?**

Ne pas voir qu'internet allait tout changer.

**Le risque en une phrase ?**

Il est tout à fait prudent de prendre des risques !

**« Il est tout à fait prudent de prendre des risques ! »**

# PIERRE-HENRI BENHAMOU

## PRÉSIDENT FONDATEUR DE DBV TECHNOLOGIES



© Patrick Lazic

**Pierre-Henri Benhamou,**  
Président fondateur  
de DBV Technologies

- › Biotech fondée en 2002
- › Spécialisée dans le traitement des allergies alimentaires par « patch »
- › Côtée sur Euronext et au Nasdaq
- › 250 salariés à fin 2016

« Maximiser  
les chances de succès. »

### Si je vous dis « risque », quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

**Inhérent.** Le risque fait partie intégrante d'une biotech comme DBV Technologies. Le risque est consubstantiel à la fondation comme à l'existence d'une biotech. Il y a tout d'abord le risque de l'innovation : la biotech apporte une solution, qui n'a pas encore été testée et qui s'oppose aux solutions précédentes, qui elles, sont largement éprouvées. Mais on ne peut apporter quelque chose de nouveau sans courir un risque, évidemment : le mouvement crée le risque. En outre, sur un tout autre plan, DBV Technologie vit du risque et n'a de raison d'être que par le risque, puisque nous développons un traitement contre l'allergie à l'arachide, un risque sanitaire important aujourd'hui mais qui n'était pas ressenti par la population il y a 20 ans !

**Maximal.** Nous n'avons pas le droit à l'erreur : une société bien implantée peut exploser en vol parce que ses produits ont perdu leur pertinence, mais elle a le droit de rater une étude car elle peut s'appuyer sur d'autres produits. Dans une biotech comme la nôtre, ce n'est pas le cas. Le risque est à tous les niveaux : copie de ses brevets, incapacité de mener à bien ses développements cliniques ou industriels, que le produit ne soit pas parfaitement standardisé, ce qui conduirait au rejet de notre homologation, sans oublier les risques financiers, ou encore les risques liés à l'humain, car nous sommes passés de 18 salariés en 2012, à bientôt 250, c'est une mue très violente...

### Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?

La notion de risque est très évolutive. Il y a 25 ans, pour le pédiatre que j'étais, le risque principal était la mort subite du nourrisson. C'était un problème terrible. Nous avons été confrontés à une véritable épidémie, qui a duré près de 20 ans et j'ai rencontré beaucoup de jeunes parents qui avaient perdu leur enfant... Heureusement, la connaissance scientifique et l'ensemble des études qui ont été menées font qu'aujourd'hui ce problème n'existe plus qu'à la marge : le risque a été divisé par 100 depuis que l'on couche les enfants sur le dos. Les allergies alimentaires constituent aujourd'hui, pour les parents qui y sont confrontés, une menace comparable. Les sociétés comme la nôtre se forment par rapport aux risques émergents dans la population. Cela préfigure probablement ce que seront les sociétés dans 20 ans : il sera impossible de penser développer un produit pour attaquer un marché mature, c'est là une conception ancienne du business et de l'économie ! Les entreprises devront créer non seulement de nouveaux produits, mais aussi le marché de ces produits, avec une très grande capacité de réaction et d'innovation.

### Le risque en une phrase ?

Le risque est un mot-valise et tout dépend du point de vue où l'on se place. Le risque est la justification même de DBV Technologies : nous sommes là à cause du risque d'allergie et nous existons parce que notre modèle économique nous permet de gérer le risque inhérent au développement d'une nouvelle forme thérapeutique d'une façon plus légère, plus adaptée et plus pragmatique que des sociétés établies, souvent « adverses » au risque. Nous avons récemment recruté notre directeur médical et l'un des candidats, issu d'une grande société pharmaceutique, imaginait son futur rôle comme étant de « minimiser notre risque d'échec »... Nous ne l'avons pas embauché car, pour nous, son rôle devait être de « maximiser nos chances de succès ». La différence est majeure : une biotech doit intégrer le risque dès l'origine, il fait partie de son ADN. En revanche, elle doit savoir tirer le maximum de ses succès. ■

## ALAIN PONS

## PRÉSIDENT DE DELOITTE FRANCE ET DEPUTY CEO MONDIAL



© Augustin DeBieme

**Alain Pons,**  
Président de Deloitte France  
et Deputy CEO mondial

- ▶ Audit et conseil
- ▶ 1,114 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015-2016
- ▶ 10 300 salariés en France

« Savoir prendre des risques, c'est savoir ne pas les subir. »

**Si je vous dis « risque », quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**

En premier lieu, je dirais **Anticipation** : la capacité à anticiper le risque et sa provenance. Ensuite, j'utiliserais le terme **Maîtrise** : la capacité à gérer le risque lorsqu'il survient, comme un réflexe. Enfin, le risque c'est aussi

une **Opportunité** : l'opportunité de développer d'autres choses. Le risque, pour moi, c'est donc anticiper, maîtriser et saisir les opportunités.

**Quel est le principal risque de votre entreprise/des entreprises aujourd'hui ?**

Le principal risque, à l'heure actuelle, me semble être le facteur humain. Ce que nous observons aujourd'hui, aussi bien chez Deloitte que dans les entreprises que nous accompagnons, c'est une tendance à la mise en place de modèles, de protocoles, de procédures... Cela est évidemment nécessaire, mais cette démarche ne doit pas faire office de parangon ni de but. La priorité est de positionner le facteur humain au cœur de la gestion des risques. Cela suppose d'instaurer une culture du risque. Pour reprendre mes trois termes initiaux, « anticiper », « maîtriser », « saisir l'opportunité », voilà trois étapes où le facteur humain se révèle essentiel.

**Comment est-il possible d'identifier l'émergence de nouveaux risques ?**

L'identification de nouveaux risques passe autant par les outils que par la sensibilisation au plus haut niveau. Les outils, ce sont la cartographie, l'intégration du risque dans la chaîne de management, les process dédiés à l'anticipation, à l'identification, à la maîtrise et à la gestion du risque. La sensibilisation, quant à elle, concerne en priorité le top management, les comités exécutifs, les conseils d'administration... Dès lors que le plus haut niveau de l'organisation est sensibilisé, il saura anticiper, analyser les signaux faibles. Cela est primordial dans un monde qui s'accélère et où le risque peut venir de partout : des nouvelles technologies, des nouveaux comportements, des nouveaux business models, des nouvelles formes de criminalité... Face à l'explosion de nouvelles pratiques, l'acculturation au risque au plus haut niveau va de pair avec la mise en place de nouveaux outils.

**Quels seront, selon vous, les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées dans 25 ans ?**

Je pense à un risque qui pèse déjà sur les organisations et qui va, à mon avis, s'intensifier : le risque réputationnel. À l'heure où l'information est immédiate et continue, à

l'heure de la montée en puissance des réseaux sociaux, le risque de réputation est prégnant. Pour s'en prémunir, les entreprises doivent notamment se concentrer sur la maîtrise technologique. Ces nouveaux canaux n'ont pas seulement engendré de nouvelles relations en BtoC comme en BtoB, ils ont aussi ouvert la voie à la cybercriminalité. Un autre élément entre en ligne de compte, la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise, qui suppose l'exemplarité et ne peut souffrir aucun manquement à l'heure des réseaux sociaux. L'entreprise est au cœur de la société, le risque de réputation est extrêmement délicat à gérer sur une planète où le rythme de la communication ne cesse de s'accélérer. Dans ce contexte, les entreprises doivent être en mesure de s'adapter. Cette aptitude au changement doit être portée par le top management et doit infuser à tous les niveaux de l'organisation.

**Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?**

Il y a 25 ans, les grands risques actuels (risques financiers, risques de réputation, risque de pérennité) existaient déjà, les organisations ont toujours été « mortelles », vulnérables. Simplement, il y a 25 ans, les conséquences d'une occurrence d'un risque étaient beaucoup moins fortes qu'elles ne le sont aujourd'hui. Les organisations avaient davantage de marges de manœuvre et davantage de temps pour gérer, pour communiquer, pour rebondir... Aujourd'hui, la réponse doit être immédiate, instantanée. Il faut savoir s'adapter en fonction de l'évolution fulgurante des nouvelles technologies... La grande différence entre maintenant et il y a 25 ans, c'est le rapport au temps.

**Le risque en une phrase ?**

Le risque principal c'est de ne pas en prendre. Si vous voulez créer de la valeur, il faut savoir prendre des risques. Une économie est basée sur des investisseurs, des entrepreneurs qui, par nature, prennent des risques. La culture de gestion des risques ne doit pas être orthogonale par rapport à la culture entrepreneuriale. Le principe de précaution ultime, c'est de ne rien faire. Et ne rien faire, c'est disparaître. Savoir prendre des risques, c'est savoir ne pas les subir. ■

# ALEXANDRE DESROCHES

## DIRECTEUR GÉNÉRAL DE DELTA PLUS GROUP



**Alexandre Desroches,**  
Directeur Général de Delta Plus

- » Conception et fabrication d'équipements de protection individuelle
- » Près de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires
- » Présent dans 90 pays avec 24 filiales à l'étranger
- » Coté sur EuroNext depuis 1999
- » 2 500 salariés

« Qui attend  
les souliers d'un mort,  
risque de marcher  
longtemps nu-pieds ! »

### Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Tout d'abord **Opportunité** : un risque n'est appréhendable, n'a de sens que s'il est adossé à une opportunité. Il n'y a pas de risque absolu et, dans le domaine des affaires, le risque ne peut être que relatif à une opportunité, les deux vont toujours ensemble. À un autre niveau, le risque constitue clairement une opportunité pour Delta Plus, puisque nous fabriquons des équipements de sécurité. Ensuite, **Quantification** : c'est le corollaire naturel, il faut quantifier le risque pour savoir si cela vaut le coût au regard de l'opportunité. Enfin la troisième dimension est la **Normalité** : il y a du risque partout, au quotidien, dans notre vie. C'est d'ailleurs l'un des problèmes de notre société, au-delà du monde des affaires, que de vouloir évacuer tout risque, y compris celui de la mort, notamment à travers le principe de précaution. Cela n'a pas de sens : c'est une aberration que de faire croire aux gens que l'on peut mener une existence sans risque. En tant qu'êtres vivants, nous portons nécessairement un risque : nous baignons dans le risque, nous respirons dans du risque, c'est tant mieux car on s'ennuierait ferme sans variabilité et sans risques !

### Quels sont les principaux risques des entreprises aujourd'hui ?

L'un des risques les plus importants est celui de la désagrégation sociale : de la perte de cohésion au sein des entreprises. Pendant les trente glorieuses, nous avons été très « systémiques » : considérant que l'intelligence était dans le process plus que dans l'homme, on a mis en place des process, des indicateurs de performance, et des managements « à la McDo »... Aujourd'hui, on revient dans un monde où les sentiments ont leur place. La société française est complètement désenchantée et on se rend compte que le bien-être matériel ne suffit pas. Il faut redonner un sens à l'entreprise, au risque de la voir s'effondrer de l'intérieur. C'est un risque insidieux, pernicieux, rampant et les dirigeants doivent se battre, au quotidien, pour redonner du sens au travail des collaborateurs et maintenir le lien social car la perte de ce lien signifie la fin de la vie de l'entreprise. C'est une tâche difficile : il faut donner de sa personne, faire montre d'énergie, y croire et le vivre !

Il y a aussi un risque important d'ubérisation, c'est-à-dire de rupture du business model de l'entreprise, avec l'installation rapide de nouveaux concurrents. Même si le législateur essaie de freiner les évolutions, c'est inéluctable : nous vivons un tsunami plus fort que l'invention du moteur à vapeur lors de la première révolution industrielle, sans que personne ne sache où cela peut nous mener. Nous vivons une époque fabuleuse, mais nous avons toutes les raisons d'avoir peur si l'on ne parvient pas à prendre les choses en main...

Le dernier risque majeur est celui du départ des talents. Il y a aujourd'hui un problème d'adéquation entre le marché du travail et les besoins des entreprises, qui veulent du savoir-faire, du savoir-être et du faire-savoir. De fait, les jeunes talentueux et motivés quittent actuellement les entreprises pour devenir... entrepreneurs. L'enjeu est aujourd'hui de parvenir à leur donner un cadre de travail intrapreneurial.

### Quel est le principal risque de votre entreprise à moyen terme ?

Comme toutes les entreprises familiales, Delta Plus doit réussir sa transmission à la génération suivante. Il faut mettre en place une gouvernance particulière pour maintenir la cohésion des actionnaires. Quand la gouvernance n'est pas assez forte, il y a un risque de disputes familiales, voire de batailles entre actionnaires car il y a beaucoup de passions, d'*intuitu personae* et d'affect dans ces entreprises. C'est le grand risque des entreprises familiales...

### Le risque en une phrase ?

Je vais choisir une phrase de Shakespeare : « Qui attend les souliers d'un mort, risque de marcher longtemps nu-pieds ! ». Dans le passé, on pouvait se donner le temps de la réflexion. Aujourd'hui, on n'a plus les moyens d'attendre que la situation se présente au mieux : il faut prendre des risques et créer de la valeur ici et maintenant, sans attendre « quand... » et « si... ».

# DAI SHEN

## DIRECTEUR GÉNÉRAL DE DEMOS



**Dai Shen,**  
Directeur général de Demos

- » Formation professionnelle
- » Chiffre d'affaires consolidé : 94 millions d'euros
- » 530 salariés

**Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**  
**Opportunité, Communication et Prévention.**

### Quel est le principal risque de votre entreprise/des entreprises aujourd'hui ?

Face aux changements très importants des demandes de formation et des nouveaux entrants, il est indispensable de savoir comment bien rester dans la course. Au sein de Demos, nos actions principales sont de bien comprendre l'évolution du marché et d'anticiper les changements par l'innovation apportée à notre offre autour de nos 3 axes stratégiques :

- avoir une offre multimodale, avec une digitalisation accrue de nos modules de formation et proposer des solutions Blended learning à nos clients pour intensifier la réussite de leur transformation digitale,
- un complément certifiant et diplômant afin de satisfaire les besoins confirmés des apprenants qui souhaitent capitaliser leurs efforts et investissements dans la formation continue,
- une accélération bien maîtrisée du déploiement de nos solutions de formation à l'international pour accompagner nos clients au-delà des frontières françaises.

### Comment est-il possible d'identifier l'émergence de nouveaux risques ?

Il faut construire un système de veille sur : les concurrents directs et indirects ; sur l'évolution du système économique, social et politique au niveau local, national et international ; et sur l'avance technologique et son impact sur nos métiers.

### Quels seront, selon vous, les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées dans 25 ans ?

D'abord, la robotisation et l'automatisation qui vont changer en profondeur l'organisation du travail, ce qui entraînera la disparition de certains métiers et l'apparition de nouvelles fonctions. Ensuite, l'uberisation n'en est qu'à ses débuts et va continuer de bouleverser l'organisation du travail. Enfin, l'évolution rapide de la technologie qui va demander des compétences multiples aux salariés et aux managers. Tous ces changements importants vont accélérer la rotation de compétences et de fonctions, c'est donc une super opportunité pour la formation tout au long de la vie.

### Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?

Je dirais le début de la mondialisation qui allait beaucoup modifier les métiers dans les pays développés. Je citerais également l'arrivée des outils informatiques modernes qui allait provoquer des changements importants de l'organisation des processus et du travail dans les entreprises.

### Le risque en une phrase ?

Transformer le risque en opportunité est un art mais aussi un moyen de survie. ■

**« Transformer le risque en opportunité est un art mais aussi un moyen de survie. »**

# JEAN-PIERRE LETARTRE

## PRÉSIDENT D'EY EN FRANCE



© Ch. Guibaud Meier 2015

**Jean-Pierre Letartre,**  
Président d'EY en France

- ▶ Audit financier et conseil
- ▶ 954 millions d'euros de chiffre d'affaires à fin juin 2016
- ▶ 5 500 salariés en France

« Ce qu'on risque révèle ce qu'on vaut. »

### Si je vous dis « *risque* », quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Le premier serait sans aucun doute **Opportunité**. C'est le pendant du risque. Un couple dont les composantes doivent être savamment dosées par le dirigeant. Ensuite, je dirais **Culture**, car la culture du risque et sa diffusion dans toute l'entreprise sont primordiales pour que les décisions de management soient pertinentes. Et enfin, ce serait le mot **Anticipation** car il n'y a pas de gestion du risque sans projection, vision de l'avenir et appréhension de l'évolution de l'environnement.

### Quel est le principal risque des entreprises aujourd'hui ?

De façon générale, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à trois risques majeurs : l'absence de lisibilité concernant les conditions économiques internationales, la disruption non-anticipée de leur modèle économique et le non-respect de la régulation métier. Plus spécifiquement, pour EY, le principal risque que nous avons identifié réside dans la perte de confiance dans les capacités de la marque car celles-ci constituent une composante essentielle de notre modèle économique ; c'est le principal facteur de choix d'EY pour nos clients. C'est un risque que nous prenons très au sérieux et contre lequel nous avons mis en place de nombreuses actions au premier rang desquelles se trouve la culture d'excellence de nos équipes, au service de nos clients. Quelle meilleure façon de préserver la confiance en la marque EY que de délivrer un travail de grande qualité en entretenant de bonnes relations avec ses clients ? Au-delà de ces aspects, nous avons structuré de façon significative nos process Indépendance et Risk Management en créant une équipe dédiée, nous formons par ailleurs nos collaborateurs régulièrement et nous les accompagnons dans la conduite du changement, notamment par le biais de tutoriels.

### Comment est-il possible d'identifier des risques émergents ?

Sujet complexe s'il en est. C'est la raison pour laquelle je ne pourrais transmettre que quelques recommandations qui vous mettront en position ou dans l'état d'esprit de voir émerger les risques avant qu'il ne soit trop tard : accepter que l'invisible puisse arriver, rester à l'écoute des signaux faibles, rester « éveillé » en échangeant avec ses pairs, en mettant en œuvre une veille politique et économique, et enfin mettre en place des outils de remontée et de captation de l'information en interne (par exemple : baromètre social) et accepter le regard qu'un autre peut porter sur ces informations car ce regard différent vous sera précieux dans votre recherche de clairvoyance et d'anticipation.

### Quel sera le risque principal dans 25 ans ?

Ce sera, à mon sens, un risque qui tournera autour de l'Humain et de la perte de sens. L'entreprise a besoin de faire adhérer les hommes et les femmes au(x) projet(s) qu'elle porte. Ce besoin va se faire sentir avec de plus en plus d'acuité avec l'évolution de la relation au travail et des modes d'organisation. Il y aura donc un enjeu et, par conséquent, un risque majeur lié à l'engagement et à la confiance entre les collaborateurs et l'entreprise.

### Il y a 25 ans quels étaient les risques principaux ?

C'était un autre monde... Le risque principal qui pesait sur les entreprises était celui de l'internationalisation des échanges (avec la Chine, l'Inde, l'Afrique) auquel était lié le nécessaire développement des talents. Les entreprises avaient à faire face également aux ruptures technologiques, démographiques, énergétiques. Leur maturité vis-à-vis du risque était faible, caractérisée par un déficit de culture et de couverture des risques, et par une structuration insuffisante des dispositifs de maîtrise des risques (notamment des contrats) – ce qui constitue en soi un risque important.

### Le risque en une phrase ?

« Ce qu'on risque révèle ce qu'on vaut », Jeanette Winterson, romancière ■

# OLIVIER MILLET

## CEO DE EURAZEO PME



**Olivier Millet,**  
CEO de Eurazeo PME

- ▶ Capital investissement
- ▶ Chiffre d'affaires en 2015 = 653 millions d'euros
- ▶ Portefeuille valorisé 414 millions d'euros
- ▶ Présent dans 100 pays
- ▶ 6 600 salariés

### Si je vous dis « *risque* », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

**Vie**, parce que vivre, c'est prendre des risques. Dans le cadre de l'entreprise, la vie est un parcours de transformation, qui implique également de prendre des risques. **Adaptation**, ensuite. On ne peut éviter le risque, il faut s'y adapter. Enfin, **Collectif** parce qu'à plusieurs on affronte mieux le risque, tant par la mutualisation que par la co-construction de solutions collectives.

### Quel est le principal risque auquel les entreprises sont aujourd'hui confrontées ?

C'est la vitesse à laquelle les choses se transforment. Le monde bouge si vite actuellement que l'on risque de ne pas bouger assez vite en réponse. Il faut réussir à être à la fois dans un temps long, avoir un projet, une vision à dix ans, et dans un temps très très court, pour résoudre les problèmes du quotidien. C'est complexe mais si je ne suis que dans le long terme, je suis inadapté et, si je ne suis que dans le quotidien, je le suis aussi.

### Comment peut-on identifier des risques émergents ?

C'est très simple : il faut être ouvert à 360 voire à 720 degrés ! Il faut réfléchir à des risques plus éloignés que la créance client qui obère mon chiffre d'affaires. Les réflexions sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) sont un des moyens de voir plus loin. C'est l'un des fils rouges – même si ce n'est pas le seul – qu'il faut suivre pour s'intéresser à des problématiques qui peuvent concerner l'entreprise moins directement ou instantanément, mais qui vont à terme l'impacter à coup sûr.

### Quel sera le principal risque à une échéance de... 25 ans ?

Que les entreprises ne soient plus humaines. Aujourd'hui, on essaie de mettre des automates et de la compliance partout. Il ne faut pas oublier que le lien humain est essentiel pour apporter la confiance. Je pense qu'il y a actuellement une désaffection de la Bourse parce que ce ne sont plus des humains qui analysent et décident mais, de plus en plus, des automates qui jouent les uns contre les autres. Alors que les états sont actuellement en faillite – tant en termes financiers que dans leurs projets, l'entreprise peut prendre le relais en étant un lieu de liens humains.

### Il y a 25 ans... quels étaient les risques principaux ?

Le principal risque des entreprises était alors la baisse d'activité, le fléchissement du chiffre d'affaires. Aujourd'hui, la hiérarchie des risques a beaucoup évolué et l'interaction entre les sujets a explosé, avec des effets papillons majeurs. Le risque sur le chiffre d'affaires n'a pas disparu, mais il y a désormais beaucoup d'autres enjeux.

### Le risque en une phrase ?

Je n'ai pas de phrase toute faite pour résumer ma philosophie du risque. Au contraire, certaines formules classiques me gênent beaucoup. Ainsi, « *tout ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort* » comporte une idée de souffrance nécessaire. Comme s'il fallait souffrir pour être fort. Comme si on ne pouvait être fort sans avoir pris de coups. Or, je pense qu'il vaut mieux être plus souple et esquiver les coups. Dans le même esprit, je suis aussi gêné par les formules qui valorisent l'échec. La valorisation de l'échec est aujourd'hui à la mode, au point qu'un prix du « *Plus bel échec* » a été créé. Mais l'enjeu n'est pas là et les réflexions sur l'échec doivent conduire à s'interroger sur la réussite. Et, en réalité, cette dernière n'existe pas. La vie est un chemin, il peut y avoir des balises le long de ce chemin, mais la réussite n'est pas une fin. L'important est d'être vivant, de continuer à vivre et à prendre des risques. ■

# PATRICE BÉLIE

## CEO DE HUB ONE



© Vincent Machier

**Patrice Bélie,**  
CEO de Hub One

- › Services en technologies de l'information et de communication en environnements professionnels
- › 4 500 entreprises clientes, 82 millions de connexions Wi-Fi enregistrées et 330 000 terminaux sous contrats de maintenance
- › 500 salariés

### Si je vous dis « *risque* », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

**Opportunités**, parce qu'en général les risques créent des failles qui génèrent des opportunités : il y a toujours une façon positive de regarder un risque. **Mesurer**, car je dois savoir si le risque va tout engouffrer ou si son impact sera faible sur l'entreprise. Enfin **Agir**, car une fois que le risque est mesuré, il faut prendre des mesures palliatives.

### Quel est le principal risque des entreprises aujourd'hui ?

Le Cyber risque. Il est d'autant plus important qu'il est difficilement mesurable et en général mal appréhendé, mal compris, mal maîtrisé car nouveau et technologique. Les responsables doivent néanmoins s'en saisir, en particulier au niveau des organes de gouvernance de l'entreprise. Nous avons également chez Hub One un risque de sécurité et de sûreté, tant pour nous que pour les tiers, car nous sommes très investis dans l'aéroportuaire.

### Comment est-il possible d'identifier des risques émergents ?

Il y a deux façons de le faire. Tout d'abord à travers un process naturel et structuré qui consiste à écouter les remontées d'information des équipes. C'est aussi une question d'attitude à avoir : il faut être curieux et mettre le nez dehors pour voir ce à quoi les autres sont confrontés.

### Quels seront les principaux risques... dans 25 ans ?

Les spécialistes de la prospective considèrent que la technologie va continuer de progresser et devenir, de plus en plus, une affaire de spécialistes et d'experts. Le risque pour une entreprise sera de faire un mauvais choix – un mauvais pari – et de rater la technologie qui finalement supplantera toutes les autres. L'histoire a montré que certaines technologies qui semblaient géniales n'ont jamais décollé. À long terme, il sera probablement encore plus difficile de faire les bons choix et de prendre des risques sur le risque...

### Il y a 25 ans... quels étaient les risques principaux ?

Il y a 25 ans, on ne regardait pas le monde de la même façon : il ne semblait pas aussi hostile. Il y avait moins d'incertitudes. Les risques étaient d'une nature plus évidente. Ils étaient aussi plus parables. Aujourd'hui, l'analyse des risques s'est structurée : il y a des cartographies et des comités, on étudie les risques et la façon de les pallier, de façon très détaillée, en s'appuyant sur des technologies de redondance et avec un véritable souci de résilience.

