

## DOSSIER

### Le Risk Manager au défi des nouvelles prises de risques : retour sur les 25<sup>ème</sup> Rencontres AMRAE

#### MÉTIER RISK MANAGER

Retour d'expérience :  
Le renouvellement d'un contrat

RM à l'international :  
Stéphane Cossette, Quebecor

Zoom sur la perte de talent

#### VEILLE ET POSITION

Véhicules autonome :  
les promesses... et les risques

## PORTRAIT

Christine Ribes,

Directeur contrôle interne,  
risques et audit de GRDF



# 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)



**Sophie Mauvieux,**  
Administratrice de l'AMRAE  
et Group Risk & Insurance Manager  
de Gemalto

## CONNECTÉS

Quelques semaines après les 25<sup>ème</sup> Rencontres du Risk Management de l'AMRAE (qui ont accueilli le nombre record de 2 507 congressistes) à Deauville, l'actualité se rappelle fréquemment aux bons souvenirs des Risk Managers.

Dans nos organisations, nous sommes en première ligne pour anticiper et réduire les risques nouveaux, liés notamment aux transformations digitales et des usages. Nos leviers de performance sont l'agilité et la résilience, deux principes à adopter à la fois dans notre positionnement personnel et dans l'approche de Risk Management que nous déployons.

Les chantiers sont vastes, globaux et nombreux. Le Risk Manager doit aujourd'hui adapter sa gestion des risques à des entreprises en pleine mutation, en développant des méthodes toujours plus souples et innovantes... au service de la stratégie et de la performance.

À cet égard, un parallèle avec la digitalisation est envisageable : nous devons nous positionner comme un « *objet connecté* », catalysant les synergies et bâtissant des ponts entre les fonctions dans l'entreprise, mais aussi entre l'entreprise et le monde extérieur.

Chef d'orchestre ERM, manager global des risques, le Risk Manager doit incarner un nouveau leadership pour réduire les risques, rassurer, expliquer et anticiper, comme l'expliquait justement la Présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot, dans son discours d'ouverture du congrès.

Ces aptitudes et attitudes (l'agilité, la communication, la résilience, l'anticipation), bien appliquées et couplées à une approche rigoureuse et systématique du financement des risques, renforceront le rôle du Risk Manager, atout majeur à l'ère des grands risques systémiques.

Digitalisation, régulation, cyber, D & O... : ces risques, nous les avons largement « *décryptés* » lors des Rencontres AMRAE à Deauville avec des orateurs de grand talent.

C'est pourquoi je vous invite à puiser dans le dossier central de ce numéro (« Retour sur les 25<sup>ème</sup> Rencontres du Risk Management ») les idées et réflexions qui vous seront utiles.

L'AMRAE vous accompagnera toujours en 2017, en œuvrant encore plus pour renforcer l'intelligence collective de notre profession ! ■

Allianz Global Corporate & Specialty

# SUPPLY CHAIN

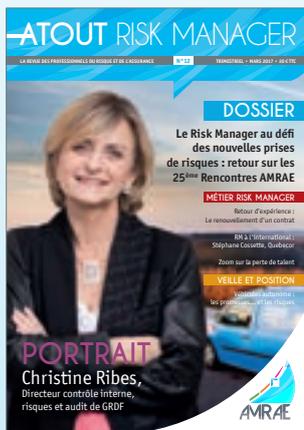
Une offre globale et innovante basée sur sur une méthode d'analyse prédictive permettant de gérer et assurer les risques de la Supply Chain.

[www.agcs.allianz.com](http://www.agcs.allianz.com)

**Allianz** 

#### Disclaimer & Copyright

Copyright © 2017 Allianz Global Corporate & Specialty. Tous droits réservés.  
Le contenu de cette publication est destiné à fournir des renseignements généraux. Bien que toutes les précautions aient été prises pour s'assurer que les informations fournies sont exactes, Allianz Global Corporate & Specialty ne peut être tenu responsable pour toute erreur ou omission. Toute description de couverture d'assurance dans le présent document est faite sous réserve des termes, conditions, exclusions particulières contenues dans chacune des polices souscrites.



**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, Hubert de l'Estoile,  
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, Julie Le Bolzer,  
Aurélie Nicolas, Gilmar Sequeira Martins,  
Morgane Remy

Merci à tous les interviewé(e)s qui ont rendu possible ce numéro.

**Direction artistique et mise en page :**  
Valérie Mounier - www.ikkomoon.com

**Credits photos :**  
SEITOSEI, ©iStock, ©Blaise Lavigne,  
©Julien Lutt (CAPA Pictures), ©Éric Frotier  
de Bagneux (CAPA Pictures)

**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 :** Mars 2017  
**ISSN 2551-0703**

## ÉDITO ..... 3

## PORTRAIT ..... 6

Christine Ribes, Directeur Contrôle Interne, Risques et Audit de GRDF

## ACTEURS EN VUE ..... 11

## L'APPROCHE DU RISQUE D'UN DIRIGEANT ..... 15

## DOSSIER ..... 17

**Le Risk Manager au défi des nouvelles prises de risques :  
retour sur les 25<sup>ème</sup> Rencontres AMRAE**

## À L'AFFICHE ..... 49

## MÉTIER RISK MANAGER ..... 52

Retour d'expérience : renouvellements de contrats .....	52
Réseau international : Alessandro de Felice, Président de l'ANRA .....	54
Risk Manager à l'international : Stéphane Cossette, Directeur principal risques et assurances de Quebecor Media .....	56
Zoom sur... la perte de talents .....	58
Formation à la loupe : AMRAE Formation : objectif leadership du Risk Manager .....	60

## VEILLE ET POSITION ..... 62

Véhicules autonomes : les promesses... et les risques

## ACTUALITÉ DE L'AMRAE ..... 64

Organisation .....	64
Publications .....	69
Événements .....	77

## NOS PARTENAIRES ..... 79

## 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

CHRISTINE RIBES, DIRECTEUR CONTRÔLE INTERNE,  
RISQUES ET AUDIT DE GRDF

## BUSINESS PARTNER

Depuis avril 2012, Christine Ribes pilote la Direction du Contrôle Interne, Risques et Audit de GRDF, principal opérateur du réseau de distribution de gaz naturel en France. Après lui avoir permis de sortir de l'ombre, elle œuvre aujourd'hui à positionner cette direction au plus près du *business*, au cœur de la stratégie.

**E**n avril 2012, le mandat que Christine Ribes reçoit de la part de la Direction Générale est clair : repositionner la Direction Contrôle Interne, Risques et Audit au cœur de l'entreprise. Pour être au plus près des métiers et de leurs projets. «*Nous devons gagner en légitimité afin que les métiers nous reconnaissent pour notre création de valeur en termes d'appui au management et d'éclairage lors de décisions stratégiques, et non comme des censeurs*».

Pour y parvenir, elle entreprend, avec son équipe, une analyse de risques/opportunités de sa propre direction, afin de pointer les marges d'amélioration de son fonctionnement et d'établir un plan d'action.

Un plan d'action ambitieux qui s'articulait autour de trois axes forts.

❶ Développer – au-delà des livrables classiques de gestion des risques (cartographie, fiches risques...) – une posture de prestation de

services accessibles aux différents métiers, ceci afin de les aider de manière très concrète tout au long de leurs projets.

❷ Déployer un volet formation en interne. «*Les formations que nous avons développées sont destinées à tous les salariés et ont été conçues pour être très opérationnelles et non académiques*». À ce jour près de 300 collaborateurs de GRDF ont pu en bénéficier.

❸ Communiquer pour rendre attractives les activités de la direction. «*Si le développement de prestation de services y contribuait, nous voulions aller plus loin en demandant directement à nos clients internes quelle vision ils avaient de nous*». Sous la forme de petits films postés sur le réseau social de l'entreprise, la parole a ainsi été donnée à la fois à des dirigeants et des chefs de projets. Une communication ciblée pour la partie audit a également été pensée : tous les audités sont désormais invités à assister à des web conférences programmées après l'audit et les décisions du comité exécutif.

### BIO EXPRESS

Ingénieur en génie chimique, Christine Ribes entre chez Gaz de France par la porte de la R&D puis navigue en interne : Direction Marketing, expériences terrain, management opérationnel, pilotage de projets, auditeur RH... Un parcours riche et diversifié devenu un véritable atout au quotidien dans sa fonction de Risk Manager.

### CHRISTINE RIBES ET L'AMRAE

Adhérente de l'AMRAE depuis 2012, Christine Ribes s'y investit fortement : modératrice aux dernières Rencontres du Risk Management de l'atelier « Comment transformer les risques en opportunités ? », elle co-anime par ailleurs des cafés-échanges sur la thématique du contrôle interne. «*Positionnée sur le Risk Management, l'AMRAE apporte toute son expertise sur le métier de Risk Manager en cohérence avec ceux de l'audit et du contrôle interne. L'AMRAE nous permet de partager, nous questionner et d'avoir des éclairages sur les risques émergents. Elle valorise la fonction et rend attractif ce métier*». Trois des membres de son équipe sont également adhérents de l'Association.

« Le principal risque de nos activités est leur côté très cyclique. Lors de la réactualisation de la cartographie, à nous d'innover à la fois sur la forme et le fond. »

## UNE CARTOGRAPHIE QUI MISE SUR LE COLLECTIF

La cartographie des risques de GRDF est construite à la fois en *bottom up* et en *top down*. « Lorsque la cartographie arrive au ComEx, elle n'est pas juste validée car chacun la revisite à la fois sur la probabilité, l'impact des risques et leur placement relatif. Elle est donc réalisée collectivement. »

Christine Ribes veille à ce que la cartographie, réactualisée une fois par an, soit la plus attractive possible. « Le principal risque de nos activités est leur côté très cyclique. Lors de ce travail de réactualisation, à nous d'innover à la fois sur la forme via des techniques d'animation différentes et le fond en travaillant, par exemple, sur les opportunités ou sur les risques émergents. »

En région, huit correspondants animent cette démarche et définissent leur feuille de route. L'équipe de Christine Ribes les aide à bâtir

leur cartographie des risques. « Nous apprécions ce travail de co-animation car cela nous permet de rester en contact avec le terrain. Ces cartographies sont réalisées en collectif et nous essayons de mélanger les profils. En plus de renforcer le collectif, cela permet de partager une vraie vision commune et une meilleure compréhension des enjeux. »

La Direction des Risques fait ensuite remonter les huit cartographies régionales et les confronte à celle du ComEx. Une cartographie unique est ensuite réalisée. Les réflexions en cours, qui seront proposées au prochain séminaire du ComEx dédié aux risques et opportunités, s'orienteront vers l'élaboration de deux cartographies : l'une opérationnelle sur 3 à 5 ans et l'autre stratégique sur 10 à 15 ans.

## LES RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES

Le réseau de distribution de gaz naturel géré et exploité par GRDF dans le cadre de concessions signées avec les collectivités locales, s'étend sur presque 200 000 kilomètres et dessert 77 % de la population française. La sécurité industrielle est donc au cœur de l'activité. La digitalisation du réseau (*smart pipes*, capteurs RFID...) permet aujourd'hui une meilleure anticipation et une diminution du nombre de dommages aux ouvrages.

« 95 % de nos projets ont une dimension digitale ou SI », rappelle la Risk Manager. L'un des projets phare de l'entreprise est le compteur communicant gaz, Gazpar, porté notamment par les directions de la Relation Client et Technique et Industrielle et qui va multiplier de manière exponentielle les données à caractère personnel. « Nous sommes très vigilants face à ce risque qui n'apparaît pas encore



**3,621 milliards d'euros**  
de chiffre d'affaires

**11 431** collaborateurs

**Créé le 1<sup>er</sup> janvier 2008,** GRDF (Gaz Réseau Distribution France) est le principal opérateur du réseau de distribution de gaz naturel en France et en Europe. Il conçoit, construit, exploite, entretient et développe ce réseau qui se déploie sur 197 928 kilomètres et traverse plus de 9 528 communes françaises pour acheminer l'énergie gaz naturel à 11 millions de clients quel que soit leur fournisseur. À ce titre, GRDF garantit la sécurité des personnes et des biens ainsi que la qualité de la desserte.

Acteur clé de la transition énergétique au côté des collectivités locales, GRDF travaille également à l'amélioration et modernisation de son réseau pour être capable à la fois d'intégrer du gaz vert (biométhane), déployer de nouveaux usages du gaz (dont le Gaz Naturel Carburant), et préparer demain le stockage des énergies renouvelables en complémentarité avec les autres réseaux.



© Gregory Brandel (GRDF)

« Si nous voulons que les gens s'approprient à la fois le Management des Risques et des opportunités ainsi que le contrôle interne et les décisions prises suite à un audit, ils doivent être parties prenantes. »

suffisamment dans la cartographie mais qui va prendre de l'ampleur dans les années à venir. Cette démarche témoigne de la volonté de GRDF de favoriser le développement de nouvelles applications et de nouveaux services en faveur de la maîtrise de l'énergie à partir de données agrégées et anonymes, dans le respect des recommandations de la CNIL et de la réglementation ». Des protections contre le Cyber risque sont d'ailleurs actuellement en phase de déploiement.

D'autres risques davantage business car stratégiques pour GRDF sont également scrutés, tel que celui relatif à l'avenir du gaz naturel dans le mix énergétique.

## DEVENIR UN VÉRITABLE BUSINESS PARTNER

« Si nous voulons que les gens s'approprient à la fois le Management des Risques et des opportunités ainsi que le contrôle interne et les décisions prises suite à audit, ils doivent être parties prenantes. C'est tout l'enjeu de notre direction ». Gardienne de la méthodologie, l'équipe de Christine Ribes se place donc en facilitateur, dotée également de ce deuxième regard destiné à remettre en cause les risques et leur maîtrise par les différentes directions. « Le travail d'accompagnement est très important ainsi que la clarification des rôles de chacun ». Si peu de choses peuvent voir le jour sans l'aval de la Direction Générale, la Risk Manager est consciente que pour y parvenir, « nous devons convaincre de la valeur ajoutée de nos actions ». ■

## 2 QUESTIONS À

**Olivier Beatrix**, Directeur Juridique et des Assurances, GRDF

### Comment sont couverts les principaux risques liés à votre activité ?

La plupart des risques majeurs de GRDF font l'objet de plans de couverture des risques. Cependant un certain nombre de risques font l'objet d'assurances de façon assez classique, à titre d'exemples : la RC exploitation et professionnelle couvre les dommages aux tiers liés aux prestations intellectuelles ; les atteintes à l'environnement ; la Responsabilité des Dirigeants et mandataires sociaux, la flotte automobile, « Tous risques » chantiers, Multirisques bureau et logements, ou encore l'Assistance immédiate aux victimes...

### Quelles interactions avez-vous avec la Direction du Contrôle Interne, des Risques et de l'audit ?

Nous avons peu d'interactions du fait du type de risques assurés, si ce n'est une collaboration concernant les évaluations d'impact de certains risques, leur couverture et la contribution à la description de scénarios de risques avec d'autres métiers de GRDF.



## 3 QUESTIONS À

**Jean Lemaistre**,  
Directeur Général Adjoint  
de GRDF

### Quelle est la genèse de la fonction Risk Management chez GRDF ?

La gestion des risques existait depuis longtemps chez Gaz de France en démarche projet. Dans mes fonctions précédentes, nous l'utilisions déjà mais plutôt dans le cadre d'opérations structurantes ou de projets d'envergure. À la création de GRDF en 2008, et surtout depuis 2012, nous avons voulu implémenter la démarche de façon plus formelle. Notre objectif était double : combiner audit et risques et ancrer la démarche Risk Management dans les métiers et la connecter à la stratégie.

« Le Risk Management doit être vécu comme une aide au management, pas comme une contrainte. »

### À quoi attribuez-vous la réussite de la démarche ? Subsiste-t-il des difficultés ?

En termes de réussite tout d'abord, nous avons choisi une professionnelle à la fois dans le métier de l'audit mais ayant aussi une expérience de la diversité de nos métiers. Cette double compétence est vraiment précieuse. C'est un point à garder à l'esprit pour le jour où il faudra à nouveau pourvoir le poste à la tête de la Direction Contrôle Interne, Risque, Audit. Car je suis convaincu qu'il faut quelqu'un qui a de l'appétence pour les risques mais aussi pour la réalité opérationnelle de l'entreprise.

Ensuite, la réussite du premier séminaire risques du comité exécutif, qui a sensibilisé ses membres à l'intégration de cette démarche dans nos activités, a été essentielle pour mettre le Risk Management sur la bonne orbite !

Quant aux difficultés, le point dur résiduel demeure celui de la cotation du risque. Le ComEx s'est approprié les outils, la cartographie... bref la méthodologie. Lorsque nous abordons chaque risque et son impact sur les activités, les débats sont « costauds », ce dont je me réjouis ! Sur une cartographie des risques, où placer le point ? À mon sens, la cotation actuelle n'est pas toujours adaptée à la réalité. Je voudrais que l'on puisse travailler avec des courbes intensité/fréquence, plutôt qu'avec un point unique et figé.

### Comment utilisez-vous l'assurance dans votre gestion des risques ?

Pour notre métier, elle n'est pas toujours adaptée, à l'instar d'autres industriels de l'énergie. Mais nous nous appuyons sur son rôle d'expert dans certains sinistres (dégâts aux tiers...) et y recourons naturellement pour des marchés spécifiques (immobilier, véhicules...).



**Cyber-risques : Dans un monde connecté, l'innovation est la meilleure des protections.**

**CyberEdge<sup>®</sup>, la solution d'assurance pour protéger votre système d'informations et les données que vous détenez.**

Quelles que soient les mesures de prévention mises en place, aucune entreprise n'est à l'abri des conséquences des cyber-attaques.

Afin d'apporter une tranquillité d'esprit à l'entreprise et à ses dirigeants, les solutions CyberEdge de AIG vous permettent, où que vous soyez, d'anticiper les menaces et vous accompagnent dans la résolution de cyber-crisis. Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site Internet : [www.aig.com/fr/cyberedge](http://www.aig.com/fr/cyberedge)



**Prêts pour demain**

AIG est le nom commercial du réseau mondial d'assurance dommages et responsabilité d'AIG Inc., incluant AIG Europe Limited. Les assurances sont fournies par AIG Europe Limited. Le présent document est fourni à titre informatif uniquement et ne peut en aucun cas servir de justificatif d'assurance. L'offre est susceptible de varier selon les pays et peut ne pas être disponible dans tous les pays européens. L'étendue et les conditions d'application des garanties sont assujetties aux dispositions du contrat d'assurance, qui sont disponibles sur simple demande. Pour plus d'informations, vous pouvez visiter notre site internet: [www.aig.com](http://www.aig.com)



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

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



© Photonstop

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

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

**AXA** **CORPORATE  
SOLUTIONS**

**redefining / standards**

## ILS ONT REJOINT L'AMRAE

### NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS DÉCEMBRE 2016

- **Merieme Aid**  
Senior Risk Manager  
CDG Développement
- **Elise Aimar**  
Contrôleur interne  
et gestion des risques  
Intériale
- **Anissa Ait Kaci**  
Experte Technique  
Matmut
- **Pamela Albouy**  
Expert  
McLarens
- **Vania Alves de Carvalho**  
Chargée d'Assurance  
Paprec France
- **Christophe Aubin**  
Directeur d'Audit  
Crédit Agricole Assurances
- **Olivier Balken**  
Head of Insurance and  
Compliance Assurance  
Framework  
Scor SE
- **Bruno Barreau**  
Directeur en charge de  
la Maîtrise des Risques  
Matmut
- **Philippe Bernard**  
Avocat Associé  
Ngo Jung & Partners
- **Jean-François Bigey**  
Directeur Conseil  
et Partenariats  
Mega international
- **Rajaa Birot**  
Contrôleur interne  
Harmonie Mutuelle
- **Séverine Bonnamant**  
Insurance Manager  
Airbus Safran Launchers SAS

- **Dominique Bottazzi**  
Manager Grands Comptes  
Cabinet Roux
- **Christophe Brière**  
Chief Operating Officer  
Groupe Erget
- **Alistair Bunnell**  
Senior Loss Adjuster  
Charles Taylor Adjusting
- **Patricia Cadre**  
Directrice Générale  
Pluridis
- **Olivier Carbon**  
Administrateur  
Directeur Général  
IORS
- **Estelle Carrier**  
Contrôleur Interne  
Casino services
- **Olivier Chandaras**  
Auditeur interne Groupe  
Nexter Systems
- **Aurélien Chanut**  
Responsable activité conseil  
en gestion des risques pour  
la région Rhône-Alpes  
PWC
- **Kristell Chedru**  
Responsable Développement  
et Qualité  
CL Surveys
- **Éric Combier**  
Risk Manager  
Suez
- **Émilien Creniaut**  
Chargé de la gestion du risque  
et du contrôle interne  
Mutuelle Nationale des  
Hospitaliers
- **François d'Hautefeuille**  
General Counsel  
Merieux Nutrisciences

- **Jean-Pierre Deboichet**  
Risk Manager  
Nexter Systems
- **Cédric de Serpos**  
Président  
Novasecur
- **Emmanuelle Desmonts**  
Contrôleur de Gestion  
et Gestionnaire Risques  
Sada Assurances
- **Damien Dessoude**  
Responsable Assurances  
Agrial
- **Mehdi El Orch**  
Risk Manager et Responsable  
des Risques Industriels  
Managem
- **Estelle Fabart**  
Avocat  
Carakters
- **Luba Fedele**  
Directrice d'Audit Interne  
et Risk Management  
Assistance Services  
- Groupe Onet
- **Leïla Fenni**  
Avocate  
Cabinet Baum
- **Salomé Fiquet**  
Chargée de gestion assurance  
SB Alliance (Groupe Savencia)
- **Anne-Céline Francisco**  
Senior Loss Adjuster  
Charles Taylor Adjusting
- **Gilles Franjou**  
Chargé de Projets  
et Chef de Projets  
Gilles Franjou
- **Maud Geneuil**  
Responsable Juridique et Risk  
Management Groupe  
Electricfil automotive

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

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

- **Isabelle Gout**  
Direction Audit Risques  
Labeyrie Fine Foods
- **David Guillaume**  
Directeur Management des  
risques et Audit  
GIE Agricola Gestion
- **Vy-Loan Huynh-Olivieri**  
Associé  
Ince & Co France
- **Cécile Istin**  
Consultante  
Sector
- **Lydie Jaimet**  
Chargée de missions ERM et CI  
Compagnie Nationale du Rhône
- **Yves Jomouton**  
Risk Officer  
SNCB
- **Solène Kermorgant-Masson**  
Directrice de l'Audit Interne  
Transdev Group
- **Alla Korotyayeva**  
Internal Audit Manager  
Saint Gobain Interservices
- **Romuald Laloue**  
Responsable Auditeur  
Compagnie de Saint-Gobain
- **Jean-Luc Lebasclé**  
Senior Advisor  
Profor

- **Catherine Le lay**  
Responsable contrôle interne  
Gan Assurances

- **Jacqueline Leroux**  
Directeur de l'audit  
et du contrôle interne  
Compagnie de Saint-Gobain
- **Charlotte Machtou**  
Avocat  
Rieuneau Avocats Aarpi
- **Sylvie Marais**  
Sylvie Marais
- **Laurence Martin**  
Chef du Service Affaires  
Juridiques et Assurances  
Grand Port Maritime du Havre
- **Lucia Martins**  
Insurance Manager  
Axa Reim SA
- **Virginie Masurel**  
Directrice Audit  
et Contrôle Interne  
Korian
- **Jean-Charles Maury**  
Responsable Assurances  
Cora - Groupe Louis Delhaize
- **Ghislain Medou**  
Senior Risk Manager  
Kmrisk Consulting
- **Xavier Migeot**  
Délégué Général  
Medef Deux-Sèvres
- **Aqdas Mohammad**  
Avocat  
Tesla
- **Emilie Mongonge**  
Risk Manager  
Midi 2i
- **Pélagie Mpacko**  
Juriste Assurances  
Klesia
- **Marine Ordrenneau**  
Juriste expert  
Ports de Paris
- **Valérie Papageorgiou**  
Group Audit and  
Chief Risk Officer  
SNPE - Eurengo
- **Anne-Sophie Pia**  
Avocat associé  
Awkis
- **Anne-Claude Pinget**  
Akka technologies
- **Didier Puissochet**  
Responsable contrôle interne  
GIE AG2R Réunica
- **Julie Raynal**  
Group Risk & Compliance  
Manager  
Exclusive Group
- **Frédéric Regnier**  
Responsable/Head  
of Risk Management  
Auchan Retail International
- **Moritz Regnier**  
Membre du Directoire  
Sada Assurances
- **Daniel Remy**  
Président  
Daniel Remy Conseil
- **Yves Richard**  
Adjoint au directeur des risques  
Klesia
- **Joël Rigaud**  
Responsable branche  
Internationale  
Cunningham Lindsey
- **Magali Rimokh**  
Directeur Risques  
et Performance  
Mutuelle Générale de la Police
- **Jean-François Roux**  
Directeur Technique  
Cabinet Roux
- **Jean-Christophe Rubinstein**  
Chef du Pôle Assurances  
Enedis
- **Marine Ruez**  
Responsable Contrôle Interne  
Mutuelle Chorom
- **Bruno Saintes**  
Risk and Insurance Manager  
Vallourec Tubes
- **Julien Turchet**  
Manager Assurance  
Prosol Gestion
- **Mathieu Varela**  
Responsable Audit  
et contrôle interne  
Actalians - OPCA PL
- **Nathalie Veret Dame**  
Directeur juridique et fiscal  
Klesia
- **Fabrice Vigneron**  
Risk Officer  
GRDF
- **Laetitia Villeroy de Galhau**  
Présidente  
McLarens
- **Marie Christine Vittet**  
Data Risk Manager  
AccorHotels

## ILS ONT BOUGÉ

### ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

- **Stéphane-Emmanuel Bouissou**, Associé en Risk Management chez G.I.E. Qualité Entreprises – *Précédemment chez Atrisc/Polarisc*
- **Maud Chamoux**, Avocat chez Rieuneau Avocat – *Précédemment chez Bernard Hertz Bejot*
- **Maud Galard**, Responsable Assurances chez Tereo Participations – *Précédemment chez In Vivo*
- **Pierre Greve**, Risk Manager chez Zodiac Aerospace – *Précédemment chez Veolia*
- **Sylvain Rieuneau**, Avocat Associé chez Rieuneau Avocat – *Précédemment chez Bernard Hertz Bejot*
- **Gilles Sabart**, Fondateur chez Arxom – *Précédemment chez Alixio*
- **Philippe Savatic**, Avocat chez Tesla – *Précédemment chez Carakters*



XL CATLIN



**MIEUX VAUT  
PRÉVENIR  
QUE GUÉRIR  
PARLONS-EN.**

Chez XL Catlin, quand nous auditons un risque, nous partageons avec vous l'ensemble de nos observations. Grâce à notre expertise en assurance Dommages et en prévention des sinistres, limitez les risques liés à votre activité.

.....  
**MAKE YOUR WORLD GO**  
[xlcatlin.com](http://xlcatlin.com)

## MOUVEMENTS



### Matthieu Caillat, nouveau CEO France d'Axa Corporate Solutions

« La transformation digitale des assureurs permet d'accompagner celle des entreprises. Désormais, elles sont face à la prééminence des risques immatériels ». Ainsi s'exprimait devant les congressistes des Rencontres, en plénière (et plus tard en atelier), Matthieu Caillat, ce récent quadragénaire à l'élan communicatif, CEO pour la France d'Axa CS où il porte avec vigueur la transformation digitale.

Depuis 2003 chez AXA CS, cet ingénieur (ENSTA 2001) et Sciences Po Paris (2003) a exercé différentes responsabilités en France et au Royaume-Uni, où il fut notamment CEO d'Axa Corporate Solutions UK et d'Axa Matrix Risk Consultants UK. De retour en France en 2012, il est nommé en 2015 Directeur adjoint de la Souscription, il est également CEO pour la France depuis novembre 2016.



### François Malan élargit son domaine d'intervention

Directeur de la gestion de risques de Nexity, le Vice-président Métier de l'AMRAE a vu le 1<sup>er</sup> janvier dernier, ses fonctions élargies à l'audit et au contrôle interne ainsi qu'à la sécurité et à l'éthique.

Il pilote aujourd'hui une équipe de 24 personnes et reporte au DGA et au PDG.



## EN VUE



### Médias : recomposition du paysage de la presse spécialisée

Ils sont trois acteurs, sur le marché de la presse professionnelle spécialisée assurance et Risk Management, avec des modèles hybrides print et/ou web et des diffusions de l'ordre de 10 000 exemplaires pour les médias papier : L'Argus de l'assurance (groupe Infopro dont le récent changement d'actionnaire explique les départs/arrivées dans ses différentes rédactions), La Tribune de l'assurance (Profideo) et New Assurances Pro (Seroni), que ses salariés viennent de racheter à leur fondateur.

Le groupe indépendant Option Finance vient de racheter la Tribune de l'assurance à Profideo, société d'étude et d'information centrée sur les métiers de la banque et de l'assurance.

En moins de sept ans, c'est donc le second changement d'actionnaire pour ce mensuel. Aux yeux des professionnels du Risk Management, l'acquisition de La Tribune de l'assurance par un groupe indépendant de référence dans la presse financière montre à nouveau les liens étroits entre directions financières et fonction gestion des risques.

L'AMRAE souhaite une pleine réussite à ce nouveau projet éditorial.

## JEAN-CHRISTOPHE MACHET, PRÉSIDENT DE FM LOGISTIC

Atout Risk Manager poursuit sa série initiée dans le précédent numéro sur l'approche du risque des dirigeants d'entreprises de toute taille.



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

- ▶ **Entreprendre** car de fait le choix d'entreprendre génère la prise de risques
- ▶ **Cartographier** car le choix de prendre des risques nécessite de les recenser, de les évaluer (peser la gravité par rapport à l'occurrence), d'identifier quels types de risques nous sommes en mesure de surmonter, et en conséquence quel plan d'action mettre en place pour se prémunir de ces derniers
- ▶ **Accompagner** car la gestion du risque n'est pas qu'une technique, elle se doit d'être une culture que chaque collaborateur doit s'approprier à son niveau.

