

DOSSIER

L'expertise dommage

MÉTIER RISK MANAGER

Les 1001 facettes
du Risk Manager

RM à l'international :
Kelvin Wu, Senior Risk
and Insurance Manager,
International SOS

Formation à la loupe :
L'École de Guerre Économique
se penche sur les risques

PRODUITS ET SERVICES

Le Risque Construction

PORTRAIT

Estelle Josso,
Directeur des Assurances et de la Prévention,
Hermès International

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**.



CHIMIE - MATÉRIAUX - SCIENCES DE LA VIE

Biologie - Végétal - Minéral - Métallique - Organique - Laboratoires - Médicaments - Minéraux - Matières Premières - Oil and Gaz - Sidérurgie - Métallurgie - Corrosion - Céramique - Ciment - Béton - Plastiques - Analyses et Investigations - Analyses d'Avaries - Composites - ADN - Cellules - Fluides - Gaz.



EAU

Mer - Fleuves - Ruissellements - Hydrogéologie - Glissements de terrains - Envasement et Sédimentologie - Sécheresse - Coulées de Boues - Pollutions - Traitement des Sols aux Liants Hydrauliques - Géotextiles - Réglementation Hydraulique - Captation - Stockage et Installations - Traitement de l'eau - Distribution de l'eau - Irrigation - Arrosage - Consommation de l'eau - Eaux Minérales.



INGÉNIERIE - TRAVAUX PUBLICS

Conduite de Projets - Infrastructures - Urbanisme - Construction - Ouvrages Divers - Équipements Industriels - Géologie - Mines - Carrières - Tunnels - Ouvrages Souterrains - Ouvrages d'Art - Ponts - Viaducs - Réseaux Routiers, Ferrés, Hydrauliques - Ouvrages à la Mer - Géotechnique - Barrages - Soutènement - Bureaux d'Ingénierie - Études - Constructeurs - Consultants - Bureaux de Contrôle - Installation - Matériel de Levage - Outillages de Chantier.



AUTOMOTIV

Véhicules Terrestres à Moteur - Automobile - Véhicules Professionnels - Camions - Tracteurs - Remorques - Caravanes - Véhicules et Matériels Agricoles - Véhicules et Matériels de Chantiers - Code de la Route - Assurances Automobile - Reconstitution d'Accidents - Constructeurs - Équipementiers - Mécanique - Véhicules Électriques - Fabrication en série - Rappels Sériels.



MARINE

Navires Civils et Militaires - Bateaux de Fret - Porte-Containers - Cargos Vrac - Cargos Pétroliers - Corps de Navire - Propulsion - Moteurs - Ligne de Propulsion - Hélices - Équipements - Matériels - Voiles - Facultés - Containers - Infrastructures Portuaires - Appareils de Levage - Manutention Portuaire - Croisières - Plateforme Offshore - Aquaculture - Pêche - Agroalimentaire - Produits de la Mer.



FERROVIAIRE - RAILWAY

Infrastructures Fixes - Voies Ferrées - Automatismes et Contrôle Commande - Trains - Voitures - Wagons - Tramways - Funiculaires - Gares - Réseaux - Cantonnement - Régulation - Mécanique - Chaudrons - Containers - Moteurs Électriques - Moteurs Thermiques - Propulsion Électrique - Automatismes - Sécurité - Conduite.



AÉRONAUTIQUE - SPACE

Avions Civils et Militaires - Drones - Aéroports et Infrastructures Aériennes - Multimodal - Réglementation - Transport des Passagers et des Marchandises - Matériels - Cellules - Propulsion - Avionique - Informatique Embarquée - Turbines - Sécurité Aérienne - Spatial - Fusées - Satellites - Stations Orbitales.



GRUPE 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



Anne-Marie Fournier,
Vice-présidente de l'AMRAE
en charge du scientifique
et Risk Manager de Kering

FRANCHISSONS DE NOUVEAUX CAPS !

Chers Risk Managers,

Voici le numéro d'été de la revue de l'AMRAE.

L'accent est mis sur les nouveaux moyens à la disposition des entreprises et des assureurs dans le cadre des activités de prévention et d'expertise. Big data, drones, traitements digitalisés... Parlons-nous de moyens d'améliorer la prévention et le traitement des risques ? Ou d'une véritable transformation qui entraînera de nouvelles organisations tant dans nos entreprises que chez nos partenaires : courtiers, assureurs, experts... ?

D'ores et déjà, certains assureurs évoquent le besoin de transformer leurs méthodes de travail. Les changements sont déjà en cours quant aux assurances de particuliers, reste encore à savoir si les « *grands risques* » peuvent aussi subir de grands changements grâce et/ou en raison des nouveaux outils technologiques.

Comme le mentionne Estelle Josso, Directeur Assurances et Prévention du groupe Hermès International, « *tout évolue et tout doit être revisité !* » en parlant des risques et des nouvelles technologies.

Pour les Risk Managers la période est intense étant donné la multiplication des sujets qui impactent l'activité quotidienne : instabilité géopolitique, évolutions climatiques, terrorisme, nouvelles réglementations, protection des données personnelles. Il est difficile de « *créer du temps* » pour réfléchir aux impacts des nouvelles technologies sur nos métiers. Avec cette dernière livraison, l'AMRAE tente ici d'apporter quelques éclairages pour vous permettre de disposer de pistes de réflexion pour mieux appréhender les conséquences des « *folies de l'homme et de la nature* » comme l'indique Henri Giscard d'Estaing, le Président du Club Med dans l'interview que vous trouverez dans ce numéro.

Bonne lecture ! ■



XL CATLIN



LA GESTION DE VOS SINISTRES AU CŒUR DE NOS PRÉOCCUPATIONS.

En cas de sinistre, nous avons à cœur de respecter nos promesses. Si vous recherchez un assureur fiable qui vous soutient dans les coups durs, **parlons-en.**

.....
MAKE YOUR WORLD GO

xlcatalin.com



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 :

Hubert de l'Estoile

Comité éditorial :

Hubert de l'Estoile, Olivier Coppermann,
Louis Favrot, Simon Embarck

Conception et coordination éditoriale,

secrétariat de rédaction : SEITOSEI

Ont contribué à ce numéro AMRAE :

Louis Favrot

Journalistes :

Séverine Charon, Charles de Toirac,
Aurélien 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

Crédits photos :

SEITOSEI, ©Elodie Petit, ©iStock

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 : Juillet 2017

ISSN 2551-0703

ÉDITO 3

PORTRAIT 6

Estelle Josso, Directrice des assurances et de la prévention, Hermès International

ACTEURS EN VUE 11

L'APPROCHE DU RISQUE D'UN DIRIGEANT 14

DOSSIER 17

L'expertise dommage se bipolarise entre rapidité et valeur ajoutée

À L'AFFICHE 27

MÉTIER RISK MANAGER 30

Les 1001 facettes du Risk Manager	30
Réseau international : Alexander Mahnke, Président du CA de la GVNW	32
Risk Manager à l'international :	
Kelvin Wu, Senior Risk and Insurance Manager, International SOS.....	34
Zoom sur... du Big Data au Risk Management.....	37
Formation à la loupe : l'École de Guerre Économique se penche sur les risques.....	38

PRODUITS ET SERVICES 40

Risques Construction : la reprise du secteur attire de nouveaux entrants

VEILLE ET POSITION 46

Robots : le droit court toujours après la technique

ACTUALITÉ DE L'AMRAE 48

Organisation	48
Publications	50
Événements	51

NOS PARTENAIRES 59

BULLETIN D'ABONNEMENT 62

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

Par Aurélie Nicolas

ESTELLE JOSSO, DIRECTRICE DES ASSURANCES
ET DE LA PRÉVENTION, HERMÈS INTERNATIONAL

L'ASSURANCE AU CARRÉ

Entrée en mai 2011 dans le groupe de luxe, Hermès, Estelle Josso a repris et développé la Direction des assurances et de la prévention, en étroite collaboration avec la Direction Audit et Risques. Dans un contexte de croissance exponentielle du Groupe, elle œuvre pour une meilleure connaissance des risques et de leur assurabilité.

Au terme de 14 années chez Allianz à la prévention puis à la souscription grands comptes, Estelle Josso a eu envie de passer de l'autre côté du miroir. Spécialiste de l'assurance dommages, cette ingénieure a découvert, à pas feutrés, le milieu de l'artisanat d'exception.

Première mission à son arrivée : identifier les risques majeurs de l'entreprise et s'assurer de leur bonne couverture par la politique d'assurance. « *La base était déjà solide, la plupart des programmes internationaux d'assurance étaient en place* ». Une mission facilitée par une forte culture du risque dans le Groupe, reconnaît-elle. « *Le fait que la maison Hermès reste une entreprise familiale, est très impactant. La famille qui contrôle toujours le groupe est très attachée à son patrimoine humain, culturel et financier. Cela explique sans doute cette attention si particulière portée à la gestion des risques* ».

UN OUTIL DE GESTION DES RISQUES PERFORMANT

BIO EXPRESS

43 ans. Ingénieure Supelec

À peine diplômée, Estelle Josso est sélectionnée par les AGF pour suivre un programme d'intégration destiné aux hauts potentiels à l'issue duquel elle intègre la Direction prévention de l'assureur. Elle y reste deux ans avant de profiter de la bulle internet (nous sommes au début des années 2000), pour intégrer le projet de Banque AGF, en mode start-up. De 2003 à 2011, elle sera ensuite souscriptrice dommages grands comptes, gérant des programmes internationaux pour de grandes entreprises françaises.

C'est en mai 2011, qu'elle rejoint le groupe familial Hermès aux responsabilités qu'elle occupe actuellement.

Avec Céline Van Hamme, Directrice de l'Audit et des Risques (et intervenante régulière aux Rencontres AMRAE), et de ses équipes, Estelle a contribué à développer l'outil de contrôle et de maîtrise des risques de l'entreprise. « *Lors des appels d'offres pour les renouvellements, les retours positifs des assureurs sont nombreux, séduits par notre maîtrise des risques* », constate-t-elle. Ainsi, grâce à un modèle organisationnel rodé, fait de procédures et d'une forte culture d'exigence, Hermès n'a quasiment pas eu de sinistres à déplorer sur les cinq dernières années.

« Le fait que la maison Hermès reste une entreprise familiale, est très impactant.

[...] Cela explique sans doute cette attention si particulière portée à la gestion des risques. »

Souvent sur le terrain, Estelle Josso – épaulée par Valérie Ignatovitch – part à la rencontre des équipes métiers et des filiales pour diffuser la culture de l'assurance et identifier les points de vigilance. La pédagogie et la sensibilisation sur le rôle de soutien et d'accompagnement de l'assurance tant en matière de prévention/sécurité que de couverture des risques font partie de son quotidien. « La vieille image de l'assureur qui met des bâtons dans les roues commence à passer. Lors du rachat d'un nouveau site, il arrive même que ce soient les équipes qui me demandent d'interroger l'assureur pour avoir son conseil », se félicite la jeune femme qui compte dans son périmètre pas moins de 23 sites classés hautement protégés.

Cette proximité avec le terrain et son lien permanent avec ses relais dans les filiales à l'étranger, lui permettent de dresser une liste des signaux faibles et de les faire remonter à toutes les instances concernées.

En 2016, Céline Van Hamme et Estelle Josso entament un travail de convergence en rapprochant les cartographies réalisées par la Direction Audit et Risques avec les résultats de la veille interne et de marché menée par la Direction Assurances et Prévention. Antérieurement, chacune effectuait sa propre analyse de risques. « Nous avons effectué un gros travail de rapprochement des risques identifiés et des garanties d'assurance que nous avons en face, afin de dresser un état des lieux que nous avons soumis en comité exécutif. Certains découverts de couverture ont été corrigés, d'autres ont été assumés comme tels, mais désormais, tout est clair, transparent et choisi ». Sensibiliser la direction aux différents risques, anciens et nouveaux, potentiellement en augmentation en raison de la croissance exponentielle du groupe Hermès, a ainsi été une des principales préoccupa-

tions d'Estelle Josso. « Depuis mon arrivée en 2011, le chiffre d'affaires a augmenté de 83 % ! Plus d'activité dit forcément plus d'exposition et de visibilité, et donc des risques qui évoluent ».