### Le risque en une phrase ?

« *Le risque est mon ami* »... parce que je prends des risques du matin au soir. J'en prends quand nous essayons une technologie ou que nous faisons une proposition à un client. Mais le risque est mon ami, parce qu'il offre des possibilités : derrière chaque risque, il y a une opportunité de business. ■

« Le risque est mon ami. »

# DAMIEN GUERMONPREZ

## CEO DE LEMON WAY



**Damien Guermontprez,**  
CEO de Lemon Way

- › Fintech spécialisée dans la gestion des paiements pour compte de tiers
- › Fondée en 2007
- › 2,2 millions de clients sur 26 pays
- › 80 salariés (5 bureaux en Europe)

**« Le plus grand risque dans la vie, c'est de ne pas en prendre »**

**Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**  
**Conformité, Systémique et Hacking.**

**Quel est le principal risque de votre entreprise aujourd'hui ?**

Le principal risque de Lemon Way, dont l'objectif est de sécuriser les paiements de la nouvelle économie, serait de ne pas repérer les fraudeurs qui tentent de profiter de l'économie numérique pour blanchir de l'argent, financer le terrorisme ou réaliser des opérations illicites. Les moyens utilisés par les fraudeurs sont très variés, il peut s'agir de faux projets sur des sites de financement participatif ou de faux sites e-commerce qui servent de vitrines à la commercialisation de produits ou services interdits, de façon cachée. La meilleure façon de traiter ce risque est de s'équiper d'outils et d'experts formés auprès d'équipes spécialisées de la Police nationale et des réseaux Visa et MasterCard. Nous avons aussi arrêté de servir les places de marché de bitcoin sur les conseils du régulateur français. Nous surveillons nos 2,2 millions de comptes de paiement et les 10 000 sites qui nous envoient des transactions de façon continue 24h/24 sur 26 pays. Les alertes sont traitées en temps réel par une équipe experte de 15 personnes qui peut faire appel aux 25 nationalités différentes de l'entreprise.

**Comment est-il possible d'identifier des risques émergents ?**

Il est très difficile d'anticiper les risques émergents puisque chaque innovation apporte son lot de nouveaux risques. En attendant de s'adapter, on peut tenter de limiter les dégâts en évitant par exemple aux nouveaux acteurs de cumuler la prise de risque.

Ainsi, dans un marché régulé comme celui des services financiers, le régulateur interdit aux nouveaux acteurs de cumuler plusieurs rôles. Par exemple, un site de financement participatif devra faire appel à un établissement de paiement comme Lemon Way pour cantonner l'argent des investisseurs ou prêteurs destiné aux porteurs de projet ou emprunteurs. Ceci est aussi valable pour les places de marché internet. En contraignant ces acteurs à faire appel à nous pour collecter l'argent de leurs clients finaux, nous évitons que ces derniers ne puissent perdre de l'argent en cas de faillite des nouveaux acteurs numériques. Cela crée de la confiance dans la nouvelle économie, dans l'intérêt de tous. Finalement, l'établissement de paiement que nous sommes est né pour contribuer notamment à une meilleure confiance de la part des consommateurs dans les nouveaux acteurs numériques. À nous d'identifier les risques à travers une pratique quotidienne de nos nouveaux métiers, une écoute permanente des signaux faibles et un échange permanent avec nos confrères et régulateurs.

**Quels seront les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées... dans 25 ans ?**

Le hacking de grande ampleur avec paralysie des hébergeurs ou de sites majeurs comme Google, entraînant la perte potentielle de données sensibles (santé, finance...) de la part de sites administratifs, mais aussi des fraudes financières avec notamment l'usurpation d'identité de milliers de clients à la fois, des épidémies qui obligeront les employés à travailler de leur domicile pendant plusieurs mois. Enfin, même s'il s'agit de science-fiction, sommes-nous certains de ne pas perdre, dans le futur, le contrôle d'un virus informatique mutant ?

**Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?**

Dans la banque, dans les années 90, les risques de contrepartie, de change, de taux, de solvabilité nous occupaient. Le risque de liquidité était connu mais personne ne l'avait véritablement expérimenté. Il était donc mal valorisé (5 à 15 points de base, par an, pour une ligne bancaire confirmée à 5 ans!).

**Le risque en une phrase ?**

« Le plus grand risque dans la vie, c'est de ne pas en prendre » se révèle de plus en plus vraie dans un monde où chacun de nous est invité à créer son emploi pour s'épanouir à travers les innombrables innovations qui voient le jour à un rythme accéléré. ■

# OLIVIER GOY

## CEO DE LENDIX



**Olivier Goy,**  
CEO de Lendix

- › Plateforme de prêt aux entreprises lancée en mars 2015
- › Première fintech française d'après le dernier classement « Fintech 100 » de KPMG
- › 45 millions d'euros prêtés depuis sa création (50 % de part de marché)
- › 35 salariés

« Seuls  
les paranoïaques  
survivent. »

### Si je vous dis « *risque* », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

**Capital**, parce que je pense tout de suite « capital-*risque* ». Ensuite **Entreprendre**, parce qu'il est impossible d'entreprendre sans prendre des risques. Enfin **Gain**, parce que « *no risk, no gain* », on le vérifie particulièrement actuellement : la tentative d'annihiler toute prise de risque conduit à la stagnation, voire à la régression. La peur du risque empêche d'avancer.

### Quel est le principal risque des entreprises aujourd'hui ?

Le risque de réputation. L'image des entreprises est aujourd'hui plus que jamais exposée. Dès qu'il advient quelque chose, de bien ou de mal, cela se sait vite. C'est particulièrement important dans la Fintech car la finance se fonde sur la confiance : notre premier risque est que cette confiance soit entachée. Il y a d'un côté les erreurs humaines, qui peuvent être pardonnées, mais dans les entreprises technologiques, le risque vient surtout de la fraude – interne ou externe – et du piratage. C'est un sujet obsédant, parmi les risques contemporains, et l'on se doit d'être en permanence vigilant sur le sujet...

### Comment est-il possible d'identifier des risques émergents ?

Par définition, ce n'est pas simple. De fait, dans une start-up comme Lendix, on ne cherche pas à identifier les risques émergents : ce qui menace concrètement pourrait déjà suffire à paralyser, mais si on commence à avoir peur de ce qui pourrait peut-être arriver, on ne sort plus de chez soi !

### À quels risques les entreprises seront-elles confrontées... dans 25 ans ?

Le risque, dans 25 ans, c'est l'innovation des autres. Si l'on compare les classements des « *entreprises dominantes* », il y a 25 ans et aujourd'hui, on constate que la plupart des grands du passé ont été bousculés car ils ont manqué des virages d'innovation. Les grandes compagnies parapétrolières comme les géants bancaires ont souffert, tandis que les entreprises qui ont émergé dans la « *tech* » n'étaient même pas nées il y a 25 ans.

### Au début de votre vie professionnelle, quels étaient les risques principaux ?

Le principal risque aurait été pour moi de ne pas en prendre. J'ai fondé ma première entreprise à 26 ans mais si je m'étais lancé dans une carrière professionnelle classique, je serais passé à côté de ma vie. Je discute parfois avec des jeunes qui cherchent un premier job en or, sans risque, mais c'est la pire des bêtises à faire : quand on est jeune, on n'a rien à perdre, il faut prendre tous les risques et oser se lancer sur un coup de cœur !

### Le risque en une phrase ?

Je vais en donner deux. D'abord, celle que j'ai déjà citée : « *no risk no gain* » est au cœur de ma philosophie. En même temps, la paranoïa ne fait jamais de mal : la phrase du fondateur d'Intel « *seuls les paranoïaques survivent* »<sup>1</sup> n'est pas fautive non plus ! ■

<sup>1</sup> Titre d'un ouvrage de Andrew Grove, fondateur d'Intel.

# ANNE-SOPHIE PANSERI

## PRÉSIDENTE DE MAVIFLEX ET PRÉSIDENTE DU RÉSEAU DES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE



**Anne-Sophie Panseri,**  
Présidente de Maviflex  
et Présidente du Réseau des FCE  
(Femmes Chefs d'entreprise)

- » Entreprise familiale
- » N° 2 européen de la porte souple industrielle
- » 21 millions de chiffre d'affaires
- » 124 salariés

« Notre plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque fois. »

**Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**

**Normalité** : le risque ne me fait pas peur, c'est le quotidien d'un dirigeant d'entreprise. **Maîtrise**, car c'est la contrepartie de la normalité : il ne faut pas embarquer l'entreprise – et ses salariés – dans un risque trop important, mais maîtriser son analyse de risque. Enfin, **Innovation** : pour innover, il faut prendre des risques, c'est même au cœur de l'enjeu de l'innovation, qui est un élément moteur du développement des entreprises. Malheureusement, la prise de risque est antinomique du principe de précaution actuellement requis en France...

**Quel est le principal risque aujourd'hui pour les entreprises ?**

Être balayé par un élément extérieur que l'on ne maîtrise pas. En 2006, Maviflex a subi un jugement qui a entraîné une crise majeure, et manqué de conduire à la disparition de l'entreprise. En plus de l'enjeu direct de leur développement, les entreprises sont tributaires d'éléments extérieurs qui peuvent conduire à leur disparition. Il faut donc être très vigilant sur ces éléments qui, de prime abord, n'entrent pas directement dans le champ de vision des risques du dirigeant. Ensuite, bien sûr, il y a le risque d'une rupture technologique, mais je perçois ce risque comme un enjeu de développement et une opportunité. Enfin, le risque normatif est important : les entreprises peuvent aujourd'hui voir leur continuité remise en cause par l'application d'une nouvelle règle européenne, voire par la mise en application de cette dernière par le législateur français, qui veut souvent en faire plus, et crée ainsi des déséquilibres concurrentiels.

**Comment peut-on identifier des risques émergents ?**

Nous faisons de plus en plus de veille technologique, au niveau de notre branche professionnelle, mais aussi de façon transverse. Ainsi, je m'intéresse beaucoup aux évolutions dans d'autres métiers car ces évolutions pourraient, à terme, s'appliquer aussi à mon univers industriel. Nous surveillons par exemple la pression qui s'exerce dans d'autres domaines sur les matériaux utilisés. Les enjeux environnementaux pourraient aussi avoir une influence majeure sur l'évolution de nos produits.

**Quels seront les principaux risques dans... 25 ans ?**

Ils viendront tout d'abord de l'échiquier politique mondial, du terrorisme, de la guerre... Au regard des grands enjeux de développement économique, on peut véritablement s'interroger aujourd'hui sur l'évolution du monde. Quelle sera la place de la France au niveau industriel dans 25 ans ? Quelle sera celle de l'Europe ? Où en seront les pays porteurs de développement : la Chine ou l'Afrique ? Et, finalement, qui seront nos acheteurs demain ? Par ailleurs, si la technologie est source de développement, elle porte aussi des risques : il faut réussir à inventer les produits de demain et réinventer les services associés, sans oublier les enjeux managériaux générés par le numérique.

**Il y a 25 ans... quels étaient les principaux risques ?**

La mondialisation me faisait peur il y a 25 ans : je craignais que l'on puisse faire moins cher ailleurs et que cela détruise notre métier. Aujourd'hui, ma vision est inversée : l'Europe est un marché énorme et le monde est une opportunité de développement pour l'entreprise.

**Le risque en une phrase ?**

« Notre plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque fois », Confucius. C'est une phrase qui me suit depuis longtemps et que je me suis appropriée alors que j'étais au bout du rouleau et que j'ai dû me battre. En France, on n'a ni la culture du risque, ni celle de l'échec. Ce dernier est mal perçu et c'est un vrai frein à la croissance économique française. On apprend pourtant plus de ses échecs que de ses réussites. Il faut aussi faire évoluer le regard que l'on porte sur le risque : on considère aujourd'hui en France qu'il faut mettre du coton autour de tout, mais on ne peut éviter tous les risques. ■

# JEAN-CHRISTOPHE MIESZALA

## DIRECTEUR GÉNÉRAL DE MCKINSEY & COMPANY



**Jean-Christophe Mieszala,**  
Directeur général  
de McKinsey & Company

- › Conseil en stratégie
- › 330 consultants en France
- › 20 000 salariés dans le monde

**Si je vous dis « risque »... quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**

**Protéiforme** : les risques, de plus en plus nombreux, sont de nature de plus en plus diverse. Ensuite, **Combinatoire** : car les risques s'autoalimentent mutuellement. Ils se nourrissent et se renforcent les uns les autres. Une crise technologique (comme la défaillance d'une centrale) peut engendrer un risque environnemental (pollution atmosphérique), lui-même débouchant sur une crise géopolitique générant un risque sociétal (par exemple un déplacement de population à grande échelle). Enfin, la **Responsabilité** : phénomène relativement nouveau qui peut s'envisager selon deux angles. En premier, au travers d'une évolution de la pensée, y compris réglementaire, qui tend à réduire l'acceptation sociétale du risque et prône une recherche à tout prix du risque zéro. Ensuite, par le transfert de responsabilité aux dirigeants d'entreprises qui deviennent, parfois pénalement, responsable de l'occurrence d'un risque. Au point que dans certains pays, les dirigeants sont parfois amenés à refuser une nomination dans des instances de gouvernance estimant que le secteur ou l'entreprise n'est pas totalement sous contrôle. Évidemment, le choix de ces trois mots reflète ce que j'observe régulièrement chez nos clients mais également au sein de McKinsey puisque je préside notre comité des risques.

**Quel sont les principaux risques aujourd'hui, pour les entreprises ?**

S'il fallait synthétiser ma réponse en une formule, je dirais que le principal risque pour les entreprises est celui qu'elle ne connaît pas. Les entreprises ont beaucoup progressé en gestion des risques : elles anticipent, modélisent, mettent en place des plans de sauvegarde, etc. Par construction donc, le risque non envisagé sera celui qui aura les conséquences les plus lourdes.

Au-delà de cet aspect, l'un des risques qui se développe très fortement est le risque de réputation et d'image, dont les effets peuvent être colossaux. Nous assistons également à une recrudescence des tensions et des fragmentations au niveau mondial et le risque géopolitique, revient sur le devant de la scène. Il est d'autant plus important que le business model des entreprises s'est très fortement internationalisé (elles ne sont plus simplement exportatrices mais s'appuient sur un écosystème amont et aval complètement mondialisé). Sous l'effet des avancées des technologies de ruptures, le risque technologique ne se cantonne plus uniquement à l'aspect opérationnel ou relatif à la cybercriminalité et prend une dimension stratégique. Beaucoup d'entreprises peuvent aujourd'hui redouter des disruptions de leur business model. Enfin, certains secteurs sont aujourd'hui soumis à un risque réglementaire, accru par l'évolution de la tolérance au risque.

« Les dangers  
de la vie sont infinis,  
et parmi eux se trouve  
la sécurité. »

### Comment est-il possible d'identifier et de traiter les risques émergents ?

Malheureusement, je ne pense pas qu'on puisse encore identifier des risques par une classique analyse probabiliste. Des événements récents (comme le Brexit) montrent que les instruments de prévision deviennent de moins en moins fiables et les conséquences sont lourdes pour les entreprises n'ayant pas anticipé ces événements. L'approche que nous privilégions est plus *ex-ante* et consiste à mettre en place des « *stress-tests* » systématiques sur diverses hypothèses, y compris celles qui peuvent être considérées comme peu probables, afin de renforcer la résilience de l'entreprise. Nous préparons en conséquence toute une panoplie de réponses tactiques en fonction de la nature et de l'intensité du risque. C'est en ce sens que les capacités de réallocation dynamique du capital et des ressources deviennent critiques, et c'est la raison pour laquelle je mentionnais l'agilité comme la réponse la plus sûre que l'entreprise puisse opposer aux nouveaux risques.

### Quels seront les principaux risques dans... 25 ans ?

Les équipes de recherche de McKinsey travaillent sur les grandes tendances qui vont façonner le futur paysage économique mondial. Nous avons ainsi identifié neuf macro-tendances et nous pouvons les articuler autour de trois grandes catégories d'aléas. D'abord des risques stratégiques avec notamment le polymorphisme du monde qui se polarise sous l'effet de changements conséquents (vieillesse de la population, changement climatique, dégradations des conditions de vie...) et qui constitue une rupture par rapport aux vingt dernières années. L'émergence de nouvelles zones d'influence comme la Chine, l'Inde ou l'Afrique portée par une démographie dynamique et où le risque pays est plus élevé. Ou encore la montée du « *Darknet* » et de la cybercriminalité. Ensuite les risques opérationnels, portés par la convergence des ruptures technologiques, par une révolution des écosystèmes business mais aussi par les nouveaux rapports entre l'entreprise et les consommateurs finaux. Enfin, il y aura aussi de nouveaux risques réglementaires qui seront très largement renforcés dans les années à venir et dont nous avons déjà beaucoup discuté.

### Il y a 25 ans... quels étaient les risques ?

Ils étaient avant tout financiers ou opérationnels - défaillance de l'outil de production, avaries de machines ou accidents du travail. Ces deux grandes catégories de risques prévalaient très largement parmi les priorités des décideurs. Les risques de réputation ou socio-politiques n'avaient pas la prégnance qu'ils ont aujourd'hui. Quant au risque technologique, il n'était certes pas négligeable - on songe par exemple à la disparition de l'argentique dans l'industrie de la photographie ou à l'émergence du mobile dans la téléphonie - mais il était plus isolé et les avancées, plus lentes, laissaient aux acteurs des marges de manœuvre pour les gérer. Aujourd'hui les mutations vont infiniment plus vite : les percées technologiques deviennent des ruptures, et les évolutions ne sont plus linéaires ni prédictibles.

### Le risque en une phrase ?

« *Les dangers de la vie sont infinis, et parmi eux se trouve la sécurité* ». Au-delà du trait d'esprit, cette formule de Goethe me semble pleine de justesse s'agissant de la position du dirigeant face au risque. Le sentiment de sécurité, parce qu'il procède d'un espoir de contrôler le risque aujourd'hui profondément illusoire, représente sans doute le plus grand péril pour une entreprise. À mes yeux, deux qualités s'avèrent essentielles pour gérer les nouvelles formes du risque : anticiper et douter. Soit les deux réflexes que l'impression de sécurité tend à « *désactiver* » et qu'il convient au contraire de cultiver avec méthode et rigueur. ■

# CHRISTIAN POYAU

## PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE MICROPOLE



**Christian Poyau,**  
Président-Directeur Général de Micropole

- 】 Informatique (groupe international en conseil et technologies innovantes spécialisé dans la valorisation de la Data et le Digital)
- 】 103 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 】 1 100 salariés

« Le principal risque c'est de ne pas en prendre. »

Si je vous dis « *risque* », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?  
**Data, Capital Humain**, mais surtout **Opportunités** !

Quel est le principal risque de votre entreprise/des entreprises aujourd'hui ? Comment le traitez-vous ?

La Révolution Digitale qui vient de débiter, génère de profondes transformations dans le fonctionnement global des entreprises. Les impacts concernent tous les processus liés aux clients, l'écosystème au sens large de l'entreprise (fournisseurs, partenaires...) mais aussi et peut-être surtout, tous les collaborateurs. Dans de nombreux cas, cette transformation peut même bouleverser totalement le business model de l'entreprise. Cette situation apporte de fortes opportunités mais aussi des risques. Les premiers étant de ne pas prendre conscience de cette Révolution Digitale ou bien de la considérer uniquement comme un sujet technologique. L'autre sujet extrêmement important est la Data. Au sens large, celle-ci devient centrale dans la valeur ajoutée de l'entreprise mais aussi dans tous les risques associés (qualité, sécurité, réglementaire...).

L'une des réponses possibles et en tout cas indispensable à ces enjeux (et donc à ces risques), est de multiplier les coopérations et transversalités au sein de l'entreprise. Il faut donc insister sur l'importance du capital humain.

Comment est-il possible d'identifier l'émergence de nouveaux risques ?

Les entreprises doivent absolument adopter une attitude ouverte : étudier les nouveaux business models, faire une veille sur les bouleversements rencontrés - y compris dans les autres secteurs d'activité -, collaborer avec les start-ups, démultiplier les collaborations internes. Face aux multiples enjeux, il n'y a pas de réponse unique et surtout il faut passer par des phases de « *Test and Learn* ». Deux exemples peuvent être mis en avant en particulier pour le secteur de l'Assurance. La Datascience et notamment l'analyse prédictive liée au Big Data qui transforme radicalement la modélisation et la gestion des risques en particulier clients, et la Blockchain qui va bouleverser à terme les échanges et la notion de tiers de confiance.

Quels seront les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées... dans 25 ans ?

Notre monde va poursuivre sa transformation. L'intelligence artificielle, la robotique, l'IOT, les biotech, les health-tech, dont les progrès sont déjà considérables, vont littéralement « explorer ». Les entreprises dans 25 ans seront face à un environnement totalement connecté dans lequel le mot Big Data/Big Analytics aura pris tout son sens. Cependant de mon point de vue les principaux risques seront toujours ceux liés au capital humain et aux enjeux sociétaux.

Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?

En tant qu'entrepreneur, le principal risque a toujours été de ne pas réussir à trouver les bons collaborateurs pour accompagner notre développement, mais aussi de piloter l'évolution de l'organisation de l'entreprise pour l'adapter aux attentes du marché et à une forte croissance. La grande différence par rapport à aujourd'hui, est sans aucun doute le facteur « *Vitesse* » qui a augmenté dans des proportions considérables.

Le risque en une phrase ?

Le principal risque c'est de ne pas en prendre. ■

# ARNAUD DESCHAMPS

## DIRECTEUR GÉNÉRAL DE NESPRESSO FRANCE



© Mathieu Zazzo

**Arnaud Deschamps,**  
Directeur général de Nespresso France

- » Biens de consommation
- » 1400 salariés en France

### Si je vous dis «risque», quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

L'**Appétit**, l'**Audace** et la **Candeur**. L'appétit car, pour moi, la prise de risque est quelque chose de très positif : on prend des risques si on a envie, si on a «faim» d'avancer. L'audace car j'aime bien l'idée qu'il faut être différent, qu'il ne faut pas se contenter de copier les autres, qu'il est nécessaire de chercher des nouvelles voies. Et la candeur car nous vivons dans un monde qui se révèle de plus en plus «drivé» par la peur, par la crainte d'échouer... Aussi, il me semble que redonner de la force à la candeur, y compris dans les entreprises, est une piste intéressante. Le terme «candeur» revient beaucoup dans un livre d'Edwin Catmull, co-fondateur et président de Pixar, qui l'a érigée en tant que valeur au sein de son entreprise. C'est en quelque sorte le droit de dire ce que l'on pense. Je pense que si la parole n'est pas libérée, il n'y a plus de prise de risque possible.

« Attention à ne pas confondre la prise de risque et la mise en danger. »

### Quel est le principal risque de votre entreprise / des entreprises aujourd'hui ? Et comment le traitez-vous ?

Pour moi, le plus grand risque, pour les entreprises, pour les managers, pour les leaders, pour tout le monde, est l'incapacité à se remettre en question. Le plus grand risque c'est quand la peur de perdre est plus grande que l'envie de gagner. Chez Nespresso, nous travaillons énormément sur la culture d'entreprise et sur la relation qui se construit entre les collaborateurs, entre les parties prenantes... Nous sommes convaincus que l'entreprise est un « monde de la relation ». Et si on veut prendre des risques, il faut que les gens se sentent autorisés à le faire. Chez Nespresso, nous voulons favoriser les relations et les coopérations inspirantes, avec des programmes de communication interne et l'attention portée à l'exemplarité dans le management : écoute de chacun, droit à l'erreur...

### Comment est-il possible d'identifier l'émergence de nouveaux risques ?

Il faut être très ouvert, très à l'écoute, et passer beaucoup de temps à comprendre ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise. Le gros danger est d'être nombriliste. Lorsqu'on est centré sur son entreprise, sur son business, sur son marché ou sur son segment de marché, on se coupe de l'écosystème global. Certaines organisations se présentent comme leader sur leur segment. Souvent, si on y regarde de plus près, on s'aperçoit que la taille du segment est très réduite et que la société en est l'unique acteur. Ce nombrilisme empêche l'appréciation des risques, celle-ci n'étant possible que si l'on est ouvert et que l'on passe vraiment du temps à s'imprégner de ce qui se passe à l'extérieur. Cette démarche permet d'anticiper l'émergence des petits risques. Par contre, il est difficile de voir arriver les grands. Ceux-là ne sont pas dans le radar. Un exemple, dans la téléphonie mobile : lorsqu'Ericsson et Nokia se partageaient le marché, personne n'a soupçonné l'arrivée d'Apple. Et pourtant, la marque s'est largement imposée. Autre exemple, dans l'industrie du film : personne ne pouvait prédire que Netflix, qui louait des cassettes vidéo, deviendrait un géant. Les grands risques, on ne les voit pas arriver. À mon avis, l'essentiel n'est pas d'essayer de le repérer. Ce qui est primordial, c'est d'être prêt à les accueillir en étant suffisamment agile, psychologiquement et structurellement, pour pouvoir s'adapter.

### Quels seront, selon vous, les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées dans 25 ans ?

J'ai deux réponses. L'une concerne particulièrement Nespresso : il s'agit du changement climatique et de la rareté des ressources. Les caféiculteurs sont à la merci du climat. Aussi, nous nous efforçons d'œuvrer en faveur de l'environnement, de la reforestation, des fermiers pour qu'ils puissent continuer à vivre de leur travail... Rappelons que nous parlons d'un produit essentiel : le café est la deuxième boisson la plus consommée après l'eau. Le danger est que les pays riches n'ont pas conscience de la notion de ressource et de l'impact de son exploitation : la déforestation, qui la voit, à Paris, où nous n'y sommes pas directement confrontés ? La rareté de la ressource va conduire à un changement de paradigme complet et le changement climatique est le risque le plus lourd qui pèse sur les entreprises. Mon autre réponse, c'est le « risque de disparition », il concerne toutes les organisations. Une étude internationale menée par BETC et le magazine Clés en 2014 indiquait que 73 % des marques pourraient disparaître dans l'indifférence générale au cours des années qui viennent. Les entreprises doivent l'intégrer : personne n'est *too big to fail*.

### Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?

Honnêtement, je ne me rappelle pas vraiment. Peut-être que nombre d'entreprises n'ont pas pris la mesure des conséquences du développement de l'informatique, des nouvelles technologies, d'Internet... Certes, il existait une crainte de voir la main-d'œuvre remplacée par des machines, mais avait-on vraiment anticipé tous les bouleversements connexes qui allaient être engendrés ?