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

À ce jour et en ce qui concerne FM Logistic, le principal risque que nous rencontrons est dual :

- ▶ comme beaucoup d'entreprises, nous redoutons l'atteinte à la résilience de nos systèmes d'information (pannes, cyberattaques et autres aléas). Face à ce risque de plus en plus lourd, nous procédons à une veille permanente, mettons en place des plans d'actions en continu, dans le cadre d'une politique de « cyber résilience » à travers notamment des formations sur l'hygiène informatique des utilisateurs, la redondance physique et logique des systèmes, des tests divers...
- ▶ nous subissons aujourd'hui le risque des effets de change notamment en Russie et au Brésil qui impactent nos résultats au niveau du groupe

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

L'identification de l'émergence de nouveaux risques nécessite :

- ▶ tout d'abord une **organisation** adaptée et resserrée au niveau de l'entreprise dédiée au Risk Management. Chez FM Logistic, la direction juridique est propriétaire des risques du groupe et le pilotage de la gestion de ces derniers est directement déléguée et pilotée par direction sûreté et intelligence économique. Nous pouvons ajouter à cela que la gestion des risques ne doit pas qu'être l'apanage d'une poignée de sachants, c'est pourquoi FM Logistic s'attache à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à tous les niveaux à cette prise de conscience afin que chacun soit acteur de la gestion de risque.
- ▶ ensuite une **veille** globale qui aiguise les sens et fait de chacun à travers l'identification de signaux propres à chaque propriétaire de risques (RH, réputation, sécurité...). Cela concerne non seulement l'identification des signaux faibles (ex : la montée des exigences en matière de normes de la part des clients) mais également la sensibilisation aux crises qui ont lieu dans d'autres entreprises afin de se préparer le plus en amont à une liste quasi exhaustive de risques liés à notre écosystème. Ces efforts vont se cristalliser sur une **matrice des risques** simplifiée, coproduite, donc plus conviviale et engageante.
- ▶ pour finir, un partage de cette matrice des risques en interne (collaborateurs) et en externe (clients) afin de prévenir les éventuels incidents et à défaut réagir au plus vite afin qu'un incident ne se transforme pas en crise.

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

- ▶ Les **innovations rupturistes**, dues à une accélération des cycles technologiques qui prendront de court les entreprises manquant de veille pour se préparer et d'agilité pour réagir. Quelques exemples que nous pouvons citer sont les taxis VS Uber ou encore Accor VS Airbnb.
- ▶ Les **crashes** des systèmes d'information.
- ▶ Les **turbulences** géopolitiques et sociales, dans un monde en bouleversement : la destruction « créatrice » des anciens métiers due à la robotisation et à l'intelligence artificielle, qui fragilisera le tissu social, dans le cas où n'apparaîtraient pas de nouveaux métiers. Ce mouvement sera de nature à alimenter en retour des troubles internes et les heurts entre nations dus aux replis identitaires.

**Il y a 25 ans... (ou au début de votre vie professionnelle), quels étaient les risques principaux ?**

Les accidents du travail et le risque incendie. ■

« Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risques. »

# naudet au service de l'expertise internationale

**naudet** est un cabinet d'expertise spécialisé en Risques Industriels et Techniques. Avec une équipe de 52 ingénieurs et financiers, il est leader de son secteur en France et se distingue par l'exclusivité de son activité dans le monde de l'industrie et des grands comptes internationaux.

## nos domaines de compétence

- Aéronautique
- Aérospatial
- Agro-alimentaire
- Automatismes
- Automobile
- Centrales à béton / enrobé
- Chimie
- Cimenterie
- Défense - armement
- Électricité industrielle
- Électricité T. & D.
- Électronique
- Énergie-cogénération
- Énergies renouvelables
- Engins de chantier BTP
- Exploitation minière
- Imprimerie édition
- Industrie verrière
- Informatique
- Machines outil
- Mécanique
- Métallurgie
- Moteurs et turbines
- Nucléaire
- Oil & Gas
- Pétrole onshore & offshore
- Raffinage et pétrochimie
- Sidérurgie

Retrouvez-nous  
sur notre site  
Internet  
[www.naudet.fr](http://www.naudet.fr)

- Recherche de causes (méthode Ishikawa 6M)
- Évaluation de préjudices immatériels et financiers
- Instruction technique des recours
- DAO : scanner, dessin industriel 3D, impression de maquettes de reconstitution



# DOSSIER : LE RISK MANAGER AU DÉFI DES NOUVELLES PRISES DE RISQUES : RETOUR SUR LES 25<sup>ÈME</sup> RENCONTRES AMRAE

Digital : répondre au défi d'un monde en pleine transformation.....	18
La gouvernance face aux défis des risques politiques, de la compliance et des nouvelles régulations.....	24
Cybersécurité : le défi des prochaines années .....	29
Risque climatique : le défi de grande ampleur pour l'assurance .....	34
Francophonie : le club Francorisk poursuit ses travaux.....	35
In situ : vivre les sinistres en direct, avec le CNPP .....	36
Vers un Risk Management global où le Risk Manager est central .....	38
Au bonheur des congressistes .....	42



2507 congressistes

560 Risk Managers

41 journalistes

58 exposants

34 nationalités

77 partenaires

Plus d'un millier d'assureurs,  
courtiers et réassureurs

30 ateliers

# DIGITAL : RÉPONDRE AU DÉFI D'UN MONDE EN PLEINE TRANSFORMATION

Les nouvelles technologies, Internet, le big data, les objets connectés ou encore l'intelligence artificielle ouvrent des horizons immenses à ceux qui parviennent à s'en saisir. Mais la digitalisation entraîne aussi la remise en cause du business model de nombreuses entreprises installées. Au-delà des nouveaux risques, il faut aller, avec assurance, vers des nouvelles prises de risque.



Un monde nouveau émerge. «*La transformation numérique s'est imposée à l'agenda opérationnel de toutes les entreprises. La vague digitale, qu'Henri de Castries, le Président d'Axa, nous avait annoncée en 2015 à Cannes, est bien là ! Elle avance à vitesse exceptionnelle*», a d'emblée posé Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, lors de son discours d'ouverture des 25<sup>èmes</sup> Rencontres. En pratique, Internet a déjà changé les modes de communication. En connectant *everyone to everybody*, Internet a changé les modes de commerce et de distribution. «*Les échanges de données et d'argent sont dématérialisés, les intermédiaires disparaissent et de nouveaux services fleurissent. Les business models, dits par «les usages», grignotent la chaîne de valeur dans toutes les industries, en vertical puis en horizontal*», a illustré Brigitte Bouquot. Et une nouvelle phase s'annonce dès demain avec l'Internet des objets, «*connexion d'everyone to everything ou de chacun avec tout*». Drones, véhicules autonomes et robots seront bientôt à même de réduire la part du travail des hommes grâce à l'entrée en piste de l'Intelligence Artificielle (voir en page 19).

«*Les business models, dits par "les usages", grignotent la chaîne de valeur dans toutes les industries, en vertical puis en horizontal.*»

Brigitte Bouquot, AMRAE

Qu'elles le veuillent ou non, qu'elles soient prêtes ou non, les entreprises doivent aujourd'hui faire face à la quatrième révolution industrielle. C'est l'industrie 4.0, qui conjugue les technologies de la communication, l'intelligence artificielle mais aussi les «NBIC» (technologies «Nano» et «Bio», «Informatique» et «sciences Cognitives»). Cela signifie que chaque entreprise doit intégrer dans son business model réseaux sociaux, algorithmes, plateformes, *cloud computing*, *grid computing*,

*big data, data factory, machine learning, block chain, digital printing, crowd funding...* Autant de notions qui, hier, n'existaient même pas ! « C'est tout un écosystème numérique qui se développe dans un espace qui ne répond pas aux règles connues de territorialité, mais s'inscrit dans la nébuleuse du cyberspace », a résumé Brigitte Bouquot. « Les entreprises n'ont pas le choix car c'est là que se joue leur futur : elles doivent exploiter ce fantastique potentiel d'innovation pour anticiper la compétition de nouveaux acteurs, inconnus aujourd'hui ».

## NOUVEAUX BUSINESS MODELS

Jean-Marie Messier, ancien dirigeant de Vivendi, aujourd'hui Président de Messier Maris et Associés, l'affirmait dans son intervention lors de la plénière d'ouverture des Rencontres, trois changements majeurs sont en cours. « Désormais, il n'est plus besoin, dans un monde dématérialisé, d'avoir une marque puissante pour toucher un milliard de personnes. Ensuite, les millenials font advenir un monde où l'usage prime sur la propriété et qui ne connaît plus l'emploi à vie. Enfin, nous entrons dans un monde dominé par les modèles prédictifs ».

## DONNÉES ET RÉPUTATION : LA DOUBLE PEINE DU RISQUE CYBER

Si les opportunités sont nombreuses, la quatrième révolution industrielle n'est pas sans risques pour les entreprises. Il y a, bien sûr, les Cyber risques : cyber-attaques, rançons, pertes de données, espionnage et fuites d'information, avec le double risque qu'elles représentent aujourd'hui en raison de la directive européenne dite « GDPR », sur la protection des données à caractère personnel. Mais ces risques d'incidents divers et variés portent avec eux des risques de réputation qui peuvent, finalement, coûter encore plus cher à l'entreprise. « La réputation devient désormais un point clef. Environ 50 % des crises sont dues à des phénomènes viraux sur Internet. Vinci a mis une heure à publier un communiqué pour démentir les allégations diffusées par des pirates mais il a suffi de 5 minutes pour que la capitalisation boursière se réduise de 7 milliards d'euros », a ainsi rappelé Jean-Marie Messier [N.D.L.R. : la valeur a depuis retrouvé son cours d'avant piratage]. S'appuyant sur les résultats d'une enquête menée auprès de 9 000 personnes, Philippe Vallée, Directeur général de Gemalto, a expliqué que les rapports entre entreprises et clients étaient déjà affectés aujourd'hui : « Parmi les sondés, un tiers a confiance dans les entreprises pour préserver la sécurité des données, un second tiers estime qu'il sera victime d'une fuite de données à brève échéance, et le dernier tiers n'accordera pas sa confiance à une entreprise si elle a été victime d'un piratage de données. Clairement, le niveau de sécurité structure le rapport entre les entreprises et leurs clients. »

## LE RISQUE ET L'OPPORTUNITÉ DE LA DISRUPTION

Toutefois, le risque fondamental de la digitalisation n'est ni sécuritaire ni technique, mais celui du risque de rupture : de disruption. Un risque tel que l'avenir de toute entreprise peut se voir remis en cause par l'émergence de nouveaux business models. « La numérisation de l'économie provoque une révolution de l'environnement concurrentiel qui concentre le capital sur de nouveaux acteurs. C'est la revanche de l'industrie sur la finance. Alors que les acteurs de l'économie traditionnelle ont bâti des oligopoles par secteurs, ceux issus de l'économie digitale créent des monopoles grâce à l'effet démultiplicateur des réseaux », a expliqué François Bourdoncle, mettant en garde contre une « vision scolaire de la digitalisation », vision qui escamoterait le principal changement : l'évolution profonde de l'environnement concurrentiel et l'apparition de nouveaux acteurs.

## LA NOUVELLE ÈRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

« Nous sommes face à un changement de paradigme. Après le "mobile first", nous sommes maintenant dans une période "IA first" », a posé sans hésiter Jalil Chikhi, Industry Director de Google France, expliquant que « l'Intelligence Artificielle est déjà active dans les produits Google, c'est elle qui produit les réponses automatiques de Gmail, par exemple. Grâce à l'IA, Google Translate a plus progressé sur les 6 derniers mois que durant les 5 dernières années ».

« L'intelligence artificielle sera la solution pour supprimer la friction entre homme et machine. »

Jalil Chikhi, Google France

Rand Hindi, Fondateur de SNIPS, une société qui développe des technologies pour maîtriser les échanges avec les objets connectés, mise lui aussi, résolument, sur l'IA : « L'intelligence artificielle sera la solution pour supprimer la friction entre homme et machine. Les objets vont devenir si intelligents que leur caractère technologique ne sera plus perçu. Nous arrêterons

d'y penser. L'IA sera aussi évidente que l'électricité... » Un véritable tour de force compte tenu des freins et des risques aujourd'hui perçus par les utilisateurs ? Selon Rand Hindi, les capacités de l'IA augmentent en effet plus vite que le nombre d'objets connectés. Avec la combinaison d'une puissance de calcul croissante et de données toujours plus abondantes, le machine learning, l'une des branches de l'IA, progresserait à grands pas. « Nous sommes en train de passer de systèmes experts à une informatique par apprentissage. Avec le "deep learning", des couches de neurones artificiels peuvent apprendre des concepts toujours plus complexes. »

### Se protéger des risques liés à l'IA : moins de cloud, plus de local

Mieux encore : l'IA pourrait permettre aux machines de comprendre le langage très ambigu des humains. À la condition, toutefois, de leur laisser un accès maximal, voire total, à toutes les données présentes dans l'ordinateur, le smartphone et... tous les autres objets connectés. Trop dangereux ? La parade est déjà prévue. « Une part des données restera dans les objets et ne sera plus envoyée dans le cloud », explique Rand Hindi. Ce qui réduira l'incentive financier du hacking ». Les calculs désormais indispensables sur de grandes masses de données seront aussi protégés grâce à des chiffrements complexes dits « homomorphes ». Rand Hindi postule même qu'à brève échéance la transmission de données en clair sera tout simplement inacceptable. Au bout du compte, les humains garderont la maîtrise de leur destin : « L'IA se chargera des tâches que nous n'avons pas envie de faire. Nous pourrions profiter de la technologie sans avoir la sensation d'être connectés. »



Rand Hindi,  
Fondateur de SNIPS

« Une part des données restera dans les objets et ne sera plus envoyée dans le cloud. Ce qui réduira l'incentive financier du hacking. »

Rand Hindi, SNIPS



Christian Ledoux,  
Responsable des services  
de mobilité et des nouveaux  
business models de Renault-  
Nissan



Franck Baudino,  
Fondateur de H4D

Emblématique de la vague montante, la start-up H4D crée des cabines médicalisées télé-connectées permettant une consultation à distance par un médecin. Déjà présente dans 4 pays, elle vient d'ouvrir une filiale en Amérique du Nord. Son fondateur et CEO, Franck Baudino, ancien médecin urgentiste, est venu expliquer aux Rencontres la nouvelle approche de la médecine aujourd'hui permise par les technologies. « Nos cabines recréent le colloque singulier du médecin avec son patient. Elles permettent un véritable acte médical téléporté, qui utilise la visioconférence avec le patient et qui donne lieu à une prescription ».

« Clairement, le niveau de sécurité structure le rapport entre les entreprises et leurs clients. » Philippe Vallée, Gemalto

En pratique, ces cabines – que les congressistes ont pu tester dans le Village Partenaires du congrès – pourront pallier le manque de médecins dans les « déserts médicaux » mais aussi au cœur des entreprises ou dans des lieux de vie comme les résidences pour personnes âgées ou pour étudiants. « Il s'agit de mettre en œuvre un parcours de santé et d'améliorer le maillage sanitaire en contribuant à des actions de dépistage, notamment », a souligné Franck Baudino. Et donc d'améliorer la qualité des soins.

Permettant l'éclosion de start-up et l'avènement de nouveaux business models, la disruption entraîne mécaniquement des risques majeurs pour les acteurs de l'économie traditionnelle. Tous les secteurs sont aujourd'hui concernés, à l'instar du secteur automobile comme en a témoigné Christian Ledoux, Responsable des services de

mobilité et des nouveaux business models de Renault-Nissan, lors de la plénière de clôture des Rencontres : « Les constructeurs automobiles sont d'autant plus bousculés qu'ils sont aux prises avec plusieurs révolutions simultanées. Quatre forces sont à l'œuvre : l'électrification de la motorisation ; la connectivité croissante qui transforme les véhicules en smartphones sur roues ; la conduite autonome et le partage des moyens de mobilité. »

Toujours dans la mobilité, Philippe Vappereau, précédent Délégué général au Risk Management du groupe RATP (voir Atout Risk Manager n°8), a souligné que le chamboulement actuel était porteur de risques majeurs, même pour les acteurs installés de longue date. « La chaîne de valeur s'est inversée. Alors que les acteurs traditionnels investissent dans l'infrastructure, ceux issus du monde digital investissent dans l'acquisition de clients et de données. Les producteurs de mobilité classiques peuvent donc devenir des sous-traitants ». La puissance des acteurs digitaux est désormais telle qu'ils peuvent devenir les deus ex machina du marché de la mobilité. « Les acteurs digitaux sont capables d'amener les consommateurs à préférer tel opérateur plutôt qu'un autre », s'est inquiété Philippe Vappereau.

« La numérisation de l'économie provoque une révolution de l'environnement concurrentiel qui concentre le capital sur de nouveaux acteurs. C'est la revanche de l'industrie sur la finance. » François Bourdoncle, FB Company



De gauche à droite :  
Jalil Chiki, Industry Director, Google France ;  
Philippe Vallée, Directeur général et Administrateur Gemalto ;  
François Bourdoncle, Président, FB Company ;  
Nicolas Beytout, Fondateur de l'Opinion.

## PARTENARIATS ET RELATIONS CLIENT

Attention, si la force des nouveaux acteurs est bien réelle, elle n'est pas illimitée et les acteurs traditionnels conservent des atouts. « *Le souhait de nombreuses villes, dont Singapour, de disposer d'une flotte de véhicules propres, contrôlés à distance, afin de faciliter la mobilité des habitants tout en réduisant les nuisances, exige d'assembler un très vaste éventail de compétences* », a expliqué Christian Ledoux, dont le groupe est allé chercher les compétences nécessaires auprès de la Nasa, l'agence

« *Les constructeurs automobiles sont d'autant plus bousculés qu'ils sont aux prises avec plusieurs révolutions simultanées.* »

Christian Ledoux, Renault-Nissan

spatiale américaine, qui dispose d'une expérience conséquente en matière de robotisation. « *Ils opèrent des robots à très grande distance et dans des conditions très difficiles à anticiper. Le véhicule autonome sera confronté au même problème. Il faut pouvoir télé-opérer le véhicule pour le sortir d'une situation qu'il ne peut pas gérer, puis intégrer cette nouvelle capacité dans le système de gestion autonome des véhicules* ». Outre la NASA, l'Alliance Renault-Nissan a établi des partenariats avec d'autres leaders ou experts. À titre d'exemple, Uber avec qui elle se placerait « *moins dans le champ de la compétition que sur celui de la complémentarité* ».

## ÉCOUTER LES CLIENTS POUR PROPOSER LES SOLUTIONS PERSONNALISÉES

De fait, certains acteurs installés tirent très bien leur épingle du jeu sur le nouvel échiquier. C'est le cas de Louvre Hotels Group. Avec ses 5 200 établissements et ses 40 marques, il occupe la quatrième place mondiale d'un marché encore très atomisé, puisque le numéro un prétend à une part de marché de seulement... 7 %. L'arrivée de *game changers* comme Airbnb a constitué « *un choc* », a reconnu en plénière Pierre-Frédéric Roulot, CEO du Groupe. « *Nous avons entamé un travail pour savoir ce que désire le client et ce qu'il aime. Nous avons compris qu'à l'hôtel, les clients veulent de l'interaction avec le personnel, mais aussi rencontrer d'autres personnes qui voyagent comme eux et des habitants des villes. Puisque notre atout majeur est le « stay », notre but est que l'hôtel soit de plus en plus un lieu de vie* ». Un choix d'autant plus porteur que les *game changers* digitaux présentent eux-aussi des points faibles. « *En moyenne, les internautes effectuent*

## LA TRANSFORMATION DIGITALE D'EDENRED EN UNE FINTECH DE PAIEMENT

Détenteur de la marque Ticket Restaurant®, présent dans 42 pays, Edenred compte aujourd'hui 750 000 entreprises clientes, 43 millions d'utilisateurs et 1,4 million de commerçants affiliés. Le groupe, qui propose, outre les titres de paiement des repas, de nouvelles solutions de gestion des frais professionnels (notamment des cartes essence), des cartes cadeaux mais aussi désormais des solutions de paiement inter-entreprises (« Corporate Payment »), a déjà largement basculé dans le digital puisque, sur les 20 milliards d'euros émis chaque année, 70 % de ses volumes sont aujourd'hui dématérialisés.

« *Cette digitalisation a fait fortement évoluer notre profil de risque : le passage du papier à des réseaux de paiement électronique a réduit notre cycle et ouvert de nouveaux univers technologiques. Nous avons mis en place de nouveaux outils : une cartographie des risques transactionnels et digitaux, une filiale de réassurance interne, et un cloud privé. Surtout, nous avons mis en place une véritable fonction de Risk management avec Léopold Larios qui accompagne, au quotidien, la transformation du groupe et de ses métiers. Mais si le digital implique de nouvelles contraintes en termes de réglementation et de certification, il ouvre aussi d'énormes opportunités pour notre groupe : nous pouvons désormais suivre nos moyens de paiement à chaque étape, chaque utilisateur devenant un point de contact et un référent de nos solutions... Cela nous ouvre des horizons en termes de nouveaux services : paiement mobile, promotions en temps réel... Grâce à l'énergie que nous avons déployée pour basculer vers le digital, nous sommes aujourd'hui devenus une fintech des paiements. Dans ce nouvel univers, le Risk Manager a toute sa place* », explique Marc Divay, Directeur général de Edenred Corporate Payment.



Léopold Larios,  
Risk Manager d'Edenred



Marc Divay,  
Directeur général d'Edenred  
Corporate Payment

« *Les acteurs digitaux sont capables d'amener les consommateurs à préférer tel opérateur plutôt qu'un autre.* »

Philippe Vappereau, RATP

plusieurs centaines de visites sur des sites avant de choisir une destination puis un hôtel, rappelle Pierre-Frédéric Roulot. C'est un processus long et fastidieux. Les hôtels en ont donc profité pour rappeler aux clients qu'ils leur offrent un environnement familial. Avec nous, les gens savent où ils vont. »



Philippe Vappereau,  
précédent Délégué général  
au Risk Management,  
groupe RATP



Pierre-Frédéric Roulot,  
CEO de Louvre Hotels Group

La RATP, elle aussi, peut faire valoir des atouts face aux acteurs du monde digital. Pour réduire son ancrage exclusivement parisien, elle a très tôt développé une gamme de services vers l'international, qui représente aujourd'hui 20 % de son chiffre d'affaires. Cette ouverture sur l'extérieur a favorisé une prise de conscience rapide des mutations en cours. « En 2012, une majorité des équipes estimaient que le risque majeur était l'accident ferroviaire. Trois ans plus tard, en 2015, c'est la perte de marché qui était devenu le risque numéro un », énonce Philippe Vappereau. Une évolution qui s'explique aussi par les grandes échéances qui bornent l'horizon stratégique de la RATP : la Régie parisienne va en effet devoir composer avec l'ouverture à la concurrence de ses lignes de bus, en 2024, puis avec celle de ses lignes de métro, en 2040. Pour relever ces défis, elle s'est déjà fixé un objectif : combiner le « transport lourd » (bus, métro et tramway) avec d'autres systèmes de mobilité (co-voiturage, partage) afin de devenir un acteur clef du porte-à-porte. Un objectif impossible à atteindre seule. D'où l'importance clef, là encore, des partenariats. « Un enjeu qui en cache un autre, plus

« En moyenne, les internautes effectuent plusieurs centaines de visites sur des sites avant de choisir une destination puis un hôtel. » Pierre-Frédéric Roulot, Louvre Hotels Group

discret mais tout aussi fondamental : les technologies sont déjà là. La question à résoudre sera celle de la différence des cultures entre partenaires », a expliqué Christian Ledoux.

#### LA PRÉÉMINENCE DES ACTIFS IMMATÉRIELS

Enfin, la remise en cause est également d'actualité chez les assureurs. Matthieu Caillat, CEO Axa CS pour la France, a ainsi expliqué : « Nous avons décidé de revisiter en profondeur la relation avec le client en nous demandant ce que nous pouvions apporter. Nous avons compris que nous devons nous rapprocher du client avec des services à valeur ajoutée ». Un aggiornamento qui va enrichir d'une dimension inédite la relation avec les entreprises : « La transformation digitale des assureurs permet d'accompagner celle des entreprises. Désormais, elles sont face à la prééminence des risques immatériels. La valeur totale des actifs immatériels ayant dépassé celle des actifs matériels, les risques ont augmenté de façon plus que proportionnelle. » ■



Matthieu Caillat,  
CEO France d'Axa CS

« La transformation digitale des assureurs permet d'accompagner celle des entreprises. Désormais, elles sont face à la prééminence des risques immatériels. »

Matthieu Caillat, Axa CS



**Vos**  
idées  
révolutionnaires

+

**Nos**  
solutions  
innovantes

=

**De nouvelles**  
opportunités

 **Swiss Re**  
Corporate Solutions

Des ponts routiers ou ferroviaires qui enjambent de larges cours d'eau aux réseaux de tunnels qui plongent sous les villes, nous savons à quel point les projets d'infrastructure peuvent se révéler extrêmement complexes. Vous pensez peut-être qu'assurer ces projets l'est tout autant. Mais notre vision est différente chez Swiss Re Corporate Solutions. De leur financement à leur construction et leur exploitation, des cautions à la responsabilité civile en passant par l'assurance dommages, l'expérience riche et variée de nos experts en infrastructures vous offre de nouvelles perspectives et permet de couper court à toute complexité. Nous pouvons même créer une solution sur-mesure pour couvrir l'intégralité de votre projet. Pas besoin d'être ingénieur pour comprendre qu'on a tout pour s'entendre. **We're smarter together.\***

[swissre.com/corporatesolutions](https://www.swissre.com/corporatesolutions)

Swiss Re Corporate Solutions propose les produits ci-dessus par l'intermédiaire de compagnies d'assurance, autorisées à exploiter le type d'assurance ou de réassurance considéré dans certains pays. La disponibilité des produits varie selon les pays. Cette communication n'a pas pour objet d'inciter à acheter des produits d'assurance ou de (ré)assurance.

\*Ensemble, soyons brillants.

# LA GOUVERNANCE FACE AUX DÉFIS DES RISQUES POLITIQUES, DE LA COMPLIANCE ET DES NOUVELLES RÉGULATIONS

**Les réglementations ou absences de régulation, les risques politiques et les questions de compliance ont rythmé les plénières et les ateliers. Coup de projecteur sur les principaux enseignements des débats.**



*L'année 2016 a été encore plus violente et disruptive, avec un cortège d'événements politiques tout aussi "improbables" que décisifs pour l'Europe et le monde. À nouveau, la France a été meurtrie par le terrorisme à l'approche d'une échéance électorale majeure* » a rappelé la Présidente de l'AMRAE. Le choc

digital a donc saisi les entreprises européennes à un moment de faiblesse : après la prise de conscience des risques systémiques, enclenchée en 2015 avec la COP21 (voir risques climatiques, page 34), de nouvelles fractures sont apparues cette année. Sur le plan économique ? Les beaux jours se font toujours attendre. L'économie européenne pâtit d'une croissance réduite, d'un protectionnisme rampant et de risques accrus.

## BREXIT, EUROPE, TRUMP... DES INCERTITUDES CROISSANTES À NOS PORTES

Pour Ludovic Subran, Chef économiste chez Euler-Hermès, lors de la plénière d'ouverture : *« L'économie mondiale et les échanges internationaux sont au ralenti avec une croissance moyenne de 3 %, alors que les liquidités disponibles augmentent à un rythme de 7 %. En moyenne, 600 à 700 mesures protectionnistes sont prises chaque année ».*



*« L'année 2016 a été encore plus violente et disruptive, avec un cortège d'événements politiques tout aussi "improbables" que décisifs pour l'Europe et le monde. »* Brigitte Bouquot, AMRAE

Pour François Bourdoncle, Président de FB Company, l'environnement morose actuel résulte de crises successives, dont les origines seraient à rechercher en 2008. *« La chute de Lehman Brothers et ses suites sont les facteurs clefs qui expliquent aussi bien l'arrivée à la Maison Blanche de Donald Trump que le Brexit ».*



De gauche à droite : Bernard Spitz, Président de la Fédération Française de l'Assurance et Président international & Europe du MEDEF ; Ludovic Subran, Chef économiste d'Euler-Hermès ; Agnès Touraine, Présidente de l'Institut Français des Administrateurs ; Nicolas Beytout, Fondateur de l'Opinion.

## LE RISQUE DIPLOMATIQUE EST DEVENU SYSTÉMIQUE

Pour Jacques Audibert, Conseiller diplomatique du Président de la République, « nous sommes en perpétuel arbitrage entre nos intérêts économiques et nos valeurs. La France a une vraie voix sur la scène mondiale et son principal atout est son agilité : nous pouvons prendre des décisions en une demi-journée. Les sanctions que nous imposons à certains Etats peuvent vous gêner dans vos pratiques de gestion des risques, mais elles ne sont pas irréversibles et s'accompagnent toujours d'un processus d'accompagnement pour tenter de les lever. Concernant la situation aux États-Unis, il va nous falloir du temps pour comprendre la façon dont les rapports de force vont s'installer au sein de la nouvelle administration Trump, mais je suis en relation régulière avec mon homologue américain et le dialogue est réel ».

Jacques Audibert,  
Conseiller diplomatique  
du Président  
de la République



C'est donc dans un contexte mondial bouleversé et bouleversant que les entreprises doivent aujourd'hui interroger leur business model. Revisiter leur stratégie, ausculter celle de leurs concurrents, placer plus encore les attentes exprimées ou latentes de leurs clients, et soupeser les risques à l'aune des modèles existants ou adapter. Une réflexion globale dans laquelle, comme le rappelait Brigitte Bouquot, le Risk Manager joue un rôle central. Pour reprendre les termes de Jean-Marie Messier, « le monde qui nous attend sera prodigieux à la condition que l'on arrive à appréhender, gérer et maîtriser des risques, plus rapides et plus nombreux ».