LE RISQUE DE RÉPUTATION, MAJEUR ET SI DIFFICILE À GARANTIR

Ainsi, parmi les risques classiques, Hermès, à l'instar de toutes les enseignes de luxe, porte une attention particulière aux risques de vol, qui concernent tous les sites de l'entreprise en France et à l'étranger.

« Nous avons mis en place une série de mesures de prévention pour lutter contre ce fléau qui est malheureusement l'apanage de toutes les entreprises de produits manufacturés de valeur », explique Estelle Josso sans les détailler.



Tout ce qui relève de l'image et de la réputation de la maison et de ses produits, fait l'objet d'une attention particulière, que la jeune femme appréhende de façon concomitante avec la cybercriminalité (gestion et protection des données clients) et le développement de la RSE (éthique des sous-traitants, sourcing responsable...). Protéger l'image de marque de la maison Hermès est un travail de prévention au quotidien : « la réputation est l'ADN des maisons de luxe. Sans dévoiler les moyens et méthodes utilisés, nous pouvons



Société française œuvrant dans la conception, la fabrication et la vente de produits de luxe, notamment dans les domaines de la maroquinerie, du prêt-à-porter, de la parfumerie, de l'horlogerie, de la maison, de l'art de vivre et des arts de la table. Fondée à Paris en 1837 par Thierry Hermès, l'entreprise Hermès, à l'origine une manufacture de harnais et de selles, appartient encore majoritairement à ses héritiers.

12 834 collaborateurs dans le monde, dont **7 881** en France

307 magasins exclusifs

23 sites majeurs de production

5,2 milliards d'euros (+7,5 %) de chiffre d'affaires en 2016

ORGANIGRAMME

Olivier Fournier

DG Gouvernance et Développement des organisations

Charlotte Ameglio-Brion

Directeur du développement immobilier

Estelle Josso

Directrice des Assurances et de la Prévention

Valérie Ignatovitch

Responsable des Assurances et de la Prévention

QUE VOUS APPORTE L'AMRAE ?

J'ai connu l'AMRAE, il y a longtemps, alors que je travaillais chez Allianz. Dès ma prise de fonction chez Hermès en 2011, j'ai adhéré afin de pouvoir mutualiser les expériences avec mes homologues. Même si j'aimerais avoir plus de temps pour participer aux commissions, les trois jours des Rencontres annuelles constituent déjà pour moi une occasion unique d'échanges et de benchmark. L'AMRAE contribue au développement et à la reconnaissance de notre métier. Cela nous confère plus de poids, de matière et de supports pour nos actions en interne. Outre moi, Hermès recense deux autres adhérents à l'AMRAE.

dire que nos oreilles et nos yeux sont grand ouverts, partout dans le monde, avec des outils classiques et digitaux, des équipes internes et des prestataires spécialisés. Qualité des produits, des services, de l'accueil, marque employeur, attractivité financière, nous sommes des veilleurs professionnels.»

«En matière de supply chain, notre préoccupation première est la qualité des matières que nous utilisons et de cultiver notre excellence de production : nous restons des artisans», sourit-elle. Quant au devoir de vigilance et à la loi Sapin 2, rappelons que le Groupe produit très majoritairement en France et, ce n'est probablement pas une coïncidence, que le Directeur du développement durable de la maison est Pierre-Alexandre Bapst, précédemment Directeur audit et risques d'Hermès et alors Administrateur de l'AMRAE.

CONTREFAÇON : AGIR AVEC DISCERNEMENT

Le risque de contrefaçon et d'atteinte à la propriété intellectuelle du Groupe est un risque suivi avec énormément d'attention par une juriste spécialisée. «Ce risque est intéressant du point de vue assurantiel. Il est certain, donc par essence non assurable. C'est pourquoi, je ne suis que très peu impliquée dans son traitement. En matière d'assignation et de poursuite, il faut donc agir avec discernement et efficacité et ne jamais se résigner».

DES ASSUREURS DURABLES QUI DEVRONT SE MONTRER CRÉATIFS

Fidèle à ses partenaires historiques (FM Global en dommages depuis 23 ans, le courtier Verspieren depuis plus de 30 ans), le groupe Hermès travaille avec les plus gros assureurs de la place, dont AIG, AXA, Chubb, Zurich ou Liberty...

« Face à ces risques complexes, la seule solution reste la prévention et l'auto-assurance. »

« En 2011, il n'y avait pas encore cette prédominance des réseaux sociaux et cette fulgurance des informations, fiables ou non. Les risques étaient plus faciles à maîtriser et la plupart d'entre eux étaient transférables aux assureurs. Mais tout évolue et doit être revisité. Par exemple, nous sommes implantés dans des zones touristiques très sensibles aux contextes géopolitiques : nous avons des pertes d'exploitation quand le client ne peut accéder à une boutique. Ainsi, aujourd'hui, avec l'apparition de ces nouveaux risques dont beaucoup occasionnent des "pertes sans dommages", j'exprime les mêmes attentes que mes homologues de la restauration, des parcs à thèmes et autres industries de loisir. Je suis, nous sommes, ouverts aux nouvelles solutions assurantielles que de nouveaux acteurs ou nos partenaires habituels pourront – et doivent – nous proposer. Je ne doute pas que le marché finira par trouver des solutions de couverture, mais en attendant, face à ces risques complexes, la seule solution reste la prévention et l'auto-assurance ».

Quant à la captive d'assurance, si l'intérêt en est explicite, la réponse est sans ambiguïté : « face à ces risques non assurables, nous nous sommes posé la question d'une captive, notamment suite au rachat d'une ferme de crocodiles. Mais nous n'avons pas encore un volume de primes suffisant. Un jour peut-être... » ■



3 QUESTIONS À

Sophie Wadoux,
Responsable Audit et Risques
chez Hermès International

Quelles sont vos interactions avec la Direction des Assurances et de la Prévention ?

La Direction de l'Audit Interne et des Risques travaille en étroite collaboration avec la Direction des Assurances dans le cadre de la réalisation de ses missions d'audit mais aussi des exercices de cartographies des risques. Bien que rattachées à des directions distinctes, nos équipes se sont rapprochées et travaillent désormais de façon très coordonnée. Les échanges sont fluides et facilités par notre proximité géographique : nous sommes dans le même immeuble, au même étage. Ainsi l'équipe audit complète et parfait sa culture assurantielle et pense de plus en plus financement du risque. Quant à l'équipe d'Estelle, c'est une nouvelle certitude de disposer d'un relais de communication supplémentaire en matière de prévention et de sensibilisation aux risques. La Direction des Assurances est ainsi systématiquement consultée avant chaque mission d'audit afin de collecter les informations relatives aux éventuels sinistres antérieurs de la filiale concernée. Elle nous transmet les dernières recommandations de prévention de l'assureur. Nous vérifions que le contrôle interne en a bien assuré le suivi. En cours de mission, des échanges peuvent aussi avoir lieu afin de valider certains points spécifiques. Enfin, nos deux directions notent avec satisfaction être maintenant spontanément sollicitées par les filiales et directions métier qui n'attendent plus les « rotations » des auditeurs pour évoquer la question des risques.

Comment s'articulent la cartographie et le plan d'assurance ?

Dans un premier temps, nous recensons systématiquement, avec la Direction des Assurances, dans le cadre de nos exercices de cartographie des risques, tout ce qui aujourd'hui est techniquement assurable quant à nos risques identifiés. Nombre de ces risques sont déjà couverts, mais nous regardons toujours les éventuelles zones d'amélioration et portons l'ensemble de ces éléments à l'attention du ComEx. La cartographie qui lui est présentée, relativement simplifiée, distingue également ce qui est assuré de ce qui ne l'est pas : depuis ces dernières années, le ComEx a donc une réelle appréhension du risque assurable et non assurable. Ma direction peut également être conduite à participer aux réunions avec les assureurs dans le cadre du renouvellement d'une police ou de la recherche d'une couverture innovante.

Face à ces nouveaux risques, les méthodologies classiques de quantification et de valorisation sont-elles toujours utilisables ?

Nous les enrichissons des travaux et retour d'expérience de nos homologues et de ceux des associations professionnelles référentes comme l'AMRAE ou l'IFACI.

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



CyberEdge[®], 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



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



Témoignage client : **VODAFONE**

« Grâce au SIGR Webrisk, nous disposons désormais de toutes nos données consolidées et auditables. Nous pouvons de plus nous appuyer sur un workflow qui améliore notre efficacité et nous libère du temps pour nous consacrer aux analyses, toujours avec Webrisk. »

Lisa COOMBER

Senior Group Insurance Manager chez VODAFONE

ILS ONT REJOINT L'AMRAE

NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS FÉVRIER 2017

■ **Catherine Anselme**
Responsable Risk Management
et Contrôle Interne
Pages Jaunes

■ **Anna Autret-Lavaysiere**
Responsable Assurances Groupe
In Vivo Group

■ **Bouchra Azzaoui**
Risk Manager
Atlas Bottling CY

■ **Marion Badenes Lopez**
Responsable Management
des Risques
Pôle emploi

■ **Laurent Badiane**
Avocat
KGA Avocats

■ **Yasser Benbrik**
Insurance and Risk Manager
TAQA Morocco

■ **François Bourchanin**
Responsable Département
Gestion des Risques, Conformité
CCR

■ **Émilie Buttier**
Avocat Associé
Racine

■ **Émilie Charlier**
Contrôleur interne
La Française des jeux

■ **Antoine Clemendot**
Consultant ERM & SIGR
Delta RM

■ **Elena Colombo**
Corporate Insurance Manager
STMicroelectronics
International

■ **Emily Cox**
Global Insurance
& Prevention Manager
Solvay

■ **Alice Crasez**
Contrôleur interne
La Française des jeux

■ **Alain Curtet**
Avocat
Cornet Vincent Ségurel

■ **Jaafar El Amrani**
Directeur Audit Interne,
Contrôle Interne,
Risk Management
Cosumar

■ **Bénédicte Ferrière**
Avocate
Houle

■ **Patrice Groeninck**
Corporate Risk Manager
Renault

■ **Caroline Guillaume**
Responsable Audit, Contrôle
Interne, Qualité
Groupama Immobilier

■ **Habida Hamimed**
Actuaire et Professeur
ESGF

■ **Hicham Hamor**
Responsable Audit
Cosumar

■ **Sandrine Hazebrouck**
Risk Manager
Groupe La Poste

■ **Delphine Hoang-Fournier**
Chargé de mission contrôle
interne
Groupe ADP

■ **Christel Hurel**
Head of Insurance Group
Technicolor

■ **Germain Hurtado**
Risk Officer Corporate
Engie

■ **Christophe Laye**
Président
IWE

■ **Alexandra Leroy**
Risk Manager
Catalent

■ **Emmanuelle Lopez Sarfati**
VP Risk Management
& Insurance
DBV Technologies

■ **Véronique Lullier**
Engagement Manager
Julhiet Sterwen

■ **Anne Lupfer**
Consultant
Provadys

■ **Ghislain Mariton**
Risk Manager
Pôle emploi

■ **Jérôme Martin**
Directeur Business
Line Construction
& Infrastructures
Apave International