### Le risque en une phrase ?

Le plus grand risque, pour une entreprise, est de ne pas prendre de risque. J'ai une autre phrase : attention à ne pas confondre la prise de risque et la mise en danger. Personnellement, je prends des risques, mais je n'ai jamais le sentiment de mettre mon entreprise en danger. S'il n'y avait pas cette confusion, si la distinction entre risque et danger était bien établie, les entreprises prendraient davantage de risques et les transformeraient en opportunité. ■

# FRANÇOIS DUTILLEUL

## PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE RABOT DUTILLEUL INVESTISSEMENT



© Maxime Dufour Photographies

**François Dutilleul,**  
Président du Directoire de Rabot  
Dutilleul Investissement

- Groupe familial indépendant et international de promotion-construction
- Créé en 1920
- Dans le top 10 des acteurs français du BTP.
- 792 millions d'euros de chiffre d'affaire
- 1 850 salariés

« Le pire risque est de ne pas en prendre ! »

### Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Tout d'abord quelque chose de positif, comme **Opportunité** ou **Esprit d'entreprise**. Car entreprendre revient à prendre des risques, à en avoir conscience et à les peser. Les risques comme, d'une manière plus générale, les contraintes, sont source d'opportunité : l'esprit d'entreprendre est dans l'art de transformer les risques et d'en faire une force. Si je dois citer d'autres termes, ce serait **Zone de confort**, car il faut en sortir, **Contrôle**, parce que les risques se pèsent et se maîtrisent. C'est la mesure du risque qui permet d'assumer une certaine prise de risques, sans aller trop loin.

### Quel est le principal risque des entreprises aujourd'hui ?

Le premier risque est le risque humain, que l'on peut décliner sous plein d'aspects, autour des notions de savoir-faire et d'expertise et, bien sûr, la question de la sécurité des personnes... Le meilleur capital des entreprises est le capital humain. Donc, à l'inverse, le premier risque des entreprises est la perte de compétences, et donc de substance. Il faut pouvoir mobiliser les bonnes ressources, en bonne quantité, de bonne qualité, au bon endroit et au bon moment. C'est d'autant plus important dans une entreprise qui, comme Rabot Dutilleul, fonctionne en mode projet : pour chacun, il nous faut construire la bonne équipe, sur des durées qui peuvent aller de quelques mois à quelques années. En conséquence, la gestion des compétences est essentielle : il faut acquérir les ressources, les former, les entretenir, les fidéliser et enfin les mobiliser et les motiver, car la perte de « sens » de la part des collaborateurs est aussi un vrai risque.

### Quel pourrait être le principal risque à un horizon de 25 ans ?

C'est presque une question métaphysique ! L'humain restera un sujet majeur, avec de nouvelles questions, passionnantes, liées à l'évolution de notre société : les salariés iront-ils toujours au bureau le matin ou resteront-ils chez eux ? Chacun sera-t-il entrepreneur et créateur de sa propre start-up ? Cela signifie-t-il que personne ne voudra plus jouer « collectif », comme le requiert la notion d'entreprise aujourd'hui ?

Un autre risque qui me préoccupe à long terme est le risque d'uniformité. Notre société est de plus en plus normée, ce qui nous oriente vers un modèle unique : tout le monde travaille de la même façon, utilise les mêmes outils, le même moteur de recherche, les collaborateurs sont formés sur le même moule, etc. Cela conduit à une uniformisation générale, et donc à une perte d'innovation et de créativité. Pour prendre un exemple : on se rend déjà compte qu'avec la mise en place de la nouvelle Réglementation bancaire de Bâle III, toutes les institutions financières font les mêmes calculs et appliquent le même modèle de financement. Les entreprises sont soit en dedans, soit en dehors, de ce nouveau cadre très figé où la prise de risque est estimée par un ordinateur ! Les solutions de financement proposées sont aujourd'hui toutes identiques alors qu'auparavant chaque banque avait un modèle et une appréciation du risque qui lui était propre, ce qui permettait de trouver des solutions adaptées...

### Quels étaient les risques principaux il y a 25 ans ?

Lorsque mon père et mes oncles dirigeaient l'entreprise, le premier souci était sa pérennité. La situation est aujourd'hui difficile, mais il faut se souvenir que certaines crises ont été encore plus violentes ! Rabot Dutilleul a été fondée en 1920 : nous avons notamment traversé la crise de 29 et la Seconde guerre mondiale, etc. Pour la troisième génération (je représente la quatrième), le choc pétrolier a été une crise terrible... Non seulement, ils ont assuré la pérennité de l'entreprise, mais ils ont su grossir et – surtout – grandir, en mettant en place une gouvernance claire et ouverte, enrichie par la venue d'administrateurs indépendants.

### Le risque en une phrase ?

« Le pire risque est de ne pas en prendre ! » On ne peut pas vivre sans prendre de risques... ■

# ALICE GEVAERT

## PRÉSIDENTE DE RESELEC



**Alice Gevaert,**  
Présidente de Reselec

- › Installateur de réseaux électriques dans les travaux publics
- › 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires
- › 22 salariés

« Le risque est une poussière dans le rouage des chefs d'entreprise. »

### Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

C'est un peu dur, mais mon premier mot est **Prison**. Les dirigeants d'entreprise ne peuvent pas tout maîtriser, pourtant, ils sont aujourd'hui responsables de tout... Cela représente un risque énorme, qui peut nous mener directement en prison. Par exemple, en cas d'accident sur un chantier, la faute inexcusable du dirigeant peut être invoquée même si tout a été prévu pour que cela se passe bien, en termes d'équipements de protection, de démarches administratives, etc. On n'est jamais à l'abri d'un concours de circonstances conduisant à un événement grave. Dans la même lignée, je pense aussi à **Sécurité** : alors qu'ils n'ont pas toutes les cartes en main, les chefs d'entreprise doivent être maîtres de tout ce qui se passe sur leurs chantiers. Ils sont responsables y compris des erreurs humaines qui peuvent affecter la sécurité. Enfin, je pense à **Famille**, car les dirigeants d'entreprise doivent faire attention à l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle. On court facilement le risque de donner moins d'attention à sa famille qu'on ne le devrait : le déséquilibre peut alors conduire à la perte de tout ce qu'on a essayé de construire aux niveaux privé et familial.

### Quel est le principal risque de votre entreprise aujourd'hui ?

Il est d'ordre financier. Les entreprises de petite taille ont aujourd'hui une véritable épée de Damoclès au-dessus de leur tête. D'un côté, l'entreprise se doit de payer ses fournisseurs dans les délais car, si elle ne respecte pas la loi LME, elle ne sera plus livrée. De l'autre, les clients - à commencer par les collectivités locales - ne paient pas dans les délais impartis... L'entreprise se trouve donc contrainte de jouer le rôle de banquier. Elle peut rapidement se retrouver en redressement judiciaire alors qu'elle va bien et que ses dossiers sont rentables. La situation s'est beaucoup dégradée : il y a 5 ou 6 ans, je n'avais jamais besoin de relancer mes clients, aujourd'hui, nous sommes contraints de le faire en permanence !

### Comment est-il possible d'identifier des risques émergents ?

En tant que dirigeante de PME, je suis surtout attentive aux évolutions de l'activité de l'entreprise. Nous sommes toujours en quête d'innovations et cherchons des niches pour nous développer. Je m'interroge donc sur l'évolution de nos métiers, de nos marchés et de nos produits. Certains produits n'existeront plus dans quelques années et nos services devront aussi s'adapter... Notre métier va évoluer du changement d'ampoule vers la gestion d'éclairage intelligente et connectée. Cela a d'importantes conséquences sur la préparation et la formation des équipes.

### Quel sera le principal risque dans... 25 ans ?

Je pense que cela sera toujours le risque sur la sécurité des hommes. On peut anticiper et préparer les changements technologiques et mécaniques mais on ne peut jamais prévoir l'humain. Sur les chantiers, cela restera un enjeu de tous les jours : chacun est différent, chacun réagit d'une façon différente et cela crée un risque qu'on ne pourra jamais maîtriser...

### Il y a 25 ans, quels étaient les principaux risques ?

D'après ce que disait mon père, qui dirigeait alors l'entreprise, on a commencé à prendre conscience il y a 25 ans de la question de la sécurité humaine. Les machines commençaient à arriver sur les chantiers : les ouvriers n'y étaient pas habitués et ils n'étaient pas vraiment formés pour les utiliser. En outre, les équipements de protection étaient peu répandus. Le second risque était d'ordre financier. À l'époque, on connaissait beaucoup moins bien l'environnement et la situation de ses clients : tout marchait à la confiance, avec des risques d'escroquerie importants. Aujourd'hui, les contrats sont tous bordés juridiquement au point, parfois, de tomber dans les excès inverses : quand quelque chose se passe mal, on envoie une lettre recommandée... avant même de prendre son téléphone pour essayer de trouver une solution !

### Le risque en une phrase ?

Le risque est une poussière dans le rouage des chefs d'entreprise. Cela fait partie de notre vie au quotidien... Mais, si c'était simple ou facile, tout le monde serait chef d'entreprise ! ■

# OLIVIER PASSOT

## PDG DE REVOL



© Philippe Barret

**Olivier Passot,**  
PDG de Revol

- » Arts de la table, spécialiste de la porcelaine à destination des professionnels et des particuliers
- » 22 millions d'euros de chiffre d'affaires
- » 240 salariés

« Le risque est un mal nécessaire. »

**Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**

**Multiplicité, Abondance et Nouveauté.**

Un dirigeant, quelle que soit la taille de son entreprise, doit appréhender des risques nombreux et d'origines très diverses : géopolitiques, sociaux, juridiques, industriels, financiers mais aussi techniques, concurrentiels ou encore informatiques. Il faut avoir en permanence une vision à 360° pour anticiper ces risques et projeter l'entreprise vers le futur. C'est très complexe. Par ailleurs, il y a bien sûr des risques permanents, comme la trésorerie, ou les risques liés aux investissements, mais certains risques sont nouveaux et surviennent d'un moment à l'autre...

**Quel est le principal risque de votre entreprise aujourd'hui ?**

J'ai vraiment une perception multiple des risques. Donner un risque unique serait trop réducteur.

**Comment peut-on identifier les risques émergents ?**

Nous sommes très à l'écoute et nous nous tenons informés, auprès des médias, mais aussi des syndicats professionnels. J'appartiens aussi à un réseau de chefs d'entreprise, au sein duquel nous échangeons beaucoup. Il faut tenter de juguler un nouveau risque dès que l'on en entend parler. Par exemple, le risque informatique car nous sommes de plus en plus dépendants des systèmes d'information. Emails, réseaux sociaux, échanges avec les clients, commandes ou encore l'analytique et la comptabilité sont aujourd'hui la colonne vertébrale de l'entreprise : il faut la protéger. On ne parle pas de James Bond, mais de risques réels qui peuvent mettre l'entreprise à nu. Nous avons récemment subi une tentative de « fraude au président ». Nous l'avons déjouée mais l'un de nos clients l'a subie de plein fouet et se trouve aujourd'hui en liquidation...

**Quels étaient les risques principaux il y a... 25 ans ?**

Pour une PME comme Revol, il s'agissait avant tout de l'endettement et du financement des investissements. L'accès à l'argent était plus difficile, le coût était important et la capacité d'endettement de l'entreprise était plus faible. À l'époque, c'était mon père qui dirigeait l'entreprise, mais j'ai beaucoup entendu parler

des problèmes de financement et d'endettement... Le second risque était celui des copies. On accusait beaucoup l'Asie, la Chine en particulier, mais en réalité la concurrence déloyale émanait souvent de nos clients, importateurs ou distributeurs ; ils connaissaient bien le marché et savaient quels étaient les produits les plus porteurs ! Aujourd'hui, ce risque existe encore, mais nous sommes mieux protégés juridiquement, et nous sommes prêts à attaquer très rapidement. Surtout, le consommateur est aujourd'hui beaucoup mieux armé : il recherche de la qualité et il est désormais capable de faire la différence. On est loin de la simple course au prix d'il y a vingt ans !

**Quel sera le principal risque... dans 25 ans ?**

Ce sera, plus encore qu'aujourd'hui, le défi de l'innovation. Nous sommes actuellement confrontés à une terrible accélération de la création et de l'innovation, dans les secteurs comme l'informatique et la téléphonie bien sûr, mais aussi dans des domaines plus traditionnels comme le nôtre, les arts de la table. Revol a toujours misé sur l'innovation mais, aujourd'hui, même les entreprises qui nous copiaient se mettent aussi à innover. Il faut donc innover de plus en plus vite et de plus en plus fort, au point d'en avoir presque le vertige : jusqu'où faut-il aller ? Quels moyens se donner pour innover ? Je ne pense pas que cette course s'arrête de sitôt. Au contraire, cela ne peut que s'accroître à l'avenir, d'autant qu'il y a une vraie demande de la part du marché. Les générations futures devront donc accélérer encore l'innovation, créer de vrais Labs en interne, allouer des moyens importants, embaucher des compétences, etc. Cela signifie prendre plus de risques, bien sûr, mais cela dégage des opportunités...

**Le risque en une phrase ?**

« Le risque est un mal nécessaire ». Pour un chef d'entreprise, le premier risque est de ne pas voir le risque. Mais, une fois qu'un risque a été identifié, il ouvre des opportunités, il oblige l'entreprise à voir les choses différemment, à se transformer, à évoluer, etc. Sans le risque, il n'y aurait pas eu tant d'évolutions dans les entreprises. Les risques qu'on subit sont des opportunités qui nous obligent à nous transformer. D'ailleurs en chinois, l'idéogramme qui désigne le mot « risque » et aussi celui d'opportunité : les deux concepts sont identiques. ■

# MATS GUNNARSSON,

## PDG DE SCANIA FRANCE



**Mats Gunnarsson,**  
PDG de Scania France

- » Construction de poids lourds et de voitures de gros tonnage
- » 567 millions d'euros de chiffre d'affaires
- » 550 salariés en France

**Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**  
**Opportunités, Maîtrise et Audace.**

**Quel est le principal risque de votre entreprise/des entreprises aujourd'hui ?**

Le marché de poids lourds est très lié à l'activité économique générale. Les fluctuations du marché peuvent être brutales et sont fréquentes. Le risque d'aujourd'hui est plutôt politique et les fluctuations peuvent survenir rapidement. La fin de la monnaie unique serait un drame, par exemple. Il faut atténuer les risques par une organisation flexible et un minimum de coûts fixes. Les risques classiques dans l'industrie automobile sont liés aux valeurs résiduelles et au marché du véhicule d'occasion. Seuls une gestion fine et un suivi minutieux du développement du marché peuvent protéger de ces risques.

**Comment est-il possible d'identifier l'émergence de nouveaux risques ?**

Cela est très difficile et il est donc toujours nécessaire d'être en capacité de s'adapter rapidement aux changements. Nous organisons des réunions trimestrielles au cours desquelles nous traitons les risques majeurs de notre activité : valeurs résiduelles, créances, contrats de réparation et maintenance, garanties, etc. Il nous faut traiter tous ces sujets en détail.

**Quels seront, selon vous, les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées dans 25 ans ?**

Si les déséquilibres de la zone Euro ne sont pas résolus, cela représenterait un grand risque pour l'économie française ainsi que pour notre activité. C'est pour moi le risque le plus important aujourd'hui.

**Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?**

Il y a 25 ans, en 1991 on était au début de « la grande modération », peut-être la plus longue période de stabilité de l'histoire moderne : inflation basse, croissance, démocratisation, globalisation, etc. Il s'agit d'une époque durant laquelle il y avait peu de risques. Seul le « Black Friday » de 1987 avait marqué une rupture, à l'époque, avec une chute des cours de bourses à hauteur de 20 %.

**Le risque en une phrase ?**

Il n'y a pas de gains sans risques... ■

« Il n'y a pas de gains  
sans risques... »

# NILS BENETON

## CEO DE SEA INVEST FRANCE



**Nils Beneton,**  
CEO de Sea Invest France

- › Manutention et opérateurs de terminaux portuaires en France
- › 200 millions d'euros de chiffre d'affaires
- › 1 000 salariés

« Vivre ou mourir. »

### Si je vous dis « *risque* », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Avant tout, je pense **Arrêt de l'activité**. Le secteur des opérations portuaires, dans lequel évolue le groupe Sea Invest en France, est fragile et soumis à une concurrence farouche. Les ports français sont dans une situation plutôt précaire, et nous avons perdu la visibilité à moyen ou long terme. Il suffit d'une décision politique, d'une évolution du marché, d'une crise sociale, d'une nouvelle norme environnementale, ou encore du revirement stratégique d'un client important, pour que les équilibres soient remis en cause et, avec eux, l'avenir de notre activité sur un port. Un dirigeant doit à tout instant chercher à donner de la pérennité à son entreprise, à ses activités, mais aujourd'hui personne n'a de visibilité à quinze ans, comme par le passé...

Le deuxième terme qui me vient est **Réglementation**. La gestion des risques, c'est aussi de la paperasse imposée, des postes d'expertises QSE qui se sont multipliés... : autant de choses qui m'empêchent de me concentrer sur mon métier qui est de produire, d'acheter, de vendre, de développer, de créer...

Enfin, je pense aux **Peurs** que le risque génère souvent. Des peurs qui paralysent : beaucoup de personnes manquent de courage car elles craignent de perdre leur travail en prenant une mauvaise décision et choisissent soit l'immobilisme soit de se couvrir. Le risque devient alors que personne ne veuille plus prendre de risques, ne veuille plus s'engager, et cela conduit à une déresponsabilisation générale...

### Quel est le principal risque de votre entreprise aujourd'hui ?

Au-delà du risque sur la continuité de l'activité, le premier risque des opérations portuaires est l'accident corporel. Lorsqu'on travaille avec des grutiers et des dockers sur des cales à 40 mètres, on se doit de mettre en place des procédures, des formations et des outils pour qu'il n'y ait pas d'accident. Il faut être très vigilant et, surtout, éviter de rentrer dans une routine administrative. Les spécialistes QSE deviennent parfois les rois de la paperasse et vous ne savez plus à la fin ce qu'ils font et à quoi cela sert. Ils passent leur temps en comités de ci ou ça, ils planchent sur des règlements et des normes et construisent des usines à gaz administratives mais travaillent finalement plus sur la forme que sur le fond. Il faut savoir prendre du recul et réfléchir sans s'enlanger dans les contraintes réglementaires...

### Quels seront les principaux risques dans... 25 ans ?

Il est difficile de répondre car le risque dépend de l'environnement comme des forces en présence. Toutefois, on peut déceler des lignes directrices : à long terme, nous allons vers davantage d'interconnexion et de technicité. Cela va nécessairement conduire à une évolution des risques des entreprises. On peut redouter des difficultés dans la gestion de l'information mais aussi une dépendance à la technologie, aux outils et aux prestataires spécialisés. Enfin, il est certain que dans un monde où la population augmente et où tout deviendra plus rare, on peut s'interroger à long terme sur l'accès aux ressources et à l'énergie.

### Le risque en une phrase ?

« *Vivre ou mourir* ». Prendre un risque revient à réaliser un arbitrage entre une opportunité et une perte. Je pense à des cas très concrets où l'on se demande si l'on arrête ou si l'on continue... Aujourd'hui, il y a souvent plus à perdre qu'à gagner dans les choix qu'on fait, d'autant que la prise de risque n'est pas toujours valorisée. Prendre des risques, c'est potentiellement tout perdre, compte tenu par exemple du risque d'image qui pèse sur les entreprises, ou du risque pénal, qui pèse sur les dirigeants. Toutefois, en tant que dirigeant, ne pas accepter le risque revient à arrêter l'activité. ■

# MEHDI HOUAS

## CO-FONDATEUR ET PRÉSIDENT DE TALAN



© Philippe Sautier

**Mehdi Houas,**  
Co-fondateur et Président de Talan

- » Conseil sur la transformation agile des entreprises
- » Fondée en 2002
- » 200 millions d'euros de chiffre d'affaires à fin 2016
- » 1 800 salariés

« Pour réussir,  
il faut prendre le risque  
d'échouer. »

**Si je vous dis « risque », quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**

**Déséquilibre**, parce qu'il faut nécessairement sortir de sa zone de confort et se mettre en déséquilibre pour avancer, comme lorsque l'on apprend à marcher. Il faut toutefois avoir confiance dans sa seconde jambe, qui va devoir réceptionner... et c'est pour cela que le deuxième mot que je choisis est **Confiance**. Il ne s'agit pas d'être téméraire : c'est en prenant un risque maîtrisé que l'on peut réussir. **Succès** sera donc mon troisième mot.

**Quel est le principal risque des entreprises aujourd'hui ?**

En France, c'est clairement le risque social ! Il ne s'agit pas d'un risque de grève, à l'ancienne, mais plutôt d'un risque de démotivation. Si nos collaborateurs viennent au bureau, mais refusent de partir en mission ou décident de poser le stylo, mes moyens d'action sont extrêmement limités : je ne peux ni les obliger à travailler, ni les congédier... De fait, je suis régulièrement confronté à des collaborateurs qui voudraient mener à bien un projet personnel et me demandent à être licenciés pour ne prendre aucun risque : ils n'ont plus confiance dans le système - ou dans l'État - et considèrent que le chômage leur est dû. Je suis donc face à une situation à laquelle je ne peux souscrire. Pour une entreprise comme Talan, la démotivation des équipes est un risque très important car nous avons deux principaux actifs, tous deux volatiles : nos clients, qui peuvent décider de changer de prestataire en peu de temps, et nos consultants, qui peuvent nous quitter sous trois mois. Nous mettons donc tout en œuvre pour maintenir la motivation de nos collaborateurs, nous les sondons très régulièrement, nous les impliquons et nous les associons aux résultats de l'entreprise. D'ailleurs, depuis deux ans, nous faisons partie du Top 20 des « Best workplaces » (classement *Great Place to Work*) et nous avons intégré cette année le Top 5 des ESN de ce palmarès pour la France.

**Comment est-il possible d'identifier des risques émergents ?**

Par le dialogue, l'observation permanente et la consultation. En se remettant en permanence en question et en essayant de sortir de sa zone de confort...

**À quels risques les entreprises pourraient-elles être confrontées dans... 25 ans ?**

Ce sera le même risque qu'aujourd'hui : celui de ne pas durer. Depuis toujours, les entreprises se demandent comment durer en créant plus de richesses qu'elles n'en consomment. L'histoire se répète. La technologie change des choses, bien sûr, mais le fond du problème reste le même : comme au Moyen-Âge, les États cherchent aujourd'hui à percevoir la dîme sur les places de marchés qui se sont développées à leurs portes... Mais les Robin des Bois d'aujourd'hui que sont Airbnb ou Uber ne seront prêts à payer l'impôt que si, en échange, on leur apporte quelque chose ! Ainsi, si la conjoncture et les technologies sont nouvelles, le schéma reste identique : en tant qu'entrepreneur, je dois sans cesse me demander comment je peux créer plus de richesses que je n'en consomme.

**Le risque en une phrase ?**

« Pour réussir, il faut prendre le risque d'échouer ». C'est une vérité absolue mais elle est pourtant difficile à admettre pour beaucoup de gens, qui voudraient avancer avec un risque zéro. Celui-ci n'existe pas, même s'il faut bien sûr identifier les risques et décider de ne pas se lancer si l'on est confronté à un risque maximal. En France, nous n'avons pas la culture de l'échec, pourtant on apprend beaucoup plus de l'échec que des succès. On avance grâce à ses succès, mais on progresse grâce à ses échecs. ■

# GÉRALDINE LE MEUR,

## CO-FOUNDER THE REFINERS



© Frederic Neema

**Géraldine Le Meur,**  
Co-Founder The Refiners

**Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?**  
**Entrepreneur, Résilience, Start-up**

**Quel est le principal risque de votre entreprise/des entreprises aujourd'hui ? Comment le traitez-vous ?**

Le principal risque de The Refiners est de ne pas réussir à accompagner convenablement les entrepreneurs que nous accueillons dans le programme. Pour cela nous nous investissons à 100 % à leurs côtés comme s'il s'agissait de nos propres projets.

**Comment est-il possible d'identifier l'émergence de nouveaux risques ?**

Il faut être toujours attentif à son écosystème, toujours remettre en question ses certitudes, confronter les solutions avec son entourage professionnel, ne jamais camper sur ses positions : Écoute, Agilité & Résilience.

**Quels seront les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées... dans 25 ans ?**

Le principal risque à mon sens est le risque/facteur humain. Nous sommes aujourd'hui confrontés à de nombreux changements à la fois des mentalités vis-à-vis du travail combiné à une évolution technologique sans précédent (Robots, Intelligence Artificielle, Machine Learning). Le risque pour les entreprises va être de passer cette période de transition sans précédent.

**Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?**

Difficile à dire... Probablement financiers (dans mon univers de Start-ups) car les investisseurs, tels qu'on peut les connaître aujourd'hui, ne finançaient pas les jeunes entrepreneurs prêts à prendre des risques justement ! ■

# ARNAUD DE PUYFONTAINE, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DU GROUPE VIVENDI



**Arnaud de Puyfontaine,**  
Président du Directoire du groupe Vivendi

- Groupe industriel intégré dans les médias et les contenus
- 10,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 16 395 salariés

## Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

**Échec, Pagaïlle et Peur.** Pour un dirigeant, ne pas anticiper le risque, c'est exposer la société, mais aussi ses collaborateurs, ses stakeholders, ses parties prenantes, etc. à un éventuel échec. Ensuite, lorsqu'un risque qui n'a pas été préparé et anticipé se matérialise, on va droit à la pagaïlle. Enfin, le risque fait peur. Nous sommes aujourd'hui dans des univers de plus en plus mondiaux et « fast moving » où les risques sont multiples, depuis la disruption technologique, jusqu'à la perte de talents, en passant par les risques politiques, le hacking en tous genres, ou encore les risques liés à la responsabilité sociale de l'entreprise : il y a de quoi se réveiller la nuit ! Le risque est certes source d'excitation et générateur d'adrénaline, mais c'est

aussi un agent perturbateur. Je me soigne... mais, en tant que dirigeant, je suis en partie paranoïaque.

## Quelle place faut-il accorder au pilotage des risques ?

Les entreprises sont aujourd'hui dans une phase darwinienne : il faut s'adapter pour ne pas disparaître. Ainsi, la durée de vie moyenne d'une entreprise cotée en Bourse n'est que de 14 ans, et tous les jours, des entreprises importantes disparaissent subitement. Le groupe Vivendi lui-même porte une histoire : depuis son sauvetage au début des années 2000, certaines branches n'existent plus, d'autres ont été reprises, et l'entreprise n'a finalement pas grand-chose à voir avec ce qu'elle était au début de sa vie. Pour faire partie des survivants, il faut miser sur ses forces et parvenir à s'adapter à l'imprévu : le pilotage du risque est donc vital.