Et c'est ainsi « avec assurance » que l'entreprise et ses dirigeants pourront assumer les nouvelles prises de risque de leur choix stratégique. Rappelant, en clôturées Rencontres, la célèbre citation du Président américain Franklin D. Roosevelt, « le risque principal, c'est la peur », la Présidente de l'AMRAE a proposé à tous « d'éviter la peur et d'avancer » vers le monde du futur.

## LES RISQUES POLITIQUES S'INVITENT DONC À L'INTÉRIEUR DE NOS FRONTIÈRES

Partout dans le monde, la confiance dans l'avenir est fragilisée par des risques devenus systémiques, dont la remise en cause de l'Europe n'est pas le moindre. Pour Bernard Spitz, Président de la Fédération Française de l'Assurance et Président international & Europe du MEDEF, l'Europe est en effet « dans un moment de faiblesse et de fragilité extrême, avec une absence de leadership à Bruxelles, de nombreux pays en phase électorale et face à elle, l'émergence de leaders comme Trump, Erdogan, Poutine... ».

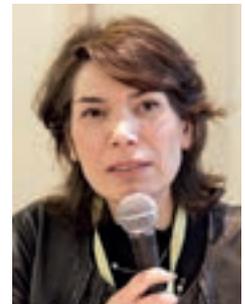
À ce titre, le Brexit, décidé par référendum le 23 juin 2016, constitue une instabilité nouvelle que personne ou presque n'avait su prédire.

Le 1<sup>er</sup> février dernier, alors que les Rencontres battaient leur plein, le Parlement de Westminster a validé la première étape de l'examen du projet de loi visant à autoriser le Premier Ministre Theresa May à lancer les négociations de sortie de l'Union Européenne. Lors d'un atelier consacré au sujet, les intervenants se sont intéressés aux conséquences pour les assureurs de ce « divorce », après 44 ans de vie commune. « Nous avons beaucoup de questions et peu de réponses. Deux incertitudes dominent : d'un côté, sur les conditions d'accès des assureurs britanniques au marché européen et, de l'autre, sur l'évolution de la législation britannique, qui pourrait s'affranchir entièrement du cadre réglementaire européen pour rendre le pays plus compétitif », résume Guy Soussan, avocat à Bruxelles, qui se table sur la signature d'un accord de sortie de l'UE avant le 1<sup>er</sup> janvier 2019, date des élections parlementaires européennes. Et de préciser : « On s'oriente vers un accord de libre-échange. Le Royaume-Uni redeviendra un pays tiers, sans accès au passeport européen ».

Dans leur ensemble, les intervenants se disent confiants dans la capacité des assureurs britanniques à réagir. « Depuis que l'on sait que l'on se dirige vers un "hard-Brexit", les incertitudes sont moindres. Les assureurs britanniques vont installer des filiales dans l'un des états membres de l'UE pour pouvoir opérer en Libre Prestation de Services, ce qui occasionnera des mouvements importants de personnel. Les taxes, la stabilité juridique et l'accès aux talents font partie des critères de choix : l'Irlande, le Luxembourg, Malte, la France, l'Allemagne, l'Espagne sont ainsi les plus plébiscitées » a estimé Kadidja Sinz, Directrice générale Europe de Liberty Special Markets. « Pour que les garanties souscrites soient maintenues dans leur continuité, les acteurs du London Market vont demander aux autorités britanniques de rester sous la régulation de Solva 2. Nous espérons que les accords prendront la forme d'un "mutual access", un accès mutuel aux marchés. C'est dans leur intérêt et dans le nôtre, tout le monde travaille dans ce sens depuis juin 2016 » estime Nicolas Aubert, Directeur du London Market Group, qui rappelle que 8 milliards de dollars sont exportés chaque année par le marché de



Kadidja Sinz,  
Directrice générale  
Europe de Liberty  
Special Markets



Emmanuelle  
Biehler-Margheri,  
Directeur du Département  
Risques Politiques &  
Financiers à l'International  
chez SIACI Saint Honoré

« Nous sommes actuellement dans une période noire, nous évoluons dans un environnement anxiogène où les Risk Managers doivent faire face au déni des dirigeants d'affronter cette réalité. »

François Bourdoncle, F&B et Company

Londres vers l'UE, 6,7 milliards de dollars faisant le chemin inverse. Et Gaëlle Tortuyaux, CEO d'Axa Corporate Solutions UK d'ajouter : « Un long processus commence, il faut rester serein, se préparer en interne et espérer le meilleur ».

### LE RISK MANAGER POUR LUTTER CONTRE LE DÉNI DE RÉALITÉ

En marge du Brexit, d'autres sujets inquiètent évidemment les Européens. Invité à s'exprimer lors de la plénière d'ouverture sur l'élection de Donald Trump aux États-Unis, Ludovic Subran, chef économiste d'Euler Hermes, estime probable que les États-Unis connaissent rapidement un pic de croissance économique, avant de tomber en récession d'ici 3 à 4 ans, pour cause d'une trop grande dérégulation. Pour François Bourdoncle, l'arrivée de Trump au pouvoir est la conséquence



« Le marché mondial est devenu le premier marché sans état de droit. »

Brigitte Bouquot, AMRAE

politique directe de la crise financière, économique et sociale actuelle. Ce polytechnicien du corps des Mines, a assumé son pessimisme devant l'assemblée : « Nous sommes actuellement dans une période noire, nous évoluons dans un environnement anxiogène où les Risk Managers doivent faire face au déni des dirigeants d'affronter cette réalité. Il faut lutter contre ce déni, car l'interpolation du passé ne permet pas de prédire ce qui va se passer dans le futur. Qui aurait pu croire, par exemple, que Blablacar deviendrait le premier concurrent de la SNCF ? ».

### RÉGLEMENTATIONS, RÉGULATIONS ET COMPLIANCE

« Le marché mondial est devenu le premier marché sans état de droit » a rappelé Brigitte Bouquot dans son discours d'ouverture. De fait, s'il y a 25 ans on pensait que le monde serait stable, nul ne sait prédire aujourd'hui dans quel sens va évoluer le monde de demain. Aldo

Cardoso, ancien dirigeant d'Arthur Andersen en France, et aujourd'hui consultant, explique ainsi dans une vidéo diffusée lors de la plénière d'ouverture, que les grandes entreprises, dans un marché globalisé, ont désormais des responsabilités qui dépassent leurs sphères microéconomiques, mais qu'elles sont mal armées pour assumer leurs responsabilités civiques et sociétales. En crise, le monde actuel adopte un réflexe de repli, développant la régulation économique et civile, comme pour se rassurer.

Interrogé sur l'efficacité de cette législation massive, Bernard Spitz estime lui que les règles sont nécessaires et qu'on ne peut s'en passer, à condition qu'elles ne deviennent pas un carcan. « Un carcan, c'est un collier de fer qui entrave le bétail pour l'empêcher de sortir de son périmètre. Quand la réglementation est constituée de règles fixes, rigides et trop décalées dans le temps, oui, elle constitue un carcan ». Prenant



Bernard Spitz, Président de la Fédération Française de l'Assurance et Président international & Europe du MEDEF

« Un carcan, c'est un collier de fer qui entrave le bétail pour l'empêcher de sortir de son périmètre. Quand la réglementation est constituée de règles fixes, rigides et trop décalées dans le temps, oui, elle constitue un carcan. »

Bernard Spitz, FFA et MEDEF



« Ce n'est pas le moment de faire de la dérégulation à tout va comme le pense Donald Trump, l'afflux de liquidités risquant à terme de recréer des bulles. »

Ludovic Subran, Euler-Hermès

l'exemple de la réglementation des assureurs « Solvabilité 2 », Bernard Spitz a ainsi rappelé que sa mise en œuvre avait commencé il y a 15 ans, bien avant la crise des subprimes, à une époque qui n'avait rien à voir avec le paysage actuel. « L'espoir est que la réglementation se transforme en régulation, qui rassemble à l'inverse toutes les libertés qu'on se donne pour justement sortir de ce carcan ».

L'idée est donc de réguler mieux, ou autrement. Car « l'accumulation de réglementations produit un effet politique qui est le rejet par les citoyens des institutions. Une des raisons qui a fait le désenchantement de Bruxelles et qui encourage le populisme, est le sentiment de se heurter à un mur de règles déconnectées du monde réel », continue Bernard Spitz.

Si la Commission Européenne commence à en prendre conscience, la mise en œuvre reste difficile. Pour autant, l'autorégulation pratiquée par défaut par les entreprises elles-mêmes n'a pas donné que des résultats satisfaisants et, en tout état de cause, ne suffira pas. Alors, faut-il aller vers de la dérégulation ? Pour Ludovic Subran, « ce n'est pas le moment de faire de la dérégulation à tout va comme le pense Donald Trump, l'afflux de liquidités risquant à terme de recréer des bulles. Le problème, c'est que la régulation a toujours un temps de retard et qu'elle attend les crises pour réagir. Il y a donc de la place pour une forme d'ubérisation de la régulation ».

Pour Agnès Touraine, Présidente de l'Institut Français des Administrateurs, « l'économie ne se régule pas naturellement au mieux, et la régulation est donc une nécessité. C'est même un avantage compétitif pour la France et ses entreprises d'avoir une gouvernance de haut niveau, reconnue au niveau international. Pour autant, cette dernière ne doit pas être uniquement au service de la compliance, mais aussi de la compétitivité. Sans confiance, les réglementations sont inefficaces », explique-t-elle. Jean-Marie Messier estime lui que « l'avenir est à la méta-régulation : les entreprises auront un rôle de plus en plus efficace à jouer face aux régulateurs centraux pour imposer les bons usages ».

Invitée à conclure ces 25<sup>e</sup> Rencontres, Laurence Parisot, Présidente du MEDEF de 2005 à 2013, a finalement mis en garde l'assemblée sur la multiplication des territoires de haines (terrorisme, protectionnisme, défiance face à l'administration...), qui sont basés sur la peur et constituent autant de facteurs d'imprévisibilité et de dangers pour les Risk Managers. « La seule chose dont nous devons avoir peur est la peur elle-même », a confirmé Brigitte Bouquot, citant Franklin D. Roosevelt : c'est la feuille de route pour les 25 années à venir !

« La globalisation de l'économie pousse les entreprises européennes à aller chercher des relais de croissance et de compétitivité dans des pays éloignés, étirant les supply chains et faisant apparaître de nouveaux risques pour l'entreprise, notamment les risques pays liés aux conditions sanitaires,

### LAURENCE PARISOT, PRÉSIDENTE DU MEDEF (2005-2013)

« Jamais nous n'avons été confrontés à une telle combinaison de risques. La disruption est devenue la norme. Le champ des aventures entrepreneuriales n'a jamais été aussi gigantesque. Mais aussi un monde avec de nouveaux risques et de nouveaux facteurs d'imprévisibilité : le terrorisme, l'attitude de Donald Trump vis-à-vis de l'Europe ou encore le populisme. Les Risk Managers doivent en tenir compte. Comment déjouer les tragédies potentielles ? Il faut renouer avec l'ouverture et le dialogue, le respect et la bienveillance, qui passent par une maîtrise de la langue. Les entreprises doivent mettre en œuvre une éthique conduite par l'énonciation de valeurs et leur déclinaison. Cette éthique doit être l'outil de pilotage de la pensée stratégique du conseil d'administration. »



« L'éthique doit être l'outil de pilotage de la pensée stratégique du conseil d'administration. »

environnementales et bien sûr géopolitiques», résumait Laurent Giordani, Associé au sein du cabinet KYU, lors de l'atelier consacré à la supply chain. Un constat partagé par Véronique Lemoues, Directeur Appréciation des Risques et Assurances du groupe Total (voir Atout Risk Manager n°7), qui a ouvert avec ces mots l'atelier consacré aux risques politiques : « Depuis le 11 septembre 2001, les risques politiques ont changé. On est passé de plusieurs zones de risques bien identifiées à un risque globalisé. Tous les pays sont touchés, y compris ceux identifiés comme des axes de développement par les entreprises françaises comme les BRICS, l'Iran, les pays de l'ex-URSS et de nombreux pays d'Afrique... »

## LA BOÎTE DE PANDORE EST OUVERTE

L'atelier, qui a dressé le panorama des risques géopolitiques et des garanties d'assurance à la disposition des organisations, a permis de mettre en évidence plusieurs points clés. Tout d'abord le fait que, dès 2002, la couverture des risques terroristes a été exclue du cadre des polices classiques par les réassureurs, donnant lieu à la naissance du GAREAT et d'un marché stand alone. « Aujourd'hui, le risque terrorisme représente des capacités de 3,4 milliards de dollars, contre 100 millions à ses débuts. Le risque est porté par les syndicats du Lloyds de Londres, ainsi que par des compagnies d'assurances », a ainsi rappelé Emmanuelle Biehler-Marghieri, Directeur du Département Risques Politiques & Financiers à l'International chez SIACI Saint Honoré. Cette augmentation très nette des capacités accompagne l'intensification du risque de violences politiques dans son ensemble et sa dispersion : « Qui pouvait prévoir en 2010 que l'on connaîtrait en 6 ans la chute de deux dictatures, le printemps arabe et une vague d'atten-

« C'est même un avantage compétitif pour la France et ses entreprises d'avoir une gouvernance de haut niveau, reconnue au niveau international. »

Agnès Touraine, Institut Français des Administrateurs

« La seule chose dont nous devons avoir peur est la peur elle-même. »

Brigitte Bouquot, AMRAE, citant F-D Roosevelt

tats en Europe ? », interroge Mathilde Lecointre, Souscripteur Risques Politiques et Crédits Commerciaux chez Beazley, avant de préciser que l'impact économique du terrorisme est estimé à 90 milliards de dollars pour 2015 (multiplié par 3 depuis 2011), quand les pertes humaines se chiffrent à 30 000 personnes (7 000 en 2011).

## COMMENT NOMMER ?

Au cours de l'atelier, la problématique de la définition des événements, dont découle la mise en œuvre des garanties, a également été abordée : « En Ukraine, les journalistes ont parlé de guerre civile. Mais qui qualifie les événements ? Les médias ? Le gouvernement ? Les assureurs ont besoin d'une qualification officielle pour actionner les garanties », a rappelé Laurence Muller, Directeur des assurances d'Auchan Retail International, en précisant que les définitions doivent correspondre aux termes des polices dommages. Autre incertitude à lever : la possibilité de couvrir les pertes d'exploitation au sens large, sans dommages matériels. « Les assureurs ont mis en place depuis 18 mois des solutions spécifiques, à la demande des entreprises. Les capacités sont actuellement de 100 millions de dollars et leur croissance est exponentielle », explique Emmanuelle Biehler-Marghieri. « Il existe ainsi sur le marché une garantie "menaces", couvrant les pertes d'exploitation liées à la fermeture ou l'évacuation de magasins en cas de menace terroriste par exemple. Pour les structures de tourisme de type parcs d'attractions ou hôtels, la police spécifique "loss of attraction" fonctionne également très bien ». Enfin, de nouvelles garanties « contre-insurrection » ont également été mises en place, afin de couvrir les éventuels dommages causés par les autorités militaires en réponse à des activités terroristes ou de guérillas (comme à l'imprimerie de Dammartin lors de l'assaut contre les frères Kouachi). « Les risques évoluent, les assureurs les suivent et innovent, mais il faut faire mieux car les Risk Managers font encore état de zones grises », a insisté Véronique Lemoues. ■

Agnès Touraine,  
Présidente de l'Institut  
Français des Administrateurs

# CYBERSÉCURITÉ

## LE DÉFI DES PROCHAINES ANNÉES

Les Cyber risques sont chaque jours plus concrets et destructeurs de valeur. Assureurs, Risk Managers et consultants cherchent ensemble la parade, sans trouver encore la panacée.



**D**eauville est un «village» plus connecté que jamais. «Nous sommes dans la nébuleuse du cyber-espace», annonçait Brigitte Bouquot face à un public de Risk Managers et assureurs qui ont, tous, été confrontés à au moins une cyber-attaque ces derniers mois. L'univers s'interconnecte. «217 nouveaux usagers se connectent à l'Internet mobile chaque minute et 50 milliards d'objets connectés seront déployés d'ici 2020», indiquait Marc Ayadi, associé chez EY lors de l'atelier «Les impacts de la digitalisation sur le profil de risque de l'entreprise». Les risques progressent d'autant.

Déjà, des acteurs malveillants s'organisent pour en tirer parti. Sur le marché noir caché dans les méandres du web, le «Darkweb», des attaques clefs-en-mains se vendent. Des ingénieurs désœuvrés d'Europe de l'Est se structurent et proposent leurs compétences à des organisations mafieuses, comme sous-traitants. Des petits groupes se transmettent les bons tuyaux, quand une attaque délictueuse fonctionne. «Un même phénomène peut ainsi cacher plusieurs groupes et il est très difficile d'identifier les responsables d'une attaque», a expliqué le colonel de gendarmerie, Eric Freyssinet, conseiller

auprès du Délégué ministériel chargé de la lutte contre les cybermenaces, intervenant à l'atelier «Cyberattaques de sites industriels et de grandes infrastructures». Bref, les attaquants sont aussi bon techniquement qu'en termes d'organisation. Ce qui les rend redoutables.

Selon le rapport de Symantec intitulé «Internet Security Threat Report» et publié en 2015, pas moins de 317 millions de nouveaux programmes malveillants ont été créés et 5 entreprises sur 6 ont été la cible d'attaques en 2014. La menace est aussi omniprésente que diffuse. Il est impossible de savoir quels sont les montants totaux dérobés dans le cadre de cyberattaques, chacun se gardant de trop communiquer sur le sujet afin d'éviter de dévoiler sa vulnérabilité ou d'écorner son image. «Une chose est sûre, les attaques sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus sophistiquées», ajoutait Eric Freyssinet. «Au point de remonter au 3<sup>e</sup> rang des risques les plus importants auprès des référents en sûreté et intelligence économique, policiers et gendarmes en charge de sécurité des entreprises». Grâce à la collaboration entre les forces de l'ordre et les entreprises, quelques méthodes sont désormais connues.



Marc Ayadi,  
Associé chez EY



Eric Freyssinet,  
Conseiller auprès du Délégué ministériel chargé de la lutte contre les cybermenaces

### LA GESTION DES RISQUES CYBER, UNE QUESTION DE SÉCURITÉ NATIONALE

«Maintenant, nous nous demandons tous : à quand le Big One ?», s'interrogeait en ouverture des Rencontres la Présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot. L'attaque ultime est aujourd'hui loin d'être improbable. Des pans entiers d'Internet ont déjà été coupés... parfois de façon déroutante. Comme quand cette grand-mère, surnommée «la hackeuse à la pioche», a éteint une bonne partie du web en Ukraine. La cause ? Elle volait des morceaux de fibres enterrés pour les revendre sur le marché noir. Un risque qui fait trembler les entreprises mais aussi les États. Les autorités, police judiciaire et gendarmerie nationale, n'hésitent alors pas à aider les entreprises sur l'ensemble du territoire.



Laurent Heslault,  
Directeur chez Symantec  
Corporation

### ESCROQUERIES ET MENACE NATIONALE

L'une des plus récurrentes actuellement est celle du ransomware. Les pirates cryptent l'intégralité des données d'une entreprise et demandent une rançon pour les déchiffrer. La démarche est très commerciale et les sommes exigées semblent raisonnables... Pour autant, dans la grande majorité des cas, les données ne seront pas restituées après paiement. Si la fraude aux faux virements continue de faire recette, c'est surtout le risque de vol des données personnelles qui est actuellement sur le devant de la scène. Non seulement ceux qui les dérobent ont la garantie de pouvoir les revendre sur le « Darkweb », mais la réglementation va bientôt accroître lourdement les conséquences pour l'entreprise d'une telle perte. La directive européenne, applicable dès mai 2018, rend obligatoire la communication de toute perte de données aux individus concernés, dans les 72 heures qui suivent le délit. Avec, bien sûr, des conséquences en termes de réputation. « *Quand une société notifie une perte à ses clients, elle perd la confiance de 82 % d'entre eux* », a rappelé Jérôme Billois, Consultant chez Wavestone, lors d'un atelier consacré au sujet. Sans compter que « *certaines cybercriminels vont jusqu'à saturer le centre d'appel pour le rendre indisponible* », complétait Laurent Heslault, Directeur chez Symantec Corporation. Impossible alors de rassurer les clients...



Philippe Cotelle,  
Risk Manager d'Airbus  
Defense and Space

Si ce sont bien toutes les formes d'escroqueries qui tiennent le haut du pavé, les professionnels observent aussi un risque plus rare mais bien plus dangereux : les atteintes directes contre les systèmes d'information. « *Dans le monde industriel, nous sommes passés d'un risque technique à un risque d'entreprise* », a expliqué Philippe Cotelle, Risk Manager d'Airbus Defense and Space et Vice-président de la commission SI de l'AMRAE, lors de l'atelier consacré aux cyber-attaques sur sites industriels. « *Pour une seule occurrence, une attaque, les impacts sont multiples sur le cours de Bourse, la réputation, les pertes d'opportunité, le vol de données...* » Surtout, quand il s'agit de sites stratégiques, la menace peut aller jusqu'à affecter la sécurité nationale. De véritables scénarios catastrophes sont aujourd'hui possibles : prise de contrôle d'un train, empoisonnement de l'eau potable, sabotage d'une centrale nucléaire, détournement de fonds bancaires, extinction totale d'Internet...

La prise de conscience générale date de 2010 avec l'apparition de Stuxnet, un ver informatique conçu pour s'attaquer aux centrifugeuses iraniennes d'enrichissement d'uranium. Face au danger de voir nos usines et nos installations stratégiques être attaquées, l'État a pris les devants. La loi de programmation militaire de 2013 prévoit une montée en

« Pour une unique attaque, les impacts sont multiples : sur le cours de Bourse, la réputation, les pertes d'opportunité, le vol de données... » Philippe Cotelle, Airbus Defense and Space

niveau à cadence accélérée pour les systèmes les plus sensibles, avec l'aide de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information. Des années après, les entreprises travaillent toujours à leur sécurité (voir encadré "La gestion des risques cyber, une question de sécurité nationale").

### ANTICIPER LE RISQUE CYBER DÈS LA CONCEPTION

On peut se demander aujourd'hui si cette course en avant aura un jour une fin ? « *Malgré une progression en cybersécurité incontestable, l'écart continue de se creuser entre l'état de l'art dans les sociétés et les capacités sans cesse plus innovantes des pirates* », répondait



Jérôme Billois,  
Senior Manager  
chez Wavestone

## DONNÉES PERSONNELLES, UN DOSSIER URGENT À ANTICIPER

À moins de 500 jours de l'entrée en vigueur de la Directive européenne sur la protection des données à caractère personnel (dite « GRPD » ou « GDPR », en anglais), le Risk Manager doit impérativement se saisir de la question. Si la notification de la perte de données n'est pas effectuée dans les 72 heures, l'entreprise risque des amendes administratives pouvant atteindre 4 % de son chiffre d'affaires mondial (dans la limite de 20 millions d'euros). « *Le Risk Manager a un rôle central en amont comme en aval, et notamment dans la préparation du plan de gestion de crise* », rappelle Loïc Leymarie, Directeur risques, compliance et assurances du Groupe Adeo, groupe mondial de magasins spécialisés dans le bricolage et la décoration (voir Atout Risk Manager n°11). « *Il doit coordonner les opérationnels, les commerciaux, la finance, la communication...* ».

Mais, selon Jean-Pierre Mistral, Directeur global data privacy de Gemalto, « *le sujet peut être vu comme une opportunité business* ». Ainsi a-t-il expliqué « *travailler sur le chantier de la protection des données depuis juillet 2013 avec la Directrice des risques corporate et du contrôle interne de Gemalto, Sophie Mauvieux (Administratrice de l'AMRAE). Dès le début, nous avons choisi de prendre le règlement général sur la protection des données (GRPD) comme référence car il est l'un des plus exigeants. Ce choix du niveau de protection le plus élevé, nous permet d'être en conformité avec les lois et règlements des pays ayant des dispositions légales spécifiques sur la protection des données personnelles.* »

Jean-Pierre Mistral,  
Directeur global data  
privacy de Gemalto



Sophie Mauvieux,  
Administratrice  
de l'AMRAE



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



immédiatement Marc Ayadi. Les entreprises doivent alors faire des choix<sup>1</sup>. Comme il est impossible de tout protéger de manière optimale, tant pour des questions de coûts que de capacité de fonctionnement, le Risk Manager doit identifier les points les plus sensibles pour les mettre hors de portée : il s'agit de créer des bulles hyper verrouillées au sein d'un système d'information sécurisé plus classiquement, un peu comme des coffres-forts blindés dans une maison fermée à clef.

Dans ce cadre, la capacité d'analyse des risques est plus importante que jamais. Elle doit impliquer l'ensemble des opérationnels. « *Pour mener une stratégie de lutte efficace, il est essentiel de mobiliser la direction générale* », ajoutait Marc Ayadi en s'adressant aux gestionnaires des risques. « *Il est essentiel de mettre en place des stratégies de parades pour devenir aussi agiles que les attaquants eux-mêmes. La méthode employée ? Embaucher des "white hackers", ou des "gentils pirates". Nous avons deux équipes - une de cybersécurité classique et une d'attaquants - qui ne communiquent pas. La seconde attaque la première, jusqu'à que cette dernière trouve la parade !* », a illustré lors de la réunion plénière de clôture Christian Ledoux, Directeur de programme chez Alliance Renault Nissan. Ce jeu itératif du chat et de la souris permet à l'entreprise de trouver ses failles et de les corriger... afin d'éviter le cauchemar d'un véhicule autonome piraté.

« *Malgré une incontestable progression en cybersécurité, l'écart continue de se creuser entre l'état de l'art dans les entreprises et les capacités sans cesse plus innovantes des pirates.* »

Marc Ayadi, EY

Avec le développement exponentiel des objets connectés, la question de la sécurité va prendre une toute autre ampleur. « *Trop souvent, en matière d'objets connectés, la question de la sécurité est posée après la conception* », a alerté Philippe Vappereau, ancien Délégué général au Risk Management de la RATP. D'ici peu, le privacy by design pourrait s'imposer en termes de bonnes pratiques. « *Il s'agit de prendre*

<sup>1</sup> AMRAE en collaboration avec l'Institut de Recherche Technologique « SystemX », Airbus, la Fédération Française de l'Assurance (FFA) et la Federation of European Risk Management Associations (FERMA), va prochainement publier un Livre blanc visant à diffuser aussi bien auprès des entreprises que des assureurs, des préconisations opérationnelles de management du risque cyber (identification, quantification, prévention) et des propositions pour améliorer les conditions de transfert de ce risque à l'assurance.

## LA FAILLE LA PLUS EXPLOITÉE EST AVANT TOUT HUMAINE

Les cyberattaques ont beau être de plus en plus technologiques, la première faille est humaine. « 44 % des organisations ont le sentiment d'être vulnérables à cause de salariés non sensibilisés, selon notre enquête Global Information Security Survey de 2015 », soulignait Marc Ayadi, Senior consultant chez EY. Les fraudes au président, le phishing (ou hameçonnage) ou la plupart des détournements de fonds ont pour point commun l'ingénierie sociale. La sophistication des attaques, utilisant techniques de manipulations, logiciels d'imitation de voix et, surtout, des techniques d'enquête sur les sociétés et les personnes ciblées, rend quasiment inévitable la réussite de certaines attaques. Cependant, la sensibilisation des équipes permet de bloquer les plus vulgaires d'entre elles. « Établir un climat de confiance, faire comprendre que sera sanctionnée l'incapacité à gérer une fraude et non pas le fait d'être à l'origine de la faille, permet d'offrir suffisamment de sérénité pour qu'un collaborateur ciblé puisse en parler... et me permettre de prendre le relais », témoignait un Risk Manager.

en compte la question de la vie privée – la maîtrise des données personnelles, en d'autres termes - en amont de la chaîne pour éviter des fuites dommageables », a expliqué Rand Hindi lors de sa brillante intervention en plénière sur l'intelligence artificielle.

## LA MONTÉE EN GAMME DES GARANTIES ASSURANTIELLES

Quoique fasse l'entreprise, arrive le moment où les assureurs doivent prendre le relais. Nées il y a dix ans aux États-Unis, les assurances cyber commencent enfin à devenir matures. « Nous avons fortement progressé sur le sujet cyber ces dernières années pour apporter une solution à nos clients », a reconnu François Brisson, Head Tech Cyber de Swiss Re CS, à l'atelier sur les risques de la digitalisation. Comme beaucoup d'autres, cet assureur a évolué sur deux fronts à la fois. Non seulement en développant des assurances spécialisées, mais également en acceptant le déclenchement de ses produits classiques (responsabilité civile ou perte d'exploitation par une attaque cyber, reconnue comme un sinistre). « Lors de l'attaque d'une fonderie allemande, qui a déclenché l'explosion du haut-fourneau, l'entreprise a été dédommagée de 90 millions d'euros dans le cadre de sa police incendie », a-t-il illustré.

Pour autant, l'offre est encore loin des attentes des Risk Managers. En plénière de clôture, Mike McGavick, Chief executive officer de l'assureur XL Catlin, a mis les cyberassurances proposées actuellement par le marché dans la catégorie des baby products. Alors que l'industrie de l'assurance peine encore à chiffrer et anticiper les répercussions des cyberattaques, il n'a pas hésité à affirmer que « si nous n'arrivons pas au stade d'innovation de rupture, nous allons littéralement ralentir les progrès que fait actuellement l'humanité ». Et d'appeler ses confrères à retrousser leurs manches ! ■

## LA PROTECTION A UN COÛT MAIS PERMET DE MIEUX NÉGOCIER SON ASSURANCE

Selon Alain Guède, Directeur des Systèmes d'Information de Saretec : « Il est encore trop rare que les entreprises et les assureurs aient une approche holistique des Risques cyber intégrant l'équation coût de la prévention / coût de l'assurance. Souscrire à une assurance sans avoir un accompagnement complet sur l'ensemble de ces problématiques ne suffit pas. Le concept est finalement simple : se protéger a un coût mais cela permet, à moyen terme, de limiter les sinistres et, à court terme, de mieux négocier son assurance. À ce titre, la question serait de savoir si la cyber assurance ne relève pas d'une prestation à encapsuler dans un contrat tripartite Assureur / Société d'expertise / SSII spécialisée en cybersécurité ».