■ **Anne-Catherine Mauny**
Consultante
GESRI

■ **Alexis Nardone**
Expert Associé
Manager Risques IT
GM Consultant

■ **Habib Edmé Florient
Nguoni**
Auditeur interne
BSC Bank

■ **Lin Nin**
Avocat
DTMV & Associés

■ **Aurélien Ottevaere**
Credit Manager
Eurotunnel

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

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

■ **Stephan Paetzold**
Avocat
Paetzold Associés SCP

■ **Claude-Marie Perello**
Directrice Assurances
SAUR

■ **Bruno Perrot**
PDG
CPA Experts

■ **Éric Poglio**
Directeur des Assurances
du Groupe
Groupe La Poste

■ **Olivier Richard**
Expert Associé,
Directeur Technique
GM Consultant

■ **Julio Rueda**
Responsable Contrôle Interne
et Gestion des Risques
Somfy

■ **Gilles Serre**
Head of Risk Management
Bayer

■ **Jean Sinfort**
Corporate Internal Audit
Director
Altran Technologies

■ **Alexis Sobol**
Avocat
Houle

■ **Laurent Suteau**
Chargé du Contrôle Interne
Ministère de la Défense

■ Siân Taravellier

Risk Management
& Internal Control
CMA-CGM

■ Alice Tible

Group Risk Manager
Orange

■ Florent Velleman

Directeur Département
Risk Management
Groupe Y Paris

■ Jean-Louis Tautin

Directeur prévention
des fraudes et contrôle interne
Pôle emploi

■ Aurélien Trutt

Gérant
BUILDesign

■ Marie Vignaux

Contrôleur interne Qualité
La Française des jeux

ILS ONT BOUGÉ

ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

- **François Lorek**, Consultant, Formateur et Auditeur de Certification Qualité et Sécurité de l'Information chez TRAX – *Précédemment chez Lorek Consulting*
- **Maud Hamelin-Maury**, Risk Manager chez SNCF – *Précédemment chez RATP*
- **Jean-Luc Quenec'Hdu**, Ingénieur de Compte chez Axa Matrix Risk Consultants – *Précédemment chez Global Risk Consultants*
- **Christophe Raballand**, Directeur Contrôle interne et Conformité chez MACIF – *Précédemment chez MAIF*
- **Coline Sergeat-Rodier**, Property Insurance Manager chez Arkema – *Précédemment chez Air Liquide*
- **Marie-Laure Vacherot**, Directeur Audit interne chez Altran Technologies – *Précédemment chez Fromageries Bel*
- **Michel Voronkoff**, Directeur chez MVO Risk Consulting – *Précédemment chez Corelogic*

EN VUE

Brigitte Bouquot au 9^e rendez-vous de l'Assurance Transport

Parce que le CESAM a bien compris que le Risk Management est une filière d'excellence et Risk Manager, un métier d'avenir, c'est à la Présidente de l'AMRAE qu'il a confié le soin de remettre le Prix de l'Étudiant lors de ses deux journées annuelles de l'Assurance Transport (4 et 5 mai 2017).



Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE et Julie Troussier, lauréate du prix de l'année.

En remettant à Julie Troussier, étudiante du Master II de droit maritime à l'Université d'Aix-Marseille, le prix de l'année pour son mémoire *Risques et responsabilité civile en matière d'installation pétrolière offshore*, Brigitte Bouquot n'a pas manqué de rappeler aux professionnels de tous les transports réunis à la Maison de la Chimie que Marseille sera la capitale du Risk Management en février prochain.

Dans son allocution, elle souligna le caractère complexe mais néanmoins indispensable de l'assurance dans le transport. Si le « maritime » (branche native du Cesam) et la « route » connaissent une relative stabilité, l'« aérien » et surtout l'« aérospatial » étaient soumis à de fortes interrogations et tensions.

« Mon industrie, celle de l'aéronautique et du spatial n'existerait pas sans l'assurance », expliquait la Directrice de la gestion des risques et des assurances du groupe Thales. « Or aujourd'hui, la détermination des responsabilités dans la chaîne de valeur de nos programmes industriels, le droit et les programmes internationaux d'assurance applicables se sont durcis au rythme des évolutions géopolitiques. C'est un sérieux point d'attention pour nous tous ». Un sujet à suivre dans les travaux et publications à venir de l'AMRAE.



Jo Willaert, nouveau Président d'IFRIMA

Il était déjà le Président de FERMA et un membre du Conseil d'administration de BELRIM : Jo Willaert a été élu Président d'IFRIMA (International Federation of Risk and Insurance Management Associations) lors de l'édition 2017 du RIMS, fin avril dernier à Philadelphie.

Le Corporate Risk Manager d'Agfa-Gevaert souhaite durant ses deux ans de mandat « renforcer le dialogue et la coopération entre les associations professionnelles de Risk Management dans le monde, afin de développer des pratiques globales et cohérentes de Risk Management ». Pour remplir cet objectif, Jo Willaert s'appuyera sur son expérience au sein de FERMA regroupant 22 associations nationales dans 21 pays européens. Bonne chance à IFRIMA !



Philippe Cotelle, nouvel administrateur de FERMA

À la tête du Risk Management et de l'assurance d'Airbus Defence & Space depuis 2014 et Vice-président de la Commission Système d'information de l'AMRAE, Philippe Cotelle a été élu, le 30 juin 2017, Administrateur de FERMA au lendemain de sa présentation d'un nouveau modèle de cybergouvernance devant le Parlement européen (voir agenda).

Philippe Cotelle dirige le projet SPICE (Scenario Planning to Identify Cyber Exposure) chez Airbus, développant une nouvelle approche dans l'analyse des impacts du risque Cyber sur l'activité des entreprises. Il coordonne un programme de recherche avec l'Institut Français de Recherche et de Technologie sur la gestion des risques cybernétiques.

Ingénieur de formation, Philippe Cotelle est diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace en 1994 ainsi que d'un MBA exécutif de Essec & Mannheim en 2007.



Jade Grandin de l'Eprevier, lauréate 2017 du CHEA

C'est à une jeune journaliste de l'Agefi, mais déjà bien rôdée aux métiers et aux pratiques de l'assurance et de ses marchés, que le CHEA a remis son Grand Prix 2017. La vocation de ce prix est de récompenser la production d'une année d'un ou d'une journaliste sur l'assurance (vie ou dommage). Elle succède à Bruno Mazurier et Frédéric Monchon du Parisien.

Le jury était composé de Denis Kessler, Kadidja Sinz, Pierre Bollon et Christophe Glaize (Président de l'Association des Anciens du CHEA).

« Le jury a salué la constance et la qualité d'une journaliste d'à peine 25 ans, ce qui traduit une fois de plus le talent de l'Agefi pour détecter les jeunes talents », souligne Pierre Bollon, Vice-président de l'Association des Anciens du CHEA et Délégué général de l'AFG.



HENRI GISCARD D'ESTAING, P.-D.G. DU CLUB MED

Atout Risk Manager poursuit sa série de témoignages et présente l'approche du risque du dirigeant d'une grande entreprise française, Henri Giscard d'Estaing.

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

Ce sont plutôt des ensembles de mot : « *veille/cartographie des risques* », « *pro activité/réactivité* », « *process/implication des collaborateurs* ». Cette liste est loin d'être exhaustive...

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

J'ai l'habitude de résumer ce risque par une formule : « *la folie des hommes et de la nature* ». Elle englobe l'éventail des risques qui peuvent concerner notre entreprise et notamment le risque géopolitique...

Pour les appréhender, outre tous les efforts déployés et les process mis en place depuis de longues années, nous avons créé, il y a deux ans, la fonction de Risk Manager. Nous avons alors élaboré une cartographie des risques selon une méthodologie de *top down/bottom up*. Pour chaque risque, si celui-ci se présente, un collaborateur est identifié et est en charge d'élaborer et de mettre à jour un plan d'action afin de le maîtriser et de rendre le risque « *acceptable* » en termes de probabilité et/ou d'impact. En effet gérer le risque, c'est être en mesure d'apprécier la nature des enjeux posés en termes de probabilité et d'impact et y apporter les réponses appropriées en termes de dispositifs de maîtrise. Chaque année, nous réévaluons les risques de notre cartographie et avons créé un Comité des Risques.

« *Quand les collaborateurs sont réunis et soudés autour de valeurs et d'objectifs (...), ils sont en mesure (...) de faire preuve de résilience en cas de coup dur et de crise.* »

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

J'ai toujours un peu de mal à faire de la prospective à 25 ans. Je crains que, dans les années à venir, nous n'assistions à l'aggravation des risques que nous observons déjà aujourd'hui, notamment ceux liés à l'instabilité politique. Les risques liés à l'environnement vont sans doute prendre hélas de plus en plus d'importance. En tant qu'acteur du tourisme, nous devons en prendre la mesure et avoir conscience de notre responsabilité dans le respect et la préservation de la nature, des écosystèmes... Enfin, les enjeux liés à l'utilisation et la protection des données avec la progression du Cyber risque (et de la cyber criminalité) vont devenir essentiels.

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

Il n'y a pas de solution « *clé en main* ». Cela passe à coup sûr par un puissant dispositif de veille et d'analyse concernant tout évé-

Henri Giscard d'Estaing,
P.-D.G. du Club Med

L'APPROCHE DU RISQUE D'UN DIRIGEANT

nement interne ou externe, même mineur, pouvant remettre en cause les objectifs stratégiques de l'entreprise. L'enjeu est d'autant plus grand pour une entreprise à implantation mondiale et à l'heure du digital et des réseaux sociaux.

Quelles sont les principales sources de risque ?

Les risques sont à entrées multiples. Ils peuvent être d'origine externe comme interne à l'entreprise. Ils peuvent toucher à la vie et à l'intégrité des personnes (les clients comme les salariés) et c'est ce à quoi nous pensons prioritairement quand une crise survient. Mais ils concernent également les installations et le patrimoine. Dans la plupart des cas, ils peuvent avoir un impact financier, commercial et/ou d'image.



Qu'est-ce qui vous a surpris sur la période actuelle ?

La multiplicité et la variété croissante des risques, ainsi que leur fréquence. Cela signifie que le risque est devenu une composante incontournable et doit être intégré dans le process de décision stratégique.

Rétrospectivement, quels sont les signaux faibles que vous avez saisis ou manqués ?

Probablement, il y a quelques années, les risques liés au rôle des réseaux sociaux en situation de crise ou de pré-crise. Nous avons depuis rattrapé le temps perdu et mis en place des actions et process afin de mieux les anticiper, les appréhender, les minorer.

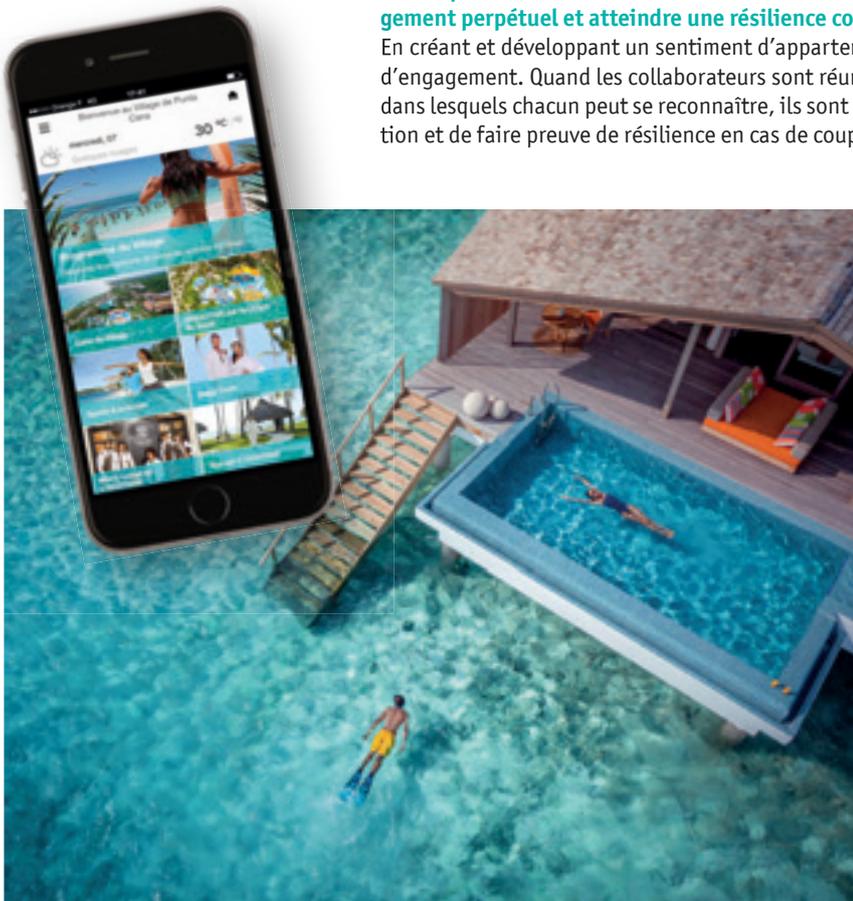
Il y a 25 ans... (ou au début de votre vie professionnelle), quels étaient les risques principaux ? Cette définition du risque a-t-elle pour vous évolué en 25 ans ?