De fait, mon action de dirigeant a trois « drivers ». Le premier est économique, bien sûr. Le second est humain : il faut avoir une obsession totale sur les sujets de gestion et de rétention des talents. L'attractivité est essentielle pour une grande maison comme la nôtre : le seul avantage concurrentiel pérenne d'une entreprise est la qualité des hommes et femmes qui la composent. Enfin, le troisième « driver » est le pilotage du risque. Je pourrais écrire un livre épais comme la Bible sur l'absolu et le nécessaire mécanisme d'anticipation des risques qui, seul, permet de prendre les meilleures décisions. Les modèles stratégiques, tels qu'on les étudiait il y a 30 ans dans les meilleures écoles, sont aujourd'hui mis à mal. Faire de la stratégie actuellement en entreprise, c'est un peu comme faire des sondages à l'heure du Brexit et de Trump ! Je préfère la « vision » à la stratégie, mais il faut se préparer aux risques et réagir vite quand ils se présentent.

## Quel est le principal risque de Vivendi aujourd'hui ?

On en revient aux hommes. La dimension créative est constitutive de notre ADN et notre métier revient, fondamentalement, à trouver les meilleurs talents. Notre risque le plus important serait donc l'assèchement de notre cœur créatif. De fait, si certains ont récemment crié au loup, le groupe Vivendi parvient aujourd'hui à conserver les talents,

notamment ceux de Gameloft. Notre opération – non sollicitée mais pas inamicale – n'a entraîné que très peu de départs...

## Quels seront les principaux risques... dans 25 ans ?

Dans 25 ans, le modèle d'organisation et de fonctionnement des entreprises sera totalement chamboulé. L'entreprise devra s'intégrer dans un nouveau système social qui ne sera plus géographique, comme aujourd'hui, mais en network de type neuronal. Nous allons passer d'un environnement où l'entreprise reçoit des acteurs, à un système où chaque acteur individuel fonctionnera comme une entreprise, avec un capital d'expérience, une personnalité et des connaissances à valoriser. Cela signifie que la notion même d'entreprise va devoir être redéfinie, avec l'intégration d'acteurs secondaires et de parties prenantes dans un nouveau modèle de business plus agile, plus fluide, plus mondial. Mais il faudra toujours se poser la question de la pérennité. Plus encore qu'aujourd'hui, il faudra se demander : « Que se passerait-il si je n'existais pas ? » Pour être pérenne, l'entreprise doit avoir une raison d'être et pouvoir créer une fierté d'appartenance.

## Le risque en une phrase ?

Sir Robin Miller, qui dirigeait le groupe Emap quand j'y suis rentré, établissait un parallèle entre le business et la moto, dont il était fan comme moi. Dans les deux cas, disait-il, « *If you don't fall off, you don't try hard enough* » : ne pas tomber établit la preuve qu'on n'essaie pas assez fort. De fait, dans les affaires, si on n'a jamais expérimenté l'échec, c'est qu'on n'a pas essayé à fond. Il faut anticiper et piloter les conséquences des risques mais les échecs peuvent arriver. Je suis convaincu par le « *try, fell and fix* », « on essaie, on tombe, on répare » : les échecs appartiennent à la normalité du fonctionnement de l'entreprise. Évidemment, sur le long terme, il faut que les succès soient plus grands que les échecs. ■

« Try, fell and fix. »

# PASCAL IMBERT

## PRÉSIDENT DE WAVESTONE (EX-SOLUCOM)



**Pascal Imbert,**  
Président de Wavestone  
(cabinet né de la combinaison  
des équipes de Solucom et  
de Kurt Salmon)

- » Conseil
- » 2 500 salariés

### Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Je dirais **360**, **Contrôle** et **Croissance**. 360 parce que ce qui caractérise l'évolution des risques, c'est qu'ils se révèlent de plus en plus diversifiés. Des risques, qui étaient annexes jusqu'alors, ont pris une ampleur considérable. Par exemple, le risque cyber et le risque de réputation sont devenus omniprésents. Tout comme le risque stratégique qui, par le passé, n'était pas perçu comme prioritaire du fait de son faible niveau d'occurrence. Aujourd'hui, en revanche, il est prégnant, on sait que n'importe quel business model peut rapidement être mis à mal. Deuxième mot : contrôle, car ce qui est associé au risque, c'est la mise sous contrôle. Sans négliger l'importance d'un bon équilibre

entre l'importance du risque et les moyens que l'entreprise va consacrer à son contrôle. Enfin, le mot croissance, car faire croître et développer une entreprise passe toujours par le fait d'accepter certains risques. Ce qui est important c'est de les cerner, de les accepter de manière choisie.

### Quel est le principal risque de votre entreprise/des entreprises aujourd'hui ?

Le principal risque pour une entreprise comme Wavestone est de compromettre la confidentialité des données que nous confient nos clients. Ne pas parfaitement protéger ces informations sensibles exposerait Wavestone à des conséquences difficilement maîtrisables. Ne serait-ce qu'en termes d'image et de réputation, qui sont devenues tellement essentielles à l'heure de la fluidité totale de l'information.

### Comment est-il possible d'identifier l'émergence de nouveaux risques ?

Tâche complexe, et exercice permanent d'humilité ! Nous le constatons au quotidien : Wavestone étant une entreprise cotée, nous tenons à jour chaque année une cartographie de nos risques... qui se révèle quasi-immédiatement incomplète ou entachée d'erreurs d'appréciation. Procéder à un peignage systématique, en interrogeant l'ensemble des acteurs de l'entreprise est un point de passage obligé pour repérer les risques émergents. L'analyse rigoureuse des incidents est également un moyen pertinent d'identifier les nouveaux risques. Sans oublier d'étudier les incidents auxquels les autres ont été confrontés, concurrents mais également sociétés de tous secteurs. Dans une entreprise de conseil comme Wavestone, nous sommes bien placés pour observer ce qui se passe dans des organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Cette veille externe est riche d'enseignements.

### Quels seront, selon vous, les principaux risques auxquels les entreprises seront confrontées dans 25 ans ?

25 ans, ce n'est plus de la prospective, c'est de la science-fiction ! J'imagine que le risque stratégique deviendra omniprésent. On peut penser que les ruptures technologiques, l'accélération de l'innovation vont soumettre les

entreprises à des exigences d'adaptation, de transformation, de reconfiguration de plus en plus fortes. Les menaces pesant sur leur pérennité en seront d'autant plus grandes, plus fréquentes. Même pour les entreprises les plus établies, il sera difficile de réussir ces mutations et de soutenir leur rythme. Outre le risque stratégique, l'interdépendance entre partenaires sans cesse plus nombreux devrait devenir la norme. Les entreprises s'inséreront dans des chaînes de valeur complexes, en amont comme en aval. Gérer les aléas de leur écosystème deviendra un élément clé de leur performance. Enfin, le contexte social de l'entreprise sera probablement bien différent de celui que nous connaissons aujourd'hui. Les collaborateurs de l'entreprise seront sans doute devenus pour partie des contributeurs, non exclusifs, non permanents, représentant un « marché des talents » extrêmement fluide. Dans ces entreprises « éclatées », la maîtrise du savoir-faire, la gestion des compétences clés feront partie des enjeux majeurs.

### Il y a 25 ans, quels étaient les risques principaux ?

Le sujet du risque était moins central dans la vie d'une entreprise. En 25 ans, la maturité et la sensibilité se sont développées rapidement sur le sujet. Si je me replonge dans les années 1990, au début de l'aventure Solucom [N.D.L.R. : cabinet qui a fusionné avec Kurt Salmon pour devenir Wavestone], notre risque principal était la dépendance client.

### Le risque en une phrase ?

La limitation des risques est gage de pérennité, mais la prise de risque est synonyme de croissance. Le développement d'une entreprise nécessite d'accepter certains risques, choisis en conscience. Avec la sensibilité accrue aux risques, je crains que s'insinue progressivement l'idée que l'entreprise vertueuse est celle qui limite ses risques. Une idée fautive et dangereuse pour la croissance. Il ne faut pas oublier la dimension positive du risque. Lorsque Solucom et les activités européennes de Kurt Salmon ont fusionné pour créer un nouveau cabinet, quel risque pour les actionnaires de Solucom ! Mais si Wavestone tient ses promesses, quel magnifique développement !

## AGENDA

### ■ 6 DÉCEMBRE 2016

#### **European Risk Management Awards – Bruxelles**

FERMA et Commercial Risk Europe ont créé en 2016 les European Risk Management Awards : 12 prix récompensant les meilleurs professionnels européens de l'assurance, du courtage, et du Risk Management ! Dans la catégorie « Risk Management », quatre trophées ont été remis aux lauréats lors de cette soirée de gala : « Corporate Risk Manager of the Year », « Risk Manager Rising Star of the Year », « Innovative Insurance Program of the Year », et « Risk Manager Lifetime Achievement ».

Rendez-vous sur le site web de FERMA ([www.ferma.eu](http://www.ferma.eu)) pour découvrir les photos de l'événement, les lauréats, ainsi que le communiqué de presse.

### ■ 15 DÉCEMBRE 2016

#### **Colloque annuel du CDSE – Paris**

En lien avec l'actualité, le CDSE (Club des Directeurs de Sécurité et de Sûreté des Entreprises) avait choisi de se pencher sur le thème « L'entreprise face aux phénomènes de radicalisation : de l'invincibilité à l'ultraviolence ». Prévention et détection des profils à risque, mécanismes de radicalisation, et plus généralement la radicalisation des conflits sociaux, ont été les thèmes abordés cette année. À noter, l'intéressante conclusion apportée par Louis Gautier, Secrétaire Général de la Défense et de la Sécurité Nationale.

### ■ 24 ET 25 JANVIER 2017

#### **Forum International de la Cybersécurité – Lille**

La 9<sup>ème</sup> grande édition de ce rendez-vous cyber aura lieu au Grand Palais de Lille. Objectif : promouvoir une vision européenne de la cybersécurité. Ateliers et conférences plénières permettront de faire le point sur un certain nombre d'aspects techniques, et de discuter des grands enjeux à venir. Plusieurs intervenants de haut niveau seront présents, parmi lesquels Julian King (Commissaire européen chargé de la Sécurité de l'UE), Stéphane Richard (PDG d'Orange), ou Axelle Lemaire (Secrétaire d'État au Numérique).

### ■ DU 1<sup>ER</sup> AU 3 FÉVRIER 2017

#### **25<sup>ème</sup> Rencontres du Risk Management AMRAE – Deauville**

Les Rencontres du Risk Management AMRAE fêteront leur 25<sup>ème</sup> édition à Deauville. Événement francophone de référence en matière de gestion des risques et des assurances, les Rencontres attirent chaque année plus de 2 300 professionnels autour de 180 heures de contenu scientifique animées par des professionnels chevronnés et des grandes figures de l'économie, de l'entreprise, d'internet... Le thème retenu cette année : « Le Risk Manager au défi des nouvelles prises de risques ». Avec un objectif, aider les entreprises à risquer l'avenir et dépasser leurs craintes pour saisir les opportunités naissantes face aux transformations !

### ■ DU 13 AU 16 FÉVRIER 2017

#### **Assemblée Générale annuelle de la FANAF – Marrakech**

La Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit Nationales Africaines (FANAF) animera trois journées consacrées aux « Nouveaux enjeux règlementaires et défis opérationnels » dans l'objectif de définir une stratégie globale pour l'assurance africaine. Au programme, des questions telles que la digitalisation de l'assurance africaine, la couverture des risques environnementaux, la place de la réassurance africaine... Cet événement sera une excellente opportunité de rencontre entre les opérateurs du secteur africain de l'assurance et de la réassurance. Des assureurs et réassureurs internationaux seront aussi présents.

### ■ DU 11 AU 13 AVRIL 2017

#### **Preventica Maroc – Casablanca**

Événement de référence destiné à promouvoir la culture de la prévention dans les domaines de la santé, de la sécurité au travail, et de la sûreté des organisations, Preventica tiendra sa 4<sup>e</sup> édition marocaine à Casablanca. Soutenu par le Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement du Maroc, le congrès sera l'occasion de multiplier les conférences sur ces sujets, tandis que le salon accueillera plus d'une centaine d'exposants venus présenter les dernières technologies disponibles pour les entreprises.

### ■ 11 MAI 2017

#### **Colloque International sur les Défaillances d'Entreprises en Afrique – Casablanca**

Premier cru en 2017 pour ce colloque organisé par le laboratoire « Finance, Banques et Gestion des Risques » de l'Université Hassan II de Casablanca ! Cette journée sera l'occasion de faire le point sur les enjeux économiques, financiers, et juridiques, des défaillances d'entreprise en Afrique. Et ce, alors que la croissance économique ralentit, et que la volatilité de l'environnement général persiste.





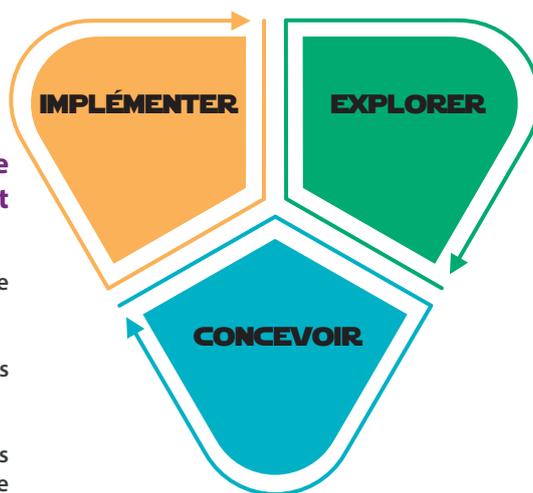
## UNE ÉQUIPE D'EXPERTS DÉDIÉE À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE APPROCHE INTÉGRÉE POUR L'ENTREPRISE RISK MANAGEMENT

### Auriez-vous besoin d'une force externalisée en management des risques ?

Nous vous accompagnons dans la mise en place de votre système ERM.

Nous restons attentifs aux évolutions possibles de votre dispositif.

Nous vous proposons des axes d'amélioration pour alimenter votre réflexion.



### Pourquoi élaborer votre stratégie de demain avec les solutions d'hier ?

Nous imaginons les méthodes et outils de l'ERM les plus efficaces et durables pour vos métiers.

Nous vous fournissons une vision globale et prospective de vos risques et opportunités.

### Mettez-vous de côté vos bonnes idées par manque de temps ou d'interlocuteur ?

Nous utilisons les dernières technologies pour développer rapidement des solutions pour vos besoins fonctionnels.

Nous plaçons l'expérience utilisateur au coeur de nos applications.

**CONSTRUISEZ RAPIDEMENT VOTRE PROJET ERM + SIGR EN PROFITANT DE L'EXPÉRIENCE DELTA RM FACTORY !**



**CHOISISSEZ LES MEILLEURES SOLUTIONS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE VOTRE DISPOSITIF ERM**

-  Des outils de dernière génération pour répondre à vos nouveaux défis
-  Des innovations pour soutenir la transformation de votre management des risques
-  Une équipe agile à l'écoute de vos enjeux pour vous proposer des services sur-mesure

**CONCENTREZ-VOUS SUR VOS RISQUES  
ET LAISSEZ-NOUS FAIRE LE RESTE**



[www.deltarm.com](http://www.deltarm.com)



## DES NOUVELLES SOLUTIONS NUMÉRIQUES DE GESTION ET D'AIDE À LA DÉCISION EN MANAGEMENT GLOBAL DES RISQUES

UNE APPLICATION MODULAIRE :

RISQUE | ASSURANCE | PRÉVENTION | CONTRÔLE | AUDIT

INTUITIVE

PERFORMANTE

SIMPLE

INTELLIGENTE

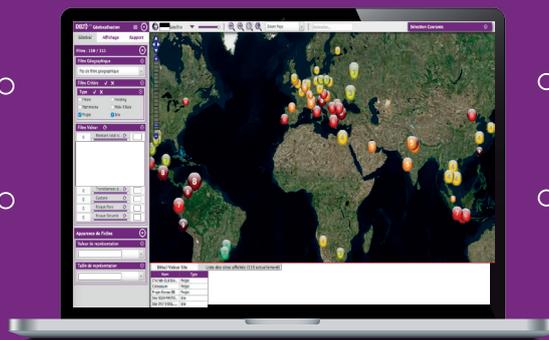
FLEXIBLE

CONNECTÉE

ERGONOMIQUE

INTÉGRÉE

SÉCURISÉE



**SIMPLIFIER  
OPTIMISER  
INNOVER**

# PRENEZ LE POUVOIR ! PROVOQUEZ VOS OPPORTUNITÉS



[www.deltarm.com](http://www.deltarm.com)

Icons made by Freepik - Vector designed by Freepik

La solution logicielle packagée  
pour consolider votre stratégie  
risques et assurances

Renouvellements  
Polices  
Sinistres  
Prévention  
Cartographie  
**Nouveau : Conformité/CbCR**

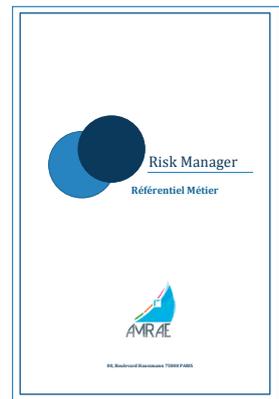
Rencontres AMRAE 2017  
**Stand AD**

Par Sophie Bougeard

# SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE : TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE

Organisation, management, réceptivité, communication, création et adaptation, culture et prise en compte des enjeux ou encore résistance au stress, le Référentiel Métier de l'AMRAE permet au Risk Manager de se situer en termes de qualités (savoir-être) et de compétences (savoir-faire). Si son profil diffère selon les secteurs d'activité et tailles d'entreprise, prédomine désormais une certitude : le Risk Manager combine un savant dosage de savoir-faire et de savoir-être.

Témoignages de Carole Riaux, Responsable de la conformité de la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) et Michel Josset, Responsable assurances et immobilier du Groupe Faurecia et Président de la Commission Dommages aux biens de l'AMRAE.



Carole Riaux,  
Responsable de la  
conformité de la Mutuelle  
Nationale Territoriale

## SAVOIR-FAIRE

En termes de savoir-faire, quelles sont selon vous les principales qualités requises pour mener à bien votre mission au sein de vos organisations ?

### L'intelligence du business et la business intelligence

**Carole Riaux :** Connaître le cœur de métier de l'entreprise et savoir ce qui se passe sur le terrain est primordial. Une approche opérationnelle certes, mais indissociable de la hauteur de vue stratégique. Il faut avoir une vision globale de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise pour prendre du recul et bien cerner les enjeux macros (économiques, financiers, réglementaires...). Ce regard d'ensemble permet de comprendre les enjeux des différents métiers et marchés de l'entreprise.

**Michel Josset :** Ce juste équilibre n'est pas évident à trouver : si le Risk Manager ne doit pas s'enfermer dans une approche purement technique, il ne doit pas non plus être seulement dans le discours. Dans un groupe industriel, le Risk Manager doit être doté avant

tout de solides connaissances techniques, un préalable indispensable à la bonne compréhension des enjeux tant macros que liés à l'environnement d'un point de vue global. Comprendre l'aspect technique des sujets permet ensuite au Risk Manager de construire un consensus... puis de dérouler une stratégie de gestion des risques du sujet en question.

### Technicien

**Michel Josset :** Chez nous, le Risk Manager doit également parfaitement manier les outils permettant de classer et maîtriser toutes les données relatives aux risques. Nous évoluons dans un environnement concurrentiel extrêmement fort et bouleversé en permanence par l'apparition d'innovations. Le Risk Manager doit être en veille constante, adaptable techniquement pour appréhender l'émergence de risques nouveaux. Nos partenaires courtiers et assureurs nous irriguent des informations qui nous permettent d'exercer notre métier efficacement.

**Carole Riaux :** Connaître le terrain et, bien sûr, maîtriser parfaitement les méthodes et outils indispensables à la gestion des risques.

**Mutuelle Nationale Territoriale**

Avec 1,1 million de personnes protégées, la Mutuelle Nationale Territoriale est la première mutuelle de la fonction publique territoriale en santé comme en prévoyance.

Elle milite pour une protection sociale responsable, au plus près des besoins des personnels des collectivités territoriales. En janvier 2016, elle a créé avec SMACL Assurances, Territoires d'avenir, le pôle mutualiste des services publics locaux.



Michel Josset,  
Responsable assurances  
et immobilier du Groupe  
Faurecia

### SAVOIR-ÊTRE

**En termes de savoir-être, quelles sont selon vous les principales qualités requises pour réussir en tant que Risk Manager ?**

#### Pédagogue

**Carole Riaux :** Pour se faire connaître de l'interne, quel que soit le secteur d'activité, le Risk Manager doit être un très bon communicant. Pour faire connaître son rôle et ses missions, il doit être capable de diffuser des messages très pédagogiques destinés à démontrer qu'il est bien au service des métiers. Savoir se synchroniser avec son interlocuteur et s'adapter à son langage font partie des essentiels.

**Michel Josset :** Nous sommes en contact de manière transversale avec toutes les fonctions de l'entreprise. Nous devons donc être à même de communiquer à la fois avec un directeur d'usine, un responsable maintenance et le président de la société. Nous devons adapter notre discours car ces différents interlocuteurs n'adresseront évidemment pas les mêmes problématiques. Là encore la culture technique métier est un grand facilitateur.

#### Attentif

**Michel Josset :** La prise en compte de l'environnement global est primordiale car le groupe Faurecia est présent dans 33 pays, tous très différents d'un point de vue culturel. Les déplacements restent donc indispensables pour alimenter et enrichir le savoir-faire du Risk Manager et accroître sa capacité d'adaptation. Les expatriés sont une source d'information importante pour nous car ils nous donnent souvent les clés de compréhension d'un pays.

### faurecia

Faurecia est l'un des principaux équipementiers automobiles mondiaux avec des positions de leader dans trois activités : sièges d'automobile, systèmes d'intérieur et technologies de contrôle des émissions.

Son offre technologique forte fournit aux constructeurs automobiles des solutions pour le cockpit du futur et la mobilité durable. Le Groupe a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 20,7 milliards d'euros. Au 31 décembre 2015, Faurecia employait 103 000 personnes dans 33 pays sur 330 sites, dont 30 centres de R&D. Faurecia est coté sur le marché NYSE Euronext de Paris et le marché over-the-counter aux États-Unis.

### Autorité et diplomatie

**Carole Riaux :** Face au Comex, le Risk Manager doit aligner la gestion des risques avec les objectifs business et les plans stratégiques. Il doit donc faire preuve d'efficacité, synthétiser sa pensée et prioriser par rapport aux objectifs attendus. En tant que Risk Manager, on nous demande surtout d'être force de proposition pour guider le top management ; une attente d'autant plus forte lorsque les structures sont peu matures en termes de gestion des risques. S'il doit s'exprimer avec aisance, clarté et conviction tant à l'écrit qu'à l'oral, le Risk Manager doit faire preuve de leadership mais aussi de diplomatie pour désamorcer d'éventuelles incompréhensions sur son rôle et missions et gommer définitivement cette image d'« empêcheur de tourner en rond ».

**Michel Josset :** Face au Comex, le Risk Manager doit faire preuve de beaucoup de patience et de ténacité pour revenir, d'année en année, sur un sujet et convaincre. L'honnêteté intellectuelle est pour moi la principale qualité d'un Risk Manager suivie d'une capacité à faire preuve de pédagogie et de respect à la fois en interne et en externe vis-à-vis de ses partenaires assureurs et courtiers.

### Lanceur d'alerte, peut-être, mais à chacun ses responsabilités

**Michel Josset :** Au plan opérationnel, grâce aux nombreux échanges que nous avons avec nos homologues dans d'autres entreprises via notamment l'AMRAE et avec le monde de l'assurance, nous voyons souvent avant d'autres survenir de nouveaux risques. Ce rôle de « lanceur d'alerte » peut couvrir les risques liés, par exemple, à la révolution digitale de l'entreprise, à l'introduction d'une couche électronique accrue ou encore à la connectivité dans nos produits. Il peut également concerner les alertes liées à un événement externe soudain susceptible de menacer le personnel ou désorganiser la supply chain. À ce titre, Faurecia est en train de mettre en place un système d'alerte sur les événements météorologiques pouvant impacter nos différents sites, cette plateforme étant susceptible de traiter ultérieurement d'autres types d'alertes politiques ou sanitaires.

**Carole Riaux :** Alerter fait partie de nos missions. Imaginer l'inimaginable nous amène donc parfois à devoir bousculer les choses en proposant des approches et perspectives nouvelles. Le Risk Manager doit être capable d'aller à contre-pied de sa Direction avec pédagogie, tout en restant objectif et en maintenant un esprit ouvert et surtout dégagé de tous préjugés. En revanche, une fois l'alerte lancée et la problématique clairement explicitée, le Risk Manager ne doit pas déresponsabiliser le Comex ou la Direction Générale. Nous devons nous arrêter à notre rôle d'alerte car nous ne devons, en aucun cas, bloquer les décisions. Le Risk Manager devra ensuite respecter le choix de sa Direction et l'accompagner, même si cela va à l'encontre des recommandations formulées. ■



Des solutions sur mesure  
au service des grands comptes



RC industrielle, RC matériaux,  
RC environnementale, TRC, TRME.



Dommmages aux biens, bâtiments,  
matériels, PE / marchandises,  
recherche de causes.



DO, RC construction, TRC.



Expertise préalable,  
étude SMP et modélisation  
des risques d'intensité.



Economie de la construction,  
évaluation et conseil dans le  
domaine de la gestion technique  
de patrimoines immobiliers.



Gestion déléguée de sinistres  
pour compte de tiers.

## Contacts :

### Axelle Michel

Direction commerciale  
T 01 48 24 82 42  
P 06 31 83 80 37  
a.michel@polyexpert.fr

### Anne-Marie Pires

Direction des opérations entreprises  
T 01 48 24 82 44  
P 06 85 18 07 99  
pxp-entreprises@polyexpert.fr

Par Aurélie Nicolas

### RISQUE TERRORISME

# REPENSER LA GESTION DES RISQUES DES ACTIVITÉS DE LOISIRS

Plus d'un an après les attentats du Bataclan, et alors que la menace terroriste reste toujours à son plus haut niveau sur le territoire national, les sociétés d'événementiel et les structures de loisirs doivent faire face à ces risques d'un nouveau genre qui impactent durablement leurs activités.