Mike McGavick,  
CEO de XL Catlin

# 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

# RISQUE CLIMATIQUE : LE DÉFI DE GRANDE AMPLEUR POUR L'ASSURANCE

Face aux conséquences du réchauffement climatique, de nouveaux outils de modélisation permettent d'anticiper les phénomènes et de réduire leur impact. Mais la croissance des zones à risques et certaines limites de la couverture assurantielle pourraient remettre en cause la capacité de l'industrie de l'assurance à supporter seule les coûts d'indemnisation.



Alix Roumagnac,  
Président de Predict Services

Le climat n'a pas fini de tarauder le Risk Management, alors que les évolutions propres à la population humaine vont renforcer l'impact de ses aléas. Lors de l'atelier consacré à l'impact des événements climatiques sur la réassurance, Alix Roumagnac, Président de Predict Services, une société spécialisée dans la prévision météorologique pour les entreprises, s'est montré particulièrement clair : « Partout les catastrophes naturelles augmentent du fait de la convergence de plusieurs facteurs : la population présente dans les zones inondables, mais aussi le taux de population assurée et le réchauffement climatique, qui accélère la fréquence et la gravité des événements. »

En Méditerranée, les « Medicanes » (contraction de Mediterranean et hurricane), des dépressions automnales aux caractéristiques proches d'une tempête tropicale qui peuvent s'intensifier en cyclone, causent déjà des dégâts considérables. En novembre 2011, les Baléares ont été touchées par des vents atteignant plus de 130 km/h en rafales et des vagues de 6 mètres ont pris d'assaut les côtes varois. En 2015, une dépression de type « medican » s'est formée entre la Sardaigne et la Corse avec des rafales pouvant dépasser les 120 km/h. L'intérieur des terres est de son côté exposé aux « gouttes froides », un phénomène pouvant engendrer de très fortes précipitations sur un périmètre réduit. Une menace réelle pour les grandes villes, rappelle Alix Roumagnac : « En 2016, une « goutte froide » est passée à une centaine de kilomètres seulement de Paris. Elle aurait pu causer une crue aux conséquences supérieures à celle de 1910. »



Robert Muir-Wood,  
Chief Research Officer de RMS

pesant sur les sites exposés ; d'autre part, des consignes élaborées avec les Risk Managers et les assureurs afin de protéger au mieux les installations ou de réduire autant que possible les conséquences des événements. Les entreprises ont aussi intérêt à utiliser les outils tels que ceux développés par RMS, un spécialiste de la modélisation des risques inhérents aux catastrophes naturelles. « Notre modèle de calcul prend en compte les dispositifs mis en place pour éviter les répercussions des inondations, précise au cours du même atelier Robert Muir-Wood, chargé chez RMS d'analyser les tendances et le changement de fréquence des catastrophes naturelles. Il peut analyser l'impact des événements sur l'ensemble de la supply chain mais aussi sur les fournisseurs potentiels, ce qui permet d'élaborer des alternatives. »

## L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE POURRA-T-ELLE TENIR ?

Les applications de ces outils sont multiples. Les entreprises peuvent intégrer ces données dans leurs plans de continuité d'activité mais aussi leur stratégie. En relocalisant certains sites, elles réduisent d'autant le risque de rupture d'approvisionnement. Ces données seront aussi utiles dans le cadre des négociations menées avec les courtiers ou les assureurs qui, de leur côté, les utiliseront pour optimiser leur portfolio de risques. Mais les capacités nouvelles qu'offrent les outils de modélisation du risque ne doivent pas faire oublier une tendance préoccupante, rappelle Ernst Rauch : « Les précipitations, dont les fluctuations sont toujours plus fortes, auront un plus grand impact sur notre business. Globalement, le risque peut être couvert, mais des tensions locales sont prévisibles. Cette évolution aura une répercussion sur le choix des lieux d'implantation et les solutions de transfert de risque. Notre secteur a pour l'instant la capacité d'assumer l'évolution des événements climatiques mais ce ne sera peut-être pas le cas dans le futur. »

Malgré leurs limites, les outils actuels de modélisation ont déjà permis un progrès notable de l'industrie de l'assurance, estime Ernst Rauch : « Il est pour l'heure impossible d'obtenir simultanément des données précises sur la localisation, l'intensité et l'heure d'un événement climatique mais l'amélioration des modèles améliore le calcul des probabilités, ce qui permet de mieux évaluer les pertes potentielles et donc le pricing. » ■

## DES OUTILS POUR ANTICIPER ET NÉGOCIER

Ernst Rauch, géophysicien entré il y a 29 ans chez Munich Re, dont il préside aujourd'hui le Corporate Climate Center, confirme cette tendance : « Nous observons une croissance des événements hydrologiques depuis une dizaine d'années ». Un phénomène qui révèle aussi à quel point la couverture assurantielle reste parcellaire, voire minime, dans les zones les plus exposées : « En 2016, les 5 catastrophes naturelles les plus importantes ont entraîné des pertes de 175 milliards de dollars. Une partie seulement - 50 milliards de dollars - était assurée, soit 30 % du total. Au Japon, 81 % des pertes entraînées par le tremblement de terre de 2011 n'étaient pas assurées. »

Les entreprises ne sont pas pour autant totalement démunies. Des sociétés comme Predict Services ont développé des solutions comprenant un double volet : d'une part des extranets d'information pour disposer en continu de données sur les risques climatiques

# FRANCOPHONIE

## LE CLUB FRANCORISK POURSUIT SES TRAVAUX

**Avant même l'ouverture officielle des 25<sup>ème</sup> Rencontres de l'AMRAE, le club Francorisk s'est réuni à Deauville. Un pas de côté pour parler de la petite pousse francophone de l'AMRAE.**



*Nous sommes ravis de pouvoir, dans le cadre de nos Rencontres, cocooner le club Francorisk sur lequel nous fondons beaucoup d'espoir»,* annonçait Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, devant pas moins de 80 congressistes du nouveau club, venus du monde entier.

Fondé conjointement par l'AMRAE et l'Association des gestionnaires de risques et d'assurance du Québec (Agrac), le club est venu répondre à un besoin constaté lors de précédentes Rencontres. «*L'initiative franco-québécoise est née de l'affluence des Risk Managers africains francophones à nos Rencontres*», rappelle Marc de Pommereau, Directeur adjoint des assurances groupe d'Engie et secrétaire général du club Francorisk et Vice-Président de l'ARMAE (voir encadré), à l'occasion du premier déjeuner du club qui s'est déroulé le 2 février à Deauville. La langue commune mais aussi la culture et un droit partageant les mêmes racines - remontant au Code napoléonien de 1804 - permettent d'échanger dans les meilleures conditions. «*Prenons cette richesse-là à bras-le-corps pour la transformer en opportunité*», invite Guy Caumes, Directeur Afrique Risque Conseil et Directeur du groupe Equad.



*Gilbert Canaméras,  
Président du club Francorisk*

### UN CLUB AU TRAVAIL

De fait, le Club Francorisk a vu le jour et ses membres, forts de partenariats signés en 2016, se sont mis sérieusement au travail, comme en témoigne l'agenda : rencontres de l'assurance à Casablanca en février, table ronde sur le risque climatique à Paris en juin, organisation d'une des trois journées de l'événement Afrisques à Abidjan en octobre... Mieux, le club fait déjà des émules. «*Nous sommes heureux d'annoncer la naissance de la première association d'Afrique de l'Ouest : le Réseau ivoirien de management des risques et assurances d'entreprise (RIMRAE), basé en Côte d'Ivoire*», a déclaré Gilbert Canaméras, Président du club Francorisk à l'occasion de la 4<sup>e</sup> convention de la Francophonie, ouvrant le bal des 25<sup>ème</sup> Rencontres de l'AMRAE. Le tout jeune RIMRAE réunit déjà une cinquantaine de professionnels. «*Nous espérons pouvoir tirer parti de l'expérience de l'AMRAE pour animer notre réseau*, explique Fatola Sande Oyeka, Président de ce nouveau réseau et Risk Manager chez Orange. *Nous souhaitons également développer avec l'association une session de formation «ARM» en Côte d'Ivoire*». En effet, malgré des besoins de plus en plus importants, cette formation n'existe pas encore en Afrique de l'Ouest.



*Fatola Sande Oyeka,  
Président du RIMRAE et  
Risk Manager chez Orange*

### L'AFRIQUE, CONTINENT D'OPPORTUNITÉS

De fait, le continent africain devient - plus que jamais - une terre d'opportunités. «*Le marché de l'assurance est encore peu développé en Afrique comparativement au reste du monde, avec un total de 70 milliards de dollars de prime, soit seulement 1,4 % de la collecte mondiale*, témoigne Yann de la Monneraye, Senior Manager chez PwC à Abidjan. *Pourtant, il devrait déjà atteindre 80 milliards de dollars en 2017-2018.*» La croissance économique y est supérieure à la moyenne mondiale et le secteur de l'assurance bénéficie à plein de ce dynamisme. Le contexte est très favorable avec un marché de près de 100 millions de clients particuliers potentiels. Sur le plan professionnel, la tendance est la même. Par exemple, dans la construction en Afrique subsaharienne, les investissements dans les infrastructures de transport, d'énergie ou d'industrie sont estimés à 180 milliards

de dollars d'ici 2025 (enquête PwC Capital Infrastructure Outlook 2014). «*Mais il y a un manque de capacité financière des assureurs locaux, ajoute Yann de la Monneraye. Entre 10 et 15 % des primes du marché africain sont ainsi cédées directement auprès des réassureurs étrangers.*»

Surtout, il y a un manque d'offre en matière assurances spécialisées, notamment pour les catastrophes naturelles, le terrorisme ou le cyber. Autant dire que l'Afrique a besoin des assureurs matures francophones. Mais pas n'importe comment. Poussant les 14 pays africains qui y sont soumis à devenir plus autonomes, la réforme de l'article 308 du code CIMA (conférence interafricaine des marchés des assurances) a veillé en effet à la protection du marché. La réassurance auprès d'acteurs étrangers est par exemple limitée à 50 % pour les risques de construction et interdite pour les risques de particuliers. C'est donc le partenariat qui sera roi. ■

## S'INTÉGRER DANS UN ÉCOSYSTÈME ÉCONOMIQUE FRANCOPHONE GLOBAL

Marc de Pommereau, Secrétaire général du club Francorisk



«*Le club Francorisk tisse actuellement des liens avec l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), représentant pas moins de 84 pays, ainsi que le réseau des associations professionnelles francophones. Par exemple, un déjeuner de la francophonie animé par un représentant de l'OIF a été organisé le 2 février à Deauville. Il a permis de réunir plus de 80 personnes. Comme le Risk Management est au cœur de différentes problématiques, un de nos buts pour 2017 est d'acter notre relation avec ces réseaux afin de nous intégrer dans un écosystème économique francophone global. Nous pourrions ainsi offrir à notre réseau un impact plus fort.*»

## IN SITU

# VIVRE LES SINISTRES EN DIRECT, AVEC LE CNPP

**Installé sur le site d'une ancienne raffinerie, le Centre National de Prévention et de Protection (CNPP), partenaire de longue date de l'AMRAE, a ouvert ses portes aux Risk Managers le temps d'une matinée, en marge des Rencontres.**

**P**our la plupart des participants présents ce mercredi 1<sup>er</sup> février à Vernon (Eure), la visite du CNPP est une première. Implanté au cœur d'un écrin de verdure, sur plus de 240 hectares, le Centre National de Prévention et de Protection est un lieu unique en Europe et qui mérite vraiment le détour. Il vient d'ailleurs de fêter son 60<sup>e</sup> anniversaire au service des professionnels : assureurs, experts, Risk Managers, mais aussi fabricants, constructeurs, pouvoirs publics... Son principal atout ? Pouvoir tester et reproduire en grandeur nature, dans les conditions réelles, des sinistres de toutes tailles : incendie, effraction, explosion et même cyber-attaque. Et former les professionnels à la prévention de ces risques.

### DANS LA PEAU D'UN HACKER

C'est ce que sont venus découvrir pendant une matinée une petite centaine de curieux avant de rejoindre Deauville, pour l'ouverture des Rencontres du Risk Management 2017. Compte tenu de l'étendue



*Mission accomplie pour l'atelier cyber-risque, avec le vol d'un tableau de maître sous les yeux des participants.*

du site, les participants sont répartis dans deux bus qui les amènent à chaque atelier. Sans surprise, celui sur le cyber risque fait carton plein. Dans un amphithéâtre studieux, Ronan Jezequel, ingénieur développement électronique, commence par dresser un panorama des principaux types d'attaques, sur lesquelles le CNPP travaille depuis 2015. Puis Ibrahim Daoudi, ingénieur sécurité informatique, annonce qu'il va simuler en direct une attaque numérique et voler le tableau accroché au mur, pourtant surveillé par une caméra. Quelques minutes à peine lui suffisent en effet. « *Les périphériques connectés à distance au réseau sont particulièrement vulnérables. Les technologies sous IP, les caméras de surveillance notamment, sont facilement piratables avec des logiciels gratuits accessibles en ligne. Ils permettent de remplacer l'image du direct sur l'écran de contrôle du gardien par une capture d'écran figée pendant quelques minutes, et le tour est joué* », explique le jeune ingénieur, rompu aux techniques des hackers. Pour rassurer les Risk Managers présents, les deux ingénieurs présentent ensuite les parades à mettre en place pour éviter que de telles attaques n'arrivent (sensibilisation des équipes, pare-feu, système de sécurité...).

### MIEUX COMPRENDRE LE RISQUE INCENDIE

Deuxième étape du parcours, la modélisation numérique des risques incendie. Souvent contactée par les tribunaux ou les experts d'assurance cherchant à comprendre l'origine ou les circonstances d'un sinistre incendie, Armelle Muller, Directrice du département Feu et

Environnement, partage avec l'assemblée quelques cas concrets qu'elle a eu à traiter. Si la reconstitution grandeur réelle dans les entrepôts ou laboratoires du site permet souvent d'éliminer ou de confirmer des pistes, le recours à la modélisation 3D permet de simuler plusieurs paramètres de façon complémentaire. « *La modélisation permet aussi aux industriels de vérifier l'efficacité de leur dispositif d'extinction ou de désenfumage* » explique Grégoire Pianet, responsable du service modélisation. À la fin de l'atelier, le groupe rejoint le grand hall feu (270 m<sup>2</sup> au sol, plafond amovible à 30 m de haut) pour une démonstration d'extinction manuelle d'incendie. Un moment très... chaud !

### PRÉVENTION ET EXPERTISE APRÈS SINISTRE

Pendant ce temps, les participants de l'atelier « Expertise après sinistre » découvraient auprès d'Eugénie Mathis, ingénieur recherche et cause incendie, comment les experts analysent les sites sinistrés en se basant sur la cinématique du feu et l'interprétation des traces. Poursuivant leur visite, ils ont ensuite pu observer les moyens d'essai utilisés pour tester la résistance à l'effraction des portes, des serrures ou des vitres, avant d'assister à une démonstration grandeur nature d'attaque de porte et de crochetage de serrure. Enfin, les Risk Managers ont reçu des conseils pour bien choisir leurs systèmes d'extinction automatique, avant de voir en action des sprinklers et de systèmes d'extinction à gaz. Une matinée riche en sensations fortes, et une envie de revenir... ■



*Le foyer déclenché dans le grand hall feu a été éteint en moins de 15 secondes par un homme équipé d'une combinaison adaptée et d'un extincteur eau + additif de 9 L.*

# VERS UN RISK MANAGEMENT GLOBAL OÙ LE RISK MANAGER EST CENTRAL

## UN RISK MANAGEMENT GLOBAL

Les trois lignes de maîtrise des risques se sont donc renforcées au cours des dernières années. Face à des attentes plus fortes et indispensable en matière de gestion des risques, le Risk Manager doit désormais assumer sa place centrale de leader.



Sylvie Le Damany,  
Avocate et Associée  
chez Fidal

Désormais bien connues, les trois lignes de maîtrise des risques<sup>1</sup>, ont en réalité un peu évolué au cours des dernières années, entraînant le Risk Manager à jouer un nouveau rôle sur l'échiquier qu'est l'entreprise.

La première ligne, celle des responsables opérationnels, s'est tout d'abord consolidée. «*Quel que soit le secteur, les managers et responsables d'activités sont aujourd'hui fortement sensibilisés aux enjeux des risques. En quelques années, ils ont gagné beaucoup de maturité sur le sujet*», estimait Françoise Bergé, Associée chez PwC, lors d'un atelier sur «*Les acteurs de la gouvernance des risques*». Parallèlement, il y a eu une forte montée en puissance de la «*deuxième ligne de défense*». «*Avec la menace terroriste, les fonctions de "sécurité" sont passées du simple gardiennage des sites à des fonctions plus globales. Elles couvrent aujourd'hui un large périmètre*», illustre Françoise Bergé. De nombreux secteurs ont aussi vu la création de directions de la conformité. «*Face à des réglementations de plus en plus nombreuses et complexes, et à la judiciarisation*

Françoise Bergé,  
Associée chez PwC

«*Les conseils d'administration s'intéressent désormais de près au risque. Au-delà même du comité d'audit, les administrateurs attendent des informations précises sur les rôles et les responsabilités de chacun en matière de gestion des risques.*»

Françoise Bergé, PwC

globale de la société, de nouvelles fonctions sont apparues : déontologues, compliance ou ethics officer, directeur de la prévention des risques, directeur du contrôle interne, auditeur interne, data privacy officer», a détaillé Sylvie Le Damany, Avocate et Associée chez Fidal, lors d'un Atelier dédié au «*Risk Manager face aux exigences de compliance et d'éthique*». Enfin, même la troisième ligne, celle de l'audit interne, s'est vue renforcée grâce la technologie.

<sup>1</sup> En «*première ligne*», les activités de contrôle définies et mises en œuvre par les opérationnels. En «*deuxième ligne*», la gestion et la mise en œuvre du dispositif de contrôle par les services fonctionnels (ressources humaines, services informatiques, finance, etc.), responsables de domaines d'expertise et les fonctions dédiées à l'animation du dispositif global de maîtrise des risques. C'est là que l'on retrouve la gestion des risques, les assurances, mais aussi le contrôle interne et la conformité. Enfin, en «*troisième ligne*», l'évaluation globale et indépendante du dispositif par l'audit interne. À l'extérieur, mais en parallèle, on retrouve bien évidemment l'audit externe et les régulateurs.

« On ne peut traiter, aujourd'hui, les risques par une seule séance spécifique du comité d'audit. »

Laurence Parisot

« Les auditeurs internes disposent aujourd'hui de nouveaux outils d'évaluation, qui s'appuient notamment sur l'analyse de données. Cela leur permet d'avoir un regard et une couverture plus large. Ils interagissent plus facilement avec les autres acteurs du Management des Risques », soulignait Françoise Bergé.

### DES ATTENTES SUPÉRIEURES DU CÔTÉ DES ORGANES DE GOUVERNANCE

Les directions générales ont bien pris conscience des enjeux. « La mesure du risque est devenue une préoccupation quasi-quotidienne des directions d'entreprises, alors que ce n'était pas le cas il y a quelques années », a souligné Laurence Parisot, ancienne Présidente du MEDEF, en clôture.

Le risque est aujourd'hui devenu l'un des principaux sujets d'attention. « Les conseils d'administration s'intéressent désormais de près au risque. Au-delà même du comité d'audit, les administrateurs attendent des informations précises sur les rôles et les responsabilités de chacun en matière de gestion des risques. Ils sont très en demande sur les risques nouveaux, comme la cybercriminalité, la sécurité des sites et des personnes, la corruption ou encore les conséquences de la Loi Sapin 2 », a insisté Françoise Bergé. On comprend que Laurence Parisot ait ainsi défendu, en plénière de clôture, la division du comité d'audit en deux comités distincts. Considérant qu'« on ne peut traiter, aujourd'hui, les risques par une seule séance spécifique du comité d'audit », elle a proposé la mise en place, d'un côté, d'un comité des comptes, dont « la vocation est évidente, nécessitant un travail exigeant et des compétences spécifiques ». Et, de l'autre, la création d'un comité des risques qui disposerait, comme dans les institutions financières, de tout le temps nécessaire pour se pencher sur les risques de l'entreprise.

### UN RÔLE DE LEADER DANS LA NOUVELLE ORGANISATION DE LA GESTION DU RISQUE

Dans ce nouvel environnement, le Risk Manager doit – plus que jamais – coordonner et organiser les rôles. Il doit, bien sûr, assumer un rôle de « tuteur » sur le sujet du risque. « Je suis là pour faire grandir la maturité en termes de maîtrise des risques dans l'entreprise. J'ai donc un rôle d'éducateur, de formateur, de pédagogue. Les managers doivent avoir confiance en leur jugement en matière de contrôle des risques mais je suis là pour réfléchir avec eux », explique Céline Vanhamme, Directeur de l'audit et des Risques du groupe Hermès International.

Aujourd'hui, chacun a sa place dans le grand orchestre du management de risques. « Il est essentiel que les rôles soient bien organisés : il faut formaliser les responsabilités des différents acteurs. Il n'y a pas de recette miracle : tout dépend de la culture, de l'organisation de l'entreprise ainsi que des personnes mises en place... Mais il est certain que la relation triangulaire entre juridique, conformité et éthique doit être

forte et fonctionner naturellement », jugeait Sylvie Le Damany. Reste à trouver qui doit mettre tout cela en musique.

Selon l'humoriste Anne Roumanoff, venue à Deauville pour fêter le 25<sup>e</sup> anniversaire des Rencontres, le métier du Risk Manager s'articulerait en trois temps. « Tout d'abord, on analyse, on fait peur. Ensuite, on rassure, en proposant des solutions. Enfin, quand le sinistre arrive, on dit "je vous avais prévenu, si seulement vous m'aviez écouté !" »

De quoi faire franchement rire une salle remplie d'un millier de professionnels du management des risques en entreprise, aux côtés de tout autant de courtiers et assureurs.

« Dans le monde de la connectivité des organisations exponentielles, le Risk Management est global et le Risk Manager est central. Mais ce Risk Management-là ne se décrète pas, il se gagne, avec du leadership, mais également dans et grâce à l'écosystème des assureurs, des courtiers et des experts. »

Brigitte Bouquot, AMRAE





« Nous devons modéliser les risques, apporter benchmark et contre-expertise, trouver les bons modes de transfert, organiser la coopération des différents métiers au cœur de la corporate gouvernance. Enfin, nous devons rester les garants du discours de vérité et de lucidité devant les dirigeants. »

Brigitte Bouquot, AMRAE

Pourtant, le quotidien des responsables de la gestion des risques est bien loin de ce résumé. « Nous devons modéliser les risques, apporter benchmark et contre-expertise, trouver les bons modes de transfert, organiser la coopération des différents métiers au cœur de la corporate gouvernance. Enfin, nous devons rester les garants du discours de vérité et de lucidité devant les dirigeants », rappelait, en ouverture des Rencontres, Brigitte Bouquot.

À l'image des entreprises, le métier vit actuellement une profonde transformation, mue notamment par l'énorme vague de la transformation digitale. Une vague qui emporte tous les secteurs, rapidement et radicalement. Comme le résumait Laurence Parisot, « de nouveaux "business models" apparaissent partout : la "disruption" est devenue la norme et le champ des aventures entrepreneuriales n'a jamais été, de toute l'histoire, aussi gigantesque. Toute la chaîne économique est aujourd'hui heurtée, transformée par des modifications technologiques exceptionnelles ». Intelligence artificielle, objets connectés, chatbot, Bitcoin,

blockchain... Autant de termes inconnus il y a peu, autant de concepts qui sont en train de révolutionner notre quotidien, de forger notre futur et autant de nouveautés qui apportent leur lot d'inconnu et... de risques.

Face à eux, le Risk Manager doit tout d'abord adopter une attitude de questionnement, illustrée très joliment par l'ancien dirigeant de Vivendi, Jean-Marie Messier, dans sa prise de parole en plénière d'ouverture. « Le Risk Manager doit être le "Petit Prince" de la digitalisation : il ne doit pas hésiter à poser les questions liées aux ruptures, pour comprendre, expliquer et apprivoiser les risques de ce monde digital qui est devant nous. Le monde qui nous attend sera prodigieux, à la condition toutefois que l'on arrive à appréhender, gérer et maîtriser des risques qui seront plus rapides et plus nombreux. Cela implique que le Risk Manager devienne un "business partner" interne à l'entreprise mais, pour cela, il lui faut aujourd'hui embrasser l'innovation et mettre la technologie au cœur du métier de l'entreprise... »

#### L'ILLUSION DU RISQUE ZÉRO

« Il y a aujourd'hui une illusion du "risque zéro", mais penser que l'on peut se protéger du risque est illusoire et dangereux. On ne peut se développer sans risque et il n'y a pas de stratégie possible sans risque... C'est pourquoi l'analyse des risques doit être mise en rapport avec la stratégie de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, la fonction devient de la bureaucratie, de la simple "compliance" et le système tourne "à vide". Cela se fait non seulement au détriment de la compétitivité de l'entreprise, mais c'est porteur d'un vrai risque », a analysé Agnès Touraine.

« Le Risk Manager doit être le "Petit Prince" de la digitalisation : il ne doit pas hésiter à poser les questions liées aux ruptures, pour comprendre, expliquer et apprivoiser les risques de ce monde digital qui est devant nous. Le monde qui nous attend sera prodigieux, à la condition toutefois que l'on arrive à appréhender. »

Jean-Marie Messier, Messier Maris et Associés



Jean-Marie Messier,  
Président de Messier Maris et Associés

Pour Brigitte Bouquot, c'est très clair : c'est au Risk Manager qu'il revient d'être « le chef d'orchestre sur l'ERM » (l'Enterprise Risk Management). En pratique, ce n'est pas gagné partout : le responsable des risques doit désormais assumer, voire revendiquer, son leadership. Il doit le « gagner », estime même Brigitte Bouquot. « Dans le monde de la connectivité des organisations exponentielles, le Risk Management est global et le Risk Manager

est central. Mais ce Risk Management-là ne se décrète pas, il se gagne, avec du leadership, mais également dans et grâce à l'écosystème des assureurs, des courtiers et des experts ». Et avec, bien sûr le soutien des directions générales. Rendez-vous dans un an : on saura si la bataille du leadership a été gagnée en comptant ceux qui - comme l'a suggéré Laurence Parisot (voir page 27) - siègeront au Comité exécutif de leur entreprise... ■

## ... OÙ LE RISK MANAGER EST CENTRAL

### LE RISK MANAGER À L'HEURE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Pour Marc Ayadi, Associé chez EY : « Le Risk Manager ne doit pas se contenter de faire de la conformité ou simplement répondre aux besoins de la cartographie des risques : il doit aller beaucoup plus loin, notamment dans le domaine digital. Il doit avoir de la curiosité et faire preuve d'ouverture. Il doit aussi faire preuve d'une capacité à rassembler : il doit encourager, au travers de ses actions, la collaboration au sein de l'entreprise. C'est au Risk Manager de sensibiliser, de recueillir et finalement de fédérer tous les acteurs de l'entreprise dans une logique d'identification et de traitement des risques. Il a réussi dans sa mission quand tous les acteurs de l'entreprise sont autour de lui, depuis le RSSI, jusqu'au responsable de la gestion de crise, en passant par le contrôle interne et bien sûr les responsables opérationnels : c'est ainsi qu'il pourra recueillir tous les éléments essentiels pour apprécier réellement le risque dans l'entreprise. Enfin, il doit être courageux, pour orienter le management vers les vrais risques. »

### CONNECTÉ, UNE ÉCOUTE À 360° : LE RISK MANAGER 4.0

En pratique ? Le Risk Manager doit être en permanence à l'écoute, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, pour tenter de discerner ce qui arrive à l'horizon.

« Il nous faut travailler en constituant des collectifs de profils et de métiers différents, pour développer une vision à 360° : c'est la mise en commun des contraintes et des enjeux de chacun qui permet de se challenger. Notre mission est d'essayer de nous projeter, à travers des cartographies à 3 ou 5 ans, mais aussi à 10 ans. Nous devons être un catalyseur, avec des liens évidents avec la stratégie », estime Christine Ribes, Directeur du contrôle interne, de l'audit et des risques chez GRDF et modératrice de l'atelier « Comment transformer les risques en opportunités ».

S'il veut être à la hauteur en matière de numérique et de cyber-risques, le Risk Manager doit développer de nouvelles relations avec les acteurs du sujet dans l'entreprise, en particulier les Data scientists, le Responsable de la sécurité des systèmes d'information ou encore le Chief data officer, et être ouvert sur l'extérieur. « Il nous faut éviter d'être « autiste », alors que sont à l'œuvre des forces qui poussent à une nouvelle fragmentation du monde », soulignait en complément Brigitte Bouquot. ■



Christine Ribes,  
Directeur du contrôle  
interne, de l'audit et des  
risques chez GRDF

### LA TRIPLE CASQUETTE DU DIRECTEUR DES RISQUES DE HERMÈS

Chez Hermès, le risque est tout d'abord une culture. « Le groupe est culturellement extrêmement prudent : cela fait partie de notre ADN, depuis presque 200 ans. Nous y sommes attentifs y compris dans les profils recrutés et l'ensemble de l'entreprise est, fondamentalement sensible au sujet du risque, ce qui facilite grandement mon travail », explique Céline Vanhamme, Directrice de l'audit et des risques du groupe Hermès. La fonction a été optimisée. « Je suis en charge de la Direction de l'audit, mais aussi du Management des Risques, et du Contrôle interne... », indique Céline Vanhamme.