Dans une activité comme la nôtre qui consiste à faire voyager nos clients aux quatre coins du monde, à les restaurer et les héberger, à leur faire faire des activités, les risques auxquels nous sommes confrontés n'ont fondamentalement pas beaucoup évolué (risques sanitaire, géopolitique, climatique, ...). Ce qui a évolué c'est la fréquence et la multiplicité des situations pouvant créer un risque, l'instantanéité et la rapidité de circulation de l'information quand une crise survient, la multiplicité des acteurs et la part croissante des réseaux sociaux.

L'entreprise subit et conduit des transformations profondes et rapides : comment conduire le changement perpétuel et atteindre une résilience collective ?

En créant et développant un sentiment d'appartenance débouchant sur une culture de responsabilité et d'engagement. Quand les collaborateurs sont réunis et soudés autour de valeurs et d'objectifs communs dans lesquels chacun peut se reconnaître, ils sont en mesure d'accompagner et de générer la transformation et de faire preuve de résilience en cas de coup dur et de crise. ■

« Le risque est devenu une composante incontournable et doit être intégré dans le process de décision. »



À propos du Club Med

- ▶ Fondé en 1950 par Gérard Blitz, Club Med est l'inventeur du concept de club de vacances tout compris et de l'encadrement des enfants, avec la création du Mini Club en 1967. Toujours guidé par un esprit pionnier, Club Med est un véritable découvreur de destinations et de sites exceptionnels.
- ▶ Club Med est aujourd'hui le leader mondial des vacances tout compris haut de gamme, au savoir-faire français, à destination des familles et des couples actifs. Le Groupe exploite un parc de près de 70 Resorts constitué aux 4/5^e de Resorts 4 et 5 Tridents.
- ▶ Présent dans 26 pays répartis sur cinq continents, le Groupe emploie plus de 23 000 GOs (Gentils Organisateurs) et GEs (Gentils Employés) de 110 nationalités différentes.

DOSSIER

L'EXPERTISE DOMMAGE SE BIPOLARISE ENTRE RAPIDITÉ ET VALEUR AJOUTÉE

L'expert est soumis à de nombreuses tensions. Non seulement il doit faire face à des risques internationaux et de supply chain croissants, mais il doit aussi travailler rapidement et à moindre coût. Le secteur a réussi à s'adapter en segmentant son offre, efficace sur les sinistres de fréquence et pointue sur les dossiers les plus complexes.





Anne Piot d'Abzac,
Directeur des risques
d'Ipsen et Vice-
présidente de l'AMRAE

Si, grâce à l'action des Risk Managers, les accidents sont moins nombreux, le nombre de sinistres supérieurs à deux millions d'euros a quant à lui augmenté de plus de 25 % entre 2012 et 2015, selon la Fédération française de l'assurance (FFA). De plus, la pression sur les Risk Managers augmente en cas de sinistre, du fait de pertes d'exploitation de plus en plus récurrentes et conséquentes. « Ce deuxième poste de coût ne cesse de croître, au point de devenir central sur certains sinistres », confirme Michel Josset, Group Insurance, Loss control et Real Estate chez l'équipementier automobile Faurecia, et Président de la Commission Dommages aux biens de l'AMRAE. « Le poste devient désormais aussi important que les dommages directs eux-mêmes ». La cause ? Tandis que la plupart des grands groupes se concentrent sur leur cœur de métier, la désintermédiation se développe et la chaîne d'approvisionnement s'étioffe.

Une interconnexion s'ensuit donc naturellement. Le moindre problème dans une usine à l'autre bout du monde entraîne une rupture d'approvisionnement. La catastrophe de Fukushima et les inondations en Thaïlande ont démontré que les chaînes de sous-traitance très intégrées répercutaient le risque d'arrêt de la production en cascade sur différents industriels à travers le monde.

Dans un contexte où les flux sont de plus en plus tendus, un sinistre peut très vite provoquer un effet domino. « Cela fait du risque de supply chain un enjeu majeur et complexe, qui nécessite un expert réunissant à la fois des compétences techniques et pédagogiques, capable de dialoguer aisément et efficacement avec les opérationnels », analyse Anne Piot d'Abzac, Directeur des risques d'Ipsen et Vice-présidente de l'AMRAE. « L'assuré étant lui-même soumis à de fortes contraintes de temps, l'expert doit prendre en compte cette pression dans sa gestion du sinistre ». Il doit donc trouver très rapidement une solution, dans ce cadre imbriqué et de plus en plus international (voir l'encadré).

Michel Josset,
Group Insurance, Loss
control et Real Estate de
Faurecia et Président de la
Commission Dommages aux
biens de l'AMRAE

LES RÉSEAUX À L'INTERNATIONAL OFFRENT UN SERVICE HOMOGÈNE

Pour être efficace au moment de la gestion de crise, le cabinet d'experts a tout intérêt à disposer d'un réseau international déjà fonctionnel. « Il est important que les experts appelés à intervenir dans la gestion d'un sinistre sachent déjà travailler ensemble, et qu'ils ne fassent donc pas connaissance à cette occasion ou, pire encore, que l'on évite d'avoir à identifier un interlocuteur localement en urgence », poursuit Anne Piot d'Abzac. « Avoir validé a priori les intervenants permet de travailler dans un climat de confiance propice à la résolution du sinistre ». Les assureurs eux-mêmes en ont conscience et privilégient de plus en plus les réseaux internationaux. « Maintenir de grands réseaux nous permet d'offrir à nos clients une prestation uniforme, partout dans le monde,



« Les pertes d'exploitation constituent un deuxième poste de coût qui ne cesse de croître, au point de devenir central sur certains sinistres. Le poste devient désormais aussi important que les dommages directs eux-mêmes. »

Michel Josset, Faurecia et AMRAE

« Il est important que les experts appelés à intervenir dans la gestion d'un sinistre à l'international sachent déjà travailler ensemble, et qu'ils ne fassent donc pas connaissance à cette occasion ou, pire encore, que l'on évite d'avoir à identifier un interlocuteur localement en urgence. »

Anne Piot d'Abzac, Ipsen et AMRAE

explique Emmanuelle Martin, Directrice du département sinistre XL Catlin. *C'est notre engagement : nous sommes là où vous produisez, en restant à la hauteur des exigences du siège.* »

Même pour les groupes qui s'assurent grâce à une captive, l'international est devenu un critère clef pour sélectionner son réseau d'experts. « J'ai choisi, en accord avec notre assureur HDI, le réseau d'experts VRS Naudet car il possède la capacité de gérer les sinistres à l'international, tout en ayant une coordination à Paris », explique Alexandra Pfalzgraf, Vice-présidente Insurance & Risk Management de Schneider Electric. « Concrètement, dès qu'un expert réalise une mission sur un de nos sites, j'en suis informée directement ». Cela lui permet d'avoir un traitement local des sinistres tout en conservant une vision globale. « Cela est particulièrement appréciable lorsqu'un sinistre génère des frais supplémentaires d'exploitation dans d'autres pays qui peuvent ne pas être couverts par le programme global, détaille Alexandra Pfalzgraf. Comme la charge du sinistre impacte les comptes du groupe, nous avons donc besoin d'un "ajustement consolidé" et homogène du sinistre. »



Emmanuelle Martin,
Directrice du département
sinistre XL Catlin

EXPERTS DANS LES GRANDS CABINETS, DES INGÉNIEURS AVANT TOUT

Le métier d'expert s'est fortement professionnalisé. « Il y a un parcours royal, avec un diplôme d'ingénieur, une première expérience conséquente chez l'industriel, de préférence directement dans une usine », note Olivier Boniface, Président de la Compagnie des Experts (CEA). Un chef de projet, un responsable d'opération ou un directeur technique opérant sur un site de production sont ainsi des candidats de choix pour rejoindre un grand cabinet d'experts. Sur le volet financier, les contrôleurs de gestions et d'audit ayant travaillé en usine sont également particulièrement prisés. Que cela soit du côté de l'assuré ou de l'assurance, la connaissance du business, la capacité à comprendre les processus et à conseiller les opérationnels pour redémarrer la production au plus vite sont primordiaux.

Pour attirer ces hauts profils, la rémunération des professionnels reste attractive malgré la pression sur les coûts mise par les assurances. « Le salaire d'un expert d'assuré débutant est généralement autour de 30 000 euros, auquel s'ajoute un bonus pouvant aller jusqu'à 15 000 euros, souligne Norbert Alix Buguet, chasseur de têtes chez Fitch Bennet Partners. Un expert confirmé, du côté des assurés ou des assureurs, avec une expérience supérieure à 10 ans, peut émarger aux alentours de 100 000 euros. »

Outre la rémunération, l'expertise est aussi enrichissante sur le plan intellectuel. « Ce métier est exigeant, passionnant, enrichissant du fait des problématiques très variées rencontrées à l'occasion de nos expertises », se réjouit Philippe Donaint, Vice-président du CEA. « Je vois des choses que je n'aurais jamais vues au sein d'une même entreprise. »

Pour les profils plus juniors, les opportunités sont aujourd'hui très présentes. « Aujourd'hui, nous recrutons des experts ayant déjà eu une première carrière en industrie ou en finance dans un grand groupe, vers 37 ans en moyenne, pour étoffer nos équipes », confirme par exemple Jean-Vincent Raymond, Directeur général adjoint de Saretec. Plus globalement, des recrutements sont en train de se mener pour anticiper une vague de départ à la retraite prévue dans cinq à dix ans. Les profils juniors sont alors privilégiés. Ils travaillent en binôme avec les professionnels plus expérimentés, afin de leur laisser quelques années pour monter en compétence.



Norbert Alix Buguet,
Chasseur de têtes chez Fitch
Bennet Partners



Philippe Donaint,
Vice-président
de la Compagnie
des Experts

LA CONCURRENCE EXACERBÉE MAINTIENT LES PRIX BAS

L'internationalisation de la production a donc mené au développement de grands réseaux d'expertise dommage, par le biais de forte concentration. Cette concentration est en réalité aussi le fait d'une pression maintenue sur les prix de la prestation d'expertise. Comme le signale le rapport de Xerfi, intitulé *Les experts en assurance dommages entre deux eaux*, « les compagnies d'assurances n'hésitent plus à passer par des appels d'offres pour sélectionner leurs prestataires ». L'offre moins-disante permet alors aux assurances de contrôler leur coût et rester attractif sur un marché hyperconcurrentiel. Aviva, Generali et Allianz France ont ainsi mené cette action en 2015 et 2016, souligne l'étude. « Nous avons également diminué le nombre de nos partenaires, raconte Emmanuelle Martin. Ceux qui ont été sélectionnés nous ont proposé des conditions attractives, contre la garantie d'avoir un volume d'affaires plus conséquent de notre part. »



« Avoir un réseau d'expert international est particulièrement appréciable lorsqu'un sinistre génère des frais supplémentaires d'exploitation dans d'autres pays qui peuvent ne pas être couverts par le programme global. » Alexandra Pfalzgraf, Schneider Electric

LE RECOURS AUX DRONES EN PLEINE ÉMERGENCE

Le recours à des drones est une nouvelle tendance dans l'expertise dommage. Ces objets connectés permettent d'aller voir sur une toiture, de se rendre au-dessus d'une zone inondée ou de survoler un site exposé à une pollution. Cela raccourcit le délai de prise d'information. « Cette méthode est utilisée dans des cas encore très spécifiques, note Patrick Weil, fondateur du Groupe Prunay. Je crois que le recours aux drones ne se développera que s'ils montent en gamme et permettent de collecter des données chiffrées, avec des capteurs d'amiante ou d'émanation de gaz par exemple. »

Si la technologie peut encore s'améliorer, le besoin est déjà présent comme en témoigne l'intervention de Michel Josset lors des journées des commissions de l'AMRAE qui se sont déroulées le 15 juin dernier. Dans son intervention « Présentation de l'intérêt de cet outil dans l'expertise après sinistre », il a souligné qu'un drone permet non seulement d'évaluer les dommages mais aussi d'apprécier les dangers de la zone, de mieux comprendre l'origine de l'incident et d'avoir un cartographie complète de l'impact du sinistre très rapidement. La compagnie Parrot Air Support, a pour sa part montré l'agilité de ces objets connectés à l'occasion d'un vol de démonstration.