Olivier Porte,  
Directeur Sports,  
Événements & Fine Art  
et Directeur Technique  
Affinitaire et Spécialités,  
Gras Savoye

«*Tout peut arriver, il faut être préparé au pire*». C'est à peu près dans ces termes que les Risk Managers des sociétés de loisirs voient actuellement le risque terrorisme. Après les attentats du Bataclan, du Stade de France et plus récemment de Nice, les rassemblements festifs sont clairement désignés comme des cibles potentielles. Qu'il s'agisse de concerts, de manifestations sportives, de parcs d'attractions ou de villages de vacances, toutes les parties prenantes ont dû adapter leur politique de gestion des risques dès le début de la vague d'attentats de 2015. «*Le métier vivait déjà à l'unisson du climat social et des risques politiques, aujourd'hui il faut rajouter la dimension terroriste*», estime ainsi un Risk Manager.

### DES MESURES DE SÉCURITÉ COÛTEUSES

Première conséquence directe des attentats : le renforcement des investissements de sécurisation des sites (en millions d'euros pour les grands groupes) et des mesures de protection et de sécurité. Bien perçues par la clientèle qui se sent rassurée, elles prennent la forme de fouille des sacs à l'entrée, de passage au détecteur de métaux voire de fouille corporelle. Elles sont bien entendu adaptées en fonction du nombre de spectateurs attendus, de la typologie de l'événement et de son emplacement géographique (avec dans l'ordre Paris, la région parisienne, les 10 plus grandes villes de France et enfin le reste du territoire).

Compte tenu du personnel nécessaire, ces mesures représentent un surcoût non négligeable pour les organisateurs, qui peut aller jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires

de l'événement selon l'UNIMEV (Union Française des Métiers de l'Événement). Mais ces contrôles sécuritaires sont aussi la condition de tenue de l'événement. De fait, pour obtenir l'autorisation de la préfecture, les organisateurs ont l'obligation de mettre en place un dispositif de sécurité tenant compte de l'état d'urgence, en partenariat avec les forces de l'ordre présentes le jour J, pour lesquelles ils doivent verser une participation financière. «*Si l'état d'urgence dure trop longtemps, certains événements de petite taille ne pourront plus avoir lieu, car les organisateurs n'auront plus les moyens de financer les dispositifs de sécurité*», prévient Olivier Porte, Directeur Sports, Événements & Fine Art et Directeur Technique Affinitaire et Spécialités de Gras Savoye.

### UNE BAISSÉ DE FRÉQUENTATION SENSIBLE

Le deuxième impact de la montée du risque terrorisme est bien entendu une désaffection sensible du public, constatée dès le lendemain des attentats contre Charlie Hebdo, mais décuplée après ceux du Bataclan et de Bruxelles. La baisse de fréquentation des salles de spectacle, mais également des parcs de loisirs et complexes hôteliers représente un réel manque à gagner pour les sociétés concernées. Associé à la hausse des coûts de sécurité, l'addition commence à être salée. «*La restitution lourde des médias étrangers sur la situation et l'état d'urgence en France a eu des impacts négatifs sur la fréquentation de la clientèle étrangère qui se sont chiffrés en centaines de millions d'euros*», énoncent plusieurs Risk Managers de parcs de loisirs en France.

«Après les attentats, nous avons connu une importante désaffection sur nos villages en Turquie et au Maghreb, et nous avons réduit la période d'ouverture de Djerba», confie de son côté Morgane Pourchet, Directrice Risques et Assurances du Club Med. «Nous essayons d'optimiser nos vols charters, qui évitent les correspondances dans les capitales plus exposées et dans la mesure du possible, nous faisons preuve de souplesse en proposant d'autres destinations à nos voyageurs. Au total, notre chiffre d'affaires a baissé de 30 à 40 % sur les destinations sensibles».

### DES ASSUREURS PLUS FRILEUX ET PLUS REGARDANTS

Dans ce contexte particulier, les sociétés de loisirs et d'événementiels se sont rapprochées de leurs assureurs. Si les premières disposent généralement de contrats d'assurance à l'année et n'ont vu pour l'instant que peu de changements lors des renouvellements (parfois une légère hausse de primes ou l'apparition de franchise), les sociétés d'événementiel qui s'assurent de façon temporaire, événement par événement, sont en revanche confrontées depuis 18 mois à une réelle frilosité des assureurs, qui ont considérablement durci leurs conditions de souscription et n'ont pas hésité à augmenter leurs primes.

Les difficultés ne portent pas sur l'assurance des dommages matériels en cas d'attentats sur le site, réassurés par l'intermédiaire du GAREAT. En revanche, pour couvrir la RC organisateur (risques aux tiers), les dommages immatériels et les pertes d'exploitation, c'est plus difficile. Et Olivier Porte de confirmer : «Depuis les attentats, les assureurs sont plus réticents et travaillent plus en co-assurance. Pour les petits et moyens événements, ils proposent des pleins de garanties entre 3 et 10 millions d'euros. Au-delà, nous montons des programmes d'assurance mixte avec des assureurs londoniens».

Il en est de même pour la garantie annulation d'événements (intempéries, incendie, lieu indisponible...), dans laquelle les assureurs excluent désormais l'attentat et ne le proposent qu'en «extension de garantie», afin d'analyser chaque événement au cas par cas. La garantie

annulation est très prisée par les organisateurs d'événements, autant pour ne pas imputer leur bilan que pour soigner leur image de marque. «Avec les attentats, les organisateurs ont pris la mesure de l'intérêt de souscrire une assurance annulation», confirme l'UNIMEV. «Mais le marché souffre actuellement d'un effet ciseau (plus de demande mais moins d'offre de la part des assureurs en retrait). La garantie "Attentat" qui était souvent "France entière" ne s'applique désormais plus que dans un périmètre restreint, allant de 500 m à 50 km autour du lieu de l'événement assuré. Certains assureurs continentaux ou du marché anglais continuant toutefois de la proposer sur la France entière, à des tarifs forcément plus élevés», précise Olivier Porte. La date d'annulation par rapport à la date de l'événement joue également sur la couverture, tout comme le fait déclencheur de l'annulation de l'événement, qui ne doit pas être le fruit d'une décision unilatérale de l'organisateur mais faire suite à un retrait d'autorisation par les autorités publiques, comme cela a été le cas après les attentats du Bataclan.

### LES PLANS DE GESTION DE CRISE À L'HONNEUR

Néanmoins, une des conséquences «positives» du contexte terroriste actuel est d'avoir remis à l'honneur les plans de gestion de crise, souvent délaissés ou informels. Ceux qui n'en avaient pas se sont mis à y réfléchir, tandis que les plus avancés en ont profité pour les réajuster ou les compléter par des plans de continuité et une formation spécifique du personnel. «Au Club Med, la sécurité est un préalable incontournable synonyme de sérénité et tranquillité d'esprit. Nous travaillons avec les autorités locales, les ministères des affaires étrangères et le RAID, en effectuant des audits sécurité réguliers sur nos sites. Depuis la vague d'attentats, nous avons renforcé nos plans de gestion de crise, en partenariat avec Europ Assistance», confirme Morgane Pourchet. La plupart des professionnels reconnaissent ainsi que les plans de gestion de crise sont désormais plus intégrés, avec au final pour tous plus de synergies entre les acteurs, les assureurs, les assistants et les pouvoirs publics. ■



Morgane Pourchet,  
Directrice Risques  
et Assurances, Club Med

#### LE CHIFFRE

Le coût de l'assurance annulation pour un événement d'un million d'euros est passé de 1 % du budget à 2 ou 3 % depuis les attentats.

Par Gilmar Sequeira Martins

## MAJA ŠUŠTERŠIČ, DIRECTRICE DES ASSURANCES DE PETROL D.D. TRANSFORMER LE RISQUE EN LEVIER DE PERFORMANCE

Première entreprise de Slovénie, Petrol d.d. distribue des produits pétroliers mais aussi du gaz et de l'électricité. À la tête du département Assurances depuis une décennie, Maja Šušteršič et son équipe ont diffusé une culture du risque et des outils générateurs de bénéfices et d'amélioration continue de la performance.



Maja Šušteršič,  
Directrice du département  
Assurances de Petrol d.d.

**PETROL**

Energy for life

**E**n 2015, la compagnie slovène Petrol d.d. a fêté ses 70 ans. À ses débuts en 1945, elle ne comptait que 7 stations-service. Aujourd'hui, elles sont 487 réparties entre la Slovénie, la Croatie, la Serbie, la Bosnie-Herzégovine, le Monténégro et le Kosovo. En 2015, le chiffre d'affaires a atteint 3,8 milliards d'euros et les bénéfices 65,8 millions d'euros. Petrol d.d. nourrit de grandes ambitions puisqu'il prévoit, en 2020, d'avoir 527 stations-service et un bénéfice net de 97 millions d'euros.

« Petrol d.d. est la quatrième plus grande firme du Sud-Est européen et la plus importante en Slovénie, tant par son chiffre d'affaires que sa notation de long terme, fixée à BBB- », souligne Maja Šušteršič, Directrice du département Assurances. Elle connaît très bien Petrol d.d. pour y travailler depuis plus de vingt ans. « Étant une spécialiste de la chromatographie en phase gazeuse, j'ai commencé dans les laboratoires, dans le but de développer de nouvelles méthodes. J'ai aussi été chargée de mettre

en place le système d'information du laboratoire. Toute cette période m'a permis de me familiariser avec les standards de qualité. »

Maja Šušteršič est ensuite devenue Responsable de la qualité pour le Groupe Petrol. « J'ai travaillé avec tous les départements afin de mettre les process en conformité avec la norme ISO 90001. Nous avons aussi mis en place HACCAP<sup>1</sup> et OHSAS<sup>2</sup>. En 2004, Petrol d.d. a gagné une récompense pour son excellence. C'était la conclusion de l'une de mes plus grandes réalisations à la tête du département qualité. »

### UN SUIVI CONTINU DES ÉVÉNEMENTS

En 2006, elle se retrouve à la tête du département assurances, ce qui l'amène à travailler avec l'équipe en charge du Risk Management : « Leur rôle est de déterminer le système de Risk Management et de surveiller les risques clés. Pour identifier les risques et leur évolution,



*nous effectuons un suivi continu de l'actualité de notre groupe mais aussi plus globalement de l'industrie, pour cerner le type de risques que va apporter l'industrie 4.0, en particulier les Cyber risques. »*

L'évaluation des risques utilise différentes méthodes telles que celle dite HAZOP<sup>3</sup>, qui sont complétées par des données financières. « J'utilise différents scénarios que je relie à des analyses d'impact sur le business et d'autres méthodes », explique Maja Šušteršič qui, au-delà de la supervision et de l'évaluation des risques, contribue aussi au déploiement et à la conception des plans de continuité d'activité.

Deux fois par an, elle passe en revue tous les changements survenus au sein de Petrol d.d., les événements de l'industrie pétrolière ainsi que les réclamations. « Nous devons éduquer les gens, dit-elle. Lorsqu'une évolution doit avoir lieu, je travaille avec les autres départements afin d'avoir la meilleure décision car même des changements mineurs peuvent avoir une énorme influence. »

Même si le mapping des risques relève du département Risk Management, Maja Šušteršič joue un rôle déterminant : « Nous élaborons actuellement avec la DSI un mapping dynamique de notre couverture assurantielle et des réclamations. Le but est de déterminer le niveau de concentration de chacun de ces éléments pour mieux gérer le PDBI<sup>4</sup> et les risques liés à la responsabilité ». Grâce à sa fonction de Présidente de SI.RISK, l'Association des Risk Managers de Slovénie, Maja Šušteršič a accès à beaucoup d'informations utiles pour sa mission : « J'apprécie particulièrement l'efficacité de l'AMRAE et je considère comme très importantes les connexions établies avec Michel Denner, Pierre Sonigo, Gilbert Canaméras, Philippe Cotelle, Bénédicte de Luze et Brigitte Bouquot ».

### DÉTECTER LES AMÉLIORATIONS POTENTIELLES

Au-delà de la connaissance, reste l'enjeu de la gestion réelle du risque. Maja Šušteršič estime que le facteur humain reste le plus crucial : « Notre management est conscient des risques et il les gère avec soin. C'est le département HSE qui joue un rôle clef car il vérifie notre conformité avec la législation et préparent les programmes de formation ainsi que les tests des équipements et des compétences ». Petrol d.d. est par ailleurs

« Les courtiers font partie de l'équipe, ce sont mes conseillers et ils doivent être transparents et entièrement dévoués à l'entreprise. »

régulièrement audité sur la base des normes ISO 9001, ISO 14001 et de la directive Seveso.

De son côté, le département assurances détecte des améliorations potentielles. « Quand nous traitons les réclamations, si nous identifions une erreur qui revient régulièrement, nous en informons le manager concerné afin qu'il prenne des actions appropriées. Les actions préventives sont plus importantes que les correctives », explique-t-elle.

Dans ses relations avec les assureurs et les courtiers, Maja Šušteršič a adopté une approche très ouverte : « Notre appel d'offres le plus récent a été adressé à toutes les compagnies d'assurances qui opèrent en Slovénie. Les couvertures spéciales sont placées auprès de compagnies basées à Londres. Nous travaillons aussi avec des courtiers internationaux et deux courtiers locaux. »

Des compagnies d'assurances, Maja Šušteršič attend surtout de la réactivité et une démarche correcte dans l'évaluation du préjudice. Quid du conseil ? « Cette dimension conseil sera abordée l'année prochaine quand nous travaillerons avec les réassureurs afin de réduire le niveau de risque qu'ils acceptent de couvrir ».

Concernant les courtiers, les attentes sont différentes. « Je considère qu'ils font partie de l'équipe, ce sont mes conseillers et ils doivent être transparents et entièrement dévoués à l'entreprise », souligne Maja Šušteršič. « Pour fournir une prestation adéquate, ils doivent combiner plusieurs qualités : raisonner de façon stratégique, aligner leur action sur les objectifs, être ambitieux, innovants et avoir de l'éthique. »

### LA CRÉATION D'OUTILS SPÉCIFIQUES

Au total, le département assurances de Petrol d.d. dispose de deux personnes au siège. Elles traitent les réclamations, gèrent l'assurance

de la flotte de véhicules, les accidents survenant aux collaborateurs et tiennent à jour la documentation. De son côté, Maja Šušteršič se consacre aux réclamations les plus importantes ainsi qu'aux programmes internationaux d'achat. Elle conseille aussi les équipes commerciales sur la dimension de couverture des risques lors des négociations contractuelles. L'équipe du siège bénéficie du soutien des collaborateurs répartis dans les filiales qui eux aussi gèrent les réclamations et tiennent à jour la documentation.

Depuis dix ans à la tête du département assurances, Maja Šušteršič se montre fière de quelques grandes réalisations. Ainsi, en 2008, elle a avec son équipe piloté le développement d'une application dédiée aux réclamations. « Cet outil est désormais utilisé dans toutes nos filiales où surviennent les réclamations ou les dommages », explique-t-elle. « Nous avons ainsi amélioré le recueil de données, les collaborateurs sont plus conscients des risques, nous pouvons mieux détecter les erreurs et réagir immédiatement. Enfin, nous connaissons maintenant avec précision notre taux de perte. »

Mais le plus grand motif de fierté de Maja Šušteršič est ailleurs. En dix ans, son équipe a réussi à faire naître une culture du risque au sein de Petrol d.d.. Lors de son entrée en fonction, tous les risques étaient transférés aux assurances. Grâce à une étude systématique des réclamations, corrélée à une analyse des risques et une approche financière, elle a réussi avec son équipe à convaincre la direction que les risques mineurs pouvaient être gérés en interne. Cette culture du risque est aussi diffusée auprès des collaborateurs de Petrol d.d. à travers des réunions régulières afin d'élever leur capacité de détection des risques. L'équipe de Maja Šušteršič les accompagne dans les actions d'amélioration et analyse régulièrement l'avancement de cette évolution dont elle espère encore de grandes avancées dans le futur. ■

<sup>1</sup> Le système d'analyse des dangers et des points critiques (en abrégé système HACCP pour Hazard Analysis Critical Control Point) est une méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires.

<sup>2</sup> La norme britannique BS OHSAS 18001 (British Standard Occupational Health and Safety Advisory Services) est un modèle de prévention de risques professionnels.

<sup>3</sup> Hazard and operability study.

<sup>4</sup> Property Damage Business Interruption.

Par Aurélie Nicolas

## LA RESPONSABILITÉ AFFRÉTEUR

Longtemps protégé par le droit maritime, l'affréteur voit ses responsabilités progressivement étendues et se retrouve désormais impliqué dans le choix du port et dans les dommages à l'environnement causés par le bateau. Face à ce nouveau partage des risques entre armateur et affréteur, des garanties adaptées ont vu le jour. Explications.



Guy-Louis Fages,  
Président de la Commission  
Logistique et Transports  
de l'AMRAE et Responsable  
Transport Trading Gaz et  
Énergies Nouvelles, Total

Considéré comme le berceau de l'assurance dès l'Antiquité, le transport maritime et fluvial comporte des risques très spécifiques liés à la fois au milieu (environnement hostile, marée, vent, houle...) mais également à la nature et à la quantité des cargaisons chargées sur des navires de plus en plus grands, dont la valeur attire les pirates modernes (voitures, téléphones portables, pétrole...). De nos jours, les facteurs humains représentent également un enjeu à prendre en compte, avec la nécessité de disposer de marins bien formés, maîtrisant des machines et appareils de navigation toujours plus sophistiqués, au sein d'équipages souvent composés de plusieurs nationalités différentes, ce qui pose parfois des problèmes de communication.

« L'exposition potentielle des affréteurs aux risques est devenue multiforme et en pleine expansion. »

Guy-Louis Fages, Total et AMRAE

### UN PARTAGE DU RISQUE HISTORIQUEMENT DÉSÉQUILIBRÉ

« Historiquement, c'est surtout sur l'armateur que pesaient la plupart des responsabilités, puisque c'est lui qui arme le bateau, qui en assure l'entretien et qui choisit l'équipage. Il prenait sur lui l'ensemble des risques liés à la navigation : risques nautiques, risques de pollution, risques de dommages à son navire, risques à quai... » explique Guy-Louis Fages, Responsable Transport Trading Gaz et Énergies Nouvelles chez Total et Président de la Commission logistique et transports de l'AMRAE. Et d'ajouter : « L'affréteur est celui qui loue un navire pour transporter de façon adéquate une ou plusieurs cargaisons, en fonction des besoins des clients, des caractéristiques des marchandises et des délais impartis. Il est resté pendant longtemps plutôt en arrière-plan et ne se considérait pas comme responsable si l'expédition maritime se passait mal. Sa gestion des risques se limitait, dans l'affrètement à temps, aux discussions de nature financières sur la répartition et l'allocation des différentes charges d'entretien avec l'armateur : salaires de l'équipage, remboursements des emprunts, petit et gros entretien, droits de ports, soutes... ».

Jusqu'à récemment, l'affréteur était relativement protégé par le droit maritime, et les conventions internationales reflétaient cet état de fait, mises à part quelques clauses d'exonérations protectrices pour l'armateur.



### VERS L'EXTENSION DES RESPONSABILITÉS DE L'AFFRÉTEUR

Mais les opinions publiques et le droit ont évolué, notamment sous la pression des armateurs et de différents lobbies. Plusieurs jurisprudences, principalement au Royaume-Uni, ont établi progressivement que l'affréteur, en tant que participant à l'expédition maritime, devait endosser certaines responsabilités nouvelles. Ainsi, en tant que chargeur et souvent propriétaire de la cargaison, sa responsabilité ne se limite plus à remettre à l'armateur une cargaison « saine » qui ne corrode pas les soutes et à utiliser le bateau de façon licite, pour ne citer que deux de ses obligations précédentes. Désormais, dans une vision plus moderne de l'affréteur, il se voit tout d'abord impliqué dans le choix des navires et des installations portuaires, et se trouve donc responsabilisé dès le départ. « L'affréteur se doit de désigner et d'envoyer les bateaux affrétés dans des lieux sûrs : c'est la notion de "safe port/safe berth", qui doit permettre au navire et à la cargaison d'arriver et de rester pendant les opérations commerciales "safely afloat" », explique Guy-Louis Fages.

Ce terme de sûreté regroupe à la fois des notions techniques et nautiques (tirant d'eau, clair sous quille, profondeur...) mais également un aspect politique (port en proie à la guerre civile, à un embargo...). Dans l'éventualité où le bateau arriverait dans un port attaqué par des rebelles ou bien en raclant le fond de la cale, la responsabilité de l'affréteur pourra maintenant en partie être recherchée. « Le "safe port" a fait l'effet d'un coup de massue chez les affréteurs, ils ne s'attendaient pas forcément à cette évolution et ont pu parfois être surpris par ses implications », reconnaît Guy-Louis Fages.

Cette vision plus large du champ des responsabilités et de l'allocation des risques concerne également les intérêts économiques de l'expédition maritime, et à ce titre les éventuels dommages à l'environnement liés à la pollution. « Suite en particulier au naufrage de l'Exxon Valdez en 1989 puis de l'Erika 10 ans après, le concept de "deep pocket" a fait son chemin, et pour des sinistres majeurs occasionnant d'énormes dommages à l'environnement, il est désormais courant de chercher l'argent de l'indemnisation là

où il est censé se trouver. En la matière, les compagnies pétrolières, affréteurs de tankers réputés solvables, sont donc désormais systématiquement recherchées en responsabilité, dans une démarche qui se veut tant éthique que financière », explique Guy-Louis Fages, avant de préciser : « Ceci s'est fait d'autant plus facilement que la responsabilité de l'armateur est depuis toujours limitée par un plafond fixé en fonction de la taille du bateau, qui se révèle vite insuffisant en cas de gros dommage de type marée noire (frais de nettoyage, réparation des préjudices, indemnisation des victimes...) ».

### DE NOUVELLES GARANTIES ADAPTÉES POUR L'AFFRÉTEUR

Plus responsabilisé lors de l'expédition maritime, l'affréteur sait désormais qu'en cas de sinistre, sa responsabilité pourra être recherchée et qu'il pourra être amené à payer. Il doit donc travailler en amont à la prévention des risques, en choisissant le bon armateur, les bons bateaux, les bons trajets et les bons ports ou terminaux et les bons auxiliaires de transport (manutentionnaires, services portuaires, handling...), même s'il n'est pas toujours évident d'avoir les informations suffisantes pour bien choisir. De plus en plus, les affréteurs procèdent à des audits de sélection des bateaux (vetting) sur des critères nautiques (âge, double coque, équipements de radionavigation...) tout en consultant les bases de données existantes.

En complément de la prévention, les affréteurs, qui sont conscients des nouveaux risques, souscrivent des contrats RC Affréteurs mis au point par les principaux acteurs du marché, notamment les P&I clubs, qui sont de loin les plus appétants à ce risque, de par leur longue expérience de l'assurance maritime auprès des armateurs. « La RC Affréteurs s'est imposée peu à peu dans les esprits, car l'exposition potentielle des affréteurs aux risques est devenue multiforme et en pleine expansion. Les enjeux sont de nature financière et technique (accès au port, choix du navire...) mais aussi directement liés aux cargaisons, avec la sophistication de la gamme des produits transportés. S'ils sont propriétaires de la cargaison, les affréteurs ont donc également intérêt à souscrire une RC du fait de la cargaison », conseille Guy-Louis Fages. À bon entendeur... ■

### UN RISQUE BIEN COUVERT

Les courtiers les plus actifs sur ce risque en France sont le Groupe Eyssautier, Siaci Saint Honoré (et en particulier Cap Marine, qu'ils viennent de racheter), Guian, Filhet Allard et Marsh. À Londres, tous les grands courtiers font de la RC Affréteur (Marsh, Willis, Price Forbes...), de même que les courtiers spécialisés en risques maritimes. À noter que les marchés belges et allemands sont assez actifs également, en particulier Junge à Anvers et Hambourg.

Les P&I Clubs (Protection & Indemnity Clubs) sont les mutuelles historiques des armateurs pour l'assurance Responsabilité Civile des navires. Britanniques ou scandinaves dans leur grande majorité, ils sont regroupés au sein de l'International Group of P&I et assurent 90 % de la flotte mondiale de navires de commerce en assurance responsabilité de l'armateur et de plus en plus de l'affréteur.



# ÉCOLE SUPÉRIEURE D'ASSURANCES MBA «MANAGER DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE»

Le Risk Manager moderne doit s'adapter à des cadres législatifs toujours plus complexes, posséder une vision globale de son entreprise et de la chaîne de valeur de l'assurance, et être capable de tester et d'optimiser les modèles de gestion des risques. Pour fournir des professionnels aguerris aux plus hauts standards, l'ESA (École Supérieure d'Assurances) propose un titre de niveau I « Manager des Risques et des Assurances de l'Entreprise » (Bac +6).



Patrice-Michel Langlumé,  
Président de l'ESA



**D**ans le 20<sup>e</sup> arrondissement de Paris, le bâtiment gris de l'École Supérieure d'Assurances se fond bien dans le paysage. Pourtant, c'est un véritable vivier : d'ici sortent chaque année des experts hautement qualifiés de l'assurance, et aujourd'hui du Risk Management.

Créé en 2012 (dans sa forme actuelle), la formation « Manager des Risques et des Assurances de l'Entreprise » plonge les étudiants dans le monde réel via une alternance en deux ans (trois semaines en entreprise, une à l'ESA). Objectif : les aider à reconnaître leurs partenaires stratégiques dans l'entreprise, et à l'extérieur.

### CONNAÎTRE SES PARTENAIRES STRATÉGIQUES

« Cette intelligence de connaître ses partenaires stratégiques, comme les auditeurs, les contrôleurs internes ou encore le courtier en assurances, ainsi que leurs compétences et contraintes, façonne un grand Risk Manager », résume le Président de l'ESA, Patrice-Michel Langlumé.

C'est pourquoi un certain nombre de modules sont dédiés à ces partenaires clés : « Un Risk Manager qui arrive dans l'entreprise peut s'aider de l'auditeur pour auditer les contrats d'assurance : pour acquérir une vision globale de ses risques à couvrir, et pour mesurer les insuffisances de garanties et optimisations possibles », illustre Patrice-Michel Langlumé.

En parallèle, le titre prépare activement des professionnels respectueux de l'éthique : « Le Risk Manager doit avoir une éthique comportementale avec ses collaborateurs, ses interlocuteurs, et comprendre l'importance du consensus », explique-t-il. Le Président souligne à cet égard que « le Référentiel métier de l'AMRAE explique justement l'enjeu

« Les recruteurs historiques, comme les compagnies d'assurances ou les grandes entreprises, sont très demandeurs de ces profils à la fois techniques et capables d'une vision globale. »

de ce savoir-être ». Des compétences indispensables alors que l'obligation de transparence est toujours plus grande, notamment avec la loi « Sapin II »...