La clef du succès ? « L'idée que nous sommes là pour aider les gens au quotidien dans leur métier : je coordonne un réseau de contrôleurs internes qui éduque, accompagne et montre, au quotidien. L'équipe grandit, sans grossir, grâce à une maturité de contrôle et de gestion des risques qui convient à une entreprise qui, comme la nôtre garde un esprit d'entrepreneur. Les liens avec le conseil d'administration se font de façon souple. Nous avons, de longue date mis en place un comité d'audit passionné par les sujets de cartographie des risques : les enjeux sont dans l'anticipation, l'analyse et la prévention des risques ».



Céline Vanhamme,  
Directeur de l'audit et des  
risques du groupe Hermès

# AU BONHEUR DES CONGRESSISTES

**Si les 25<sup>ème</sup> Rencontres de l'AMRAE ont permis à tous de faire le point sur les nouveaux risques comme sur les évolutions du métier, elles ont aussi été l'occasion de retrouvailles sympathiques et de découvertes enrichissantes. Plus que jamais, le choix du mois de février, après la période des renouvellements, se voit conforté.**



*Un Risk Manager doit savoir s'amuser et plaisanter, pour ne pas être seulement un oiseau de mauvais augure*», explique le Directeur des risques d'une entreprise du CAC40, entre deux coupes de champagne. Le ton est donné. Les Rencontres de l'AMRAE savent mêler travail de fond et échanges, enjeux stratégiques et humour. La 25<sup>e</sup> saison, qui s'est déroulée du 1<sup>er</sup> au 3 février dernier à Deauville, ne fait pas exception. Elle a été à l'image des professionnels présents, capables de gérer les crises les plus tendues... Mais aussi de se détendre, le moment voulu. Après Cannes et Lille, « nous voici de retour dans notre village de famille », a pu dire Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, pour marquer le retour en Normandie de ces Rencontres qui ont attiré pas moins de 2 500 Risk Managers, courtiers, assureurs, consultants, étudiants et journalistes.

Sous le titre « *Le Risk Manager au défi des nouvelles prises de risques !* », ces Rencontres ont été l'occasion de faire le point sur tous les nouveaux sujets auxquels les professionnels sont aujourd'hui confrontés : transformation digitale, cyber-risques, nouveau paysage politique mondial, enjeu climatique... Le Centre international de Deauville (CID), paré pour l'occasion des couleurs de l'Association, a accueilli dès mercredi 1<sup>er</sup> février, des plénières consacrées aux transformations digitales et à la régulation.

Animée par le Président-fondateur de l'Opinion, Nicolas Beytout, elles ont notamment réuni la Présidente de l'Institut Français des Administrateurs, Agnès Touraine, le Président de la FFA (Fédération Française de l'Assurance), Bernard Spitz, le Président de Messier Maris et Associés, Jean-Marie Messier, ou encore les dirigeants de Google France, Gemalto et Louvre Hotels Group. Le lendemain, les congressistes pouvaient assister à trois sessions successives de dix ateliers, allant de la réassurance à la cybercriminalité, des Cat'Nat aux captives, du rôle du Risk Manager à Solvabilité II. Le vendredi matin, retour en plénière, autour des « Défis de demain » pour les Risk Managers. Cette fois-ci animés par Sidonie Watrigant, journaliste à BFM Business, les débats ont été consacrés à l'avenir de la société, à la transformation des entreprises et au rôle des responsables des risques dans ce nouveau contexte. La matinée et les Rencontres se

« *Nous devons modéliser les risques, apporter benchmark et contre-expertise, organiser la coopération et, surtout, nous devons rester les garants du discours de vérité et de lucidité devant les dirigeants.* »

*Brigitte Bouquot, AMRAE*



sont finalement achevées sur un discours de Laurence Parisot, précédente Présidente du MEDEF : un discours qui a marqué l'assistance, tant par sa noirceur alarmiste que par l'attente qu'elle formule de voir un jour les responsables de la gestion des risques présents à la table des comités exécutifs (voir page 27)...

### SO FAR, SO GOODIES

Mais c'est bien connu, on vient autant pour les Conférences que pour les à-côtés. Aucun doute, les Risk Managers étaient heureux de se retrouver autour des buffets, lors des pauses-café comme des déjeuners. Chacun cherche sa place sur de grandes tablées qui, au gré de la sérendipité, permettent de rencontrer de nouvelles têtes. « Cela peut sembler n'être que des mondanités, mais c'est une source de réseau professionnel essentielle pour moi », explique une congressiste. « Il est précieux pour un Risk Manager, d'avoir des confrères que l'on peut appeler si nécessaire ». On parle de tout et de rien... De météo : « Un risque de tempête annoncé sur l'Ouest... ça va souffler demain » ! Et de politique : « C'est quand même dingue cette affaire Fillon... Dire que d'aucuns se voyaient déjà Premier Ministre ou Ministre des Finances » ! L'humour, aussi, est affaire de spécialistes. « Vous croyez qu'il avait prévu une cellule de gestion de crise » ? Bien sûr, sur les 58 stands du Village Partenaires, l'ambiance est parfois sérieuse : des contrats se préparent ou se signent. Les piles bien rangées des goodies font l'objet d'une convoitise plus ou moins déguisée. « Je peux avoir un cahier, s'il vous plaît. Euh... plutôt le orange ? ». Le petit koala en peluche de QBE Insurance Europe Limited remporte un franc succès. D'aucuns lorgnent les machines à café. What else ? « Et bien, pourquoi pas un stylo fluorescent, aussi ? Merci ».

Entre deux stands, ce sont des retrouvailles à la pelle. « Mais que deviens-tu ? Je ne t'ai pas vu à Lille, l'année dernière ! ». On se croise et se recroise. « Tu as changé de boutique ? » On se présente et se recommande. « As-tu goûté les hot-dogs ? Il y a même la moutarde américaine ! » Gilbert Canaméras, Président de l'AMRAE jusqu'en 2014, et aujourd'hui Président du Club FrancoRisk vante dans toutes les allées les charmes de la francophonie.

### BIENVENUE A L'AMRAE

Embrasser le métier de Risk Manager, c'est entrer dans la famille de l'AMRAE. L'Association a donc dédié un moment privilégié aux professionnels de demain. Elle a invité les stagiaires du Cefar (la formation certifiante de l'AMRAE) et les diplômés de l'ARM (le diplôme de type MBA) à un before le 1<sup>er</sup> février. Le cocktail s'est déroulé en bonne compagnie, avec la présence de la Présidente Brigitte Bouquot mais aussi de Pete Miller, Président de The Institutes et d'Anne Piot d'Abzac, Vice-présidente formation de l'AMRAE. L'occasion, aussi, de rencontrer quelques-uns des quarante journalistes présents sur l'ensemble de l'événement.

L'AMRAE accueillait aussi les étudiants et enseignants de sept formations universitaires<sup>1</sup> dont les CV circulaient dans chaque dossier participant.

<sup>1</sup> Master Spécialisé Management Global des Risques de l'ENSAM-ParisTech, Master Gestion Globale des Risques et Crises de l'Université Paris I-Panthéon-Sorbonne, Institut des Assurances de Paris Dauphine, Institut du Management des Risques de Kedge Business School Bordeaux, École Nationale d'Assurances (Enass), École Supérieure d'Assurances (ESA), MBA Management des Risques de l'Institut Léonard de Vinci, Institut de Science Financière et d'Assurances de l'Université Lyon I.





## SONS ET LUMIÈRES

Une cascade de rire ? C'est Bénédicte Huot de Luze, qui vérifie les ultimes détails : ce sont ses dernières Rencontres, alors qu'elle s'apprête à donner les clefs de son poste de Déléguée générale de l'Association à Hubert de l'Estoile. « *Mes cinquièmes Rencontres en tant que Déléguée générale, vous vous rendez compte ! Il était temps de passer la main !* », s'écrit-elle. Mais on voit bien qu'elle a la larme à l'œil...

Soudain, un mouvement de foule dans les allées ? On se presse autour de Jean-Marie Messier, qui fait le tour des stands avec son ancienne camarade de promo de l'École Polytechnique, Brigitte Bouquot. Tout

aussi recherché, le rugbyman Richie McCaw, des All Blacks, sur le stand AIG ou le handballeur, champion du monde, Luka Karabatic sur celui de MMA Entreprise. C'est que le village des Partenaires offre son lot de distractions. Certains utilisent la pause de manière optimale et se forment aux premiers secours grâce à une équipe médicale mise à disposition par Axa Assistance. Le photomaton intérieur fait carton plein, même si certains s'aventurent sur les planches pour un selfie venteux.

Le mercredi soir, c'est l'anniversaire officiel : on fête les 25 ans des Rencontres ! Avec, tout d'abord, la surprise d'un spectacle d'Anne Roumanoff. L'humoriste, dans un sketch dédié au Risk Management, n'hésite pas à jouer sur la caricature de « Cassandre de service » de la profession. Les célébrations ont ensuite continué autour d'un grand buffet pour cette « Soirée AMRAE ». Si certaines voix déploraient l'atmosphère un peu impersonnelle du lieu, d'autres appréciaient la fluidité de la circulation. Mais tous de s'accorder sur la qualité des buffets. L'enjeu est de rester adroit, notamment au moment d'avaloir – élégamment de préférence – quelques huîtres. Enfin, lorsque vient le moment de souffler les bougies, le dessert est à la hauteur de l'événement : une pâtisserie à trois étages illuminés de cierges magiques traverse sur roulettes le Village. À proximité, deux agents de sécurité veillent au grain, armés d'extincteurs. Tout l'esprit de la gestion des risques est là : profiter, sereinement. Ou comme le dit Brigitte Bouquot : « *Oser les Risques avec Assurance* ». La piste de danse accueillit de nouveaux escarpins et reconnut ses habitué(e)s.

Ce tour de chauffe a été profitable à la traditionnelle soirée des courtiers. Cette industrie a rivalisé de petits fours, produits de la mer ou normands et champagne pour offrir des fêtes mémorables. À ce stade, il en allait de leur réputation dans le milieu... Déjà Liberty a réservé une partie du prestigieux Normandy pour un after-work le 1<sup>er</sup> février. Mais c'était bien le jeudi 2 que tout se jouait. Aon recevait dans le hall du Barrière Le Royal, Siaci, quelques mètres plus loin, au Casino. Finalement, beaucoup choisirent... de ne pas choisir : c'est la tournée des grands ducs. Sur les trottoirs du triangle d'or, entre le Casino, les hôtels et le CID, il y a foule. Entre 22 et 23 heures, c'est la mi-temps. Les participants passent d'une soirée à l'autre. Le ballet se joue dès les vestiaires, où l'attente permet souvent de nouvelles alliances. Entre le simple salut et les tractations pour changer les plans d'une connaissance, la rue devient une arrière-cour des Rencontres.

Une seule chose aura finalement manqué pendant ces trois jours : le sommeil. Nul doute que certains ont profité du trajet de retour pour piquer un petit somme. Mais l'on échangeait encore des cartes de visites dans l'Intercités qui va de Deauville-Trouville à la Gare Saint-Lazare... Clap de fin et rendez-vous dans un an. À Marseille. ■

## QUAND ANNE ROUMANOFF NOUS PARLE DES RISK MANAGERS

À l'issue d'un spectacle particulièrement lesté et enlevé, l'humoriste Anne Roumanoff, venue à Deauville fêter le 25<sup>ème</sup> anniversaire des Rencontres de l'AMRAE, s'est penchée avec son œil ironique sur la fonction de Risk Manager. Elle a lancé quelques piques qui resteront sans aucun doute dans les mémoires de l'assemblée. L'appellation, elle-même, n'a pas manqué de la faire réagir. Elle s'est ainsi adressée au public avec un accent américain : « *Risk Manager ? Vous, les Français, vous aimez prendre des noms américains : marketing, coaching, reporting, briefing... Tout ça, c'est du... friming. C'est sûr qu'en français évaluateur de risques, ça rend moins bien !* ». De fait, la comédienne a bien pris la mesure de l'aversion au risque qui sévit actuellement dans notre société. « *C'est symptomatique de notre époque, les gens ne veulent plus prendre de risques. Quand on fait la liste des risques au travail, ça fait peur : amiante, risques biologiques ou chimiques, bruit, cancers professionnels, travail à la chaleur, champs électromagnétiques, chutes... Moi, je ne prends pas le risque de travailler : c'est trop dangereux !* ». Sans surprise, Anne Roumanoff a fait quelques rencontres pendant son séjour à Deauville. « *Ah tu es Risk Manager... Manager, c'est bien. Tu manages quoi ? Je suis déjà sorti avec un manager de MacDo... Je manage le risque. - T'es un risque-tout ? - Non, j'analyse les risques. - Moi, j'ai moyen l'amour du risque, mais je voudrais savoir, tu es libre-libre : je ne veux pas prendre le risque d'aller avec un homme en couple. - Le risque zéro n'existe pas mais fais-moi confiance, je t'assure que je suis célibataire et c'est mon métier l'assurance...* » De fait, l'affaire a tourné court, sur un coup de téléphone de l'intéressé : « *Ne t'inquiète pas, je suis en réunion ma Chérie, je rentre tard...* » « *Quand il a raccroché* », raconte Anne Roumanoff, « *j'ai dit : "La réunion, je ne sais pas si c'est une bonne couverture... moi je ne peux pas prendre le risque de me retrouver dans de beaux draps. Salut !"* ». Oh, rassurez-vous, Anne Roumanoff n'est pas rancunière. Maintenant qu'elle les connaît,

elle défend les professionnels du risque.

« *Arrêtez de critiquer les Risk Managers.*

*Heureusement qu'ils sont*

*là pour conseiller les entreprises, ce n'est pas évident d'être au milieu de tout et au centre des risques !* »



Anne Roumanoff,  
Humoriste

# E Q U A D un service global

**Conseil** de tous les acteurs économiques, le **Groupe Equad** conçoit et délivre un ensemble de **prestations diversifiées** pour un accompagnement global de ses clients tant en **France** que dans le **Monde**. Le large panel de compétences mobilisables dans notre Groupe permet de constituer des équipes intervenant dans l'ensemble des problématiques de la **gestion des risques et de l'indemnisation**.



## CONSTRUCTION

Habitat - Eco-construction - Smart city - Énergies Nouvelles - Performances énergétiques - Domotique - Smart home - Matériaux innovants - Réparation - Ouvrages d'art - Travaux Publics - Génie Civil - Chantiers - IoT appliqué aux bâtiments connectés - Investigations - Diagnostics - Réparations.



## AGROALIMENTAIRE

Agriculture - Œnologie - Produits Bio - Alimentation - Emballages et conditionnements - Agro-Industrie - Grande consommation - Distribution - Logistique - Chaîne du Froid - Retraits et Rappels de produits - Contamination - Communication de crise.



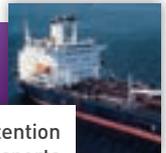
## SANTÉ ET CORPOREL

Sciences de la Vie - Biotechnologies - Intoxication Alimentaire - Pandémies - Pharmacie - Reconstitution d'accidents.



## TRANSPORTS

Automotive - Aéronautique - Ferroviaire - Maritime - Multimodal - Appareils de levage et de manutention - Mécanique - Hydraulique - Stockage - Rupture de chaîne d'approvisionnement - Logistique - Transports par câbles.



## ENVIRONNEMENT

Traitement et pollution Eau / Air / Fumées / Sols - Énergies Marine / solaire / éolienne - Qualité environnementale - Hygiène et Sécurité - Pollution - Installations classées - Déchets - Risques Industriels Majeurs - Changements Climatiques - Catastrophes naturelles - Nuisances sonores.



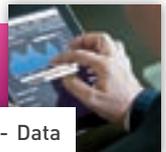
## ÉNERGIE - UTILITIES

Biomasse - biogaz/méthanisation - Pétrole - Gaz - Hydrocarbures - Géothermie - Énergies de récupération - Nucléaire - Électricité - Thermique - Efficacité énergétique - Infrastructures énergétiques - Production - Distribution.



## DIGITAL

Cyber-risques - Information Technologie - Télécoms - Internet des Objets (IoT) - Data center - Data mining - Big data - Nanotechnologies - Reconstitution virtuelle (3D).



### GROUPE EQUAD

191 rue Jean-Jacques Rousseau  
92130 Issy-Les-Moulineaux

Issy@equad.fr  
01 46 62 99 99  
www.equad.fr



# E Q U A D







Risk & Insurance Software



Le Pack Starter de Webrisk  
à partir de 980€/mois

Démarrez avec 1 pack en 1 mois  
Ajoutez des modules  
Construisez votre SIGR idéal

Souscrivez sur  
[www.effisoft.com](http://www.effisoft.com)



Risk & Re/Insurance Solutions

# AGENDA

## 16 MARS 2017

### Sommet du Management du Droit – Paris

Pour sa cinquième édition, le Sommet du Management du Droit abordait principalement deux thèmes : le Contentieux et l’Arbitrage au sein de l’entreprise et des cabinets d’avocats. Les Vice-présidents de l’AMRAE, Anne Piot d’Abzac (Formation) et François Malan (Métier), ainsi que l’administrateur de l’AMRAE François Beaume, sont intervenus lors de la conférence « Risk Management & assurance : entre couverture du risque et créations d’opportunités ».

## DU 11 AU 13 AVRIL 2017

### Congrès/Salon Preventica – Casablanca, Maroc

Le congrès/salon international pour la maîtrise globale des risques se décline en une édition marocaine, soutenue par huit ministères d’État marocains. De très nombreux exposants seront également présents. Rendez-vous au CICEC (Office des Changes) à Casablanca !

## DU 23 AU 26 AVRIL 2017

### Conférence annuelle du RIMS 2017 – Philadelphie, États-Unis

« *Disrupt the status quo & join the Risk Revolution 2017!* », un slogan incisif pour une édition qui abordera deux grandes thématiques. Les sessions *Executive Leadership Track* seront destinées aux Risk Managers seniors qui conduisent la stratégie de gestion des risques de leur organisation. Les sessions estampillées *Technology and Risk* se concentreront elles sur les innovations technologiques incontournables (internet des objets, technologie 3D, véhicules autonomes, technologie portable...). Plus de 10 000 Risk Managers du monde entier sont attendus à cette grand-messe qui constitue également une occasion incroyable de développer votre réseau. Au programme : conférences, salon et sessions de formation. Le prix RIMS du Risk Manager de l’année sera remis lors d’un petit-déjeuner.

## 18 MAI 2017

### Congrès « E-crime & Cybersecurity » - Paris

Référence née en 2002 au Royaume-Uni avec le soutien d’agences gouvernementales spécialisées, le congrès E-crime a depuis essaimé en Europe, et une déclinaison française sera organisée en 2017. Global et technique à la fois, cet événement abordera plusieurs thèmes : réponses gouvernementales aux cyber menaces, collaboration des secteurs public et privé en matière de Cyber risques, coopération et renforcement des lois internationales, sécurisation du IoT (« *Internet of Things* », qui désigne les objets connectés)... Le thème cette année : la montée des attaques soutenues par les États.

## 18 MAI 2017

### Strategic Risk Forum and Awards 2017 – Singapour

Temps fort de la communauté des Risk Managers d’Asie-Pacifique, le forum Strategic Risk proposera en une journée plusieurs conférences menées par des speakers de haut vol : sur le Risk Management 2.0, le rôle du Risk Manager face au changement climatique, la confiance et la sécurité des clients, les principaux enjeux de sécurité en Asie-Pacifique, ou encore un panorama des cyber menaces en 2017.

À l’occasion du forum (où 200 Risk Managers sont attendus) seront remis les « Asia-Pacific Risk Management Awards 2017 » de Strategic Risk, visant à célébrer l’excellence et l’innovation dans la profession : Risk Manager de l’année, Jeune Risk Manager, meilleure équipe de Risk Management d’Asie-Pacifique, et meilleur programme de Gestion des risques d’entreprise de l’année.

## DU 12 AU 14 JUIN 2017

### Conférence Airmic – Birmingham, Royaume-Uni

L’association britannique des Risk Managers tient son congrès annuel sur le thème « Things to come : Risk in transformation ». Les 1700 congressistes pourront assister à quatre sessions d’ateliers (30 ateliers) et plusieurs sessions plénières d’envergure, la qualité de l’événement n’étant plus à démontrer. Les ateliers défricheront des thèmes importants : menaces cyber, évolutions assurantielles, pratiques métier, terrorisme, innovations d’entreprise...

## 15 JUIN 2017

### Journée des Commissions de l’AMRAE - Paris

L’événement annuel réservé aux membres AMRAE pour échanger, débattre, prendre connaissance des positions et travaux de l’AMRAE, mais aussi mieux se connaître et nouer des contacts : actualité des commissions, publications parues et à paraître dans l’année, travaux en cours et à venir, thèmes d’étude définis par le Comité Scientifique Permanent... La journée se clôturera par le traditionnel cocktail.

## DU 20 AU 22 JUIN 2017

### Congrès/Salon Preventica - Paris

L’événement de référence en matière de santé et de sécurité au travail, et de la maîtrise globale des risques, aura pignon sur rue à la Porte de Versailles (Pavillon 3), mêlant un congrès (plusieurs journées de conférences sur des thèmes variés) à un salon regroupant pas moins de 215 exposants (matériel de sécurité, solutions professionnelles de sécurité, formation...).



# REVUE DE PRESSE

Avec 67 journalistes à Paris et Deauville, le plat de résistance de cette carte du mois est naturellement les 25<sup>e</sup> Rencontres AMRAE. Cyber, métier avec un nouveau focus des analystes financiers de la Sfaf, le nouveau Délégué général de l’association, le regard de Challenges sur l’initiative régionale Medef / AMRAE et un pincée de RH complètent cette dégustation de presse printanière.



**MÉTIER**  
Carrières & management

**HUBERT DE L'ESTOILE**

**FACE AU RISQUE**

**Les Echos**

**L'ARGUS**  
de l'assurance

**news-assurances PRO**  
À la conquête des TPE et PME

**L'ARGUS**  
de l'assurance  
Le risque en perspective



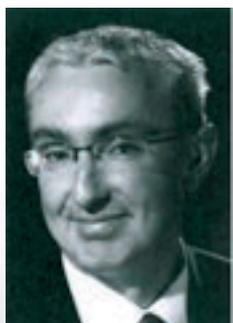
Par Aurélie Nicolas

## RENOUVELLEMENTS DE CONTRATS DE L'ART DE TRANSFÉRER LES RISQUES

Considérés comme stratégiques et au cœur de la gestion des risques, les renouvellements des contrats d'assurance sont pour les entreprises, leurs courtiers et les assureurs, un moment crucial dans l'année, qui se prépare bien en amont.



Jean Rondard,  
Directeur courtage  
et risques d'entreprise,  
Gras Savoye



Jean-Christophe Rodier,  
Responsable assurances,  
groupe CNIM

**A**vec quatre grandes échéances à chaque début de trimestre, les renouvellements s'étalent théoriquement sur toute l'année. «*Pourtant, dans la plupart des cas, c'est la date du 1<sup>er</sup> janvier qui est retenue*», constate Jean Rondard, Directeur courtage et risques d'entreprise chez Gras Savoye, avant d'ajouter : «*Selon l'histoire de l'entreprise, au gré des fusions/acquisitions, ou en fonction du calendrier fiscal, cette date peut être modifiée. Sur les grands risques, il peut même être opportun pour le Risk Manager de ne pas approcher le marché en même temps que tout le monde, ou de procéder à un échelonnement des renouvellements, afin d'étaler sa charge de travail*».

C'est le choix fait par Jean-Christophe Rodier, Responsable assurances du groupe CNIM, une ETI familiale d'ingénierie industrielle (727 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015, 3 000 salariés) intervenant dans les secteurs de l'environnement, de l'énergie, de la défense et des hautes technologies. Compte tenu du travail d'analyse et de préparation que les renouvellements lui demandent, Jean-Christophe Rodier a choisi de distinguer les dates d'échéance de ses polices RC (1<sup>er</sup> janvier) et de ses polices dommages et pertes d'exploitation (1<sup>er</sup> juillet). «*Non seulement nous avons ainsi le temps de bien préparer les deux renouvellements, mais en plus cette périodicité permet de tenir compte de l'évolution des tendances à mi-année*».

### UNE ÉTAPE BIEN PRÉPARÉE

Aujourd'hui, rares sont les organisations qui font le choix de se passer des conseils d'un courtier et qui gèrent seules cette période des renouvellements. De fait, cette étape annuelle est un moment important pour une so-

ciété, et pour son Risk Manager. L'adaptation des garanties au degré d'exposition de l'entreprise et à son appétence au risque est un élément clé que la plupart préparent très en amont. «*Pour ma part, je commence quatre mois avant, donc en septembre pour les renouvellements du 1<sup>er</sup> janvier. C'est un moment très attrayant, car tous les acteurs du marché bouillonnent*», confie Jean-Christophe Rodier.

«*En matière de renouvellement, l'anticipation est critique.*»

Jean Rondard, Gras Savoye

Après un premier échange avec son assureur pour vérifier ses provisions sur les sinistres en cours et effacer les éventuels écarts statistiques, le Responsable assurances du CNIM procède avec ses équipes et son courtier à un historique de sa sinistralité et à une analyse de la rentabilité de ses polices (ratio S/P). Ensuite, il fait le point en interne sur les prévisions d'activité de l'entreprise, puis se rapproche de son courtier pour dessiner les caractéristiques du futur contrat. «*J'attends beaucoup du courtier. Il met à notre disposition des outils analytiques que nous n'avons pas. En outre, il possède une vision de l'appétence des assureurs et des tendances de couverture dans les différents secteurs d'activité*».

Pour Jean Rondard, mettre en place une stratégie de renouvellement est l'essence même du rôle du courtier : « Nous aidons nos clients à préparer l'historique de leurs résultats et leurs statistiques de sinistralités, en faisant tourner nos modèles pour voir les évolutions. Et en cas de gros sinistre, nous les aidons à expliquer pourquoi et à présenter le plan de prévention envisagé ». Un accompagnement bien apprécié par les Risk Managers qui restent néanmoins au cœur de la démarche. « Nous seuls détenons une vision prospective sur les futures acquisitions du Groupe, les prochains marchés ou pays qu'il souhaite investir : les assureurs sont friands de ces informations et nous sommes transparents avec eux pour obtenir les garanties les plus adaptées », explique Jean-Christophe Rodier.

### FACE AU MARCHÉ, LE RÔLE ESSENTIEL DU RISK MANAGER

Car une fois le dossier bien préparé, vient en effet le temps de la confrontation au marché, qui démarre généralement 2 à 3 mois avant l'échéance. Certains consultent d'abord leur assureur historique, d'autres refont systématiquement le tour du marché lors d'une présentation à laquelle ils invitent les assureurs qu'ils ont présélectionnés. « Ces "road shows" sont assez fréquents pour les grandes entreprises. Ils permettent au Risk Manager de présenter les activités de l'entreprise, ses risques et de préciser les couvertures nécessaires à sa protection. Les assureurs repartent avec un cahier des charges et un calendrier précis. Commence alors la période des négociations », explique Jean Rondard.

Dans le cadre de la réglementation, les entreprises peuvent aussi être amenées à formaliser tous ces éléments au travers d'un appel d'offres. « Si les sinistres ont été indemnisés correctement au cours de l'année et si nous avons reçu les attestations rapidement, nous ne sommes pas dans une logique d'appel d'offres systématique, et nous consultons d'abord notre assureur tenant, car notre objectif est d'établir une relation de confiance sur le long terme. Cela correspond aux valeurs et à l'histoire de cette entreprise familiale », explique Jean-Christophe Rodier, qui précise : « Cela ne veut pas dire que nous ne faisons pas un benchmark informel, et que nous refusons tout contact avec des concurrents compétitifs. Durant cette période de négociations, les discussions et les allers-retours sont fréquents (primes, franchises, niveau de garanties...). La stature du Risk Manager prend alors toute sa dimension ».

### DES CRITÈRES MULTIPLES

Pour tous, le point le plus délicat est de choisir l'assureur leader. « L'assureur tenant bénéficie d'une longueur d'avance, puisqu'il connaît déjà l'entreprise et la nature de ses risques, mais il est challengé par les acteurs du marché », explique Jean Rondard. Et de continuer : « Les propositions de chacun sont analysées et comparées. Nous faisons des

recommandations à l'entreprise, qui choisit ensuite son assureur leader. Nous l'aidons après à compléter le placement des risques auprès des acteurs du marché, aux conditions négociées ». Le dernier mois est consacré aux tâches administratives et de gestion comme l'émission des attestations et des polices en France, mais aussi à l'international dans le cas d'un grand groupe. L'enjeu étant que tous les documents soient prêts le jour J.

« Sur un marché soft et stable, les assureurs cherchent avant tout à conserver leurs portefeuilles. »

Christophe Rodier, groupe CNIM

Lors de cette délicate phase de sélection des assureurs, les Risk Managers prennent en compte différents critères. « Dans un souci de rationalisation des coûts, ils sont très attentifs à l'optimisation des conditions de transfert des risques et au ratio risques assurés/risques conservés », relève Jean Rondard. L'amélioration de l'étendue des garanties est également un critère important, obtenir des garanties différenciantes pouvant être utilisées comme une aide au business. La capacité de l'assureur à accompagner l'entreprise dans son développement à l'international ou bien son positionnement en matière de RSE peuvent aussi être des indicateurs discriminants. « Cette année, il faut être particulièrement attentif à la solvabilité des assureurs, notamment à leur ratio combiné, car on sent une dégradation du marché et certains sont à la limite du rouge », complète Jean-Christophe Rodier. De leur côté, les assureurs ont besoin d'être rassurés. « C'est une tendance qui s'accroît en 2017. Comme les taux sont bas, ils veulent être certains que le Risk Management est de qualité et qu'il y a, par exemple, un vrai travail de prévention. On sent une vraie préoccupation là-dessus, mais ce n'est pas bloquant pour nous », conclut Jean-Christophe Rodier.

### LE CHIFFRE

Les renouvellements se préparent entre 4 et 6 mois avant la date d'échéance des contrats.