Joël Rigaud,
Responsable de l'équipe
MCL Global de Cunningham
Lindsey

LES ZONES DANGEREUSES DANS LE MONDE, INACCESSIBLES À L'EXPERTISE

De nombreux pays nécessitent une expertise locale, principalement pour une bonne compréhension des lois et règlements en vigueur. « Dans certains pays, comme en Russie et au Brésil, il y a même une obligation légale d'expertise locale », rappelle Philippe Donaint, Vice-président de la Compagnie des experts (CEA). Cela est facilement contournable par de grands réseaux internationaux construits au fil des années. Néanmoins certains pays restent des zones grises ou même dangereuses en termes de sécurité. Certains réseaux refusent simplement de s'y rendre. « Dans ces régions du monde, nous interdisons tous déplacements », témoigne Joël Rigaud, Responsable de l'équipe Major and Complex Loss de Cunningham Lindsey. Du côté des experts d'assurés, la tendance est la même. « S'il y a des problèmes de sécurité politique ou environnementaux, comme à Fukushima, nous n'y allons pas », précise simplement un expert assuré d'un grand cabinet.



« Les risques évoluent en permanence et nécessitent de prendre le temps, pour les étudier plus en détail avec les Risk Managers. Ces derniers sont sous pression dans leur groupe, car ils doivent répondre de tout, en cas de sinistre. »

Joël Rigaud, Cunningham Lindsey

Cette baisse de coûts a été possible par une mise en concurrence des experts mais aussi grâce au développement de nouvelles technologies, aux premiers rangs desquelles l'usage des drones (voir l'encadré), la visualisation en trois dimensions et la visio-expertise. Cette dernière permet de réaliser des expertises à distance. Elle a commencé à se développer dans le champ de l'assurance grand public, visant des sinistres peu conséquents et récurrents. Puis, elle s'est développée au sein de l'industrie pour les petits sinistres, se chiffrant à quelques milliers d'euros seulement. Cela permet de toujours avoir une expertise pointue à moindre coût. Cette télé-expertise est particulièrement privilégiée dans le bris de machines techniques ou spécifiques, quand celles-ci ne sont l'apanage de quelques experts seulement. « Les Risk Managers sont eux-mêmes demandeurs : ils attendent des facilités de gestion pour les sinistres de fréquence, afin de ne pas être pollués par ce genre de dossier », précise Olivier Boniface, Président de la Compagnie des Experts (CEA).



Olivier Boniface,
Président
de la Compagnie
des Experts



Jean-Vincent Raymondis, Directeur général adjoint du cabinet d'expertise chez Saretec

L'AUTOMATISATION PRODUIT DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ

L'automatisation est ainsi favorable à chacun : l'assureur facture moins et reste concurrentiel, l'assuré gagne du temps de gestion et maintient sa prime à un niveau raisonnable, le réseau d'experts réduit également les frais de déplacements et préserve ses marges. Mais surtout, le recours à des nouvelles technologies moins impressionnantes permet de gagner un temps précieux pour tous. «*Outre les technologies visibles - drone, visualisation 3D, télé-expertise - les experts développent de plus en plus des logiciels de gestion de projet afin d'adopter les méthodes de leurs clients, parler la même langue et gagner en transparence sur les étapes suivant le sinistre*», note Olivier Boniface.

Les experts sont aussi plus réactifs grâce à des outils nomades – ordinateurs portables, tablettes, smartphones – connectés à des plateformes de travail communes et en ligne. «*Aujourd'hui, nos experts ont accès à distance à tout le dossier sinistre de l'assuré avec son historique (souscription de la police, paiement de la prime, sinistralité...)*», explique Patrick Weil, Fondateur du Groupe Prunay. «*En retour, l'expert peut communiquer son analyse en temps réel afin de traiter le sinistre plus rapidement encore*». Cette tendance est générale. Chez Saretec, la même stratégie est mise en œuvre avec un outil en cloud. «*Cela nous permet de recevoir des documents rapidement, mais surtout d'utiliser du data mining afin de les structurer le plus efficacement possible, témoigne Jean-Vincent Raymondis, Directeur général adjoint du cabinet d'expertise. Par exemple, dans un dossier récent, nous avons reçu pas moins de 900 documents différents sans aucune classification et nous avons pu faire un retour sous cinq jours*». Cela permet alors à l'expert de se concentrer sur la valeur ajoutée de son métier, le conseil.



Patrick Weil, Fondateur du Groupe Prunay

LA BIPOLARITÉ DE L'EXPERTISE PERMET D'APPORTER PLUS DE CONSEILS

Deux typologies de services naissent alors : l'un, rapide, dédié aux plus petits sinistres et l'autre, plus complexe, dédié aux dossiers les plus sensibles. «*L'expertise était déjà segmentée en fonction du type de sinistre mais cela se renforce clairement, confirme Jean-Vincent Raymondis. Cela permet à la fois de réduire les coûts mais aussi de passer le temps nécessaire sur les sinistres les plus complexes*». Sur un même sinistre, les deux types de service se marient également, comme le font déjà les grands cabinets d'avocats ou d'audit. De plus en plus d'interventions se mènent sous la forme d'un binôme, composé d'un expert senior en pilotage et d'un junior disponible au quotidien.

Sur les dossiers où les enjeux les plus forts se font sentir, des experts plus expérimentés s'investissent particulièrement (voir l'encadré). «*Nous avons 22 experts en France et 500 dans le monde, qui ont une expérience professionnelle dans l'expertise dommage et financière*

TRANSFORMER LE SINISTRE EN OPPORTUNITÉ

Témoignage d'Emmanuel Géli, Président Directeur Général du Groupe Polyexpert

Polyexpert Entreprises a développé une méthode «*d'expertise 2.0*» qui permet au Risk Manager de transformer l'événement sinistre, d'abord dramatique, en opportunité d'entreprise, permettant de moderniser l'outil de travail. Après étude de l'environnement économique du secteur d'activité et de la concurrence, les experts proposent au Risk Manager différents scénarios traditionnels pour certains comme la valeur à neuf, le remplacement d'occasion, la réparation mais surtout des scénarios de reconception du process industriel et/ou des machines. Cette dernière peut notamment prendre en compte des nouveautés ou optimisation produits afin de moderniser l'offre actuelle, voire lancer de nouveaux produits.

Les différents scénarios sont proposés clairement au Risk Manager et chacun qualifié en termes de coûts de mise en œuvre (à titre indemnitaire ou à titre de réinvestissement), de délais de réalisation, de productivité et enfin de niveau de risque pour l'entreprise.

«*Nous avons développé une méthode qui permet au Risk Manager de transformer le sinistre en opportunité d'entreprise.*»



« NOUS AVONS IMPOSÉ LE CABINET D'EXPERT À NOTRE ASSUREUR »

Témoignage de Christine Gfeller, Corporate Risk Manager chez Arc Holding

Pour votre groupe, qui est le premier fabricant verrier mondial (hors vitrage), vous avez choisi un seul cabinet d'expertise commun à votre entreprise et à votre assureur, pourquoi ?

C'est exact, j'ai fait un choix original mais assumé : choisir un « *expert de compagnies* » et opter pour un seul expert, qui était antérieurement celui d'un de nos assureurs. Au fil des années et des sinistres, nous avons tissé une relation de confiance avec le cabinet Texa. Leurs experts nous paraissaient non seulement très expérimentés, mais surtout équitables pour l'ensemble des parties, pour notre assurance et pour nous. Quand notre assureur a changé de prestataire, suite à un appel d'offres, nous avons obtenu contractuellement d'avoir Texa comme représentant unique. Déjà, nous les connaissions bien. Puis, n'étant plus l'expert d'assurance de notre compagnie, ils devenaient d'autant plus libres de représenter objectivement les deux parties.

Ensuite, n'avoir qu'un expert permet de gagner un temps précieux dans la résolution des sinistres. Cela évite la partie de négociation entre les experts d'assuré et d'assurance qui est souvent chronophage. Ce choix est également possible car, au bout de vingt ans de métier, je suis capable d'avoir un avis critique, d'expliquer les points techniques à un expert tiers et faire valoir nos droits.

Enfin, notre métier étant très technique, garder une relation durable avec un cabinet d'expertise permet de capitaliser sur une expérience. Par exemple, sur la problématique de la perte d'exploitation, l'expert doit avoir conscience des répercussions de la moindre rupture dans la chaîne face à nos impératifs de livraisons tant auprès d'autres industriels que de la grande distribution, particulièrement exigeante sur les délais.

La perte d'exploitation est-elle devenue une priorité dans le cadre d'une gestion de sinistre ?

Oui, tout à fait. Avec le « *juste à temps* » qui s'est développé chez nos fournisseurs, nous sommes plus exposés à des problématiques d'exploitation. Du côté de nos clients, qui veillent eux aussi à conserver une logistique efficace, notre marge de manœuvre est assez faible. Ainsi, au-delà du seul dossier de sinistre, je m'attèle tout de suite à mettre en œuvre avec les équipes, le plan de continuation des opérations. Ce volet est une des valeurs ajoutées du Risk Manager, qui évite ainsi à sa société de lourdes pertes mais aussi un déficit d'image auprès des clients. Enfin, le troisième volet de cette gestion de crise est de mettre en œuvre immédiatement une action corrective pour ne pas voir le dommage se renouveler.

L'action corrective s'opère donc dans le cadre de la gestion de crise et non après celle-ci ?

Il est important de corriger le tir immédiatement. Ce sont souvent de petits dysfonctionnements, lors d'une opération de maintenance par exemple. Un petit hiatus entre deux processus bien codifiés, un changement d'habitude, l'arrivée d'un nouveau salarié qui peuvent ainsi provoquer la survenance d'un sinistre. Il est alors important d'éviter tout de suite la récurrence en prenant les mesures nécessaires en interne.

Dans un deuxième temps, nous prenons le temps de réaliser un retour d'expérience détaillé, avec la méthode d'analyse des causes et de leur criticité (Type Amdec). Ce process est plus posé et permet alors de prendre en compte les conseils des experts qui sont intervenus sur le dossier. Leurs regards externes sont souvent précieux pour nous améliorer. Nous échangeons aussi avec les services d'ingénierie de nos compagnies d'assurances. Enfin, une fois la réflexion aboutie, nous confrontons cette analyse avec l'expérience de nos filiales. Cela permet à la fois de leur éviter le même risque mais aussi d'améliorer notre conclusion en termes de retour d'expérience, avec un regard extérieur.



LES ASSUREURS JOUENT LA CARTE DE LA PRÉVENTION, POUR MAINTENIR DES PRIMES ATTRACTIVES

AVANT-SINISTRE UN AUDIT POUR UNE COUVERTURE OPTIMALE

Pour être sûr d'être couvert correctement, il faut connaître précisément la valeur de ses actifs. Or, dans un groupe en constante évolution, cela est loin d'être évident. Les cabinets d'experts d'assurés proposent alors des audits complets. « *Nous avons un expert qui évalue les valeurs de bâtiment et d'équipements assurés afin de les fiabiliser* », témoigne Michel Josset, Goup Insurance, Loss control, Real estate de Faurecia. « *Il traite 20 sites par an sur les 300 que nous exploitons* ». Cette démarche partielle mais régulière permet d'éviter un décalage entre la valeur déclarée et la valeur réelle. « *Cela évite des situations pour lesquelles l'assureur découvrirait une sous-déclaration des valeurs à l'occasion d'un sinistre, poursuit-il. Pour nous, lever l'incertitude de la valeur de nos actifs est un élément de confiance avec notre assureur et permet de calculer la prime d'assurance au plus juste* ».