### ZOOM SUR LES RISQUES ÉMERGENTS

En 2016-2017, les 116 étudiants (64 en première année, 52 en deuxième) étudieront également d'autres risques émergents sur lesquels la formation met l'accent. Objectif de cette veille : « apprendre à anticiper les risques de demain et les moyens d'y faire face », indique le Président de l'ESA.

Parmi ceux-ci, le Cyber risque est particulièrement étudié, en tant que « véritable casse-tête pour les Risk Managers. Nous suivons l'actualité juridique sur les cyber risques, les

*risques judiciaires et le lien entre les deux*». Une majeure e-business optionnelle (sous forme de MOOC) forme des «*sachants, capables de maîtriser un projet de stratégie digitale et cyber*», en apprenant à bâtir un site interactif. Un certificat en webmastering consacre ces acquis, qui permettront aux Risk Managers de «*parler clairement à leur RSSI et de prendre du recul avec leurs interlocuteurs spécialisés*».

Le risque financier au sens large fait aussi l'objet de plusieurs modules : États financiers des sociétés d'assurances, Gestion de leurs actifs/passifs, Compréhension et analyse des états financiers... Dans une économie mondialisée, cela permet aux professionnels de mieux cerner les risques financiers et comptables de son entreprise, mais aussi des entreprises auxquelles il a affaire. Par exemple, «*un Risk Manager d'une grande entreprise doit être à même de comprendre les Libres Prestations de Services et de lire les comptes d'une société d'assurances, d'autant plus si elle a son siège à l'étranger, et n'a pas forcément les mêmes critères de contrôle*», affirme le Président de l'École. Un atout de poids dans une économie de plus en plus compétitive et mondialisée.

### L'ASSURANCE... DE L'EMPLOYABILITÉ

«*Rien ne sert de courir ; il faut partir à point*», concluait un fameux moraliste français. Les étudiants du titre font de ce dicton le leur : en partant à point, dès le début de leur formation en entreprise. Pour les aider à trouver chaussure à leur pied, un Forum entreprises est organisé chaque année au mois de mars, au cours duquel les élèves présentent leur CV aux recruteurs.

Plusieurs partenaires soutiennent d'ailleurs l'ESA pour cette formation : grands assureurs (Axa, Allianz, AIG...), courtiers (Verling, Verspieren, Gras Savoye...), cabinets de conseil, groupes d'intérim... Ils fournissent un gros contingent d'enseignants de la formation, et offrent une vision concrète des obstacles et des sujets qui jalonnent la vie des entreprises aujourd'hui. Courtiers, Risk Managers, assureurs se succèdent au pupitre, et parmi eux l'on trouve bien sûr plusieurs membres de l'AMRAE.

Immergés dans le réel, les candidats au diplôme remettent d'ailleurs une thèse «*directement opérationnelle*» traitant d'une problématique de risque rencontrée dans leur entreprise de stage (aspect technique et pratique). Des contrôles de connaissances sur chacun des modules ont également lieu tout au long de l'année, et précèdent un grand oral devant un jury (aspect théorique et formel).

Une exigence qui permet aussi d'ouvrir des portes : «*Aujourd'hui, les courtiers embauchent de plus en plus nos étudiants (plutôt pour les grands comptes). Les recruteurs historiques, comme les compagnies d'assurances ou les grandes entreprises, sont très demandeurs de ces profils à la fois techniques (souscription d'assurances, techniques de gestion des risques hors assurances) et capables d'une vision globale (anticipation des risques émergents)*», relève Patrice-Michel Langlumé.

Ainsi les 80% des étudiants de la promotion 2015-2016 ont trouvé un employeur à l'issue de leurs 22 mois de formation, et moins de six mois après l'obtention de leur diplôme : la plupart dans leur entreprise de stage, et quelques-uns dans une autre entreprise. Tous savent en tout cas établir, mais aussi challenger, des stratégies de gestion des risques, afin de les améliorer toujours davantage ! ■

### DEVENEZ DIPLÔMÉ DU TITRE EN FORMATION CONTINUE

Depuis la réforme de la formation et la mise en place du Compte Personnel de Formation (CPF), des professionnels déjà en poste peuvent pendant leur temps de travail décrocher le MBA en 175 heures seulement en se formant à trois blocs de compétences :

- » «*Prémunir l'entreprise contre les risques*»,
- » «*Conseiller la mise en œuvre d'une culture du risque au sein de l'entreprise*»,
- » et «*Manager la mise en place et diriger le suivi d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA)*».

Une réussite à chacun des trois examens valide leur diplôme.



Par Aurélie Nicolas

# RECORD DE CAPACITÉS : LES ASSUREURS PRÉSENTS AUX CÔTÉS DES ENTREPRISES

**Dans un contexte géopolitique tendu, protéger leurs exportations, leurs investissements, leurs ventes et leurs biens à l'étranger est devenu pour les entreprises un enjeu de première importance. Alors que les capacités sur le marché des risques politiques n'ont jamais été aussi fortes, leur dispersion sur l'ensemble de la planète rend la mutualisation de plus en plus nécessaire, tant pour les Risk Managers que pour leurs assureurs.**



*Emmanuelle Biehler,  
Directeur Risques  
Politiques et Financiers  
à l'International,  
Siaci Saint Honoré*



*Jean-Luc Debièvre,  
Directeur du Département  
Risques Financiers et  
Politiques, Gras Savoye*

**R**isques exogènes par nature, affectant un contrat ou un investissement à l'étranger, les risques politiques peuvent impacter durablement l'activité et le bilan financier d'une entreprise. Historiquement dévolu au marché public, en parallèle des Lloyd's, pionniers sur le marché privé, en complément du marché marine et cargo, les risques politiques sont aujourd'hui couverts par près d'une soixantaine d'acteurs, dont les principaux se situent sur les places de Londres, Paris et New York, ainsi qu'en Asie.

De leur côté, les risques de violences politiques, longtemps inclus dans les contrats classiques de Dommage, sont, depuis le choc du 11 septembre 2001, couverts spécifiquement et font l'objet de politique de souscription et de traités de réassurance distincts. Les violences politiques regroupent tous les événements violents pouvant créer des dommages aux biens de l'entreprise dans un pays, occasionnant le plus souvent des pertes d'exploitation. Sont ainsi considérées comme des violences politiques : les grèves, émeutes, mouvements populaires, guerres civiles, vandalismes ou actes terroristes.

Le printemps arabe et le contexte géopolitique actuel ont favorisé la prise de conscience chez nombre de Risk Managers des différents dangers qui menacent leurs entreprises et filiales présentes localement : rupture de contrats, changements de législations, expropriations, nationalisations, confiscation des actifs, destruction des moyens de production, voire séquestration du personnel... Aujourd'hui, plus aucune région du monde

n'échappe à la prise en compte de ces risques, ni même aucun secteur d'activité : transports, BTP, énergie, banque, mines, automobile, grande distribution... tous sont concernés.

### UN MARCHÉ HOMOGENÈME

«*Il est intéressant de constater que malgré une recrudescence des risques politiques et des actes de violences politiques dans le monde, les capacités sur ces deux marchés n'ont jamais été aussi importantes, suivant au plus près la demande*», estime Emmanuelle Biehler, Directeur Risques Politiques et Financiers à l'International chez Siaci Saint Honoré. Un avis partagé par Jean-Luc Debièvre, Directeur du Département Risques Financiers et Politiques de Gras Savoye, qui constate depuis les années soixante-dix, une augmentation régulière du nombre d'acteurs et des capacités sur ce marché devenu mature.

Pas ou peu de frilosité, donc, de la part des 56 acteurs privés spécialisés, qui totalisent dans leur ensemble un plein théorique de 2 686 milliards de dollars sur l'assurance des contrats à l'export et 2 901 milliards de dollars sur l'assurance des investissements dans les pays émergents<sup>1</sup>. Des chiffres qui s'expliquent principalement par la rentabilité sur le long terme des contrats et un bon niveau de ratio S/P. «*Les taux de primes pratiqués sont comparativement plus élevés que sur les autres branches et les risques politiques constituent en ce sens une bonne façon de se diversifier pour des assureurs en excès de liquidités*», analyse Jean-Luc Debièvre.

<sup>1</sup> Ces chiffres concernent uniquement les 56 assureurs privés et ne prennent pas en compte les 44 assureurs publics qui couvrent également les risques politiques dans le monde. Source Gras Savoye.

### UN RECOURS LIMITÉ À L'AUTOASSURANCE

Si ce sont majoritairement des grandes entreprises qui s'assurent sur ce marché, des ETI très tournées vers l'export et très exposées ont recours aux capacités du marché. Généralement, les assureurs regardent rarement des projets inférieurs à 1 million d'euros.

Bien que non obligatoire, la couverture de ces risques dépend de l'appétence au risque de l'entreprise, de la connaissance ou non de l'acheteur (pour un contrat) ou d'un pays (pour un investissement), ainsi que des actifs et contrats déjà signés dans le pays. La décision de conserver certains risques en interne se prend à deux niveaux : au niveau des managers et du comité de direction s'il s'agit de risques touchant au matériel et aux équipes de l'entreprise, et au niveau des actionnaires et du Conseil d'administration si les risques concernent son patrimoine ou son capital.

Côté assureurs, les critères d'acceptabilité et de cotation qui entrent en compte sont bien évidemment les capacités disponibles à l'instant T, la nature de l'acheteur ou du pays et l'historique de couverture... « Les assureurs et les courtiers ont un vrai rôle d'accompagnement auprès des entreprises, pour les aider à analyser ensemble les risques propres à chaque transaction, avec une vraie vision microéconomique de l'opération. Même si le pays est considéré comme sûr, l'identité de l'acheteur local et l'intérêt du contrat pour le pays sont aussi à prendre en compte », explique Jean-Luc Debièvre. Et Emmanuelle Biehler de compléter : « De part et d'autre, il s'agit d'une discussion et d'une évaluation au cas par cas en fonction du contrat signé par l'assuré. L'idéal pour le Risk Manager, afin d'intégrer le coût final de l'assurance dans sa réponse à l'appel d'offres, étant de commencer les consultations très en amont pour pouvoir obtenir des cotations indicatives et ajuster le contenu des garanties en fonction de l'évolution des négociations avec l'acheteur. Ainsi, à la date où le contrat entre en vigueur, la police entre en vigueur : il n'y a pas de trou dans la garantie ». Pour certains projets considérés comme très fiables, l'entreprise peut bien évidemment décider de ne pas s'assurer en pratiquant l'autoassurance pure sur le risque en question. Néanmoins, la tendance actuelle est plutôt au partage du risque, avec éventuellement le placement au sein d'une captive d'assurance.

### SEPT ASSUREURS AU BANC D'ESSAI

Sept assureurs ont accepté de décrypter leur offre (Euler-Hermès, Coface, XL Catlin, Beazley, Lloyd's, Atradius, Chubb-Ace). L'analyse des tableaux montre une certaine homogénéité dans les risques couverts, même si les capacités diffèrent. L'appétence des assureurs dépend,



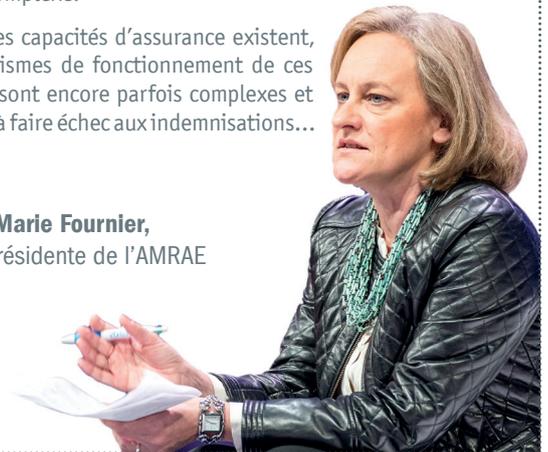
### L'AVIS DE L'AMRAE

Le tableau récapitulatif ci-joint tend à montrer un panorama des risques de nature « politique » et leurs couvertures. Il faut néanmoins noter que les spécificités de chaque type de couverture restent applicables :

- ✓ Les risques liés aux personnes demeurent couverts sous forme de « services aux personnes » avec seulement une obligation de moyen pour l'assureur ou le prestataire.
- ✓ Les risques liés aux contrats et/ou paiements suivent des mécanismes de couverture parfois résiliables à tout moment.
- ✓ Les risques liés aux biens physiques nécessitent souvent d'apporter des preuves de l'impossibilité de les exploiter, ce qui reste complexe.

Même si les capacités d'assurance existent, les mécanismes de fonctionnement de ces garanties sont encore parfois complexes et de nature à faire échec aux indemnisations...

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



en plus de la nature de chaque contrat ou investissement, du pays concerné et de leur stratégie globale de souscription, certains ayant des préférences plus ou moins marquées en termes de secteur d'activité (industrie, banque...) ou de région géographique. « L'instauration d'une quotité garantie sur l'assurance des contrats à l'export est majoritairement pratiquée par les assureurs, car elle permet d'intéresser l'assuré à la bonne gestion du risque, en lui laissant une partie du coût du risque à sa charge », commente Jean-Luc Debièvre.

« Concernant les risques politiques, il existe peu d'exclusions hormis les pays placés sous embargo. On voit aussi parfois des exclusions en cas de non-respect de ses obligations contractuelles par l'assuré », explique Emmanuelle Biehler. Et d'ajouter : « Au titre des violences politiques, les menaces peuvent être exclues par certains assureurs, tout comme les risques de contamination nucléaire, chimique, bactériologique ou radioactive ».

Parmi les réponses reçues, les différences se retrouvent surtout dans la couverture des violences politiques : certains assureurs acceptant de les assurer en *stand alone* (c'est le cas de XL Catlin par exemple), quand d'autres ont choisi de les couvrir en complément de polices risques politiques, à travers un volet « confiscation/nationalisation des investissements ». Quant à la couverture des risques de kidnapping ou de rançon, il s'agit d'une garantie complémentaire aux deux autres, qui n'est pas proposée par tous. Elle a comme particularité de porter sur les hommes, et non sur des contrats, des investissements ou des dommages/pertes d'exploitations. ■

# PRODUITS ET SERVICES

## RISQUES ET VIOLENCES POLITIQUES



<b>CAPACITÉ MAXIMUM</b>		50 M€		80 M€
Capacité maximum spécifique		Trade credit : 30 M€ ; terrorisme et violences politiques : 85 M€		
<b>LIMITE DE SOUSCRIPTION</b> (activités et/ou pays)		Pays sous embargo	Corée du Nord, Crimée, Cuba, Iran, Soudan, Syrie	Vingtaine de pays en fonction de la situation géopolitique
<b>DURÉE DE LA GARANTIE</b>		7 ans max.	Adaptable	8 ans max. pour vente (10 ans pour investissement)
Experts pour évaluation des dommages	Non	Oui	Non	Oui (expert externe)
Délai de déclaration d'aggravation de risque		Au cas par cas		30 jours
Cellule unique de gestion de crise		Oui (kidnapping et rançon)	Non	Non
Nombre de souscripteurs en France		2	Une équipe à Paris	4

GARANTIES CONTRE LES RISQUES POLITIQUES ET RISQUES CRÉDIT			MONTANT		COMMENTAIRE		MONTANT		COMMENTAIRE	
			✓	✓			✓			
Confiscation de biens		✓	✓	140 M€	15 ans max.	✓	80 M€	Investissement ou vente		
Expropriation		✓	✓	140 M€	15 ans max.	✓	80 M€			
Nationalisation des infrastructures	✓	✓	✓	140 M€	15 ans max.	✓	80 M€			
Rupture de contrat	✓	✓	✓	140 M€	15 ans max.	✓	80 M€			
Non-convertibilité et/ou non transférabilité des devises	✓	✓	✓	140 M€	15 ans max.	✓	80 M€			
Défaillance d'un acheteur public	✓	✓	✓	93 M€	15 ans max.	✓	80 M€	Contrat de vente uniquement		
Insolvabilité d'un client privé	✓	✓	✓	28 M€	5 ans max.	✓	80 M€			

GARANTIES CONTRE LES VIOLENCES POLITIQUES			MONTANT		COMMENTAIRE		MONTANT		COMMENTAIRE	
			✓	✓			✓			
Vandalisme/sabotage		✓	✓	Plusieurs centaines de millions d'euros max.	En option : couverture Pertes d'exploitation avec extensions possibles	✓	80 M€			
Grèves, émeutes		✓	✓			✓	80 M€			
Guerre civile, insurrection		✓	✓			✓	80 M€			

AUTRES GARANTIES			MONTANT		COMMENTAIRE		MONTANT		COMMENTAIRE	
			✓	✓						
Kidnapping /rançon		✓	✓							
Service de factoring		✓								
Assistance juridique « litige international »		✓								
Frais médicaux		✓	✓							
Assistance rapatriement (accident, cat nat, violences politiques)		✓	✓							
Services d'informations et de prévention (appli pays)		✓	✓		Chubb TravelSmart (appli, tableaux de bords, e-learning)					

\* Ce tableau reprend les capacités totales disponibles sur le marché du Lloyd's.

Les chiffres potentiellement indiqués par des Syndicats du Lloyd's individuellement sont inclus dans les montants ci-dessus.

# PRODUITS ET SERVICES

## RISQUES ET VIOLENCES POLITIQUES



125 M€	1400 M€*	185 M€
	Interruption de contrat : 1360 M€, trade credit : 940 M€, non-trade credit : 445 M€	
Secteurs interdits par la compliance du Groupe Allianz	Fraude et insolvabilité de l'assuré ; Risques nucléaire, chimique, bactériologique et radioactif ; Clauses sanctions États-Unis et UE	Pays sous sanctions
10 ans max. (ou au cas par cas)	30 jours à 15 ans	15 ans max. (risques politiques et risques de crédit), 60 mois max. (violences politiques), 36 mois max. (kidnapping)
Oui (au cas par cas)	Oui	Non (sauf pour le kidnapping)
30 jours	180 jours	
Oui	Oui	Oui (kidnapping)
3	Plus de 50	18

MONTANT	COMMENTAIRE	MONTANT	COMMENTAIRE	MONTANT	COMMENTAIRE
✓ 125M€	Au-delà de 125M€ au cas par cas	✓ Variable*	550 M€ de capacités sur le risque violences politiques en France via Beazley	✓ 185 M€	15 ans max.
✓ 125M€		✓ Variable*			
✓ 125M€		✓ Variable*			
✓ 125M€		✓ Variable*		✓ 185 M€	15 ans max.
✓ 125M€		✓ Variable*		✓ 185 M€	8 ans max. ou 12 ans max. pour financement d'actifs mobiles
✓ 125M€		✓ Variable*			
✓ 125M€		✓ Variable*			

MONTANT	COMMENTAIRE	MONTANT	COMMENTAIRE	MONTANT	COMMENTAIRE
✓ 125M€	Uniquement pour la couverture des risques de confiscation, expropriation, nationalisation, dépossession	✓ Variable*		✓ 185 M€	Couverture offerte pour les risques politiques et risques de crédit, si prise en combinaison d'une couverture Expropriation ou Confiscation de biens
✓ 125M€		✓ Variable*		✓ 185 M€	
✓ 125M€		✓ Variable*		✓ 185 M€	

MONTANT	COMMENTAIRE	MONTANT	COMMENTAIRE	MONTANT	COMMENTAIRE
		✓ Variable*		✓ 93 M€	Couverture très complète
✓		✓ Variable*			
✓		✓ Variable*		✓ Tous	Garantie kidnapping : couverture des frais et honoraires juridiques encourus durant l'incident puis 36 mois suivants. Grande disponibilité des consultants.
		✓ Variable*		✓ Tous	Garantie Kidnapping : couverture des frais liés aux soins (psychiatriques, médicaux et/ou dentaires), à la chirurgie, à la convalescence et à la réhabilitation de l'assuré, du conjoint et/ou des enfants
		✓ Variable*		✓ Au cas par cas	Offre la garantie « Évacuation d'urgence pour raisons de sécurité » (très flexible en termes de limites en fonction des besoins et de l'exposition du client)
		✓ Variable*		✓	Accès client à la plateforme Global Security (informations et conseils sur les risques liés à la gestion de crise dans plus de 200 pays + services de prévention sur-mesure)

Par Valérie Ravit

## LES DÉFIS DES NOUVELLES DISPOSITIONS DU CODE CIVIL RELATIVES AU PRÉJUDICE ÉCOLOGIQUE

**Le caractère indemnisable d'un dommage à l'environnement sur le fondement de la responsabilité civile ne va pas de soi. L'environnement présente en effet deux spécificités dont découlent deux questions : bien commun à tous, le préjudice n'est pas subi par une personne identifiée ; bien sans valeur marchande, une réparation monétaire semble peu adaptée.**



Valérie Ravit,  
Avocate, Squire Patton Boggs

**SQUIRE**  
PATTON BOGGS

**D**ans son arrêt Erika de 2012, la Cour de cassation reconnaissait le caractère indemnisable du préjudice écologique défini comme « l'atteinte directe ou indirecte portée à l'environnement » en validant l'allocation de dommages et intérêts à plusieurs personnes (communes et associations) sans qu'elles aient l'obligation de démontrer que les fonds seraient destinés à la réparation de l'environnement. Dans les suites de cet arrêt, le législateur s'est emparé de ce sujet. Après de multiples rebondissements (proposition de loi sénatoriale adoptée à l'unanimité, rapport commandé par le Garde des Sceaux...), c'est finalement la loi biodiversité du 9 août 2016 qui a introduit dans le code civil un titre spécial intitulé « de la réparation du préjudice écologique » (articles 1386-19 à 1386-25 devenus 1246 à 1252).

Ces nouvelles dispositions, entrées en vigueur le 9 août 2016, s'appliquent immédiatement quelle que soit la date du fait générateur, à la condition toutefois qu'une action n'ait pas déjà été engagée au titre du préjudice dont il est demandé réparation.

Ces nouvelles règles ne modifient en revanche en rien les conditions de la responsabilité civile de droit commun (preuve d'un fait générateur et d'un lien de causalité). Elles viennent simplement définir les modalités de réparation de ce dommage qui n'est pas causé à un tiers identifié.

### PRÉSENTATION DES NOUVELLES DISPOSITIONS

Le préjudice écologique est défini comme « une atteinte non négligeable aux éléments ou aux fonctions des écosystèmes ou aux bénéfices collectifs tirés par l'homme de l'environnement ». Cette définition appelle trois commentaires :

- » elle inclut tous les éléments de l'environnement, y compris l'air et l'atmosphère,
- » elle vise également les services écologiques et pas uniquement une atteinte matérielle,
- » le concept d'une atteinte « non négligeable » promet de nombreux débats judiciaires.



Même si le texte contient une liste de personnes susceptibles de demander la réparation du préjudice écologique (associations agréées ou existant depuis 5 ans, collectivités territoriales, État, agence française de la biodiversité), cette liste n'est pas limitative, de sorte que l'action en réparation est ouverte à « toute personne ayant un intérêt à agir ».

Le principe est celui d'une réparation « *prioritairement en nature* ». Le recours à une expertise judiciaire paraît inéluctable car le juge n'a pas la compétence technique pour fixer les mesures de réparation adéquates et efficaces.

En cas d'impossibilité ou d'insuffisance de la réparation en nature, des dommages et intérêts peuvent être alloués. Mais il y a une obligation de réemploi. Ainsi, si le demandeur à l'action ne démontre pas que les fonds seront affectés à la « *réparation de l'environnement* », les dommages et intérêts reviennent à l'État.

Il est également précisé que les coûts des mesures engagées pour « *prévenir la réalisation imminente d'un dommage, pour éviter son aggravation ou pour en réduire les conséquences* » sont un préjudice réparable. On peut espérer que les juges contrôlent que les coûts aient été légitimement engagés et qu'ils soient proportionnés aux risques.

Le juge peut aussi prescrire au responsable, sous astreinte, les mesures « *raisonnables* » propres à prévenir ou cesser le dommage. Les questions sur la frontière entre la compétence des autorités administratives en charge de définir les conditions d'exploitation selon les dispositions du code de l'environnement et celles du juge judiciaire risquent d'être nombreuses.

Enfin, la prescription de l'action est de 10 ans à compter de la date à laquelle le demandeur avait ou aurait dû avoir connaissance du dommage. À l'instar du préjudice corporel, le

début butoir absolu de 20 ans n'est pas applicable au préjudice écologique.

## NOTIONS FLOUES = APPLICATION RAISONNÉE INDISPENSABLE

Si la réparation des dommages environnementaux est une préoccupation légitime, on ne peut que regretter que le législateur n'ait pas mieux défini les conditions d'articulation entre ces nouvelles dispositions et celles figurant dans le code de l'environnement.

En effet, le code de l'environnement contient de nombreuses dispositions applicables en cas d'atteinte à l'environnement et notamment, mais pas uniquement, une loi spécifiquement conçue pour réparer le dommage environnemental (loi sur la responsabilité environnementale ou « LRE » issue d'une directive européenne du 21 avril 2004).

« Le concept d'une atteinte à l'environnement "non négligeable" promet de nombreux débats judiciaires... »

La LRE évite une dispersion des demandes et permet une réparation effective du dommage environnemental. Seul le Préfet est demandeur à la réparation, mais les parties intéressées telles que les associations et les collectivités territoriales sont associées au processus de décision via leur participation à des comités de pilotage.

La réparation est exclusivement en nature *via* une série de mesures destinées à aboutir à une réparation intégrale : la compensation des pertes temporaires (réparation compensatoire), le retour à l'état initial (réparation primaire) et, si cela est impossible, des mesures destinées à rétablir l'équilibre écologique dans un lieu le plus proche possible du lieu du dommage (réparation complémentaire).

La LRE ne s'applique toutefois qu'à certaines composantes de l'environnement (sol, eaux, habitats et espèces protégées sous les règles de Natura 2000).

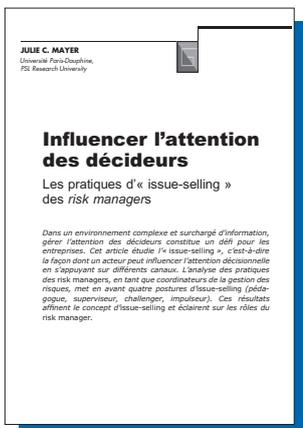
À défaut d'en élargir le champ d'application - ce qui aurait été la solution la plus raisonnable - le législateur aurait au moins pu faire directement référence aux critères de la LRE pour la définition de ce qui est considéré comme un dommage (la LRE vise le critère de gravité pour les habitats et espèces protégées et celui de risque pour la santé humaine pour les sols). On peut néanmoins espérer que ces critères servent de guide au juge judiciaire pour apprécier la notion d'atteinte « *non négligeable* ».