Compte tenu du haut niveau de capacités sur le marché et de la forte concurrence à laquelle sont soumis les assureurs, les Risk Managers sont donc actuellement dans une situation plutôt confortable, avec finalement « l'embarras du choix ». ■

Par Gilmar Sequeira Martins



ALESSANDRO DE FELICE, PRÉSIDENT DE L'ANRA

## LES TPE ET PME ITALIENNES ADOPTENT LA CULTURE DU RISK MANAGEMENT

Après avoir converti les grandes entreprises ainsi que les secteurs les plus industriels à la culture du Risk Management, l'ANRA (Associazione Nazionale dei risk manager e Responsabili Assicurazioni aziendali) voit un nombre croissant de TPE et PME la rejoindre. Une réussite basée sur une stratégie de long terme mise en œuvre depuis plus de quarante ans.

L'ANRA vient d'entrer dans sa quatrième décennie d'existence. L'âge de la maturité et du dynamisme. Son but essentiel : assurer la montée en puissance des Risk Managers, tant en termes professionnels qu'en termes de poids stratégique au sein de leurs entreprises. « Nous nous efforçons de les faire évoluer afin qu'ils deviennent des acteurs à part entière du processus de gouvernance de leurs entreprises », explique Alessandro de Felice, le Président de l'ANRA. « Ce sont des postes, en particulier les Insurance Risk Managers, qui produisent des communications au ComEx. Ils doivent communiquer le plus efficacement possible afin de faire comprendre le rôle du Risk Management et mettre en évidence sa valeur ajoutée. »

L'ANRA compte actuellement plus de 300 membres, issus pour la plupart d'entreprises de taille moyenne, et le nombre d'adhésions est en croissance régulière. « Nous accueillons de nouveaux membres chaque mois,

explique son président, Alessandro de Felice. *J'y vois la preuve qu'un changement de culture est à l'œuvre en Italie et que le Risk Management est devenu un vrai sujet pour les entreprises.* »



### LA TAILLE DE L'ENTREPRISE : UN CRITÈRE DÉTERMINANT

Géographiquement, les régions qui ont le plus adopté le Risk Management se situent au Nord de l'Italie (Lombardie, Vénétie, Piémont, Toscane) mais le critère le plus déterminant quant à l'adoption de cette expertise reste la taille de l'entreprise. Pendant longtemps, seules les grandes entreprises ont pris soin de se doter d'un Risk Manager. Une situation qui a connu une franche évolution depuis cinq ans. Parmi les petites et moyennes entreprises, trois cas de figure sont actuellement observés : ou bien la fonction Risk Management est ignorée, ou bien elle



Alessandro de Felice,  
Président de l'ANRA



« Un partenariat avec l'AMRAE aurait du sens. Les Risk Managers italiens et français qui travaillent dans le même secteur pourraient se rencontrer, mieux se connaître et s'enrichir de leurs expériences respectives. »

est prise en compte et, dans ce cas, confiée soit à un consultant, soit à un responsable déjà en charge d'un autre domaine (finance, juridique...).

« L'Italie est une économie constituée essentiellement de petites et moyennes entreprises, explique Alessandro de Felice. Beaucoup d'entre elles ont commencé à considérer que le Risk Management pouvait leur apporter une réelle plus-value. C'est une conséquence de la crise économique. Désormais, les entreprises ne peuvent plus prendre le risque de ne plus gérer leurs risques. Dans un environnement difficile, il faut pouvoir maîtriser tous les facteurs pour maximiser les chances de concrétiser un plan stratégique et atteindre les objectifs du business plan. »

### LES CONSULTANTS, UN ATOUT POUR LE RISK MANAGEMENT

Parmi les membres de l'ANRA figurent ainsi un nombre croissant de consultants, soit 20 % du total de ses effectifs, qui travaillent essentiellement pour des petites et moyennes entreprises. « Auparavant, ces entreprises faisaient appel à des courtiers mais elles ont compris que le Risk Management dépasse de loin la simple question de l'achat d'assurances », analyse Alessandro de Felice. « Elles ont réalisé que les courtiers ne sont pas capables, ou pas structurés ou n'ont pas la culture pour bien comprendre leur business, ce qui rend impossible l'identification des risques et toute action pour, selon les cas, les éliminer ou réduire leurs effets. La logique du marché de l'assurance était basée sur le prix, de sorte que la qualité de service s'est dégradée. Le challenge pour le consultant consiste à bien faire percevoir toute la valeur ajoutée de l'expertise Risk Management. »

Le consultant a cette capacité à comprendre finement les business, à cerner leur valeur ajoutée et réduire les facteurs de volatilité qui peuvent empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs. La force des consultants tient à leur spécialisation par domaine. Ils peuvent ainsi très bien connaître les problématiques de la

logistique, des semi-conducteurs, des entreprises du secteur de l'alimentation...

Une tendance qui vient conforter la démarche de l'ANRA qui s'est donnée pour mission de faire grandir la culture du Risk Management dans la péninsule. Pour y parvenir, l'ANRA a mis en place deux leviers : la sensibilisation des différents publics et la formation. Le premier passe par des conférences. « Elles permettent d'expliquer auprès des entreprises ce que sont le Risk Management et la valeur ajoutée qu'il peut apporter aux entreprises », détaille Alessandro de Felice.

À cela s'ajoute la diffusion d'informations vers différentes audiences, plus ou moins spécialisées, grâce notamment au site Internet de l'ANRA. « Il nous permet de diffuser beaucoup d'informations, des études de cas, des interviews avec des Risk Managers », explique Alessandro de Felice. C'est un outil efficace car il concentre une grande quantité de données tout en étant très accessible. Il apporte une réelle plus-value à notre démarche. »

### DEUX LEVIERS CLEFS : MÉDIAS ET FORMATION

La sensibilisation du public passe aussi par les médias. Grâce à sa notoriété et sa capacité à diffuser un discours clair, l'ANRA est régulièrement sollicitée par les médias lorsque surviennent des catastrophes naturelles telles que des tremblements de terre, malheureuse-

ment fréquents en Italie. « Nous saisissons ces occasions pour tenir un discours global sur la gestion des risques, explique Alessandro de Felice. Globalement, nous expliquons que le tremblement de terre est difficilement évitable mais que les dommages peuvent être limités ou évités grâce à des actions préventives issues d'une bonne analyse des risques. »

Le second levier est la formation. Elle est destinée aux Risk Officers, en charge de la gestion des risques pour l'ensemble de l'entreprise, mais aussi aux Insurance Risk Managers, aux Risk Managers. Depuis quelques années, elle attire aussi un public plus large. « En Italie, la plupart des petites et moyennes entreprises n'ont pas la capacité de disposer d'un Risk Manager à plein-temps, explique Alessandro de Felice. Le plus souvent, cette mission est remplie par le directeur financier, le responsable des affaires juridiques ou même le dirigeant. »

### RESSERRER LES LIENS AVEC LES AUTRES ASSOCIATIONS

L'ANRA invite aussi régulièrement des CEO et des membres de boards à ses réunions. « Nous leur montrons ainsi la valeur ajoutée du Risk Management et écoutons leurs attentes vis-à-vis de notre expertise, explique Alessandro de Felice. Plus globalement, nos efforts doivent permettre au Risk Management de devenir un domaine à part entière de la culture de la gouvernance des entreprises. »

À une plus large échelle, l'ANRA appelle de ses vœux le renforcement des liens avec les autres associations européennes. Elle a déjà noué des liens avec SI.RISK, l'association slovène de Risk Managers, avec laquelle elle organise des ateliers focalisés sur des secteurs industriels spécifiques. « Un partenariat avec l'AMRAE aurait du sens, estime Alessandro de Felice. Les Risk Managers italiens et français qui travaillent dans le même secteur pourraient se rencontrer, mieux se connaître et s'enrichir de leurs expériences respectives. C'est un projet que j'aimerais concrétiser dans un avenir proche. » ■



### UNE ACADÉMIE ACCRÉDITÉE PAR LE RIMAP

En 2016, l'ANRA a lancé une académie qui propose trois catégories d'enseignements : ceux accrédités par le RIMAP, les compétences techniques et les *soft skills*. Elle prodigue 5 modules de cours, accrédités par le RIMAP, les seuls dans ce cas, en Italie et en Europe. Cet enseignement porte sur le *risk engineering*, la finance, la comptabilité, la pollution, la responsabilité civile, mais aussi les *soft skills* (présentation orale, leadership). Pour sa première année d'exercice, l'Académie de l'ANRA a formé 70 personnes.

Par Gilmar Sequeira Martins

STÉPHANE COSSETTE, DIRECTEUR PRINCIPAL  
RISQUES ET ASSURANCES DE QUEBECOR MEDIA

## RISQUES PAYANTS ? RISQUES À PRENDRE !

Fuir le risque ? N'espérez pas obtenir l'assentiment de Stéphane Cossette. De sa longue expérience dans l'industrie de l'assurance puis au sein de grands acteurs économiques, il a tiré un enseignement capital : « *Transférer les risques, c'est transférer les profits !* ».

**I**l voulait être cambiste. Un « rêve » accessible mais difficile à concilier avec son autre rêve, vivre au Québec. Finalement, l'amour du Québec a été le plus fort. Diplômé des Hautes Études Commerciales, Stéphane Cossette a alors opté pour le monde de l'assurance. Durant son parcours, il suit des cours sur la gestion des risques et soudain un déclic se produit : « *J'ai eu l'illumination que l'assurance était un outil et non un but. À partir de ce moment, mon point focal sur mon industrie a changé et je me suis mis à apprécier à sa juste valeur la contribution de l'assurance* ». Son enthousiasme est tel que l'un de ses professeurs le dirige vers une firme de courtage qui le recrute.

Sept années de souscription lui fourniront une agilité intellectuelle dont il loue encore aujourd'hui l'utilité : « *Les intermédiaires de marché sont des éclairagistes. Informer l'autre partie du risque qu'elle prend, c'est l'installer dans une zone confortable et finalement réduire le coût final* ». Avant l'âge de 30 ans, il est déjà souscripteur senior, position enviable mais dont il sent vite les limites. Après quelques années comme courtier, il intègre alors Agropur, l'une des plus grandes coopératives laitières d'Amérique du Nord.

*Stéphane Cossette,  
Directeur principal  
risques et assurances,  
Quebecor Media*



« *Il faut créer des liens de communication afin d'être alerté en amont et de pouvoir apporter une recommandation utile. Le pire est de devenir un obstacle qui doit être évité. Il faut être un facilitateur.* »

Il passe ensuite sept années chez Marsh Canada avant de passer à nouveau en 2010 chez un « client », Quebecor Media, dont il devient le Directeur principal risques et assurances. Un poste particulièrement exposé puisque le groupe occupe une position de poids dans l'économie de la « belle province » et gère des activités très diverses : édition de journaux et de livres, gestion de grands événements (festival de musique, sports) mais aussi de réseaux (téléphonie cellulaire, distribution de programmes télévisés par câble).

### RESTER DANS LE RÉEL

Cette myriade d'activités a pour corollaire une grande variété de risques. Pour les gérer au mieux, Stéphane Cossette estime d'abord qu'il ne faut jamais négliger les risques traditionnels (feu, tempêtes, accidents auto-



mobiles, responsabilité civile...) et les réviser plusieurs fois par an. Inutile toutefois de compter sur lui pour céder au syndrome de la nouveauté : « *Oui, il y a des cyber risques et des attaques terroristes, concède-t-il. Mais la réalité est que 80 % des risques ont une nature traditionnelle et sont couverts par des assurances* ».

Stéphane Cossette n'est pas pour autant un partisan de la cartographie des risques, un processus qu'il estime « *stérile* » car principalement axé sur la reddition de compte : « *L'essentiel est d'inculquer la conscience des risques* ». Un travail doit être effectué auprès de plusieurs acteurs. D'abord auprès des preneurs d'affaires pour qu'ils quantifient les risques pris... mais aussi à prendre. Les vendeurs figurent parmi les populations auxquelles il prête une grande attention. Pour se prémunir contre toute dérive, Stéphane Cossette est leur interlocuteur incontournable dès qu'ils envisagent un changement des clauses contractuelles...

### DÉBUSQUER LES « VRAIS RISQUES »

Les décisions managériales sont aussi un terrain privilégié de découverte des « *vrais* » risques. Il se rappelle particulièrement l'achat d'un terrain. Plusieurs propositions étaient en lice, dont un espace comportant un cours d'eau. « *Là où le décideur ne voit qu'un ruisseau, mon rôle est de lui fournir l'étude hydrographique ainsi qu'un état des constructions environnantes afin qu'il mesure toutes les dimensions du risque si un incident survient sur l'ouvrage projeté* », précise Stéphane Cossette.

L'assurance sert trop souvent de solution de facilité, estime-t-il : « *C'est un danger de tenir un discours qui minimise un risque au motif qu'il est assuré. C'est d'autant plus dangereux si le risque génère un tort irréparable. Dans le cas du risque de réputation, l'entreprise s'expose à une brusque réduction, voire à une cessation, de son activité. Aucune assurance ne peut compenser cela.* »



**« En tant que courtier, assureur ou gestionnaire de risque, il faut garder à l'esprit que le but n'est pas de fuir les risques, mais bien de les gérer afin de pouvoir en prendre plus. »**

Pour mener à bien cette sensibilisation permanente, il visite chaque année une cinquantaine de sites et mène autant d'entretiens. « *Il faut créer des liens de communication afin d'être alerté en amont et de pouvoir apporter une recommandation utile. Le pire est de devenir un obstacle qui doit être évité. Il faut être un facilitateur* ». Un rôle qui lui est largement reconnu puisqu'il participe aussi aux processus de fusions/acquisitions en plus de son rôle conseil auprès des comités de direction.

### QUI DOIT PORTER LES RISQUES ?

Dans les contrats entre Quebecor Media et ses partenaires, Stéphane Cossette prône un « *transfert efficient* » des risques entre parties prenantes. Pour autant, il s'insurge contre les mécanismes basés sur les rapports de force qui font porter les risques les plus importants sur le contractant le plus faible. « *C'est une erreur ! Il ne faut jamais oublier que transférer les risques, c'est aussi transférer les profits !* ». Chaque année, il rencontre aussi ses assureurs : FM Global, Allianz, AIG, QBE et Lloyds, pour les éclairer sur les risques assumés par le Groupe.

Mais alors, au final, qui doit porter le risque ? « *Celui qui peut au mieux le contrôler* », résume-t-il. Et de regretter l'attitude si répandue des grands acteurs économiques, toujours si prompts à vouloir faire porter les risques par leurs fournisseurs. « *C'est une stratégie non optimale car cela revient à décorréliser*

*la gestion du risque des acteurs qui peuvent le mieux le contrôler.* » Sa philosophie associe au contraire risque et profit. « *Celui qui a le risque a aussi le profit. Mais la décision revient au comité de direction qui doit se demander quels risques l'entreprise doit garder. Pour moi, la réponse est claire : les risques payants.* »

### NE PAS PRENDRE DE RISQUES ? ATTENTION, DANGER !

Stéphane Cossette rappelle qu'il existe aussi un autre danger, souvent méconnu : l'insuffisance de prise de risques. Lors de la mise aux enchères du spectre d'ondes nécessaire pour créer un réseau de téléphonie cellulaire, acheter la licence exigeait de déboursier 700 millions de dollars canadiens. « *Sans cette licence, il était impossible d'avoir des clients, se rappelle Stéphane Cossette. Pour autant, fallait-il prendre un tel risque ? Nous avons renversé la perspective et nous nous sommes projetés dans le futur* ». Il est alors apparu que la pérennité de Quebecor allait de pair avec cet investissement et que ce risque valait la peine d'être pris.

De cette carrière déjà bien remplie, il a tiré une philosophie : « *La gestion de risque est plus qu'une profession, c'est un point de vue. En tant que courtier, assureur ou gestionnaire de risque, il faut garder à l'esprit que le but n'est pas de fuir les risques, mais bien de les gérer afin de pouvoir en prendre plus.* » ■

### UN RAPPROCHEMENT RÉUSSI AVEC L'AMRAE

Dans le large spectre d'expériences de Stéphane Cossette figure aussi son implication auprès de l'AGRAQ, le chapitre québécois de RIMS. Lorsqu'il en était président, de 2014 à 2016, il a travaillé avec Marc de Pommereau et Gilbert Canameras afin de créer des rapprochements professionnels entre les membres de l'AMRAE et leurs homologues du Québec. Une démarche qui a débouché sur l'adhésion de l'AGRAQ au club Francorisk.



Pour en savoir plus sur l'AGRAQ, Association des Gestionnaires de Risques et d'Assurance du Québec, consultez **Atout Risk Manager n°8**.



Par Aurélie Nicolas

## PERTE DE TALENTS UN RISQUE SOUS CONTRÔLE

Désormais bien identifié au sein des grandes organisations, le risque de perte de talents fait l'objet de stratégies spécifiques. Entretien croisé avec deux anciens Risk Managers : Fabien Ravetto, Head of Corporate Social Network & France Knowledge Management Lead chez MBDA, et Marie-Noëlle Arrigault aujourd'hui Corporate Benefits Director chez Nokia.



Fabien Ravetto,  
Head of Corporate  
Social Network & France  
Knowledge Management  
Lead chez MBDA

**Le risque de perte de talents est-il une réalité bien identifiée dans les entreprises ?**

**Fabien Ravetto :** Dans un contexte de compétition accrue sur les talents, ce risque est déjà devenu une réalité à laquelle doivent faire face la plupart des grandes entreprises. Elles y apportent des éléments de réponses en adaptant leur stratégie RH, notamment via des incitations et la mise en place de parcours de carrière. Cette thématique est également capturée par les processus ERM (Enterprise Risk Management) et gérée en fonction du niveau de risque pour l'organisation.

**Concerne-t-il plutôt les experts ou les top managers ?**

**Fabien Ravetto :** Dans certains domaines, les commerciaux de zones vont être les plus stratégiques, leur départ occasionnant une perte de chiffre d'affaires conséquente. Dans les secteurs où les compétences se développent dans le temps (par exemple dans les hautes technologies), les profils experts seront les plus sensibles. Non seulement, on ne pourra pas les remplacer rapidement, mais on perdra tout l'investissement fait sur ces personnes. De mon point de vue, tant les experts que les top managers sont concernés.

**Marie-Noëlle Arrigault :** Oui, les deux typologies de profils sont touchées. Dans les grandes industries, les top managers sont clairement identifiés et peuvent être gérés par des départements RH dédiés au « senior management ». Mais les mêmes problématiques existent pour les chercheurs et pour les experts dans les différentes lignes de produits.

« Dans un contexte de compétition accrue sur les talents, ce risque est déjà devenu une réalité à laquelle doivent faire face la plupart des grandes entreprises »

Fabien Ravetto, MBDA

**Le risque est-il plus fort à l'international qu'en France ?**

**Marie-Noëlle Arrigault :** Le risque est plus important dans les pays où l'emploi est fluide, et où on trouve un phénomène d'attrition fort, avec une chasse aux talents organisée en permanence. Je pense principalement à l'Inde, la Chine ou la Turquie, où les ingénieurs bien formés, parlant parfaitement anglais, sont très recherchés. En France, le marché de l'emploi est moins fluide.



Marie-Noëlle Arrigault,  
Corporate Benefits Director  
chez Nokia

**Marie-Noëlle Arrigault :** Dans les multinationales, ce sujet fait effectivement l'objet d'une attention particulière et beaucoup déploient des stratégies qui vont bien au-delà du seul aspect des rémunérations. Il est nécessaire d'avoir en amont une politique forte de l'entreprise, au plus haut niveau, pour consacrer des ressources à développer des perspectives de carrière attrayantes. C'est dans le cadre des plans de continuité d'activité et de la cartographie des risques incluant des risques RH que les Risk Managers prennent le plus ce risque en considération.



**Fabien Ravetto :** Là encore, tout dépend des situations. Une entreprise qui serait un employeur local majeur, dans une zone géographique donnée, aura moins de problème de pertes de talents que celle située au cœur d'un bassin d'emploi très dynamique comme la région parisienne par exemple. Outre les pays cités plus haut, je rajouterais le Royaume-Uni, où le phénomène d'attrition est plus marqué qu'en France.

### Quels sont les événements à risque ?

**Fabien Ravetto :** Les périodes de réorganisations, de fusions, de changement de modèles économiques et de plans de licenciement sont propices à des départs et donc à de potentielles pertes de talents.

**Marie-Noëlle Arrigault :** Les fusions-acquisitions sont bien sûr des périodes critiques. Mais globalement tout choc structurel dans l'entreprise est un risque. Car il ne faut pas oublier que le départ d'un talent suite à une réorganisation peut dépendre de deux éléments : la nature dynamique du bassin local d'emplois éventuellement, mais aussi les conditions familiales dans lesquelles se trouvent le salarié et son projet personnel, sur lesquels l'entreprise ne peut pas vraiment jouer...

### Comment prévenir ce risque ?

**Fabien Ravetto :** Les réponses sont déjà mûres au sein des entreprises. Les actions commencent dès la captation, avec le développement de la marque employeur, l'utilisation de labels, la présence dans les forums étudiants... Ensuite, pour fidéliser ses talents, l'entreprise bâtit de vrais parcours de carrière. Au-delà du risque, la gestion des talents constitue aussi une opportunité pour la fonction RH de renforcer le sens de sa mission en travaillant autour de la qualité de vie au travail et en utilisant les leviers offerts par les obligations réglementaires

comme l'égalité hommes-femmes, le droit à la déconnexion ou le contrat de génération.

**Marie-Noëlle Arrigault :** La prévention est le terme qui convient, car nous sommes dans des organisations en mouvement. En travaillant sur la base d'un pipeline, il faut essayer de capter et de retenir les compétences. Mais il ne faut pas non plus négliger l'identification des talents en interne, qu'on accompagne et fait grandir par de la formation et de la mobilité à l'international par exemple. Cet accompagnement relève de l'agilité de l'entreprise, de l'organisation de son « marché intérieur ».

### Est-il possible de le garantir et de le financer ?

**Marie-Noëlle Arrigault :** Toutes les mesures de rétention ont un coût, mais moins que celui de recrutement externe, avec les risques d'échec qu'il comporte. Il n'existe pas de garanties en cas de perte de talents. La garantie homme clé fonctionne uniquement en cas d'accident, pas de démission. C'est à l'entreprise d'avoir préparé des scénarios de crise, tout en mettant assez de ressources pour que les salariés se sentent bien dans leur environnement de travail.

Dans certains pays, seule la rémunération compte pour les salariés, dans d'autres les leviers avantages sociaux/prévoyance peuvent faire la différence. C'est aux RH de chaque pays de mener cette veille pour limiter le risque d'attrition.

**Fabien Ravetto :** Effectivement, je vois mal comment assurer une démission, et les perturbations induites par la réorganisation après un départ... Les critères de satisfaction varient selon les pays, les cultures et les degrés de maturité sociale. Il est légitime qu'un salarié ait envie d'évoluer en dehors de l'organisation, l'entreprise doit donc lui construire un projet de carrière motivant. ■

« La perte de talents est une question de long terme. On ne peut pas s'emparer du sujet juste parce qu'on va vendre une activité. »

Marie-Noëlle Arrigault, Nokia

### L'AVIS DE LAURENT TERMIGNON,

Directeur du département Talent & Reward chez Willis Towers Watson

Lors de notre enquête<sup>1</sup> menée tous les 2 ans auprès de 2 000 entreprises et de 31 000 salariés dans le monde, nous constatons que le risque de perte de talents est un sujet sensible pour tous. Ainsi, en 2016, 20 % des sociétés interrogées reconnaissent des difficultés de rétention (41 % dans les pays émergents). Un chiffre qui passe à 47 % lorsqu'il s'agit des salariés les plus performants (70 % dans les pays émergents). En plus de ces difficultés de rétention, 1 entreprise sur 2 estime avoir du mal à attirer et recruter des profils experts et qualifiés (3 sur 4 dans les pays émergents). Le problème est donc double : fidéliser et attirer de nouveaux talents.

#### Visibilité et communication

Interrogés sur ce qui pourrait les faire quitter leur entreprise, les salariés indiquent dans l'ordre une rémunération insuffisante (ou jugée comme telle), des possibilités d'évolution de carrière limitées et une vision floue de la sécurité de leur emploi (surtout dans les pays matures). Pour les entreprises désireuses de lutter contre la perte de talents, les pistes sont donc là. Communiquer à chaque salarié son niveau de rémunération globale, incluant le salaire, l'épargne salariale, l'intéressement..., lui remettre une évaluation chiffrée de l'ensemble sous forme de Bilan Social Individuel (BSI) permet une prise de conscience utile. De même, la prise en compte des attentes et la mise en œuvre de réponses ciblées en matière de développement ou même de communication permet d'accroître durablement la rétention. En Europe, 1 salarié sur 3 envisage de partir au moment d'une fusion (1 sur 2 en Asie). Donner de la visibilité sur leur rôle au sein de la nouvelle organisation et les évolutions de carrière, permet de bien réussir la phase de post-fusion.

<sup>1</sup> Global findings report for the 2016 Global Talent Management and Rewards and Global Workforce Studies.



# DE LA FORMATION CONTINUE À LA CERTIFICATION EUROPÉENNE AMRAE FORMATION : OBJECTIF LEADERSHIP DU RISK MANAGER



En 14 ans, AMRAE Formation est devenu le premier organisme européen de formation continue pour les Risk Managers. Cette année, le développement de ce pôle d'activités se poursuit avec ses deux mastodontes que sont l'ARM et le Cefar, mais aussi en préparant des passerelles avec la certification européenne Rimap (Risk Management Professional) créée par FERMA. La stratégie vise toujours un objectif : l'excellence de la filière Risk Management. Tour d'horizon.



Gersende Menonville,  
Responsable de la Formation,  
AMRAE Formation

**Bio express :** Gersende passe 16 ans en Organismes Paritaires Collecteurs Agréés, où elle se constitue un solide bagage technique (sur la réglementation de la formation en France et la gestion administrative afférente). Elle y développe les formations ainsi que des partenariats institutionnels.

Après avoir obtenu un Master 2 en Ressources Humaines à l'IGS, elle intègre l'Université Areva, où elle est notamment en charge de la formation pour deux directions Métier. Elle rejoint enfin un institut de recherche sur la transition énergétique en tant que responsable formation, avant d'intégrer AMRAE Formation en décembre 2016.

En 2016, AMRAE Formation a permis à près de 400 Risk Managers et professionnels de se former à la gestion des risques et des assurances... Avec un taux de satisfaction de 86 % ! Ce succès ne doit pas mettre en sommeil la volonté de développer davantage l'activité : « À la veille d'une élection présidentielle, nous devons anticiper des réformes de la formation professionnelle possibles, tout en poursuivant nos démarches visant à faire d'AMRAE Formation une filière d'excellence pour les Risk Managers », détaille Gersende Menonville, Responsable de la Formation fraîchement arrivée en décembre dernier.

## DÉVELOPPEMENT DU CEFAR ET DE L'ARM

Premier joyau des formations de l'écrin AMRAE Formation : l'ARM pour Associate in Risk Management. Depuis plusieurs années, un partenariat noué avec The Institutes (organisme américain qui fait passer l'examen en anglais) permet à l'ARM d'être dispensée en français, garantissant sa diffusion dans le monde francophone. Ainsi AMRAE Formation forme des professionnels français, mais aussi marocains depuis septembre 2015. Le Liban, la Côte d'Ivoire et le Sénégal seront sans doute les prochains bénéficiaires de l'ARM. Le Président de The Institutes, Pete Miller, a d'ailleurs renouvelé le 2 décembre 2016 ce partenariat pour les prochaines années, garantissant à AMRAE Formation l'exclusivité de l'ARM en français. La pérennité de l'ARM est assurée en France ! La formation offre de surcroît un réseau fort à l'international, puisque plus de 35 000 professionnels en sont déjà diplômés.

Deuxième joyau, le Cefar : cette formation certifiante, axée sur la stratégie et le management, a l'avantage d'être maîtrisée et dispensée exclusivement par l'AMRAE... qui



La Présidente de l'AMRAE Brigitte Bouquot (à gauche) et le Président de The Institutes Pete Miller (à droite) renouvellent le partenariat pour la licence de l'ARM en France et dans tous les pays francophones par AMRAE Formation.

est l'une des six associations nationales dont les formations sont accréditées par FERMA ! Formation d'excellence visant le leadership efficace du Risk Manager, le Cefar a déjà permis à 190 professionnels de faire progresser leur carrière. Vice-présidente de l'AMRAE en charge de la Formation, Anne Piot d'Abzac ne dit pas autre chose : « Reconnus par leurs pairs, les certifiés Cefar témoignent que cette certification européenne renforce l'idée auprès de leurs dirigeants que la fonction Risk Manager est cruciale pour leur entreprise et sa stratégie ».



### VERS UNE CERTIFICATION EUROPÉENNE

La prochaine étape logique : établir une passerelle entre l'ARM, le Cefar, et le Rimap, certification européenne du Risk Manager mise en place par FERMA depuis un an.

L'intérêt du Rimap ? « Faire reconnaître la fonction Risk Manager dans toutes les entreprises et institutions européennes (dont les régulateurs), en fournissant une formation et un examen standardisés aux professionnels », explique Jo Willaert, Président de FERMA. Examen écrit, qui prendra la forme d'un examen en ligne à partir de juin 2017, le Rimap tiendra cependant compte « des spécificités locales et des pratiques professionnelles propres à chaque pays de l'UE : l'examen est compréhensible par tous les adhérents des associations nationales », poursuit Jo Willaert.

Une association de Risk Managers (comme l'AMRAE) qui dispense déjà une formation (comme l'ARM) pourra prétendre bientôt à une passerelle avec le Rimap : « FERMA peut accréditer une formation et les examens finaux selon certaines règles. Après le lancement de l'examen online du Rimap, nous examinerons les formations dispensées par ces associations pour proposer une équivalence avec ce dernier. »

### LA RECONNAISSANCE D'ÉTAT, ÉTAPE-CLÉ

Autre chantier pour AMRAE Formation : la reconnaissance par l'État des formations dispensées. « Cela servira deux objectifs : d'abord, une légitimation accrue des formations dispensées, et donc du métier Risk Manager. D'autre part, une accréditation d'État permettra au salarié de mobiliser son Compte Personnel de Formation (CPF) », développe Gersende Menonville.