De plus, les cabinets proposant des audits cherchent à optimiser leur action, pour faire gagner du temps – et de l'argent – aux Risk Managers. « *Nous avons un outil de risk mapping, qui permet de ressortir les priorités* », explique Laurent Barbagli, P.-D.G. d'Axa Matrix, filiale de conseil en analyse de risque d'Axa. « *Ensuite, nous pouvons cibler l'audit sur les points, géographique ou de la chaîne de valeur, les plus sensibles* ». Grâce à cela, même les ETI ont accès à ce genre de service.



Laurent Barbagli,
P.-D.G. d'Axa Matrix



Évelyne Boyer,
Directeur National Entreprise
de Cunningham Lindsey
France

de grands groupes», souligne Évelyne Boyer, Directeur National Entreprise chez Cunningham Lindsey France. Ce sont ces derniers qui peuvent par exemple répondre à des problématiques nouvelles de Supply Chain internationale. « *Les risques évoluent en permanence et nécessitent de prendre le temps, pour les étudier plus en détail avec les Risk Managers, poursuit Joël Rigaud, Responsable de l'équipe Major and Complex Loss (MCL Global) de Cunningham Lindsey. Ces derniers sont sous pression dans leur groupe, car ils doivent répondre de tout, en cas de sinistre* ». Les accompagner permet alors d'avoir une véritable valeur ajoutée, y compris sur le volet de la prévention avant et après sinistre. Dans un monde de plus en plus numérique, l'expert est parfois le seul visage humain de l'assurance sur le terrain. « *Au final, l'expert peut faire la différence pour l'assuré, en évitant un stress supplémentaire par une démarche de «rassurance»* », rappelle Yann Bocquillon, Directeur général développement d'IXI-Groupe. Et, à moyen terme, l'action d'un réseau d'experts compétent permet de fidéliser l'assuré, ce qui est l'objectif de l'assureur. *A contrario*, une expertise amiable qui échoue peut rapidement mener au tribunal et coûter très cher à chacune des parties prenantes. ■



Yann Bocquillon,
Directeur général
développement
d'IXI-Groupe



APRÈS-SINISTRE UN RETOUR D'EXPÉRIENCE POUR LIMITER L'OCCURRENCE

Suite à un sinistre, la première préoccupation d'un Risk Manager est d'en limiter l'occurrence. Les assurances ont compris ce besoin et ont développé des réseaux d'expertise dédiés. Par exemple XL Catlin a développé une équipe nommée « Global Asset Protection Services » (GAPS) composée de 150 ingénieurs. Ils interviennent en avant sinistre mais de plus en plus en retour d'expérience. « *Ils ont prouvé leur efficacité* », avance Emmanuelle Martin, Directrice du département sinistre de l'assureur. Ils peuvent intervenir sur des cas simples mais problématiques comme le cas d'une porte d'entrée tournante dans laquelle de nombreux usagers se blessaient. Le problème a été réglé grâce aux préconisations des ingénieurs.

Ce genre de mesures correctives permet d'éviter la récurrence des sinistres, et donc la hausse sensible de la prime d'assurance. Des problèmes plus complexes peuvent également être abordés par ce biais. Par exemple, une société de transport devenait non assurable tellement son Loss Ratio se dégradait. Elle avait atteint un rapport coûts des sinistres sur primes encaissés de plus de 2 000 % ! « *Nous avons alors fait une analyse des précédents sinistres et de l'ensemble des situations sinistrogènes pour comprendre où la perte s'effectuait*, poursuit Emmanuelle Martin. *Leur intervention a baissé ce ratio à 30 %.* » Résultat : l'entreprise redevenait assurable et pouvait de nouveau couvrir les matières premières qu'elle transportait.

**L'AVIS DE L'AMRAE**

Comme le soulignent les professionnels, le sujet des pertes d'exploitation a pris beaucoup d'ampleur et nécessite des experts formés aux calculs de ces pertes dans le cadre de structures de production interdépendantes et localisées en divers points du globe.

En s'étant familiarisés avec les spécificités des chaînes de production des industriels, chacune différente, les experts peuvent désormais capitaliser sur leurs méthodes d'appréciation des pertes d'exploitation. Les assureurs pourraient ainsi délivrer des couvertures pertes d'exploitation dans d'autres domaines que ceux des dommages matériels atteignant des biens sur les sites de production.

En utilisant ces mêmes techniques de valorisation des pertes pourrait-on imaginer d'augmenter les capacités d'assurance Pertes d'Exploitation suite à un événement en cours de construction, ou au terme d'attaques cyber, voire après des sinistres de type Responsabilité Civile, ou encore dans le cas d'événements atteignant l'image ou la réputation d'une entreprise ?

Anne-Marie Fournier,
Vice-présidente de l'AMRAE
en charge du scientifique



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.SM

chubb.com

CHUBB[®]

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

AGENDA

■ 08 JUIN 2017

Soirée-débat du Club Franco Risk - Paris

Fer de lance de la Francophonie du Risk Management, le Club Franco Risk organisait une soirée-débat. Au programme, la présentation des actualités du Club ; une conférence consacrée à l'évolution législative de l'automne 2016 au Maroc relative à l'assurance construction et au régime des Cat'Nat, animée par Pierre-Edouard Fraigneau (Directeur Risques d'Entreprise de Saham Finances, qui assurera une veille juridique sur ce sujet au profit du Club). Le Vice-président du Club, Marc de Pommereau, a ensuite animé une table ronde dédiée aux perspectives de l'assurance construction dans l'Afrique francophone de demain, en présence d'intervenants issus d'entreprises reconnues (Siaci saint Honoré, Hannover Re, Saham Finances). Un film et les présentations sont disponibles sur le site du Club.



■ 29 JUIN 2017

Conférence sur la cybersécurité – Usine Nouvelle, avec la contribution de l'AMRAE - Paris

« *Combattre les cyber menaces à l'ère du full digital* » : un programme d'actualité pour cette journée thématique organisée par L'Usine Digitale en partenariat avec l'AMRAE. Outre l'intervention du directeur de l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information), Guillaume Poupard, François Beaume, l'Administrateur de l'AMRAE et Président de sa commission SI exposa devant une assemblée principalement composée de RSSI l'approche de l'AMRAE en matière de gouvernance du risque cyber et la contribution de l'assurance à la résilience des entreprises en la matière.



■ 29 JUIN 2017

Présentation FERMA - Bruxelles - Parlement européen

Présentation du modèle de cybergouvernance, conçu par FERMA et ECIIA, les associations européennes de Risk Managers et d'auditeurs internes. Dans la foulée, l'AMRAE a tenu une conférence de presse le 5 juillet à La Défense. Brigitte Bouquot et Philippe Cotelle y ont décodé les recommandations de FERMA et ECIIA pour la presse. Ils ont également annoncé la création d'un groupe de travail avec l'IFACI sur ce sujet afin d'adapter le document FERMA/ECIIA aux spécificités françaises pour la rentrée. Objectif pour les Risk Managers : « *s'inscrire dans la préparation des décisions qui seront prises par les dirigeants et qui leur permettront de déployer une politique de sécurité, et d'investir pour développer la résilience de l'entreprise* », a précisé Brigitte Bouquot.

■ 30 JUIN 2017

Assemblée Générale de FERMA - Bruxelles

Philippe Cotelle, Risk Manager d'Airbus Defence & Space et VP de la Commission Système d'information de l'AMRAE a été élu administrateur. Sa candidature était soutenue et proposée par l'AMRAE. Parmi ses objectifs, continuer de faire avancer toutes les problématiques liées aux risques cyber, comme leur identification, leur anticipation, et les couvertures assurantielles à adopter/créer et travailler sur les questions de cybergouvernance.

■ 6 JUILLET 2017

Forum de l'assurance construction – Argus de l'Assurance - Paris

Public cible de cette journée : les professionnels de l'assurance et du Risk Management dans l'immobilier. L'AMRAE exposa son point de vue et son expertise avec les interventions de François Malan, Vice-président métier de l'AMRAE, Directeur des risques de Nexity et Fabrice de Gelas, Président de la Commission Construction de l'AMRAE (Bouygues Immobilier) sur les thèmes « *Smart building, de nouveaux risques à appréhender* » et « *Prendre le risque d'innover dans la construction : quel rôle joué par l'assureur ?* ».

Au total, 10 conférences, tables rondes et décryptages autour de la question « *Bâtiment performant : quelle couverture assurantielle ?* », thème de cette première édition.

■ DU 25 AU 29 SEPTEMBRE 2017

Forum Afrisques - Dakar, Sénégal

Cette 4^e édition du forum majeur dédié à la gestion des risques rassemble des participants issus de plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. Les risques pays, politique, financier, climatique et des évolutions connexes telles le terrorisme ou l'intelligence économique, seront au centre des préoccupations durant ces trois jours qui vont réunir gouvernants, décideurs et experts. Le Club Franco Risk est partenaire de l'évènement ; son Président et son Vice-président, Gilbert Canaméras et Marc de Pommereau, animeront une conférence le dernier jour.

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

- 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



REVUE DE PRESSE

Le printemps à l’AMRAE a vu une floraison nouvelle : deux crises cyber, deux nouveaux administrateurs, trois propositions aux candidats à la présidentielle, une pincée de conformité et toujours un zeste de métier.



Par Séverine Charon

ÉVALUER LE RISQUE ET PARTAGER SA CONNAISSANCE

L'appréciation des risques, connus et émergents constitue une mission fondamentale du métier de Risk Manager. Pour mener à bien cette mission, ce dernier s'appuie sur des outils et une organisation adaptés. Mais les travaux d'identification, d'analyse et d'évaluation seront vains si le Risk Manager ne veille pas par ailleurs à communiquer afin de diffuser une culture du risque. Témoignage d'Oliver Wild, Administrateur de l'AMRAE, et Group Chief Risk, Insurance and Compliance Officer de Veolia.

Comment est organisée la fonction Risk Management chez Veolia ?

Nous sommes une équipe de quatre personnes au siège, et un réseau d'une trentaine de correspondants dans les *business units*. En 2013, le groupe Veolia a été réorganisé en *business units* qui correspondent à des pays ou des zones géographiques et qui réunissent les trois métiers de Veolia. L'organisation par métier et par pays, en mille-feuilles, a été remplacée à ce moment-là. J'ai pris la responsabilité du Risk Management à la même période et j'ai organisé la fonction selon le même schéma. Ainsi, nous avons depuis un socle méthodologique groupe, un langage commun, et un univers de risques diffusés par le réseau des Risk Managers, qui sont rattachés hiérarchiquement aux patrons de *business units*.

« La transformation du Groupe en 2013 nous a permis de rassembler tout le monde autour d'une même méthodologie en matière de Risk Management. »

Quels sont vos outils d'identification des risques ?

La transformation du Groupe en 2013 nous a permis de rassembler tout le monde autour d'une même méthodologie en matière de Risk Management. Auparavant, les différents métiers n'avaient pas la même approche : les activités de l'Eau regardaient chaque contrat, l'Énergie avait une méthode comparable à celle que nous avons aujourd'hui, tandis que les activités de gestion de déchets entamaient tout juste leurs travaux.



Dorénavant, nous réalisons une cartographie des risques pour chacun des pays, toutes activités confondues. Ce travail est piloté tous les ans par le Risk Manager local de septembre à décembre, puis mon équipe les consolide. Nous menons par ailleurs des entretiens et une analyse de risques complémentaires au niveau du siège. En début d'année, la cartographie du Groupe est validée par le Comité Exécutif. Ce dernier est de fait le comité des risques. Le top management s'approprie donc les risques, leur identification, leur évaluation et le plan d'action ; et chaque risque est alloué à un *risk owner*, membre du ComEx. Enfin, la cartographie est présentée au Comité des comptes et de l'audit.