La seule avancée par rapport aux projets précédents, qui étaient totalement silencieux sur l'articulation entre le code civil et le code de l'environnement, est que le juge est tenu de prendre en compte les mesures de réparation ordonnées par le Préfet. Ceci implique que le juge soit amené à prononcer des sursis à statuer, car si le dommage est réparé, la demande n'a plus d'objet. Cela signifie aussi que l'exploitant responsable du dommage a tout intérêt à faire preuve de réactivité pour réduire son exposition à des demandes fondées sur le code civil.

Au total, de nombreuses questions se posent concernant l'application de ce nouveau régime de réparation et il faut espérer que le juge judiciaire en fasse une application raisonnée. ■



Par Anne de Beco



# LES PRATIQUES D'ISSUE-SELLING POUR INFLUENCER L'ATTENTION DES DÉCIDEURS

Dans un article publié par la Revue française de gestion<sup>1</sup>, Julie C. Mayer analyse les pratiques des Risk Managers visant à orienter l'attention portée aux risques par les décideurs.

Les Risk Managers sont considérés comme des *issue-sellers* à double titre. D'abord parce qu'ils exercent une influence croissante auprès des décideurs dont ils cherchent à orienter l'attention sur la question des risques et leur prise en compte dans les processus de décision. Ensuite parce que, coordinateurs de l'ERM, ils disposent de nombreux canaux d'attention, participent à des instances de gouvernance, contribuent à l'élaboration de règles et d'outils, et interagissent avec des réseaux d'acteurs à divers niveaux de l'organisation.

## QUATRE POSTURES D'ISSUE-SELLING



**"ISSUE-SELLING" :**  
Façons dont un acteur peut influencer l'attention décisionnelle en s'appuyant sur différents canaux.

Julie C. Mayer relève quatre postures selon la nature des canaux d'attention mobilisés, formels (outils de reporting, règles...) ou informels (discours, échanges avec les décideurs, réseaux), et selon les intentions du Risk Manager qui peut viser soit à cadrer et structurer les actions et réflexions (conduisant à une gestion des risques centralisée) soit à autonomiser les décideurs en leur transmettant du sens, des réflexes et des savoirs (conduisant à une gestion des risques plus décentralisée). Les Risk Managers mobilisent plusieurs de ces postures qui ont des implications distinctes sur l'attention décisionnelle.

### 1 Le superviseur

Il mobilise des canaux d'attention formels en vue de structurer et cadrer l'appréhension des risques par les décideurs. Ses pratiques d'*issue-selling* sont axées sur le bon usage des outils de gestion des risques et la fiabilité des évaluations.

### 2 Le pédagogue

Il mobilise des canaux d'attention formels pour rendre les décideurs plus autonomes et proactifs dans la prise en compte des risques :

- » mise à disposition des décideurs de méthodes et d'informations



- » à mobiliser par eux-mêmes et à intégrer à leurs prises de décisions,
- » information régulière des directeurs (consolidation et cartographie des risques), présentée en comité des risques ou de direction,
- » valorisation des « *bons élèves* » en donnant aux décideurs des moyens de comparaison (par exemple entre business units),
- » responsabilisation de décideurs, souvent désignés parmi les membres du comité exécutif, pour porter les plans d'actions risques.

### 3 Le challenger

Il mobilise les canaux d'attention informels (discours, échanges directs avec les directeurs) pour structurer l'attention des décideurs. Il peut les amener à identifier de nouveaux risques (discussion *out of the box*) ou les sensibiliser sur un risque particulier (« *alerte* ») en mettant en évidence une vulnérabilité avérée. Il peut aussi leur démontrer l'intérêt d'intégrer le Management des Risques à leur activité pour sécuriser un projet stratégique ou décider de prendre un risque (« *séduction* »).

<sup>1</sup> Revue française de gestion N° 255/2016. Entretiens avec onze Risk Managers d'organisations de plus de 5 000 salariés et de secteurs variés.

### 4 L'impulseur

Il mobilise des canaux plus informels (discussions, réseaux d'acteurs) pour rendre les décideurs autonomes et proactifs. Le Risk Manager cherche à développer des canaux de communication et de coordination directs et autogérés pour ne pas avoir à intervenir : mise en réseau informelle d'acteurs pour des échanges d'information et complétion de leur vision des risques ; création de canaux de communication et de coordination où les acteurs proactifs poussent les moins avenants.

### DES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Comme le montre l'étude, la nature des canaux d'attention mobilisés aboutit à des logiques d'influence distinctes. En mobilisant des canaux formels, le Risk Manager apporte un appui ou un cadrage méthodologique à certaines étapes clés des processus de décision. En mobilisant des canaux plus informels, il favorise la création de sens, la sensibilisation et l'intégration du management des risques dans les pratiques

quotidiennes. L'étude précise aussi que l'enjeu de l'*issue-selling* ne vise pas seulement à focaliser l'attention des décideurs sur un risque donné mais aussi à la déplacer, l'élargir, l'approfondir ou la faire perdurer.

«Plusieurs implications managériales découlent de cette recherche», conclut Julie Mayer. «La typologie proposée permet aux Risk Managers de mener une réflexion sur leur influence auprès des décideurs et peut constituer une base de réflexion pour évaluer la pertinence de leurs pratiques et déterminer les postures les plus adaptées. De plus, la mise en lumière du rôle des canaux d'attention permet aux entreprises d'appréhender des leviers managériaux pour canaliser l'attention de leurs décideurs.» ■

#### BIO EXPRESS

Diplômée d'un master recherche (politique générale et stratégie des organisations) et ancienne consultante (Capgemini Consulting, Deloitte), **Julie C. Mayer**, Doctorante à l'Université Paris-Dauphine, poursuit des travaux sur la prise en compte des risques dans la décision stratégique.



## ENQUÊTE FERMA 2016 : RISK MANAGEMENT BENCHMARKING SURVEY EUROPE : DES RISK MANAGERS INQUIETS... MAIS AU TOP

C'est la version paneuropéenne du Baromètre AMRAE du Risk Manager : tous les deux ans, FERMA (Federation of European Risk Management Associations) publie une grande enquête de benchmark sur le Risk Management en Europe. Des données qui permettent notamment de dégager les points sur lesquels mobiliser les énergies, et d'affiner en conséquence la stratégie de la fédération. Revue des principaux enseignements du cru 2016.

De juin à avril 2016, les équipes FERMA ont synthétisé pas moins de 634 réponses de Risk Managers, un travail de titan qui porte ses fruits : « Cela permet de dresser un panorama des pratiques en matière de Risk Management dans toute l'Europe », résume Jo Willaert, Président de FERMA.

Le formulaire était organisé en trois parties :

- » « Profession Risk Management et pratiques en Europe » : descriptive, cette partie vise à comprendre le positionnement effectif des gestionnaires de risques et d'assurances dans leur entreprise ;
- » « Idées européennes sur le Risk Management » : prospective, cette partie permet aux répondants d'identifier ce qu'ils pensent être leurs priorités et attentes en fonction du contexte à venir ;
- » « Management des assurances » : pour connaître les évolutions du marché de l'assurance et les attentes des professionnels en la matière.

Deux tendances fortes se dégagent : d'abord, la montée en gamme des Risk Managers dans leur entreprise : « Nous occupons davantage une position où nous composons et complétons la vision, la stratégie globale

Top 10 in 2016	Trend vs. 2014	Likelihood	Mitigation level	Satisfaction level
Economic conditions	↗	High	●	●
Business continuity disruption	new	High	●	●
Political, country instability	↘	High	●	●
Non-compliance with regulation and legislation	↘	High	●	●
Competition	↘	High	●	●
Reputation and brand	↘	Medium	●	●
Cyber-attack / data privacy	↗	High	●	●
Market strategy, clients	↘	High	●	●
IT systems and data centers	↗	Medium	●	●
Interest rate & foreign exchange	↗	Medium	●	●

● High ● Medium ● Low

- Economic conditions jump to first place from fifth place in 2014
- Business continuity disruption is new to the top 10
- Cyber-attack / data privacy are a rising concern



Jo Willaert,  
Président de FERMA



*d'une entreprise», poursuit M. Willaert. Ensuite, face à l'émergence de nouveaux risques, les Risk Managers font part de leur besoin de «développer des outils et compétences nécessaires pour gérer ces risques, en bonne synergie avec leurs partenaires (assureurs, courtiers, consultants)».*

### PLUS PROCHE DU TOP MANAGEMENT

Le Risk Manager se rapproche toujours plus du Top management : 88% des professionnels font un reporting de leurs actions. Et leur interlocuteur (et tutelle) est souvent le Chief Financial Officer : pour 35% des gestionnaires d'assurances, et pour 26% des gestionnaires de risques. Par ailleurs, 51% des répondants sont appelés à présenter formellement leurs actions et résultats directement au Top management. Point noir, on note qu'un tiers a toujours des interactions limitées avec les décideurs de l'entreprise.

### LES CONDITIONS ÉCONOMIQUES, ENNEMI N°1

Concernant leurs sujets de préoccupation, les Risk Managers se soucient d'abord du contexte économique, «première menace pour l'atteinte des objectifs stratégiques», d'après l'étude. La continuité d'activité (qui fait son entrée dans le Top 10) et l'instabilité politique des pays complètent le podium des risques majeurs. Particularité de ce Top 10 : les Risk Managers sont majoritaires à penser que leur niveau de maîtrise de ces risques est insatisfaisant.

FERMA note également que «l'émergence des préoccupations concernant la continuité d'activité et le risque cyber révèle un besoin clair des entreprises d'une meil-

leure résilience aux menaces externes» (68% pensent que le cyber est la top priorité européenne). Par ailleurs, une «reconnaissance officielle par les autorités publiques fournirait une base légale à la profession» très utile pour 57% des répondants.

### ET LES ASSUREURS ?

Maillon de la chaîne de valeur de l'assurance, l'assureur doit aussi aider les Risk Managers à couvrir les pertes (54% souhaitent modifier rapidement leur police pour mieux les prévenir, eu égard au contexte global instable). En conclusion, FERMA relève que les Risk Managers estiment que «le cyber, la responsabilité et la propriété sont des notions sujettes à améliorations dans la rédaction des polices d'assurances.» ■



Par Aurélie Nicolas

## ÉTAT DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE IARD PAR L'AMRAE



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

Sur 2016, les sinistres enregistrés étant à la baisse, les réassureurs ont repris des provisions comptables constituées lors des exercices antérieurs et présentent ainsi des résultats ne reflétant pas forcément les expositions aux risques. Comme ce sont eux qui donnent la tendance, l'impact sur l'assurance est simple : le marché va rester soft, les primes stables et les capacités élevées.

Au niveau européen, le marché de l'assurance est à l'équilibre, avec 343 milliards d'euros de primes col-

lectées et 222 milliards d'euros de sinistres (+30% de marge), ce qui explique que les assureurs soient sélectifs sur leur acceptation des risques.

L'AMRAE observe néanmoins une nouvelle tendance des assureurs traditionnels à aller vers les risques spécialisés qui leur faisaient peur jusqu'ici : garanties fournisseurs, Cat'Nat, cyber risques, ingérence économique/diffusion d'informations stratégiques... afin de se positionner en réel partenaires et de tenir «la promesse du contrat».

## MARCHÉS SOFTS

### » Construction TRC/TRME

Les capacités et les couvertures sont en hausse. Sur le marché de la construction classique, les primes sont à la baisse suite à l'arrivée de nouveaux acteurs. Toutefois, sur le secteur du off-shore et des ouvrages d'art, caractérisés par une forte sinistralité, il y a aujourd'hui de réelles difficultés à trouver des capacités sur le marché.

### » Dommages et Pertes d'exploitation

La tendance est à la hausse des capacités des assureurs traditionnels et à la baisse des primes sur les dommages et pertes d'exploitations, qui constituent des risques vraiment dangereux pour les assureurs : l'AMRAE se réjouit que les assureurs tiennent bon et se positionnent en vrais partenaires sur ces risques.

Quelques spécifiques ne suivant pas ces tendances : certaines activités du secteur agroalimentaire ou les sites insuffisamment protégés. Les activités de traitement des déchets sont toujours délicates.

### » Automobile

Le marché est dynamique et les acteurs ont toujours de l'appétit pour ce risque. La tendance est à une augmentation des franchises afin de pratiquer des baisses de primes. Ce risque est à peine à l'équilibre, le rôle de prévention du Risk Manager est donc essentiel.

### » Transport

L'assurance transport est un marché largement capacitaire, qui reste compétitif, avec de nouveaux acteurs. L'étendue des couvertures est stable et la tarification toujours en baisse sur les bons risques. La sinistralité favorable aux assureurs leur permet de prendre plus de risques.

### » D&O

Après la crise de 2008, ce marché a mis 8 ans à redevenir stable et à accepter de nouveaux risques. Il est aujourd'hui très capacitaire et encore fortement concurrentiel. La majorité des acteurs sont capables de proposer 25 millions d'euros de couverture, mais des difficultés dans les indemnisations de lignes excess ont été parfois enregistrées. Les Risk Managers doivent donc bien choisir leurs assureurs.

### » Fraude

On constate un durcissement pour le risque de fraude, d'autant que deux tiers des entreprises françaises ont été victimes de tentative de fraude cette année, principalement des fraudes externes sur usurpation d'identité.

### » Responsabilité Civile

Sur ce marché à la tarification en baisse aux capacités globalement stables, les assureurs, qui ont été échaudés dans le passé, sont sur la réserve et attendent...

Le placement des risques reste compliqué pour les secteurs sinistrés tels que les garanties Frais de retrait /

Pertes d'exploitation / la RC produits pour les secteurs à sinistralité d'intensité tels que : les équipementiers, l'industrie agro-alimentaire et les laboratoires pharmaceutiques.

## MARCHÉS DURS

### » Cyber risque

Le marché est en passe de devenir mature et l'étendue des couvertures est en hausse, tout comme les capacités. Néanmoins subsiste une différence entre les assureurs et les acteurs « théoriques » qui n'ont pas d'expérience dans le règlement.

### » Risque Crédit

Trois acteurs concentrent 75% du marché : Atradius, Coface et Euler Hermes. Les capacités disponibles varient selon les régions. Les assureurs crédit ont tendance à freiner les capacités sur les pays en difficulté comme le Brésil et la Chine, alors que c'est là que les entreprises en ont besoin. La tendance est à une plus grande sélectivité dans les pays émergents.

### » Risque Politique

Malgré l'actualité chargée, les capacités sont en hausse sur ces risques. Mais ce marché reste compliqué : dans certains pays où la demande de couverture est pourtant forte, le marché de l'assurance n'arrive pas à se structurer pour accompagner les entreprises.

### » Risques Naturels

Ces risques ne font plus peur grâce à l'amélioration de la résistance des constructions. On trouve donc des capacités suffisantes sur ce marché.

### » Terrorisme

Les assureurs n'ont pas peur et proposent des extensions de couverture pour couvrir notamment la perte d'attractivité, la menace et les frais de gestion de crise. ■



Léopold Larios,  
Pilote de l'Observatoire des  
primes et des assurances  
pour l'AMRAE



**AON**  
Empower Results®

**MARSH**

**GRAS SAVOYE**  
Willis Towers Watson IARD

SIACI SAINT HONORE



---

**EXPERTISE  
YOU CAN RELY ON**

Par Julie le Bolzer

## COLLOQUE ÉTHIC LE RISQUE DANS TOUS SES ÉTATS



**A**u colloque « Le risque dans tous ses états » organisé, début novembre, par le mouvement Ethic, les interventions de Brigitte Bouquot (Présidente de l'AMRAE), Émery Jacquillat (PDG de Camif Matelsom), Franck Morel (avocat associé chez Barthélémy Avocats) et Christophe Torrisi (Chef d'escadron à la Direction générale de la gendarmerie nationale) ont montré la différence de maturité et d'approche d'une entreprise à l'autre en matière de risque.

L'approche globale exposée par Brigitte Bouquot qui rappelait le rôle du Risk Manager contrastait avec les exposés sur les risques spécifiques. « *Le Risk Manager, pilote d'une dynamique globale, fait office de conseiller du dirigeant pour que celui-ci puisse prendre des risques calculés* », a-t-elle expliqué, rappelant la nécessité d'en finir avec les silos. « *Directeur juridique, Directeur des assurances, Directeur financier : tout le monde fait du risque dans l'entreprise. Le travail du Risk Manager est de s'appuyer sur toutes ces grandes fonctions, ainsi que sur l'ensemble des processus, afin de construire une vue globale* », a précisé la Présidente de l'AMRAE.

Quand Émery Jacquillat plaidait pour une entreprise totalement décentralisée, même en matière de gouvernance, l'avocat en droit social n'évoquait que le risque en matière psycho-sociale, le cyber gendarme, celui lié au digital.

En matière de risques émergents « *stratèges, juristes, actuaires, ingénieurs... Nombreux sont ceux qui disposent d'une expertise et la mettent au service du risque pour essayer de modéliser, de la manière la plus prospective possible, ces risques émergents* », a observé Brigitte Bouquot. « *C'est grâce à ces différentes analyses que l'entreprise se révèle mieux armée pour pouvoir se lancer dans des évolutions toujours plus rapides et toujours plus complexes. C'est de la responsabilité des dirigeants, avant de se lancer dans une aventure inconnue, d'en modéliser le plus possible ses conséquences* ». ■

*« Le Risk Manager, pilote d'une dynamique globale, fait office de conseiller du dirigeant pour que celui-ci puisse prendre des risques calculés. »*

# LES 25<sup>ÈME</sup> RENCONTRES AMRAE DU RISK MANAGEMENT : LE RISK MANAGEMENT DE 2040 SE PRÉPARE À DEAUVILLE

La première des attentes des entreprises et des Risk Managers est la stabilité de l'environnement de travail. C'est donc à Deauville, devenu pour nombre de professionnels de la gestion des risques, le camp de base de la réflexion stratégique et opérationnelle en Risk Management, que les Rencontres AMRAE vont célébrer leur 25<sup>ème</sup> anniversaire en s'attachant explicitement aux conditions d'exercice du métier de Risk Manager lors des 25 prochaines années



*Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE*

### LES PLÉNIÈRES : STRATÉGIE POUR AUJOURD'HUI ET SURTOUT POUR DEMAIN

Journaliste économique reconnu qui sait ce que prise de risque veut dire, Nicolas Beytout, fondateur en 2013 de « L'Opinion » animera la session d'ouverture du mercredi 1<sup>er</sup> février après-midi.

Il y a 25 ans, le « Clic and Mortar », l'expression en vogue, interrogeait déjà la coexistence de l'ancienne et de la nouvelle économie. Aujourd'hui, les transformations sont concrètes.

Après le discours d'ouverture de Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, démarrera la première table ronde François Bourdoncle (créateur d'Exalead), Philippe Vallée (CEO de Gemalto), Pierre-Frédéric Roulot, (CEO de Louvres Hôtel), Franck Baudino (CEO de H4D) qui apporteront leur éclairage aux congressistes pour les aider à appréhender les risques liés au digital et à l'économie des nouveaux usages.

Avec Bernard Spitz, Président de la FFA, Ludovic Subran, Chief Economist d'Euler-Hermès, Agnès Touraine, Présidente de l'IFA, Jalil Chikhi (Industry Director de Google France), la seconde table ronde donnera quelques clés pour pratiquer un Risk Management efficace et adapté à l'entreprise et des performances durables.

C'est par un « Retour vers le futur » que Jean-Marie Messier (Associé fondateur de Messier Maris et ancien président de Vivendi) conclura cette première après-midi.

La plénière du vendredi 3 février sera animée par le journaliste Nicolas Rossignol. Gaspard Koenig (GénérationLibre, Christian Ledoux (Véhicule Connecté et Services de Mobilité Renault Nissan), Philippe Vappereau, Délégué au Risk Management du Groupe RATP, Rand Hindi, Singularity University, Pete Miller (The Institutes), Jo Willaert (Président de FERMA), Brigitte Bouquot (AMRAE), Mickael Mc Gavick (XL Catlin) alimenteront les réflexions en matière de prospective technologique et politique, de nouveaux schémas assurantiels et de financement des risques.

Avec cette plénière, clôturée par Laurence Parisot, Présidente du Medef de 2005 à 2013, les Risk Managers mettront le cap sur 2040.

### SPÉCIAL 25 ANS : L'ÉTAPE DE VERNON

Sur la route de Deauville, un arrêt au CNPP (Vernon) pour suivre en conditions réelle 5 démonstrations en lien avec la réalité des risques incendie, malveillance et cyber, renforcera l'approche sécurité des Risk Managers.

### SPÉCIAL 25 ANS : L'INATTENDU(E) DE 19H30

Pour les anniversaires spéciaux, il y a un toujours un ou un(e) invité(e) mystère.

Les 25<sup>ème</sup> Rencontres ne dérogeront pas à cette règle non écrite. Qui sera-t-il ou elle ?

Réponse mercredi 1<sup>er</sup> à 19h30.



*Nicolas Beytout  
Président et fondateur  
de L'Opinion*



*Nicolas Rossignol  
Journaliste - animateur*



### LES FONDAMENTAUX : PARCE QUE RIEN N'EST PLUS SÛR QUE LES RENCONTRES AMRAE...

... Les participants retrouveront comme chaque année leurs rendez-vous habituels.

» **Les sessions de formation :**

Gestion de crise et PCA, Stratégie de financement des risques ; Responsabilité et assurances, la filière d'excellence du Risk Manager : le Cefar et l'ARM ; Panorama des SIGR

» **Les 30 ateliers du jeudi (2 février 2017) répartis en 6 thèmes :**

Métier Risk Manager ; Assurances / Financement des Risques ; Risques ; Environnement ; Ressources Humaines

» **La 4<sup>ème</sup> session de la Francophonie**

Son focus de l'année sera l'assurance construction en Afrique francophone. ■



## LES INTERVENANTS



**Franck Baudino**

Président et fondateur de H4D  
Table ronde « Transformations technologiques, transformations par les usages dans la chaîne de valeur : quels risques ? »



**François Bourdoncle**

Président de FB & Cie  
Table ronde « Transformations technologiques, transformations par les usages dans la chaîne de valeur : quels risques ? »



**Jalil Chikhi**

Industry Director de Google  
Table ronde « Régulation ou 'méta' régulation : carcan ou élan d'une renaissance ? »



**Jean-Marie Messier**

Manager et entrepreneur  
Table ronde « Back to the futur »



**Bernard Spitz**

Président de la FFA  
Table ronde « Régulation ou 'méta' régulation : carcan ou élan d'une renaissance ? »



**Ludovic Subran**

Chief Economist de Euler-Hermès  
Table ronde « Régulation ou 'méta' régulation : carcan ou élan d'une renaissance ? »



**Agnès Touraine**

Présidente de l'IFA  
Table ronde « Régulation ou 'méta' régulation : carcan ou élan d'une renaissance ? »



**Philippe Vallée**

Directeur général et Administrateur de Gemalto  
Table ronde « Transformations technologiques, transformations par les usages dans la chaîne de valeur : quels risques ? »



**Jo Willaert**

Président de FERMA



**Rand Hindi**

Entrepreneur et data scientist  
Table ronde « 2040 : Risk Managers, quelques clés pour relever les défis de demain »



**Gaspard Koenig**

Président de GenerationLibre et Auteur  
Table ronde « 2040 : Risk Managers, quelques clés pour relever les défis de demain »



**Philippe Vappereau**

Délégué général au Management des Risques du Groupe RATP  
Table ronde « 2040 : Risk Managers, quelques clés pour relever les défis de demain »



**Laurence Parisot**

Présidente du Medef (2005-2013)  
clôturera cette plénière

# Je suis une donnée personnelle. J'ai besoin d'être protégée.

Je suis stockée dans le cloud.

Je suis dans vos bases de données et vos mobiles.

Je progresse de 100 téraoctets chaque jour.

Je représente des millions de dossiers  
confidentiels.

Noms, adresses, numéros de sécurité sociale.

Je veux plus qu'une assurance.

Je veux bénéficier de l'expérience acquise pendant  
des décennies de protection contre les failles de  
sécurité réseau et les fuites de données.

Un niveau de protection et de service personnalisé  
que seul Chubb est capable de proposer.

Pas juste des garanties. Tout un savoir-faire.

Pas juste assurée. Assurée par Chubb.

Chubb. Insured.<sup>SM</sup>

chubb.com

CHUBB®

© Chubb 2016. Couvertures souscrites par une ou plusieurs filiales. Certaines couvertures ne sont pas offertes dans tous les pays. Chubb®, son logo, Not just coverage, Craftsmanship<sup>SM</sup> et toutes ses dénominations, ainsi que Chubb. Insured.<sup>SM</sup> sont des marques déposées.

# GESTION DES RISQUES EN ETI/PME : POUR PÉRENNISER L'ENTREPRISE

**Grands comptes ou TPE : toutes les entreprises sont confrontées aux risques et à leurs conséquences, mais ne disposent pas des mêmes ressources et connaissances pour les gérer. Pour aider les ETI et PME à prendre conscience des risques et de leur traitement, l'antenne AMRAE en Rhône-Alpes – Auvergne tenait une réunion en septembre dernier. Entre pédagogie et retours d'expérience.**



*La gestion des risques n'est pas une mode. Elle est importante pour la pérennité de l'entreprise et celle de ses dirigeants»,* affirmait Xavier Mary. Le Pilote de l'antenne régionale AMRAE en Rhône-Alpes restait

pendant lucide : *« Une entreprise de 40 personnes qui fonctionne en flux tendu n'a pas les ressources et le temps nécessaires pour gérer ses risques. Les dirigeants reportent souvent cela au lendemain... »*

C'est pour donner à ces dirigeants de petites et moyennes entreprises des outils adaptés que l'Afnor (Association Française de Normalisation) a publié en septembre un guide de gestion des risques à destination des TPE, PME, et ETI. Sobriement intitulé X50-260, cet ouvrage, présenté lors de la réunion par Rodolphe Civet, Standardization Project manager de l'Afnor, détaille les principales techniques d'identification des risques, telles que le schéma d'identification des risques et la cartographie. *« Une petite entreprise peut engager un budget raisonnable pour faire réaliser sa cartographie par un prestataire externe si elle n'en a pas les compétences »,* expliquait Xavier Mary en connaissance de cause (son entreprise a progressivement réalisé elle-même sa cartographie en internalisant les compétences nécessaires).