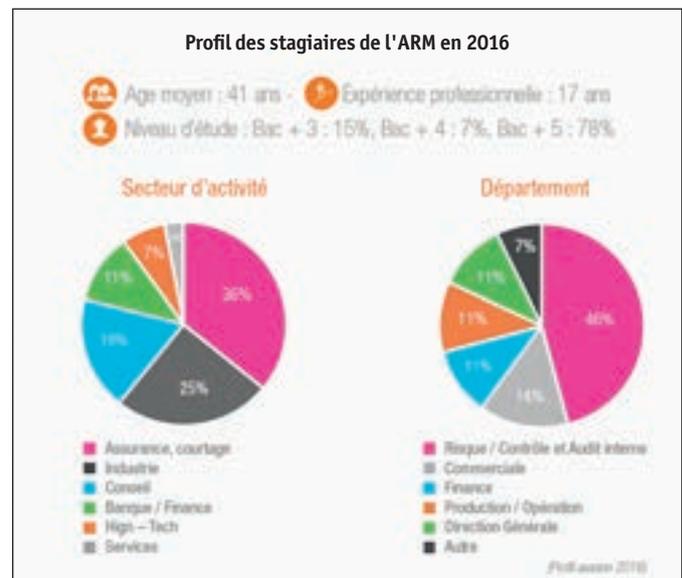
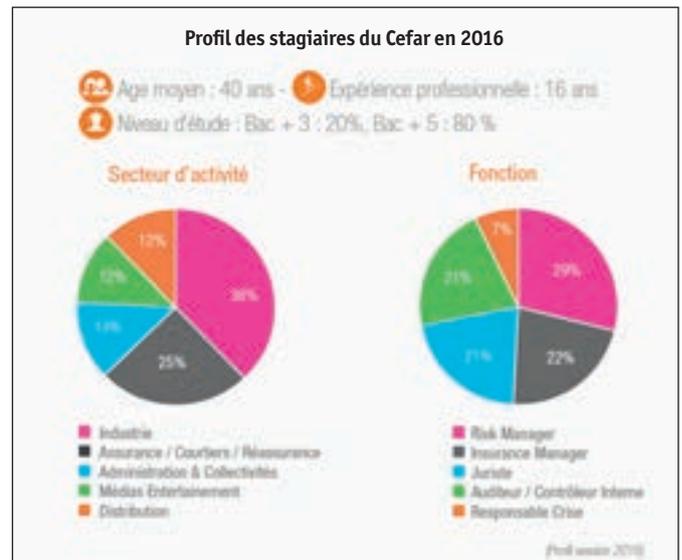
« La valeur de la certification augmente, donc celle du métier : par l'État, et par les dirigeants. »

Gersende Menonville,  
AMRAE Formation

C'est pourquoi AMRAE Formation a déposé cette année un dossier auprès du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) pour la certification Cefar (Stratégie de gestion des risques), qui est en cours d'examen. Ainsi, « les professionnels suivant le parcours pourront plus légitimement solliciter leur entreprise pour suivre le cursus. La valeur de la certification augmente, donc celle du métier : par l'État, et par les dirigeants », enchaîne Gersende Menonville.

L'offre d'AMRAE Formation ne s'arrête cependant pas au Cefar ou à l'ARM : en proposant une trentaine de stages thématiques variés réunis en trois grandes familles (ERM-Dispositif de gestion des risques, risques spécifiques et sectoriels, ou financement des risques), l'organisme de formation veut pouvoir couvrir la demande de formation de la part des Risk Managers.

Ainsi, ces derniers peuvent suivre le stage de leur choix (pour découvrir/approfondir un sujet particulier) ou effectuer un « Parcours à la carte » de 15 jours, monté d'après leur expression de besoins initiale : sur le cyber, les méthodes de financement des risques, le positionnement métier... Dispensant inlassablement les compétences-clés issues du Référentiel métier de l'AMRAE, ces stages correspondent donc « à des compétences transversales exercées en situation professionnelle », comme le précise



l'article L. 335-6 du Code de l'éducation. Là encore, la voie d'une reconnaissance par l'État est donc toute tracée. C'est pourquoi ce dossier sera déposé dans les prochains mois auprès de l'Inventaire.

« En clair, l'inscription des stages thématiques à la Commission nationale de la certification professionnelle sanctionnera à la fois une maîtrise professionnelle, et le processus de vérification de cette maîtrise », simplifie Gersende Menonville. Une fois cette étape validée, les stagiaires pourraient alors puiser dans leur CPF pour acquérir ces nouvelles connaissances.

L'équation est simple : reconnaissance des formations = reconnaissance du métier, au-delà de la simple fonction de Risk Manager. Car l'ARM, comme le Cefar et le Rimap, sont ouverts à tous les acteurs de la chaîne de l'assurance : assureurs, courtiers, avocats, experts...

Mettre sous tension la chaîne de valeur de l'assurance, faire du Risk Management une filière d'excellence : la stratégie de développement d'AMRAE Formation épouse finalement celle de l'AMRAE sous l'impulsion de sa Présidente Brigitte Bouquot. Vous avez dit logique ? ■

Par Solen Guezille

## VÉHICULES AUTONOMES : LES PROMESSES... ET LES RISQUES

**Ce qui était encore un rêve futuriste sera bientôt réalité : une voiture dans laquelle il n'y aura pas de conducteurs mais seulement des passagers. Une perspective qui apporte son lot de promesses... Mais aussi de risques à gérer en termes de responsabilité et de piratage. Solen Guezille, Partner au cabinet Chatain & Associés, développe ces enjeux cruciaux pour les Risk Managers.**



Solen Guezille,  
Partner, cabinet Chatain & Associés

**CHATAIN & ASSOCIÉS**  
Avocats à la cour

**D'**ici 2035, 21 millions de véhicules autonomes devraient être vendus dans le monde dont 4 millions en Europe, selon le cabinet américain IHS, et à la clé, une réduction de 90 % des accidents en ville, d'après les estimations du Boston Consulting Group.

En réalité, toutefois, le terme générique de « *voiture autonome* » recouvre aussi bien les véhicules bénéficiant de simples outils d'assistance à la conduite que les véhicules semi-autonomes où le pilote doit se tenir prêt à reprendre le volant à tout moment, que les voitures-robots sans volant ni pédales.

De facto, tous ces véhicules coexisteront pendant cette longue période de transition au cours de laquelle les acteurs du secteur seront confrontés à des questions juridiques et assurantielles complexes en termes de responsabilité. Parallèlement à cela,

ils devront faire face à de nouveaux risques qui touchent l'ensemble du secteur des objets et des infrastructures connectés.

### LES ENJEUX DU PILOTAGE AUTONOME EN TERMES DE RESPONSABILITÉ

La modification récente tant de la Convention de Vienne du 8 novembre 1968 sur la circulation routière que de la législation nationale – par l'introduction d'un article 37 à la loi n° 2015.992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte – démontre la volonté des autorités d'anticiper la mise en circulation sur la voie publique de véhicules à délégation partielle ou totale de conduite.

Pour autant, ces adaptations ne règlent pas les questions liées à un pilotage entièrement automatisé : d'une part, l'article 8 de la Convention de



Vienne dispose toujours que « *tout conducteur doit constamment avoir le contrôle de son véhicule* », et d'autre part, l'article R.412-6 du Code de la route prévoit que « *tout véhicule en mouvement ou tout ensemble de véhicules en mouvement doit avoir un conducteur (...) Tout conducteur doit se tenir constamment en état et en position d'exécuter commodément et sans délai toutes les manœuvres qui lui incombent* ».

Or, la définition du « *conducteur* » – notion la plus utilisée et visée dans le Code de la route – est absente de ces textes alors qu'elle est primordiale puisqu'elle détermine notamment l'imputabilité de la plupart des infractions au Code de la route et l'éligibilité de l'indemnisation des dispositions de la loi Badinter du 5 juillet 1985.

Pour la jurisprudence, la qualité de conducteur implique que ce dernier agisse sur les organes de direction et de commandes. C'est donc la participation active ou non de l'usager de la route dans le contrôle du véhicule qui détermine sa responsabilité. Si ce dernier perd la qualité de conducteur au sens de la loi et de la jurisprudence, l'applicabilité de la loi Badinter aux véhicules autonomes impose que soient responsables en cas d'accident d'autres protagonistes, comme le constructeur et/ou le fabricant dès lors que la technologie embarquée a eu un rôle causal dans la survenance de l'accident.

Les assureurs anticipent d'ores et déjà un transfert de la responsabilité du conducteur vers celle du constructeur du véhicule afin de garantir le droit à indemnisation des victimes.

Pour autant, et surtout pendant la période de coexistence des différents types de véhicules, se posera systématiquement la question de savoir si l'occupant a ou non repris le contrôle de son véhicule à un moment charnière et si son action ne serait pas en définitive la cause de l'accident ou de son aggravation comme cela a été rapporté sur l'un des « *incidents* » impliquant la Google Car. Dans cette hypothèse, la participation active du conducteur à la réalisation de l'accident serait de nature à exonérer les autres protagonistes de leur responsabilité.

Aussi, pour faciliter le traitement des questions de responsabilités en cas de sinistre, d'aucuns préconisent la généralisation de l'Event Data Recorder (EDR), une sorte de boîte noire – qui enregistre notamment les changements soudains de vitesse, les défaillances du moteur, etc. – à

la condition toutefois de s'assurer de la communication sans entrave des informations recueillies à toutes les parties impliquées.

Les nouveaux modèles d'assurance automobile devront donc répondre à l'évolution du système de responsabilité induit par ce nouveau mode de conduite.

## FACE À LA RÉALITÉ DES CYBER RISQUES, DES RÉPONSES EN COURS D'ÉLABORATION

Les nouvelles générations de véhicules et *a fortiori* les véhicules autonomes ont besoin de capter, analyser, comprendre leur environnement ce qui nécessite leur connexion permanente à des éléments extérieurs par des systèmes embarqués, des assistants de navigations ajoutés (GPS) voire des smartphones, comme c'est le cas avec l'application WAZE.

La prise de contrôle à distance d'une Tesla Model S par des chercheurs chinois démontre que la cybersécurité automobile est un enjeu central pour le développement des systèmes de conduite autonome. En effet, les capacités de connexion (Bluetooth, Wifi, GSM) de la voiture connectée ouvrent des brèches de sécurité qui permettent de s'emparer à distance des commandes de pilotage, ce qui pourrait engendrer des accidents graves. En juillet 2015, deux experts américains ont ainsi piraté, dans des circonstances exceptionnelles, une Jeep Cherokee, éteignant, entre autres, le moteur en plein milieu de l'autoroute.

Le risque est donc réel et les constructeurs vont devoir s'adapter. Chez PSA, une cellule d'experts en cybersécurité participe au développement des systèmes, conduit des analyses de risque et des tests d'instruction. Fiat a lancé un programme qui accorde des récompenses pour les hackers qui mettent des failles en lumière. Volkswagen va créer avec des experts israéliens une entreprise spécialisée en cybersécurité automobile. L'industrie automobile cherche ainsi à appréhender au mieux les risques de cyberattaque visant à prendre le contrôle de la navigation à distance puisqu'à la différence d'autres objets connectés, de tels phénomènes peuvent avoir des conséquences directes sur la vie des personnes transportées, et plus généralement de cybercriminalité.

De leur côté, pour faire face à ce type de risques, les assureurs devront ajuster leur position de garantie et leurs offres de police d'assurance. ■

# PORTRAIT DE BÉNÉDICTE HUOT DE LUZE

Après avoir passé 8 années au sein de l'AMRAE, dont 4 en tant que Déléguée générale, Bénédicte Huot de Luze a décidé de passer la main à l'issue des 25<sup>e</sup> Rencontres, à Deauville. Retour sur des années très riches et petit éclairage sur l'avenir.



**R**ien ne prédestinait Bénédicte Huot de Luze au Risk Management, si ce n'est son goût pour... le risque. Cette passionnée d'histoire, de religion et de géopolitique se serait plutôt vue travailler à l'ONU, dont elle longeait les bâtiments pendant sa jeunesse passée à Genève. Mais c'est en étudiant à HEC Lausanne qu'elle découvre la finance et s'oriente finalement vers un DECF au CNAM-INTEC à Paris. Les « *big five* » ne veulent pas d'elle ? Qu'à cela ne tienne, elle débute comme comptable back office en OPCVM à la Société Générale, en intérim. Déjà, le subtil mélange de dynamisme et de rigueur qui la caractérisent, impressionnent ses supérieurs, qui l'aident au bout de 2 ans à intégrer KPMG, l'un des auditeurs de la banque... « *J'étais fière, avec mon profil atypique, et mon seul DECF en poche, d'intégrer une telle société* », se rappelle-t-elle.

### LE GOÛT POUR L'INDUSTRIE

Bénédicte audite des fonds de commun de placement : 614 exactement, qu'elle doit visiter deux fois par an ! L'occasion d'acquérir une bonne culture générale de l'entreprise, et de sentir que c'est vers l'industrie que son cœur balance. Bien notée, elle bénéficie d'une passerelle rare, sautant de l'audit financier à l'audit industriel. Une révélation. Electrolux, Total, Lafarge, ADP, RTL... Toujours en mission sur le terrain, elle hérite d'un portefeuille très varié, qui l'entraîne des silos à grains aux hangars de pièces détachées : une chance pour cette femme curieuse de nature, avide de nouveautés et de rencontres, qui trouve encore le temps de terminer son diplôme d'expert-comptable en parallèle.

Au bout de 3 ans, passée chef de mission, elle estime avoir fait le tour. Et comme à chaque fois, elle se cherche un nouveau défi. Ce sera les appels d'offres. Mordue, elle monte très vite au sein de KPMG une nouvelle branche de services autour du Risk Management, du contrôle et de l'audit interne. « *Je me suis découvert des talents cachés en créativité, en négociation, en commercial...* ». Pendant 7 ans, elle fait des merveilles et remporte de très gros projets. Très vite, elle comprend que sa vocation est dans la gestion des risques. Elle finance seule sa formation auprès de l'ARM (Associate in Risk Management), « *pour appréhender la partie assurantielle indispensable au Risk management global* » précise-t-elle et adhère à l'AMRAE. Nous sommes en 2003.

### LA FORMATION COMME CHEVAL DE BATAILLE

Le premier projet sur lequel elle travaille au sein d'un petit groupe de passionnés sera le fameux ouvrage sur la cartographie des risques : un *best-seller* sorti en 2005 et réédité 3 fois depuis. « *C'était le premier ouvrage sur le métier, ses enjeux, ses difficultés... On partageait ce que nous en avons compris, une belle aventure et de solides amitiés* ».

Impliquée dans plusieurs groupes de travail pour l'AMRAE, elle décide de sauter le pas fin 2008. L'Association recherche un junior pour faire le relais entre le métier et le bureau permanent ? En un mois elle expose sa feuille de route et convainc Gérard Lancner,

« Je laisse  
l'AMRAE

avec tous  
les indicateurs  
au vert »

alors Président de l'AMRAE de la recruter comme Directeur scientifique. «À l'époque, les entreprises devaient passer du risque assurable au Risk Management global : j'étais persuadée que c'était à l'AMRAE de s'emparer du sujet. J'ai donc intégré cette dimension dans toutes les publications et dans les comités scientifiques». Elle s'attaque aussi aux notions de gestion de crise et d'intelligence économique, revisite les ateliers et surtout prend en main AMRAE Formation. Infatigable, et convaincue qu'une association professionnelle n'est rien sans ce pilier, elle s'attache à faire en sorte que l'AMRAE soit toujours «sur les bons sujets, au bon moment».

### DONNER SES LETTRES DE NOBLESSE AU MÉTIER

Quand Gilbert Canaméras devient Président de l'AMRAE en 2011, le poste de Délégué général est vacant. Il le propose à Bénédicte. «Il y avait alors une marche de professionnalisation à franchir. Il ne s'agissait plus d'être l'assistante de direction du Conseil d'administration, mais véritablement un chef d'entreprise autonome. C'était un gros challenge pour moi, mais aussi pour le Président, le Conseil et le bureau permanent», se rappelle en souriant celle qui bien sûr n'a pas pu résister à ce nouveau défi. Elle reprend tout : les finances, le reporting, les RH, les Rencontres et naturellement l'équipe. «Le bureau permanent m'a fait confiance, nous avons formé une équipe très soudée, c'était indispensable face aux défis qui nous attendaient».

Le nouveau duo a de grandes ambitions pour l'AMRAE : remettre les préoccupations des adhérents au cœur de l'association, s'ouvrir à de nouveaux territoires en régions et développer l'influence du Risk Management à l'international. «La création du référentiel métier est une des réalisations dont je suis la plus fière.



Bénédicte Huot de Luze entourée de trois présidents : Gilbert Canaméras (2011-2015), Brigitte Bouquot (depuis 2015), et Gérard Lancner (2007-2011).

Ce framework a marqué les esprits au niveau européen et mondial, il a donné une impulsion incroyable au métier et a permis de faire bouger les lignes». Après avoir accompagné le changement de gouvernance de l'AMRAE, la modification des statuts et l'élargissement du bureau permanent de 4 à 10 personnes, Bénédicte salue le départ de Gilbert Canaméras, «dont le GAREAT a marqué le combat politique». Avec Brigitte Bouquot, dont Bénédicte admire le parcours et l'analyse fine – féminine – du métier, elles forment un nouveau tandem très vite opérationnel. Ensemble, elles poursuivent la stratégie et l'ambition de faire du Risk Manager un véritable «business partner» de l'entreprise.

### «IL ÉTAIT TEMPS DE PASSER LA MAIN»

Mais à 46 ans, il a fallu faire un choix. «Après 8 ans d'une implication sans relâche, je laisse l'AMRAE avec tous les indicateurs au vert : les Rencontres ont fait carton plein, plus de 350

stagiaires sont formés chaque année, le baromètre 2015 du Risk Manager est excellent... J'ai atteint la feuille de route que je m'étais fixée. C'est ma nature de partir une fois la mission accomplie. J'avais reçu une flamme olympique : je l'ai conservée et cultivée pendant toutes ces années. Je la transmets à un autre tandem», explique calmement Bénédicte, qui a voulu laisser à l'AMRAE le temps de choisir son successeur, pour travailler avec lui en binôme et éviter ainsi toute crise de gouvernance.

«Il y a encore de grands chantiers à mener et des messages politiques à faire passer. C'est un poste passionnant et très challengeant, dont le cadencement est très élevé. Je souhaite à Hubert de l'Estoile d'y trouver autant de plaisir que moi». Et d'ajouter : «Je conserverai bien évidemment une écoute attentive et un œil bienveillant : l'AMRAE est une grande famille, dont on ne sort jamais vraiment, mais il est temps pour moi de descendre du "grand huit" ! Laurence Parisot m'a fait un très beau cadeau de départ en plaidant pour l'intégration du Risk Manager au sein des comités de direction dans les grands groupes. Je pars l'esprit serein».

À ceux qui s'interrogent sur son avenir, elle répond sans ambages : «Pour l'instant, je m'interdis de penser à la suite, je prends de la hauteur. Même si mes parents sont en Suisse, ma vie est ancrée en région parisienne. Je vais profiter de mes 4 enfants et de mon mari, reprendre le chant dans un chœur baroque, chercher un mandat d'administrateur... Ensuite, on verra. L'entrepreneuriat m'attire, j'aime l'Humain, l'emmener quelque part, donner du sens à son action, je suis faite pour ça. Alors reprendre une entreprise, pourquoi pas...».



### TÉMOIGNAGES : RETROUVEZ LES AUTEURS !

1

« Bénédicte a joué un rôle déterminant pour positionner l'AMRAE en tant qu'Association de référence des Métiers du Risque et de l'Assurance, et en l'ancrant sur ses deux piliers scientifiques que sont le métier du Risk management et le transfert des risques au marché de l'assurance. Elle a constamment développé l'image de l'association et sa visibilité dans ses actions opérationnelles, en renforçant le succès des Rencontres et en développant la formation. Venant du monde du Conseil, Bénédicte a contribué aux documents de référence fondateurs et aux prises de position stratégiques. Par son charisme et son énergie, elle a été un remarquable passeur de nos sujets entre toutes les parties prenantes.

2

« Bouillonnante d'idées et capable de créer des liens, Bénédicte a notamment permis l'élargissement de l'association aux ETI et PME.

3

« À la fois Calamity Jane pour son goût de la nouvelle frontière et la Catherine de Médicis du Risk pour son talent politique... en tout état de cause une grande dame !

4

« Bénédicte laissera une trace profonde dans la reconnaissance du métier de RM. Grâce à sa force de travail quasi sans limite, elle a mis en valeur l'intelligence collective, tout en faisant preuve d'intelligence du cœur, en recherchant toujours un consensus.

8

« Bénédicte va laisser sa présence sur tous les sujets, notamment la professionnalisation, la formation et la montée en compétence du Risk Manager.

5

« Bénédicte a une vitalité exceptionnelle, un enthousiasme qui n'a d'égal que sa curiosité. Son exigence pour elle et pour les autres s'accompagne en permanence d'une grande joie.

6

« Les grandes forces de Bénédicte ? Son énergie, sa ténacité et sa passion... Son investissement dans sa fonction a permis la défense du rôle et du positionnement du Risk Manager.

9

« Bénédicte va laisser dans son sillage la dynamique de l'équipe de permanents de l'AMRAE et le support à la Présidence. J'admire son optimisme et son volontarisme.

7

« Son implication et sa passion pour nos métiers l'ont poussée à se dépasser plus qu'imaginé par elle et par nous, passant des studios de BFM TV aux estrades de Sciences Po.

10

« Grâce à Bénédicte, l'association s'est professionnalisée et s'est équilibrée, avec l'arrivée de l'ERM.

11

« Sa grande ambition et son dévouement pour l'AMRAE ont fait d'elle une grande Déléguée Générale qui marquera longtemps l'AMRAE.

12

« Bénédicte a su accompagner les présidents de l'AMRAE : elle a été la cheville ouvrière de leur succès et celui de l'association.

15

« Bénédicte est dotée d'un sens de l'humour, qui n'a d'égal que sa bonne humeur et sa générosité.

13

« Toujours à la recherche de solutions, Bénédicte a utilisé son enthousiasme pour valoriser sans cesse la fonction de Risk Manager.

14

« Bénédicte a fait preuve de dynamisme et d'engagement naturel dans ses fonctions. Elle a été force de proposition sur tous les projets.

18

« Bénédicte est une bâtisseuse : elle a reconstruit les fondations de l'AMRAE pour en faire une association plus rayonnante et plus ambitieuse.

16

« La création du poste de Délégué général de l'AMRAE a marqué une évolution importante : le leadership et le sens du management de Bénédicte y ont fait des merveilles.

17

« Bénédicte est une entrepreneuse, qui a fait franchir un palier à l'AMRAE en taille et en périmètre.

21

« Jamais je n'oublierai les précieux conseils que Bénédicte m'a apportés lorsque j'ai créé la fonction Risk Management dans ma société.

19

« C'est précisément la personnalité et l'engagement de Bénédicte qui m'ont donné envie de m'engager à l'AMRAE en région. Son optimisme nous a confortés dans notre métier.

22

« Bénédicte a eu les bonnes idées et a su aussi concrétiser celles des présidents qu'elle a accompagnés.

20

« Bénédicte a su faire évoluer l'AMRAE en suivant les attentes de ses membres.

23

« Sa bonne humeur et sa ténacité positive ont été un des facteurs de réussites de l'antenne régionale de Lyon.



1 Brigitte Bouquot (AMRAE et Thales) 2 Kadidja Sinz (Liberty Special Markets) 3 Dominique Pageaud (EY) 4 Gilbert Canaméras (FERMA) 5 Robert Leblanc (Aon) 6 Sophie Maguer (AMRAE et EuroDisney) 7 Anne-Marie Fournier (AMRAE et Kering) 8 François Malan (AMRAE et Nexity) 9 Hervé Houdard (Siaci Saint-Honoré) 10 Frédéric Lucas (Gras Savoye) 11 Gérard Lancner (AMRAE Formation) 12 Oliver Wild (AMRAE et Veolia) 13 Laurent Barbagli (Axa Matrix) 14 Gilles Maindrault (AMRAE et Groupe La Poste) 15 François Cottignies (CSP AMRAE et Adm. Indépendant) 16 Marc de Pommereau (AMRAE et Engie) 17 Gilles Proust (Arenge) 18 Sophie Mauvieux (AMRAE et Gemalto) 19 Marie-Elise Lorin (AMRAE et SMACL) 20 Alain Ronot (AMRAE et CapGemini) 21 Max Giumelli (Virbac) 22 Anne Piot d'Abzac (AMRAE et Ipsen Pharma) 23 Xavier Mary (AMRAE et Aéroports de Lyon).

# carewings

PROTECTING CORPORATE MOBILITY



Voyageurs d'affaires. Expatriés.

Ils donnent le meilleur à leur entreprise.  
Donnez-leur la meilleure des protections.

 **europ**  
**assistance**  
you live we care\*

\* Vous vivez, nous veillons

Par Aurélie Nicolas

# 9<sup>e</sup> PANORAMA SIGR AVEC EY LA DYNAMIQUE SE POURSUIT

En facilitant la transversalité entre départements et l'harmonisation des pratiques, les Systèmes d'Information de Gestion des Risques (SIGR) ont gagné leur place auprès des Risk Managers.



François Beaume,  
Administrateur de l'AMRAE  
et Président de la  
Commission Systèmes  
d'Information

Lancée à l'occasion des Rencontres AMRAE, l'édition 2017 du panorama des SIGR s'inscrit dans le cadre des Cahiers Techniques de l'association. Pour la deuxième année consécutive, elle intègre les résultats d'une enquête réalisée auprès des Risk Managers.

## DEUX NOUVEAUX AXES FONCTIONNELS

« Cette double perspective, éditeurs et Risk Managers, complète et enrichit la vision du marché, en offrant des points de vue alternatifs et une description à la fois des besoins et de l'offre », précise François Beaume, administrateur de l'AMRAE et Président de la Commission Systèmes d'Information. À noter cette année l'apparition de deux nouveaux axes fonctionnels dans le panorama : l'analyse de données et la cyber-sécurité, compte tenu de l'intérêt croissant pour ces sujets.

## UN MARCHÉ EN CROISSANCE

Premier constat : le marché des SIGR reste dynamique et s'accélère, notamment pour les petites et moyennes entreprises (+6 %), même si les grandes structures restent les principaux clients des éditeurs SIGR. Ainsi, 53 % des éditeurs constatent plus d'appels d'offres que l'année précédente. Près de la moitié des organisations possédant des SIGR sont des structures internationales et/ou multi-sites, qui ont donc besoin de faciliter le transfert structuré d'information. Sans surprise, les secteurs « Industrie et Services » (53 %) et « Banque et Assurance » (31 %) représentent l'importante majorité des portefeuilles des éditeurs.

## PLUS DE GRANDS PROJETS ET DE COLLÉGIALITÉ

Les projets de SIGR sont toujours très transverses (Gestion des risques, Audit, Contrôle interne, Assurances...) mais leur taille évolue. « Il y a désormais davantage de grands

projets, la part des projets impliquant plus de 1 000 utilisateurs ayant doublé par rapport à l'année précédente », souligne Bertrand Rubio, Senior Manager Risk Advisory chez EY, qui a conduit l'étude. Si les fonctions métiers (Directions des Risques, Directions du Contrôle Interne et de l'Audit Interne, Directions de la Compliance et Directions des Assurances) restent les principales fonctions à l'origine des appels d'offres, le choix d'un SIGR apparaît comme une décision plus collégiale dans laquelle les Directions des Risques et les Directions des Systèmes d'Information sont fréquemment impliquées (+ 11 % par rapport à 2016 pour ces dernières).

## UN PANEL ÉLARGI D'ÉDITEURS ET DE RISK MANAGERS

104 éditeurs  
mondiaux consultés

46 répondants  
(+3 par rapport à 2016)

8 nouveaux entrants  
(dont Google avec sa solution GSuite)

60 Risk Managers  
(+11 par rapport à 2016)  
tous secteurs  
confondus

Grandes Entreprises  
62 %  
des répondants,  
ETI 33%

## DES BÉNÉFICES INDÉNIABLES AU QUOTIDIEN

Concernant la couverture fonctionnelle, les axes les plus attendus restent la cartographie des risques (97 %), la gestion des incidents (88 %) et la maîtrise des risques (88 %). La Cyber sécurité, qui faisait son apparition dans l'enquête, n'est pas considérée comme un axe primordial au sein d'un SIGR (54 %) mais il est perçu comme utile par plus de deux tiers des répondants. Parmi les principaux bénéfices retirés, les Risk Managers citent le fait de faciliter la transversalité entre départements et de pouvoir consacrer moins de temps à la consolidation des données et plus à l'analyse.

## ERGONOMIE : ENCORE UN EFFORT

Principaux bémols soulevés : la flexibilité de configuration laisse encore à désirer, tout comme la facilité d'utilisation. À l'avenir, les Risk Managers souhaiteraient pouvoir intégrer dans leur SIGR des solutions de contrôle continu ou des applications métier spécifiques. Enfin, plus de 50 % d'entre eux estiment souhaitable l'ouverture des SIGR aux Commissaires aux Comptes (CAC) mais peu aux courtiers, actuaires, consultants et experts, pour des questions de confidentialité et/ou de pertinence. ■



Des solutions sur mesure  
au service des grands comptes



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



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



DO, RC construction, TRC.



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.

Vous avez été nombreux à passer sur notre stand aux 25<sup>èmes</sup> Rencontres AMRAE.  
Nous vous en remercions chaleureusement.