Comment procédez-vous par ailleurs ?

La deuxième phase de notre travail se focalise sur les plans d'action. Nous formalisons un état des lieux des plans d'actions au premier semestre, qui sera lui aussi validé par le Comité Exécutif et présenté au Comité des comptes et de l'audit.

Ce travail est notamment alimenté par les conclusions du comité des risques émergents, une instance que j'ai initiée et qui se réunit trois fois par an. Au sein de ce comité, nous cherchons à identifier et suivre les sujets qui montent en puissance et qu'il va falloir prendre en compte dans le Risk Management. Nous nous basons sur toutes les sources d'informations disponibles, les médias mais aussi les rapports d'ONG par exemple. Lorsque des sujets émergent, par exemple la mise en cause d'une entreprise sur des sujets de déforestation ou encore sur les transactions avec l'Iran, nous en tenons compte dans nos travaux. Plus généralement, nous constatons que les problématiques autour des Droits de l'Homme prennent de plus en plus d'ampleur. Pour ce qui concerne Veolia, nous regardons par exemple de près les enjeux liés à la digitalisation et la protection des données personnelles.

« Ce comité des risques émergents permet de consulter toutes les parties prenantes sur différents sujets peu connus et nous aide à anticiper les risques. »

Comment a été mis en place ce comité des risques émergents ?

Quand je suis arrivé en 2013, j'ai constaté que de nombreuses directions dans notre Groupe « veillaient » chacune de leur côté, sur des sujets et des périmètres plus ou moins larges et définis. Il m'a semblé que l'on ne tirait pas assez parti de cette mine d'information. Le comité des risques émergents réunit donc les directions du développement durable, de la sûreté, des risques, de la communication, mais aussi la DRH. En fonction des sujets, nous convions aussi des invités. Au sein de ce comité, nous avons par exemple étudié les effets de la digitalisation. Pour alimenter nos réflexions, nous utilisons des idées issues des différents échanges de chaque direction avec ses parties prenantes, par exemple ceux de la

direction du Développement Durable avec les ONG. Ce comité des risques émergents permet de consulter toutes les parties prenantes sur différents sujets peu connus et nous aide à anticiper les risques.

« Les risques ne sont pas seulement des menaces mais aussi des opportunités. »

À propos de



Le groupe Veolia est présent dans 45 pays et compte près de 170 000 collaborateurs dans trois métiers principaux : la gestion de l'eau, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets.

En quoi cette anticipation des risques émergents est-elle aussi importante à vos yeux ?

Les risques ne sont pas seulement des menaces mais aussi des opportunités. Les anticiper permet de mieux en tirer parti. Ainsi, le stress hydrique, qui est un risque naturel fort pour certains pays, est en fait une opportunité pour les métiers de Veolia, car il va falloir aider les pays à avoir une meilleure gestion de leurs ressources en eau. Ce travail d'évaluation des risques se fait donc sur la base de 65 indicateurs issus de différentes institutions.

Comment travaillez-vous à la diffusion de la culture du risque ? Chaque salarié de Veolia est-il sensibilisé aux risques ?

L'échange, l'interaction, le dialogue sont primordiaux. Nous avons une trentaine de correspondants risque répartis sur les territoires où nous sommes présents. Nos cartographies se font localement, au plus près du terrain, en interaction avec les directions fonctionnelles locales. Au siège, c'est la mission de mon service de diffuser cette culture du risque. Là encore, l'élaboration de la cartographie, basée en partie sur des entretiens, permet d'instaurer un dialogue. Nous avons aussi créé des groupes de travail sur des thématiques spécifiques, qui impliquent spécialistes d'un risque et Risk Manager, comme le Cyber risque par exemple où nous collaborons étroitement avec la DSI. Enfin, nous avons élaboré une base documentaire digitale des normes du Groupe. Diffusée à tous et disponible en ligne, elle donne accès à toutes les procédures essentielles de Veolia. Tous ces échanges sensibilisent chacun à la culture du risque. ■





Par Gilmar Sequeira Martins

ALEXANDER MAHNKE, PRÉSIDENT DU CA DE LA 

LE RM À L'ALLEMANDE : UN NOURRISSON CENTENAIRE

L'environnement allemand est aussi complexe, incertain et en perpétuelle évolution que le français. Pour être plus réactive, la Gesamtverband der versicherungsnehmenden Wirtschaft e.V. (GVNW, association allemande des Risk Managers) s'engage résolument dans l'ère digitale pour apporter encore plus rapidement à ses membres les expertises dont ils ont besoin. En ligne de mire, un enjeu crucial : aider les entreprises à prendre les meilleures décisions.



Alexander Mahnke,
Président du conseil
d'administration
de la GVNW

Sur le papier, elle n'a qu'un an d'existence. Officiellement, la GVNW n'a en effet vu le jour qu'en 2016. Mais elle est en réalité l'héritière de deux autres associations : la DVS (Deutscher Versicherungs-Schutzverband e.V.), basée à Bonn, et la BFV (Bundesverband firmenverbundener Versicherungsvermittler und -gesellschaften e.V.), basée à Francfort am Main. Deux structures qui ont accumulé un savoir-faire et une expérience précieux : la DVS depuis 1901 et la BFV depuis 1969 !

Avec une direction collégiale de onze membres élus par les représentants de 1 300 entreprises adhérentes, un bureau permanent de onze salariés, la structure est proche de l'AMRAE. Les adhérents différents, issus de secteurs très variés et de structures allant de la simple PME à la firme multinationale, ils assument le plus souvent plusieurs responsabilités : ERM et insurance management mais aussi relations avec les assureurs et le cas échéant, les courtiers. Ils sont donc pour la plupart des Insurance & Risk Managers (IRM).

La GVNW a trois missions, explique Alexander Mahnke, le Président de la GVNW et CEO de la Business Unit Insurance de Siemens Cross-Sector Financial Services (SFS) « La première est d'entretenir un échange constructif avec les assureurs, les courtiers et les ré-assureurs. La seconde est de faire valoir les intérêts de nos membres auprès des instances de



décisions nationales ou internationales. La troisième mission consiste à soutenir nos membres dans la réalisation de leurs différentes missions. »

DANS UN ÉTAT FÉDÉRAL, DE FORTES ACTIONS RÉGIONALES, UN CONGRÈS NATIONAL ANNUEL

La GVNW propose à ses membres des formations, des groupes de travail et organise des conférences régionales dans les différents Länder ainsi qu'un grand Symposium annuel. Réalisé en septembre, à Munich, il réunit en moyenne un millier de représentants du secteur (assureurs, courtiers).

En termes de médias internes et externes à destination des adhérents, la GVNW communique avec quatre grands outils : un site internet (www.gvnw.de), un magazine mensuel (Die VersicherungsPraxis), des newsletters ainsi que des livres et cahiers techniques sur des sujets particuliers comme le domaine du digital.

Parmi les sujets régulièrement abordés : les programmes d'assurances internationaux, les enjeux liés à la digitalisation, l'évolution des business models, l'avenir de l'assurance corporate, la pertinence du Risk Management et de ses missions. L'internationalisation croissante des échanges et des risques est souvent évoquée ainsi que la digitalisation ou la chasse aux talents.



FAIRE COMPRENDRE AUX DIRIGEANTS LA COMPLEXITÉ DES RISQUES

Cette évolution de l'environnement et sa complexité croissante ont un impact sur les missions des IRM. Le temps où la couverture du risque passait pour l'essentiel par l'achat d'assurances est terminé, constate Alexander Mahnke : « *Il y a vingt ans, il fallait savoir surtout bien acheter des assurances et créer des bonnes relations avec les assureurs* ». Désormais, la complexité règne, souligne Alexander Mahnke : « *Aujourd'hui, la mission principale des IRM consiste à analyser un environnement toujours plus complexe. Ils doivent faire comprendre à leurs dirigeants la nature des risques auxquels l'entreprise est exposée et les aider à concevoir les moyens qu'elle peut mettre en œuvre pour s'en protéger.* »

QUAND L'ASSOCIATION DEVIENT PRESCRIPTRICE DE CONSEIL

L'Allemagne est la terre des ETI : la GVNW déploie une démarche particulière envers les petites et moyennes entreprises, souligne Alexander Mahnke : « *Comme leur taille les empêche de mobiliser des moyens importants, nous les aidons à identifier et comprendre des enjeux spécifiques où l'anticipation est primordiale mais aussi à maîtriser la dimension technique des contrats et l'évolution du marché de l'assurance. Cette aide passe par des formations adaptées à leur taille et à leur gouvernance, l'analyse des contrats d'assurance, assurée par des experts indépendants, ainsi que l'organisation d'événements qui favorisent les échanges d'information* ». Ces formations GVNW permettent aux adhérents de se dispenser d'autres conférences d'une qualité comparable mais... payantes.

« *Aujourd'hui, la mission principale des IRM consiste à analyser un environnement toujours plus complexe.* »

La GVNW joue un rôle d'autant plus important que l'environnement se modifie rapidement, souligne Alexander Mahnke : « *Le Cyber risque est devenu aujourd'hui un point clef. Les business models sont aussi en pleine transformation. Le risque politique a aussi considérablement évolué. Tous ces éléments appellent une série de mesures préventives qui impactent aussi bien le champ couvert par les assurances que le mode de financement des projets.* »

LA PE SANS DOMMAGE : ICI AUSSI

La couverture des pertes d'exploitation sans dommage est également régulièrement abordée en raison de l'importance de la supply chain pour l'ensemble de l'industrie allemande. Un atelier du Symposium 2017 sera d'ailleurs consacré à ce thème. « *Nous avons soulevé cette question dans nos échanges avec l'association des assureurs allemands et nous avons abouti à une clause standard sur ce point dans les contrats "cyber" couvrant les petites et moyennes entreprises. Nous espérons qu'à l'avenir les assureurs mobiliseront, au moins au cas par cas, des capacités supplémentaires mieux couvrir ce risque.* »

Pour y parvenir, un IRM doit connaître chaque recoin de son entreprise, être connecté à tous afin de bien connaître les problématiques de toutes les fonctions. Une mission difficile mais qui constitue un avantage majeur pour les entreprises, rappelle Alexander Mahnke : « *Un bon IRM est un grand atout pour celui ou celle à qui il est rattaché car il apporte un feed-back unique qui permet d'améliorer la gestion des sinistres* ». À l'avenir, le rôle des IRM pourrait encore prendre de l'ampleur, souligne Alexander Mahnke. « *En augmentant leurs compétences, ils ont la possibilité d'inclure aussi la gestion des opportunités dans leur périmètre.* »

ENCORE PLUS DE FORMATIONS ET DE PARTAGES DE BONNES PRATIQUES

Soucieuse de mieux satisfaire les attentes de ses adhérents, la GVNW fait évoluer son fonctionnement. En parallèle de l'augmentation de son offre de conférences et de formations, elle renforce également sa présence sur les réseaux sociaux et l'usage des outils digitaux. La GVNW a déjà créé un wiki au début de l'année et lancé un espace sur LinkedIn. Un mouvement indispensable mais qui exige un effort, reconnaît Alexander Mahnke : « *Les réseaux sociaux ne sont pas notre habitat naturel mais nous devons poursuivre ce processus. Notre but est de mieux connecter nos membres afin qu'ils puissent obtenir le plus rapidement possible la réponse qu'ils cherchent à travers le canal de leur choix. Nous sommes en train de créer le chemin le plus simple pour aboutir à cet objectif.* »

Cette démarche se poursuit aussi à travers le renforcement des liens avec d'autres associations, ajoute Alexander Mahnke : « *Nous travaillons avec elles à travers la FERMA. Je voudrais renforcer ces liens et intensifier le networking. BELRIM a lancé une idée de "jumelage" qui me semble très intéressante. Nos associations doivent prendre conscience qu'elles représentent leurs membres mais aussi les économies de leurs différents pays.* » ■

AIDER LE MARCHÉ À ÉVOLUER

Par son action, la GVNW fait aussi évoluer l'attitude du marché par rapport aux nouveaux risques. « *Le Cyber risque est un cas typique qui montre l'évolution de l'environnement dans son ensemble ainsi que celui du rôle des IRM* », explique Alexander Mahnke. « *Mais assimiler le cyber à un risque est une erreur. Le cyber est l'environnement dans lequel l'entreprise est plongée en permanence. Les entreprises travaillent dans un environnement cyber, tout comme elles travaillent dans un environnement européen* ». En comprenant mieux les enjeux et en adoptant une approche conforme à la réalité des entreprises, la GVNW a réussi à améliorer les relations avec les assureurs sur cette question du Cyber risque.