## « IL A FALLU PARTIR DE ZÉRO POUR CRÉER QUELQUE CHOSE »

En 2015, la société ATMB (Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc) décidait de recruter un Responsable Audit et Risques, Éric Contégal. Exploitant autoroutier de taille modeste, ATMB n'avait qu'une cartographie à sa disposition. Éric Contégal témoignait lors de la réunion

de l'importance de convaincre et d'expliquer aux dirigeants et responsables opérationnels l'utilité d'une gestion des risques planifiée, *« un travail de longue haleine »*.

Le Risk Manager a commencé par *« interviewer l'ensemble des managers pour connaître leur niveau d'appétit aux risques »*, pour en déduire le niveau global de l'entreprise. Sa casquette d'auditeur interne lui a permis d'étayer son argumentation par des *« photographies de situations à risques pour l'entreprise »*, afin de susciter plus facilement *« l'adhésion des managers et de leurs collaborateurs »*. Sa première mission : mettre à jour la cartographie, qui comporte aujourd'hui une vingtaine de risques répartis en quatre grandes familles (opérationnels, financiers, stratégiques et de pilotage), soit 113 risques élémentaires de diverses natures : environnement, construction/exploitation de l'autoroute, fraude, humain...

Aujourd'hui, un comité des risques a vu le jour à ATMB, véritable organe de gouvernance composé du Risk Manager et des membres du Comité stratégique. En 2017, Éric Contégal passera à la seconde phase : *« Le financement du risque, les solutions assurantielles, et l'étude des conséquences de leur survenue. »*

Une manière de préparer la suite logique de la gestion des risques : la gestion de crise et le plan de continuité d'activité. Finalement, Sénèque avait raison : *« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles »*. L'AMRAE reste aux côtés des entreprises pour les aider à sauter le pas de la gestion des risques. ■



*Xavier Mary,  
Pilote de l'antenne régionale  
AMRAE en Rhône-Alpes*



*Éric Contégal,  
Responsable Audit  
et Risques, ATMB*



Plus d'informations sur l'AMRAE en région sur [www.amrae.fr/antennes-regionales](http://www.amrae.fr/antennes-regionales)

# Théorème<sup>T</sup>

COURTIER ET CONSEIL EN ASSURANCES

## Pour une parfaite **maîtrise** de vos risques et la **réduction** de vos coûts



Avec plus de **300 flottes** et **200 000 véhicules gérés**, Théorème est un acteur majeur de la gestion du risque automobile.

Présent sur toute la chaîne du risque, de la prévention au suivi du bon règlement de vos sinistres, Théorème s'adapte à votre organisation en élaborant des **montages innovants** de financement (auto assurance, rachat de franchise...) et des scénarios personnalisés de gestion des sinistres (gestion au 1er euro, accident management, service au conducteur...).

Théorème met également à votre disposition des **outils** Extranets et de reportings reconnus sur le marché pour leur efficacité dans le pilotage du risque au quotidien.

Contactez-nous :  
Etienne de Font-Réaulx  
01 55 32 72 00  
[edefontreaux@theoreme.fr](mailto:edefontreaux@theoreme.fr)

Théorème est aujourd'hui implanté à Paris- Anncy - Lille - Fort-de-France  
et est membre du réseau international 

78

AIG EN FRANCE  
LA STRATÉGIE 2017

79

MSIG FRANCE  
RISQUES : «ÉCOUTER ET CONSEILLER LE CLIENT»

80

ELLIS ALLIANCE :  
LE CONSEIL AUTREMENT !

81

GC&C  
ÉPOUSER ET ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ



Dossier rédactionnel coordonné et réalisé par Hannibal+ pour le service commercial de la FFE

## CHRISTOPHE ZANIEWSKI, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AIG EN FRANCE, NOUS PRÉSENTE SA STRATÉGIE 2017

**Dans un contexte économique de taux bas, de surcapacité et de concurrence féroce, si être un assureur leader international est un atout, la proximité avec le marché local l'est tout autant. Arrivé en Août 2016 à la tête de la 4<sup>ème</sup> entité du groupe, Christophe Zaniewski nous présente sa vision pour 2017 après ses échanges avec les clients et partenaires menés dès son arrivée pour mesurer leurs attentes.**



**Christophe Zaniewski,**  
Directeur Général d'AIG en France

**Dans le contexte économique actuel du secteur de l'assurance IARD, quelle est votre vision stratégique pour AIG en France ?**

Le contexte marché, le niveau des surcapacités disponibles ainsi que les taux d'intérêts historiquement bas mettent les modèles économiques du secteur de l'assurance sous très forte pression. Dans cet environnement, notre stratégie locale s'inscrit dans notre vision groupe de maintien de leadership mondial à long terme en étant l'assureur de choix de nos partenaires et assurés, avec trois axes majeurs : La fidélisation de nos clients en mettant l'accent sur le renforcement de la qualité de service que les équipes AIG délivrent au quotidien et avec un programme ambitieux d'investissement pour moderniser nos systèmes d'information et améliorer de manière continue nos processus de gestion ; Une approche sélective des risques pour tenir nos engagements et accompagner nos clients sur le long terme, c'est à dire souscrire les affaires au juste prix dans une optique pérenne et responsable, et non pas la course au chiffre d'affaires ; enfin, l'innovation tant en matière d'offre qu'en matière de services.

**Comment cette vision se traduit-elle dans vos offres pour 2017 ?**

AIG est un multi-spécialiste, et c'est une force sur laquelle notre développement continue de s'appuyer avec cependant une concentration de nos efforts en matière d'investissement sur certaines lignes où nous souhaitons conforter nos positions ou accentuer notre présence ; comme les assurances en responsabilité des dirigeants, les couvertures cyber, l'assurance aviation, l'assurance-crédit ou bien encore les flottes automobiles, et bien sûr les programmes affinitaires. D'une manière générale sur les grands risques nous souhaitons capitaliser sur nos spécificités et expertises notamment en matière de montages complexes et internationaux. Côté segment des PME, notre offre Pack, et son outil de souscription

en ligne plébiscité par nos partenaires, continue de s'enrichir. Au global, AIG recherche toujours à maintenir une longueur d'avance sur ses marchés choisis...

**Pour 2017, quels sont selon vous les risques émergents et comment AIG innove dans cet environnement mouvant et exigeant ?**

L'innovation est dans l'ADN d'AIG avec en ligne de mire la satisfaction de nos clients et partenaires : il faut anticiper et répondre à leurs besoins par de vraies solutions innovantes, sur les programmes d'assurance comme pour l'ensemble des services que nous développons. Ainsi en matière d'innovation produit, je citerais notre offre Trade Plus, notre nouvelle version de CyberEdge ou encore nos Specialty Programs 3.0. Nous innovons également dans nos processus de souscription, avec une simplification de l'organisation qui réduit le nombre de niveaux hiérarchiques, comme en matière de prévention avec une escadrille d'ingénieurs spécialisés pour conseiller et accompagner nos clients sur le terrain et leur commenter les analyses de données particulièrement pointues de nos data scientists. Sans oublier, côté sinistres l'utilisation des nouvelles technologies (drones, scanners, etc.). Enfin, appartenir à un groupe américain international est source d'inspiration pour faire évoluer nos offres de manière inédite comme en responsabilité des dirigeants, responsabilité environnementale ou en cyber. De plus, le groupe produit des rapports d'expertise sur les nouveaux risques avec les meilleurs intervenants et des exemples de cas concrets comme pour les objets connectés ou les fusions-acquisitions par exemple. ■





**François Fournié,**  
Directeur Général de MSIG France

## RISQUES

# « ÉCOUTER ET CONSEILLER LE CLIENT »

**Etre un assureur de tout premier plan en France et à l'international n'exclut en aucun cas la notion de proximité et de flexibilité. A en croire certains, ces qualités sont même autant d'atouts pour se démarquer sur un marché de plus en plus concurrentiel. C'est le cas de MSIG France, dont nous avons rencontré le Directeur Général, François Fournié. Entretien.**

**François Fournié, qu'est-ce qui fait aujourd'hui la force d'un assureur de la renommée de MSIG ?**

Elle repose sur de nombreux critères. Et notamment sur la capacité de nos équipes à modéliser les risques de nos clients, à les quantifier. Ensuite, il y a bien sûr la nécessité d'être toujours dans une optique d'évolution de nos produits, en fonction des besoins de nos clients. Lorsque nous proposons une assurance, il s'agit alors de prendre en compte tous les facteurs qui vont entrer en jeu, alors même que le client lui-même n'a pas une vue très précise des risques qu'il encourt et ne peut toujours anticiper leur provenance potentielle. Il nous incombe de réaliser une analyse des risques et d'en estimer les conséquences : les risques peuvent provenir d'un accident sur un site voisin (cf. explosion de Tanjin en Chine), de carence de fournisseurs ou être causé par de multiples facteurs... Nos outils de modélisation doivent tenir compte de la complexité et de la multitude de ces scénarios.

**Le marché de l'assurance est mouvant. Quelles sont les principales évolutions que vous identifiez ?**

Notre société est en train de vivre des changements plus profonds en quelques années qu'elle n'en a connu pendant des siècles. Cela induit aussi des bouleversements quant aux risques auxquels nos assurés sont confrontés : risques environnementaux, sociaux, politiques, risques liés au changement climatique.

Nos contrats s'adaptent aux besoins. Ainsi, nous avons lancé récemment une assurance couvrant les risques techniques pour les acteurs de l'industrie des énergies renouvelables. A titre d'exemple, avec l'arrivée progressive des véhicules autonomes, alors même que nous n'assurons pas de RC Automobile, nous pouvons être amenés à payer pour un sinistre qui concerne ce domaine si une technologie intégrée au véhicule est issue d'un fournisseur que nous assurons.

**Justement quel impact l'avènement du Big Data et des objets connectés a-t-il sur vos métiers ?**

Tout le monde aujourd'hui utilise le Big Data, impliquant par là-même des risques nouveaux et de nouvelles méthodes de travail. Ainsi nos assurés disposant de fichiers clients peuvent être mis en cause en cas de détournement de ceux-ci. C'est pourquoi nous proposons des garanties cyber-risques qui ont vocation à répondre à ces nouvelles problématiques.

**Dans quelle mesure l'élaboration d'une assurance doit-elle passer par un dialogue avec le client ?**

Il est fondamental d'écouter les besoins du client. D'être capable de s'adapter, et de proposer des contrats évolutifs. Nous nous développons d'ailleurs en outre sur la partie conseil, au moment de l'analyse du risque puis dans l'accompagnement au moment du sinistre.

**Cette capacité d'écoute est-elle une qualité que sont obligés de développer tous les grands assureurs ?**

De nombreux grands groupes préfèrent tenter de vendre coûte que coûte leurs produits, de convaincre leurs clients que telle offre déjà existante correspond parfaitement à leurs besoins. Ce n'est pas notre philosophie. Nous mettons un point d'honneur à comprendre nos interlocuteurs et adapter nos contrats à chaque situation, en nous montrant réactifs et flexibles.

**Cette philosophie de flexibilité est à la base du groupe MSIG...**

En effet, nous sommes adossés à un grand groupe international, 7e assureur mondial et numéro 1 en Asie, pour qui ce positionnement est fondamental. En France, nous sommes une petite entité, d'autant plus réactive que nos clients savent à qui ils s'adressent, connaissent leurs interlocuteurs, qui sont des collaborateurs expérimentés, autonomes. Des qualités qui nous semblent indispensables pour être à même de répondre aux attentes du marché actuel. ■



## ELLIS ALLIANCE :

# LE CONSEIL AUTREMENT !

**ELLIS ALLIANCE, cabinet de conseil indépendant, a construit sa méthodologie de travail sur la promotion d'un conseil intégré basé sur la pluridisciplinarité de ses consultants. Le point avec Patrice Kalfon, le fondateur du cabinet.**



### BIO EXPRESS

Diplômé de l'ESCP, Patrice Kalfon est aussi titulaire d'une maîtrise en mathématiques appliquées et du CISA (Certified Information System Auditor), est Membre de l'Institut des Actuariers Français, de l'Ordre des Experts-Comptables et de la Compagnie des Commissaires aux comptes. Il a débuté sa carrière au sein du cabinet d'audit Arthur Andersen. Puis, il rejoint AG2R La Mondiale en qualité de Directeur comptable et actuariat du Groupe. En 2010, il crée le cabinet de conseil de Direction ELLIS ALLIANCE. Il a participé à la création du DESS d'Actuariat de Dauphine. Il est également co-auteur de « Actuariat des engagements sociaux » aux Editions Economica.

**ELLIS  
ALLIANCE**

[www.ellisalliance.com](http://www.ellisalliance.com)

### Vous avez fait le choix d'axer votre méthodologie sur le « conseil intégré ». Pourquoi ?

Au cours de mon expérience chez AG2R La Mondiale, j'aurais aimé bénéficier d'un conseil pluridisciplinaire personnalisé par une compétence unique, capable de maîtriser des sujets divers, mais complémentaires. J'ai créé ELLIS ALLIANCE pour fournir une offre de conseil intégré construite autour d'une compétence capable de donner une vision à 360° d'un problème. Notre concept est de mettre à la disposition de nos clients un nombre d'interlocuteurs restreint tout en garantissant une action ciblée et une vision large.

### Quels sont les atouts de cette approche pour les clients qui vous sollicitent ?

Nos clients s'adressent à d'anciens homologues (Expérience moyenne : 18 ans) qui ont pris en charge des fonctions proches des leurs. Ils interviennent physiquement dans la gestion du projet permettant ainsi un véritable gain de temps au niveau de l'adaptation, de la mise à niveau et de la compréhension, afin de s'attaquer directement au cœur de la problématique. Notre cabinet est en effet un « one-stop-shopping » où nos clients peuvent trouver une compétence capable de traiter leurs problématiques sous tous les angles.

### Quel est votre périmètre d'action ?

Notre champ d'action tourne autour de 2 axes :

- le chiffre financier, actuariat et comptable avec tout ce qui a trait à sa modélisation, sa présentation, son explication, mais aussi sa comptabilisation selon différentes normes : sociale, fiscale, consolidée (IFRS), prudentielle (Solvabilité 2).
- le risque dans le cadre de sa gestion (cartographie, contrôle interne, informatique, audit ...), sa valorisation (prime de risque, passifs sociaux) et son transfert avec une dimension de conseil.

### Comment vous distinguez-vous sur ce marché ?

Nous sommes un acteur atypique sur le marché. Notre cabinet à taille humaine peut intervenir rapidement et avec des solutions adaptées là où se distinguent généralement de grosses signatures. Nous privilégions la confidentialité et la mise en place d'une proximité durable avec nos clients. Nous procédons au suivi de nos interventions en contribuant à la mise en place de nos préconisations. Nous prenons aussi en charge des missions de formations pour nos clients. Nous intervenons principalement dans le domaine de l'assurance - 60 % de notre activité - même si nous sommes aussi relativement présents dans le domaine de l'industrie sur des sujets ayant trait au risque.

### Quels sont les sujets qui monopolisent votre attention actuellement ?

Nous travaillons sur les captives et leur mise en œuvre en France. Nous nous intéressons aussi aux questions relatives à la sous-traitance des fonctions régaliennes de l'entreprise comme le contrôle et l'audit interne que nous avons déjà commencé à mettre en place pour certains de nos clients, notamment dans la perspective de Solvabilité 2. ■

## GC&C

# EPOUSER ET ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ

**Quelles sont les clefs du marché de la gestion des risques et de l'assurance ? Quel regard porter sur le contexte actuel ? Comment évaluer la robustesse d'un acteur majeur ?** Éléments de réponses avec **Paolo Ribotta, Head of Generali Global Corporate & Commercial (GC&C)** et **Vincent Moutier, Head de GC&C France**. *Entretien.*

Quelles sont les forces qui permettent à une entité comme la vôtre de se distinguer de ses concurrents ?

**P.R :** Notre élément de différenciation principal est basé sur la qualité des femmes et des hommes de Generali GC&C qui disposent de toute la latitude nécessaire, à Paris, pour répondre aux besoins des clients et des courtiers.

Et je citerai trois de nos atouts pour lesquels nous avons déployé une approche différenciante. Tout d'abord les **Programmes internationaux** sur lesquels Generali est un acteur historique. Nous ne nous contentons pas de notre position de leader en Italie et en Europe de l'est et d'acteur majeur sur le reste de l'Europe. Nous sommes allés plus loin en déployant une plateforme technologique dernière génération pour piloter et gérer les programmes, au service des clients et des intermédiaires. Ensuite, notre approche **Global Construction**. Generali est là encore un interlocuteur historique avec 7 des 10 principaux acteurs mondiaux en portefeuille. Nous capitalisons sur cette connaissance pour déployer notre accompagnement des clients au-delà des risques techniques et proposer une offre 360°. Enfin, la proposition « **3 solutions, 1 partner** », intégrée dès nos débuts en 2012. Notre idée ? Servir de façon plus intelligente nos clients en leur offrant des solutions adaptées à leurs collaborateurs et intégrant le meilleur de l'offre assistance avec Europ Assistance.

**V.M :** Nous assumons notre double positionnement sur les Grandes Entreprises et les ETI. Nous voulons sortir des silos et considérons chaque entreprise, quelle que soit sa taille, comme un partenaire à accompagner en fonction de ses besoins. Nous adaptons notre offre et nos services aux deux segments, en intégrant notre expertise sur les filières.

L'un de vos atouts majeurs repose sur la force de vos équipes...

**V.M :** Je suis convaincu que notre état d'esprit est un capital que nous devons préserver. Nous offrons beaucoup d'autonomie aux équipes car nous pensons que la confiance et la responsabilisation génèrent les meilleures idées. Nous avons la réputation d'être facilitateurs et proches de nos partenaires mais nous savons que nous devons cultiver cette image au quotidien.

**Quels enjeux majeurs identifiez-vous aujourd'hui, qui façonnent le marché ?**

**P. R :** Dans un contexte parfois adverse, nous portons la stratégie du Groupe « simpler, smarter, faster ». Notre marché évolue vers plus de digital et plus d'humain. Nos enjeux ? Conjuguer la nécessaire amélioration de la productivité avec le renforcement des relations avec nos partenaires. La relation client-courtier-assureur est bien aujourd'hui tripartite. Tout cela est au bénéfice de la qualité du service client et de la bonne compréhension de leurs risques.

**V. M :** Le marché parle beaucoup de cyber risk. Nous venons de lancer une offre, construite avec nos partenaires, et réfléchissons sur les autres préoccupations de nos clients comme la cartographie des risques de catastrophes naturelles, la perte d'exploitation sans dommage ou le risque de réputation.

**Quel message souhaitez-vous adresser aux lecteurs ?**

**P.R :** Nous avons fait le choix de cultiver une relation de proximité basée sur l'écoute des besoins. Generali participera pour la 4ème année aux Rencontres AMRAE. Notre stand sera représentatif de la force du groupe avec des représentants de Generali France, Europ Assistance, Generali Employee Benefits et Generali GC&C. Nous nous réjouissons de vous retrouver à Deauville pour échanger avec vous ! ■



### GC&C en bref

*GC&C est l'entité du Groupe Generali dédiée à la souscription et gestion des risques et assurance IARD des Entreprises de Taille Intermédiaire et Grandes Entreprises. Cette entité propose des solutions d'assurances et de risk management dans 150 pays et a franchi en 2015 le cap symbolique des 2 Mds € de chiffre d'affaires.*

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](http://www.amraeformation.fr)

Contact : [amrae.formation@amrae.fr](mailto:amrae.formation@amrae.fr) - 01.42.89.32.72

## Abonnement 2017\* 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](mailto:atoutriskmanager@amrae.fr)



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

## finance

ndtforensics se compose d'une équipe de 15 experts financiers ayant acquis une solide expérience en matière d'analyse financière dans la plupart des domaines de l'industrie et de la finance.

## technique

Quand les causes et origines d'un sinistre doivent être précisément déterminés afin de mettre en place les actions préventives/correctives appropriées ou d'établir les responsabilités associées, **ndtforensics** est à vos côtés et vous propose les services suivants :

- Analyse de défaillance : causes, origines et cinématique ;
- Recherche de causes incendie ;
- Appui technique dans le cadre d'une expertise (sapiteur) ;
- Validation d'un scénario de défaillance par simulation numérique ;
- Démarche de résolution de problèmes : 8D, Ishikawa, test des causes probables, 5P.

## nos compétences

### • Électronique et informatique

### • Énergies et Utilités

Électricité  
Énergies solaires  
Nucléaire  
Pétrole, gaz et hydrocarbures  
Utilités (air, eau, vapeur)

### • Mécanique

Mécanique Générale  
Machines

Ingénierie mécanique

### • Métallurgie

### • Produits industriels

Chimie  
Filière bois et plasturgie  
Mine et Carrière

### • Transport (matériel)

Aéronautique, espace  
Appareil de levage  
et de manutention

Appareil de transport sur câbles  
Automobile, cycles, moto..

Matériel ferroviaire  
Navire

### • Transport (usage et usagers)

Aérien  
Naval  
Terrestre



**Patrice Huver - Paris**

Expert Mécanique & Matériaux  
Membre du Comité Européen de  
normalisation CEN/PC 405 Expertise Services



**Bernard Hébert - Berlin**

Expert industriel  
et pertes d'exploitation/immatériels



**Frédérique Hardy - London**

Forensic accountant, FCA, spécialisée  
dans le calcul du préjudice économique

### ndtforensics paris

152 avenue de Malakoff - 75116 Paris - France  
Tél. : +33 1 45 26 90 83 - Fax : +33 1 40 16 03 83  
mail : patrice.huver@ndtforensics.com

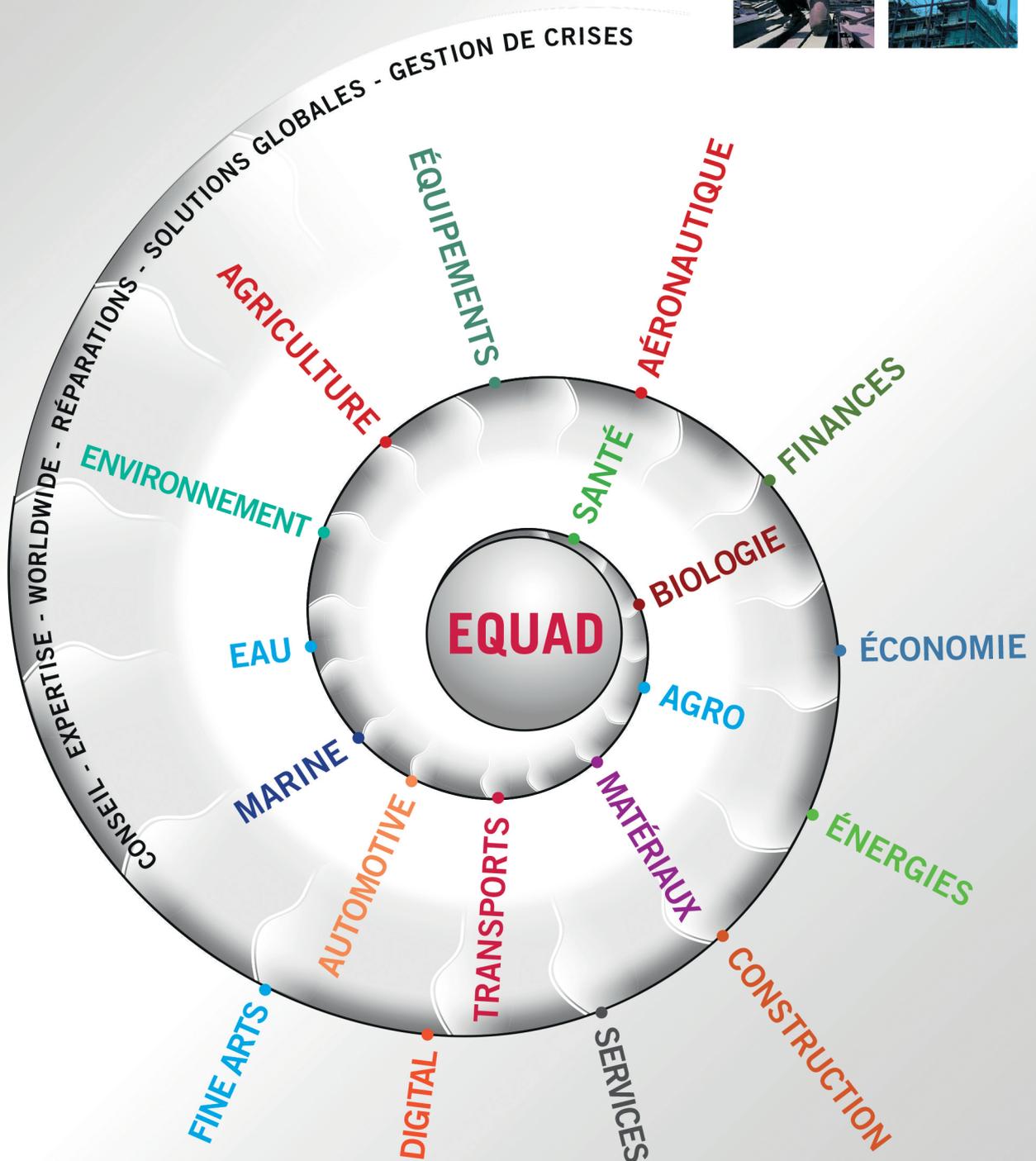
### ndtforensics berlin

Komturstraße 18 - D-12099, Berlin - Germany  
Mob. : + 49 151 105 527 80  
mail : bernard.hebert@ndtforensics.com

### ndtforensics london

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

# EQUAD un service global



**EQUAD** un Groupe **Indépendant** de Conseils et d'Experts pour vous accompagner.

**Conseil** des Compagnies d'Assurances et de Réassurances ainsi que de leurs mandataires, **EQUAD** intervient également pour accompagner les organisations privées et publiques.

**Force de Solutions**, **EQUAD** a fait le choix de constituer des **équipes pluridisciplinaires** proposant des process collaboratifs en partage avec tous les acteurs de la vie économique et sociale, tant en France que dans le Monde.

## GROUPE EQUAD

191 rue Jean-Jacques Rousseau  
92130 Issy-Les-Moulineaux

Issy@equad.fr  
01 46 62 99 99  
www.equad.fr



# EQUAD