**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

Polyexpert SAS - Siège Social - 1, rue Saint-Georges - 75009 Paris - www.polyexpert.fr

Polyexpert  
**20**  
ans  
1997-2017

## DES MISSILES DE CUBA À L'ENTREPRISE : LES LEÇONS DE LA GESTION DE CRISE

En 1962, la crise des missiles de Cuba constitua (involontairement) un événement fondateur de la gestion de crise. Son analyse est encore aujourd'hui une source riche d'enseignements utiles et opérationnels. Dans leur dernier livre, Benoît Vraie (le « Monsieur Gestion de crise » de l'AMRAE) et ses trois co-auteurs, ont disséqué cet épisode majeur de la Guerre froide de manière ludique et pédagogique.



Benoît Vraie, Master GGRC de Paris Panthéon-Sorbonne et Président de la Commission « Intelligence économique, crises et PCA » de l'AMRAE.

**P**ourquoi écrire aujourd'hui un livre sur la gestion de crise et la continuité d'activité, en l'illustrant avec une crise internationale survenue il y a plus de 50 ans ? « Pour la première fois, une grave crise internationale, la crise de Cuba, présentait l'ensemble des critères caractéristiques de la crise : délais courts, enjeux forts, rupture dans la continuité des activités », répond Benoît Vraie du tac au tac. Forts de ce constat (une guerre nucléaire ayant probablement été évitée), les 4 auteurs du livre « La gestion de crise illustrée : les leçons de la crise des missiles de Cuba » ont « extrait les grands items qui ont permis à Kennedy et sa cellule de surmonter cet épisode », poursuit le Président de la Commission « Intelligence économique, crises et PCA » de l'AMRAE.

### DES RECETTES OPÉRATIONNELLES POUR LES RISK MANAGERS

En découvrant l'installation de rampes de lancement de missiles nucléaires à Cuba, le Président Kennedy mit rapidement sur pied l'ExComm (Executive Committee), qui eût pour tâche la résolution de la crise, développant à cette occasion la quasi-totalité des concepts de la gestion de crise.

Ces concepts, les auteurs les ont déclinés en « recettes opérationnelles à destination des Risk Managers : bonnes,

pratiques, façons de s'organiser, attitudes psychologiques et comportementales à adopter (communication, prise de décision, ...) ».

Si une crise est toujours un événement unique et inattendu, il existe cependant systématiquement « une récurrence dans ses critères d'apparition et les manières de la gérer : la nécessité d'une préparation en amont, une solide documentation, l'utilisation d'outils techniques dont chacun des membres de la cellule de crise doivent connaître a fortiori l'utilisation », développe Benoît Vraie.

Professionnel, et ludique, le livre contient un Serious Game (déjà réalisé lors des Rencontres AMRAE 2015 à Cannes) : vous êtes le héros d'une crise qui survient. Selon les options que vous choisissez, la crise sera petit à petit close... ou aura empirée ! Un débriefing vous permet de tirer des leçons de ce jeu.

Issu de rencontres entre Benoît Vraie, Louis Crocq (Médecin général des Armées), Louis Bernard (Fondateur de Crisotech, entreprise de conseil en formation et gestion de crise), et de Grégoire Romatet (diplômé d'un master 2 « Action internationale et gestion de crises » de Science Po Toulouse), cet ouvrage mêle les connaissances des mondes de l'entreprise, militaire, et universitaire, pour offrir un condensé de bonnes pratiques. À lire ! ■



## LA GESTION DE CRISE À L'ÉPREUVE DE L'EXERCICE « EU SEQUANA »



**E**n mai-juin 2016, la crue de la Seine a occasionné un certain nombre de dégâts, montrant l'impréparation de certaines entreprises et des pouvoirs publics, ainsi que les difficultés et lenteurs de la communication entre ces deux secteurs.

Prémonitoire ? Deux mois auparavant, l'opération "EU Sequana" visait à tester la solidité des systèmes de gestion

de crise des acteurs économiques qui seraient impactés par une crue centennale de la Seine.

Deux chercheuses, Valérie November et Laurence Créton-Cazanave, ont pu observer le déroulé des événements : avant l'exercice, pendant, après. Leurs observations et analyses, renforcées par la crue de mai-juin, sont livrées dans leur ouvrage « La gestion de crise à l'épreuve de l'exercice "EU Sequana" » . ■

# La continuité... est au cœur de notre métier.

- Vous cherchez une relation de partenariat pérenne ?
- Vous voulez travailler avec des experts identifiés, disponibles et réactifs ?
- Être indemnisé rapidement est un critère déterminant ?

Renseignez-vous auprès de votre courtier ou de nos équipes :  
[contact.france@msamlin.com](mailto:contact.france@msamlin.com)



**Dommmages**



**Responsabilité Civile**



**Maritime & Aviation**

Agilité - Expertise - Proximité

**Votre partenaire MS Amlin**

**MS  Amlin**

Succursale France Amlin Insurance SE  
58 bis rue La Boétie 75008 Paris T +33 (0)1 44 70 71 00

# RÉVENTION DES RISQUES RH ET TARIFICATION EN ROUTE VERS LA RÉUNIFICATION

**La conclusion de l'étude de la Commission Risques et Ressources Humaines de l'AMRAE auprès des assureurs et courtiers est sans appel : leur décorrélation est quasi-totale entre les politiques de prévention des risques RH et la tarification des garanties Vie.**

**E**n 2014, la Commission Risques et Ressources Humaines de l'AMRAE avait publié un livre blanc montrant que seules 20 % des entreprises répondantes considéraient que le Risque RH était susceptible de dégrader la performance de l'entreprise.

En 2016, c'est auprès de 36 assureurs de personnes, courtiers et prestataires spécialisés dans la prévention des risques RH que la Commission a enquêté. Objectif ? Apprécier la vision de celles et ceux qui doivent assurer les risques RH, même si l'intégralité de ces derniers n'est pas assurable.

Un double prisme leur était proposé en testant des hypothèses marketing et de prix (« la détermination du prix de couverture tient-elle compte de la politique de prévention ? ») :

► **Stratégique**, sur l'utilité de l'investissement dans la prévention, dans leur plan de développement et dans leurs budgets techniques ;

► **Opérationnels**, avec des angles sur les tarifications et les méthodes de commercialisation.

Pour les professionnels interrogés, la prévention du risque RH est d'abord l'affaire des RH (35 %) ou de la direction (14 %) si la structure est de petite taille, mais surtout l'affaire de tous. En termes de bénéfices attendus, assureurs et courtiers évoquent d'abord le marketing et commercial (31 %) puis la fidélisation (25 %) suivie par la prévention des risques (24 %) et la RSE (20 %).

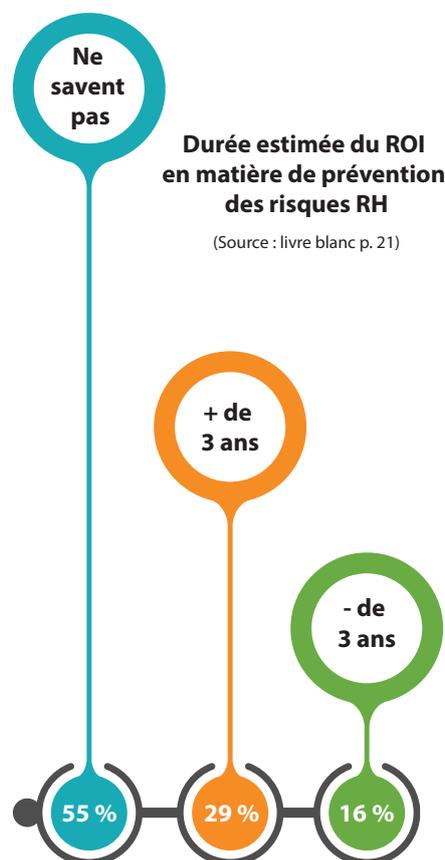
## PRÉVENTION DES RISQUES RH NE RIME PAS AVEC RÉDUCTION TARIFAIRE

Les Risk Managers le vivent quotidiennement : un risque aux conséquences explicitement non durablement quantifiables, est difficilement audible et lisible dans l'entreprise. Parce qu'il est diffus et protéiforme, le risque RH, hors *Safety*, a encore du mal à s'inscrire dans la

cartographie des Risk Managers, à l'exception peut-être de celui de la perte de talents.

Quand 14 % des assureurs/courtiers déclarent tarifier à la baisse, s'ils détectent une politique de réduction des risques RH dont ils pourraient être co-acteurs, 38 % répondent par la négative, 24 % formulent un avis mitigé quand 24 % ne se prononcent pas.

Ceux qui réfléchissent sur des approches mixtes (inclusion/vente directe) pour la financer en fonction de la nature des risques, de la branche professionnelle, de la nature des contrats ou de leur propre maturité commerciale reconnaissent ne pas pouvoir calculer de ROI qualitatif ou quantitatif pour trouver « le point d'atterrissage de la prévention ».



## QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, PRÉVENTION DES RISQUES RH : TOUJOURS UN ACTE DE FOI AU REGARD DE LA FROIDEUR DU COMPTE DE RÉSULTAT DES ASSUREURS

La conclusion de la Commission est nette : 76 % des interviewés admettent que le modèle économique de la prévention des risques RH n'est pas encore trouvé et 65 % d'entre eux ne la voient que comme un centre de coûts.

## NE JAMAIS DÉSESPÉRER

Pourtant les entreprises qui se sont lancées dans des démarches vertueuses savent mesurer les résultats comme en témoigne Laurence Breton-Kueny, la DRH du groupe Afnor, à la commission de l'AMRAE et à la Tribune de l'assurance. D'une part dit-elle en substance, il existe des normes en risques RH ISO 9001, 31001, 37001 et bientôt 45001 et d'autre part les investissements sur « les quatre piliers (hygiène de vie, environnement de travail, pratiques managériales et équilibre vie professionnelle/privée) sont payants ». L'absentéisme est inférieur à 4 %, les comptes mutuelles et prévoyance sont équilibrés, le baromètre social positif au niveau collectif.

Un signal faible que beaucoup espèrent devenir fort. ■





**La puissance d'un groupe,**



**le savoir-faire d'un multi-spécialiste,**



**l'agilité d'un Entrepreneur.**

## **Une expertise reconnue en solution globale de gestion des risques et d'assurance Entreprise**

**Dommages, Risques Techniques, Construction, RC Entreprises et professionnelles, Flottes & Transport, Protection Juridique\*, Santé & Prévoyance Collective, Programmes internationaux.**

(\*) Protection Juridique assurée et gérée par DAS.



**ENTREPRISE**

MMA IARD Assurances Mutuelles, Société d'assurance mutuelle à cotisations fixes - RCS Le Mans 775 652 126  
MMA IARD, Société anonyme au capital de 537 052 368 euros - RCS Le Mans 440 048 882 - Siège social :  
14 boulevard Marie et Alexandre Oyon - 72030 Le Mans Cedex 9 - DAS Assurances Mutuelles, Société d'assurance  
mutuelle à cotisations fixes - RCS Le Mans 775 652 142 - DAS, Société anonyme au capital de 60 660 096 euros - RCS  
Le Mans 442 935 227 - Siège social : 33, rue de Sydney - 72045 LE MANS CEDEX 2 -  
Entreprises régies par le code des assurances.

Credit photo : Fotolia.com

# BAROMÈTRE 2017 DU RISK MANAGER : LES PREMIÈRES TENDANCES

**Outil de benchmark de référence du Risk Manager en France, le Baromètre AMRAE participe à la visibilité du métier et permet aux professionnels du risque et des ressources humaines de situer le Risk Manager dans l'environnement actuel. L'édition 2017, qui paraîtra cet automne, a besoin de vos réponses pour l'enquête ! Les premières tendances en exclusivité.**



François Malan,  
Vice-président de l'AMRAE



*Le Baromètre du Risk Manager AMRAE ? Une analyse terrain du profil, des missions et des perspectives métiers servant au développement et à la promotion de la profession»,* explique François Malan, Vice-président de

l'AMRAE en charge du Métier Risk Manager. L'ouvrage biennuel verra sa 5<sup>e</sup> édition publiée cet automne. Véritable «photographie instantanée» du métier de Risk Manager en France, il permet aux professionnels de mesurer les évolutions dans la durée du positionnement et du rôle de leur fonction.

Domaines de compétences et d'activité, rémunération, formations, rattachement hiérarchique, budget alloué, type et secteur de l'entreprise... : le Baromètre esquisse les contours d'un métier «très hétérogène et qui recouvre un panel d'activités très différentes d'une entreprise à l'autre», détaille Julien Muller, Senior manager chez PwC.

Partenaire de l'AMRAE depuis 2015, PwC mène l'enquête auprès des Risk Managers, en profitant notamment de ses Rencontres du Risk Management. «Une opportunité idéale pour obtenir des réponses au questionnaire, puisque plus de 560 Risk Managers de tous horizons sont rassemblés durant trois jours au même endroit», poursuit le consultant.

## UNE FONCTION PASSIONNANTE... ET MIEUX RECONNUE EN INTERNE ?

L'édition 2017 du congrès a permis de collecter 50 réponses de Risk Managers (contre 25 deux ans plus tôt), montrant le taux de pénétration croissant du Baromètre dans son cœur de cible. L'enquête, qui se terminera fin avril, synthétisera les informations recueillies auprès de nombreux professionnels. Les résultats définitifs ne seront présentés qu'en septembre prochain, mais certaines tendances se dégagent (attention : il convient de les rapporter à la

qualité des répondants à date, plutôt issus de grands comptes dans l'industrie ou les services).

Première évolution, qui pourrait se confirmer, la réputation du métier en interne progresse pour 75 % des sondés (contre 54 % précédemment). Cette reconnaissance, si elle se confirme, serait-elle due au champ d'activité des Risk Managers, plus polyvalents ? «Dans l'édition 2013 du Baromètre, 42 % des Risk Managers ne géraient que les assurances, contre 31 % en 2015, et 30 % cette année», relève Julien Muller. Le Risk Manager, un rayonnement plus global ? À confirmer !

La gestion des risques, un métier visiblement passionnant, puisque près de la moitié des répondants indique vouloir rester Risk Manager.

Ces résultats sont à prendre avec recul, l'enquête (anonyme) étant toujours en cours. Il vous reste quelques jours pour y répondre :

flashez le QR code ci-dessous ou rendez-vous sur le site [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr). Plus vous serez nombreux à répondre, plus l'outil sera pertinent !



Les résultats finaux seront présentés en septembre prochain : un jeu-concours accessible à la fin du questionnaire permettra à l'un des sondés de gagner une entrée gratuite aux prochaines Rencontres du Risk Management AMRAE en 2018. Le gagnant sera annoncé lors de la Journée des Commissions de l'AMRAE le 15 juin ! ■

# 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  
[edefontreaulx@theoreme.fr](mailto:edefontreaulx@theoreme.fr)

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

## ENQUÊTE FERMA 2017 AVEC EY

# LES RISK MANAGERS FRANÇAIS SE DÉMARQUENT

Tous les deux ans, FERMA diligente une grande enquête auprès des Risk Managers européens pour réaliser une photographie de leurs pratiques et de la façon dont ils appréhendent l'évolution des différents risques. Focus sur les points forts.

Présentés le 18 janvier 2017 par Dominique Pageaud, Partner, et Sébastien Rimbart, Executive Director chez EY, les résultats de la 8<sup>e</sup> enquête FERMA (Federation of European Risk Management Associations) donnent des enseignements intéressants sur les tendances générales de la profession au niveau européen et sur les spécificités des gestionnaires de risques français (16 % des répondants).

## LES RISK MANAGERS FRANÇAIS PLUS PROCHES DES CEO QUE LEURS HOMOLOGUES EUROPÉENS

Sur la question du reporting tout d'abord, les Risk Managers français s'adressent plus fréquemment à leurs présidents que leurs homologues européens, ce qui semble prouver leur orientation métier et leur engagement dans une réflexion stratégique de long terme aux côtés des dirigeants opérationnels. Interrogés ensuite sur leurs activités prospectives, les Risk Managers français envisagent d'axer leurs efforts en 2017 sur le management de crise et la continuité d'exploitation, ainsi que sur l'intégration de leur activité dans la stratégie business, acquisitions et projets. Plus des deux tiers des Risk Managers français interrogés estiment ainsi avoir un niveau d'interaction « avancé » ou « mature » avec leur top management et 57 % ont réussi à descendre la pratique de cartographie des risques au sein des Business Units de leur société. Diffusion d'une culture du risque, présentation des plans de prévention, participation régulière aux réunions de boards... Les Risk Managers présents dans la salle ont confirmé que la fréquence des interactions était bien au cœur de leur combat pour asseoir leur crédibilité et porter les messages à la direction, même si un enjeu d'audibilité reste prégnant au sein des équipes projets des entreprises industrielles et technologiques notamment. Éviter de travailler en silo et apporter une vision complémentaire, sans empiéter sur le rôle des experts, reste de l'avis de tous un exercice périlleux pour les gestionnaires de risques.

## UN RISK APPETITE PLUS FORT DES PARTIES PRENANTES

Correspondant à la hausse des demandes en provenance de l'extérieur de l'entreprise (investisseurs, actionnaires, agences de rating...), cette meilleure prise en compte des problématiques de risques est une bonne nouvelle pour les Risk Managers qui voient ainsi leur rôle mis en avant.

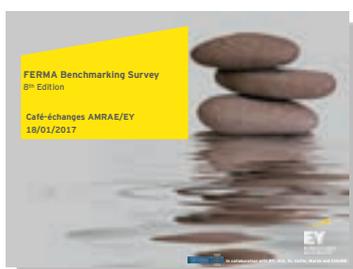
## DES RISQUES MAJEURS BIEN IDENTIFIÉS

Comme à chaque édition, FERMA a dressé dans son enquête le Top 10 des risques perçus par les Risk Managers en 2016.

Sont sur le podium à la fois au niveau français et européen les risques d'interruption d'activité et ceux liés aux conditions économiques. En revanche, les gestionnaires de risques dans l'Hexagone craignent plus que leurs homologues le risque de cyberattaque et d'atteinte à la propriété des données, en forte hausse (2<sup>e</sup> rang), au détriment des risques d'instabilités politiques qui descendent en 4<sup>e</sup> position.

Les deux spécificités françaises de ce top 10, que l'on ne retrouve pas dans le classement européen, sont le risque de fraude et celui de qualité des produits et services. Si globalement les Risk Managers français sont plus satisfaits de leur maîtrise des risques que la moyenne européenne, ce sont sans surprise les risques exogènes (conditions économiques et état de la concurrence) que ces professionnels estiment le moins maîtriser,

avec un bémol également sur leur implication dans la transformation digitale et les grands projets stratégiques de l'entreprise. Indubitablement, le défi à relever dans les années à venir reste la diffusion et l'intégration d'une culture de risques dans les process de décision. ■



Dominique Pageaud,  
Partner chez EY

# TRUST US TO GO FURTHER

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

**La confiance est au cœur de notre action**



**MAPFRE**

**GLOBAL  
RISKS**

| TRUST IS EVERYTHING |

## ALBINGIA

# 55 ANS AUX CÔTÉS DES ENTREPRENEURS FRANÇAIS

**Incontournable sur le marché de l'assurance des risques d'entreprises, Albingia est une compagnie française indépendante qui accompagne les entrepreneurs face à leurs nouveaux défis.** *Isabelle Moulin, Directrice du développement d'Albingia, revient sur les spécificités de la compagnie qui en font un partenaire de choix depuis 55 ans.*



**Isabelle Moulin,**  
Directrice du développement  
d'Albingia

### Bio express :

*Ingénieure Arts et métiers, Isabelle Moulin a rejoint Albingia en 1990 comme souscripteur Risques techniques et Construction. Elle a su développer le potentiel de la compagnie pour s'y investir pleinement jusqu'à être nommée Directrice du développement en 2008. Elle intervient de manière transversale sur la France entière et est aujourd'hui l'incarnation du lien qui unit Albingia avec ses partenaires.*

### Quels sont les domaines d'interventions d'Albingia ?

Depuis 55 ans, nous couvrons en France des entreprises de toutes tailles, PME, ETI, ou multinationales et dans tous les secteurs d'activités. Nous avons acquis une position de leader en risques de la construction et risques techniques. Aujourd'hui, nous sommes reconnus sur l'ensemble des risques d'entreprises et nos expertises sont multiples : événementiel, audiovisuel / cinéma, engins de chantiers, énergies renouvelables, immobilier et réhabilitation immobilière, professionnels de l'art, activités tertiaires... Autant de domaines sur lesquels Albingia a un réel savoir-faire.

### Comment en 2017 Albingia se différencie-t-elle ?

Albingia a toujours misé sur l'humain, à l'opposé d'une relation dématérialisée. Nous sommes reconnus pour notre expertise. Nous investissons dans la formation des jeunes collaborateurs tout en valorisant la technicité de nos sachants. Au travers de nos 6 délégations réparties sur toute la France, nous sommes proches de nos clients, gage d'une grande réactivité auprès des entrepreneurs locaux. Enfin, nous offrons une des plus belles signatures du marché avec un ratio de solvabilité II plus de 3 fois supérieur à la marge réglementaire. Tout cela, nos partenaires le savent, ils ne viennent pas chez Albingia par hasard.

### En 2017, vous célébrez vos 55 ans...

Effectivement nous célébrons nos 55 ans de relations uniques au plus près des courtiers, risk managers et entrepreneurs. Aujourd'hui dans un environnement incertain, avec la remise en cause de l'Europe ou face aux nouveaux risques, le risk manager a un rôle central dans la mise en place d'organisations plus agiles et résilientes.

Notre écoute, notre engagement et notre accompagnement dans la durée nous permettent de répondre aux nouvelles problématiques des entreprises. Cet anniversaire est la preuve de cette relation unique partagée avec tous nos partenaires.

### A l'heure du tout digital, quels sont les projets de la compagnie pour l'avenir ?

Avant tout, continuer. Nous allons continuer à proposer des solutions d'assurances parfaitement adaptées, continuer à apporter à nos partenaires notre expertise, continuer notre métier d'assureur, c'est-à-dire comprendre, analyser, proposer et porter les risques de nos clients. Continuer également à créer de la valeur : nous abordons la digitalisation comme un levier de simplification et d'amélioration du service rendu. Chez Albingia, la digitalisation des échanges, aujourd'hui en marche, nous permettra de nous concentrer sur des tâches à haute valeur ajoutée. Digitale mais surtout humaine, des fondamentaux qui sont au cœur de la réussite de la compagnie. ■



## CUNNINGHAM LINDSEY LA FORCE D'UN VRAI GROUPE INTERNATIONAL

Si plusieurs acteurs en France peuvent faire valoir une forte expertise dans le domaine de l'assurance, beaucoup plus rares en revanche sont les groupes ayant développé une stratégie internationale capable de coordonner leurs équipes à travers le monde. C'est cette stratégie tournée vers les clients nationaux et internationaux qui est impulsée par le Groupe Cunningham Lindsey. *Explications par Olivier Vial, directeur général.*



**Olivier Vial,**  
Directeur général  
de Cunningham Lindsey

**Olivier Vial, ces derniers mois ont marqué un virage important dans l'histoire et la stratégie de votre société...**

En effet. Depuis que j'ai pris la direction il y a deux ans, nous n'avons eu de cesse de restructurer notre société pour spécialiser nos collaborateurs sur leurs domaines d'expertise. Jusque là, nous étions présents sur tous les marchés et dans tous les domaines. Depuis ce changement, initié en 2015 mais qui a pris corps essentiellement mi 2016, nous avons segmenté nos activités en cinq branches, en mettant l'accent cette année 2017 sur la branche Entreprises. Deux marques spécifiques sont rattachées directement aux dommages Entreprise : MCL dédiée aux assureurs généralistes et MCL GLOBAL dédiée aux assureurs spécialistes & groupes internationaux. CLERIS, notre marque en Responsabilité Civile et INTRUST notre marque dédiée à la gestion déléguée, complètent l'offre Entreprise.

La plupart de ces marques mondiales présentes partout à travers le globe, garantissent une homogénéité dans la gestion des dossiers tout en respectant les spécificités des pays et du droit qui s'y applique.

**Chaque marque intervient donc dans ses domaines spécifiques ?**

Absolument. Pour chacune des marques, nous avons mis en place des organisations spécifiques, avec des experts et des administratifs dédiés à chacune d'entre elles. Au total 106 personnes sont affectées à la gestion des sinistres Entreprise chez CLF.

Aujourd'hui par exemple, MCL GLOBAL regroupe 22 experts spécialisés tant en bâtiment, qu'en matériel, et en perte d'exploitation. Avec CLERIS, nous avons opéré le même type de segmentation avec plus de trente experts, dans des domaines d'activités spécifiques comme l'industrie, la chimie, l'environnemental, etc. Par ailleurs, INTRUST regroupe des gestionnaires RC et Dommages impliqués dans la totalité du traitement des dossiers en gestion déléguée.

**« L'objectif d'avoir créé ces marques,  
est de pouvoir proposer à nos clients, un service sur-mesure.  
Notre volonté est de missionner le bon expert,  
au bon endroit au bon moment. »**



**« Nous sommes aujourd’hui le seul cabinet d’expertise en France à être un groupe mondial, au sein duquel chaque collaborateur partage les mêmes valeurs. Cela joue un rôle majeur sur la coordination internationale que nous pouvons faire valoir. »**

**Dans cette stratégie justement, quelle était la plus-value recherchée en créant ces marques distinctes ?**

La plus value est de garantir à l’assureur, qu’il soit spécialisé ou généraliste, que son dossier sera traité par une équipe spécialisée (Experts, Administratifs, Gestionnaires de comptes, Coordinateur de programmes) la plus compétente en fonction de la typologie du sinistre confié.

Notre force est de nous adapter à la demande de nos clients en leur apportant des solutions sur-mesure et de l’innovation dans la gestion de ses dossiers.

**L’international est l’une de vos grandes forces pour la branche Entreprise. Qu’est-ce qui vous différencie aujourd’hui de vos concurrents également présents à travers le monde ?**

Nous comptons plus de 550 experts MCL GLOBAL dans le monde. Nous sommes aujourd’hui le seul cabinet d’expertise en France à être un groupe mondial, au sein duquel chaque collaborateur partage les mêmes valeurs. Cela joue un rôle majeur sur la coordination internationale que nous pouvons faire valoir, conditionnant notre efficacité, et par là-même, la force de notre groupe.

Au-delà, Intrust dans le monde opère depuis 8 hubs, sur chacun des continents, et gère ainsi pour comptes des dizaines de milliers de dossiers chaque année.

La France, de par son marché de l’assurance et par ses grandes Entreprises, est un exportateur de dossiers important dans le groupe. Ce pourquoi notre service de coordination et de gestion des comptes internationaux se développe sans cesse. Nous entendons continuer de renforcer la coordination, pour que nos équipes locales puissent promouvoir la qualité de notre groupe et être toujours plus proches de nos clients.

**Un groupe international donc, mais qui mise également sur une performance haut-de-gamme au niveau national...**

Sur le territoire national, nous nous appuyons sur un service de coordination performant qui a fait ses preuves et croît, avec l’éclosion de MCL et MCL GLOBAL dédiés à l’expertise de gestion des comptes nationaux et internationaux. Les experts terrain de ces 2 branches travaillent en étroite relation afin d’apporter une prestation sur mesure à nos clients.

**Dans quelle mesure l’un de vos principaux défis est-il de pouvoir relever des challenges très différents les uns des autres ?**

La difficulté de notre métier consiste à intervenir à la fois sur du « prêt-à-porter » et du « sur-mesure », pour lequel nous devons créer des produits de « haute-couture ».

Notre force est de parvenir à jongler avec les besoins très spécifiques de nos clients et de les satisfaire quelle que soit la complexité de la mission, grâce à la puissance d’un groupe mondial comme le notre.

**Peut-on dire que vous vous démarquez aussi de la concurrence par l’expertise et les compétences de vos collaborateurs ?**

Vous savez, des experts de grande qualité, beaucoup de groupes en comptent dans leurs équipes. Nous ne prétendons pas être les seuls à avoir des collaborateurs de grande qualité. En revanche, nous sommes les seuls à avoir à ce point segmenté nos activités, de sorte que nos experts, se fondent dans une coordination particulièrement bien orchestrée et maîtrisée en France et à travers le monde. Pour ce faire, nous nous équipons chaque jour davantage de solutions métiers et technologiques partagées garantissant la fiabilité de nos données et de nos méthodes partout dans le monde. ■

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  
Risques  
Maîtrise  
Prévention  
Bâle  
PCA  
Gouvernance  
ERM  
Solvabilité  
Crisis  
Conformité

Formations certifiantes, diplômantes  
Programmes courts  
Formations intra-entreprise

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)



# UNE OFFRE D'ASSURANCE DÉDIÉE AUX ENTREPRISES



Assureur spécialisé en risques d'entreprises depuis plus de 100 ans, HDI GLOBAL SE est un acteur majeur sur les principaux marchés européens. Créée par des entrepreneurs pour des entrepreneurs, HDI intervient, en France, auprès des entreprises de toutes tailles. Reconnu pour ses solutions d'assurance sur-mesure, HDI propose une offre complète d'accompagnement des entreprises.

**Notre objectif : protéger votre bilan et vous permettre d'entreprendre grâce à une couverture de vos risques conforme à vos attentes.**

## Nos offres

- Dommages et pertes financières
- Responsabilités
- Risques techniques
- Flotte automobile
- Transport



## Nos services

- Prévention des risques & Ingénierie
- Gestion & International
- Financement des risques
- Indemnisation

## NOS ATOUTS

Une présence en France depuis plus de 15 ans ■ Une approche originale fondée sur la protection du patrimoine des entreprises ■ Des équipes transversales dédiées par client et disposant d'une grande autonomie de souscription ■ Un réseau international actif dans 130 pays

Parlez-en à votre courtier

### Pour plus d'informations HDI GLOBAL SE :

Veronique Perottino : 01 44 05 55 05 - veronique.perottino@hdi.global

Carla Orejas : 01 44 05 56 82 - carla.orejas@hdi.global

Délégation Lyon-Méditerranée : Thibaut Dorré : 07 63 12 81 75 - thibaut.dorre@hdi.global

[www.hdi.global](http://www.hdi.global)

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®