Par Gilmar Sequeira Martins

KELVIN WU, SENIOR RISK AND INSURANCE MANAGER



CRÉER DES PARTENARIATS SOLIDES POUR MIEUX GÉRER LE RISQUE

Assurer un appui médical et des évacuations sanitaires en toutes circonstances... ou presque. Du fait de sa mission, International SOS est confronté à un nombre atypique d'impondérables. Pour assurer la robustesse de ses process, l'équipe en charge du Risk Management et des Assurances a noué un partenariat très poussé avec ses partenaires internes et externes, aboutissant au final à un cercle d'échanges bénéfiques pour toutes les parties prenantes.



Kelvin Wu, Senior Risk and Insurance Manager

Chaque année, les équipes d'International SOS prennent en charge 12 000 demandes et parcourent 8 millions de kilomètres pour mener à bien 1 600 évacuations sanitaires. Des missions menées dans des conditions souvent difficiles, voire dangereuses quand elles se déroulent dans des régions très reculées, peu accessibles ou exposées à des conflits. Avec un effectif de 12 000 salariés répartis dans 94 pays, International SOS dispose de 27 centres d'assistance à travers le monde qui fonctionnent comme une seule plateforme disponible 24 heures sur 24.

Menant des activités exposées, International SOS a mis sur pied une structure *ad hoc*. Placée sous l'autorité du Chief Risk Officer, l'équipe Risk Management et Assurances (RMA) comprend cinq personnes, sous la responsabilité de Kelvin Wu. Aujourd'hui Senior Risk and Insurance Manager, il a intégré International SOS en 2014, après une première expérience dans le consulting : « Chez Jardine Lloyd Thompson (JLT) Asia, j'avais dans mon périmètre la gestion du Risk Management, les plans de continuité d'activité et les captives, tant du point de vue de leur faisabilité que de leur gestion ». C'est durant cette période qu'International SOS l'a approché. Une démarche que Kelvin Wu a appréciée : « J'étais effectivement intéressé par la nature et le périmètre de l'activité, son caracté-

« Notre équipe est bien connectée aux différents acteurs de notre organisation et les gens savent que nous sommes là pour répondre à leurs questions et les soutenir quand ils sont confrontés à un problème particulier. »

rière unique et l'implication très forte des propriétaires dans leur business ».

Aujourd'hui, il est à la tête d'une équipe de cinq personnes réparties entre Singapour (quatre personnes) et Londres (une personne). Outre la négociation des contrats, ses collaborateurs pilotent aussi une captive (Odeon Insurance Re Pte Limited). « C'est la première captive à souscrire des risques relatifs à des avantages accordés





LE RISK MANAGEMENT : UNE PRIORITÉ AU PLUS HAUT NIVEAU

Bien que non cotée, International SOS a des investisseurs très vigilants sur les enjeux liés aux Risk Management. « Nous avons un haut niveau de visibilité auprès d'eux et nous avons un mandat très clair », confirme Kelvin Wu. « Le Risk Management est clairement en tête de leurs priorités et nous pouvons facilement les mobiliser sur nos enjeux et avoir leur soutien quand il est nécessaire. »

aux salariés, y compris l'assurance vie à durée partielle (term life), l'accident et les dépenses médicales», souligne Kelvin Wu. Plus de 3500 collaborateurs sont couverts par ce programme. Kelvin Wu supervise aussi les contrats d'assurance locaux conclus dans 90 pays.

LA RÉPUTATION, UN ATOUT ESSENTIEL

En toute logique, le premier risque à gérer est celui de la réputation, souligne Kelvin Wu : « Notre capacité à fournir à nos clients l'assistance qu'ils attendent est cruciale car elle est étroitement liée à la confiance qu'ils déposent en nous. Notre réputation est donc essentielle ». Une confiance toujours plus menacée, ajoute Kelvin Wu : « Le nombre d'incidents qui exigent une intervention ne cesse d'augmenter. Les attentes de nos clients aussi ».

Second risque dans sa gradation : la sécurité des données. « Nous gérons des informations sensibles de nos clients, parmi lesquelles se trouvent celles des gouvernements et des ONG, mais aussi de leurs employés et des nôtres », précise Kelvin Wu. La continuité de l'activité est le troisième risque le plus important. International SOS doit en effet fournir des prestations dans des circonstances dont les contours sont incertains et évolutifs. C'est la robustesse des process le facteur clef qui permet de garantir la continuité des services

opérationnels. « Nos équipes doivent gérer des situations vraiment très difficiles », souligne Kelvin Wu. Elles peuvent être conduites à remplir leur mission dans des zones exposées au terrorisme ou à des affections mortelles comme la fièvre Ebola. »

ASSUREURS ET COURTIERS : DES RELATIONS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

International SOS a un portefeuille de contrats répartis entre les plus grands assureurs de la place (AXA, Allianz, AIG, Chubb, Lloyds, Generali...) et travaille aussi avec des courtiers (AON, Marsh, Willis Towers Watson). Pour autant, aucune politique de mise en compétition permanente n'est mise en place, assure Kelvin Wu : « Nous nous concentrons sur le développement d'une relation de long terme avec tous nos partenaires et nous veillons à ce qu'ils aient tous une bonne compréhension de la spécificité de notre activité. C'est un point absolument critique. »

Des assureurs, International SOS attend une protection financière et un partenariat orienté business. « Nous souhaitons qu'ils soient de bons partenaires, capables de comprendre ce que nous faisons et les décisions que nous prenons pour gérer nos risques, mais aussi des soutiens efficaces lorsqu'il s'agit de gérer les demandes de dommages, qui surgissent inévitablement », détaille Kelvin Wu.

Quant aux courtiers, ils sont pour ainsi dire une extension de l'équipe RMI. « Nous attendons d'eux une expertise technique, assise sur une bonne compréhension de notre business, afin que nous puissions sélectionner le marché le plus pertinent pour trouver les outils de protections adéquats et les bons partenaires. »

LE COMP & BEN DANS LE PÉRIMÈTRE

L'équipe de Kelvin Wu a des échanges très réguliers avec les autres départements d'International SOS. Concernant les avantages accordés aux employés, elle a notamment

collaboré avec les Ressources Humaines. « Nous avons discuté avec les responsables RH de chaque pays pour mettre au point le bon bouquet d'avantages et fixer le niveau optimal de risque lié au financement », détaille Kelvin Wu. Son équipe fait aussi des points réguliers avec les responsables des différents pays et régions. « Nous leur expliquons ce que notre équipe peut leur apporter pour soutenir le bon déroulement des opérations. Nous devons travailler de telle sorte que notre équipe fonctionne et soit perçue comme un facilitateur des activités », résume Kelvin Wu. Inversement, les responsables locaux sont de précieux atouts grâce à leur contribution aux ateliers de Risk Mapping que pilote le département IRM. Un fonctionnement dont Kelvin Wu se félicite : « Notre équipe est bien connectée aux différents acteurs de notre organisation et les gens savent que nous sommes là pour répondre à leurs questions et les soutenir quand ils sont confrontés à un problème particulier. »

PARIMA : FORCÉMENT

L'équipe RMA entretient aussi des liens avec des partenaires extérieurs. Elle a ainsi constitué un cercle d'experts qui lui permet de rester au diapason des derniers développements du secteur de l'assurance mais aussi des attentes des autorités de régulation. Kelvin Wu peut compter sur un autre levier majeur d'amélioration continue de sa pratique : le Pan-Asia Risk Management and Insurance Association (PARIMA). En tant qu'Administrateur et membre du Comex de l'association régionale que dirige Franck Baron, Group General Manager Risk Management & Insurance - International SOS, il participe en effet aux activités clefs de cette structure. Il estime que la méthode collective développée au sein de la PARIMA se montre particulièrement adaptée aux besoins de ses membres : « Avec les autres Risk Managers, nous organisons des sessions ouvertes particulièrement intéressantes. Nous pouvons ainsi partager nos expériences et best practices. C'est un processus qui nous permet d'apprendre mais aussi d'améliorer nos propres méthodes. » ■



**EXPERTISE
YOU CAN RELY ON**

Par Aurélie Nicolas

DU BIG DATA AU RISK MANAGEMENT

L'utilisation et l'analyse des données sont devenues une tendance de fond et une culture qui s'impose progressivement au sein des comités de direction. La masse de signaux faibles apportés par le *big data* rebat les cartes de la gestion des risques. Analyse d'Olivier Sorba, Directeur scientifique du Réseau innovation du groupe Lagardère et ancien Président de l'AMRAE.

Comment êtes-vous passé de Risk Manager à Data scientist ?

Scientifique de formation, j'ai toujours pratiqué une approche quantitative des risques, même si je me suis ensuite plus orienté vers la conduite du changement et le management. Après plus de 15 ans comme Risk Manager chez Lagardère, j'ai souhaité me replonger dans les sciences et j'ai effectué une thèse de mathématiques à mi-temps. Dans la foulée, j'ai proposé au Groupe, qui l'a accepté, de mener une mission sur la valorisation des données, ce qui correspondait parfaitement à ses besoins du moment. Je me suis alors rapproché du réseau innovation du groupe. Mais pour un Risk Manager, la culture scientifique de base n'est pas un prérequis pour exercer le métier ni appréhender les risques inhérents aux données : numérisa-

tion du travail, intelligence artificielle, risques numériques, gestion d'une masse croissante de données... Il y a de plus en plus d'outils qui permettent de quantifier ces risques sans être un expert de la donnée. Un Risk Manager s'intéressant à ces sujets, peut très bien y arriver.

Quel usage le Risk Manager peut-il faire des données à sa disposition ?

Quantifier permet de clarifier sa pensée et aide à présenter une synthèse chiffrée pour communiquer avec sa direction. Mais encore faut-il avoir des données, pour pouvoir les quantifier... Celles-ci sont données par le marché (prix, indices boursiers, prévisions climatiques...), ou obtenues en interne par l'entreprise comme par exemple si celle-ci enregistre de nombreux sinistres.

Les Risk Managers ont toujours manipulé des données mais ce qui change aujourd'hui, c'est l'irruption de données massives qui sont par exemple au cœur de l'activité des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon). Très détaillées, elles peuvent servir à optimiser le process et à vendre plus et mieux aux clients. Il n'y a pas de raison pour que ces données ne servent pas aux Risk Managers. Le Directeur général attend de son Risk Manager une compréhension générique de ce qui se passe et qu'il apporte sa compréhension et sa méthodologie, d'abord sur des risques rares et graves. Une culture quantitative des données s'installe dans les entreprises et les organisations, comme il y a eu la culture Web et la culture technologique. Dès qu'elles ont une décision à prendre, ces organisations « *data driven* » ont recours à du testing, avec 2 avantages : cela rapproche la décision du terrain et cela accélère la prise de décision. Grâce aux données, il est devenu plus facile de tester des choix opérationnels.

Quel est pour vous le principal risque lié aux données aujourd'hui ?

Clairement, il s'agit à court terme du risque d'intrusion informatique. La gestion des risques informatiques est devenue une vraie guerre de terrain. L'intelligence artificielle offre des outils

comme les modèles prédictifs de détection des fraudes. À moyen terme, un monde de l'Internet des objets où les capteurs sont partout, où les voitures se conduisent toutes seules, n'est plus le même monde, ce qui change forcément la nature des risques opérationnels mais aussi stratégiques.

Savoir où placer les capteurs parmi la masse de données est donc une question centrale du Risk Manager ?

Oui, exactement. La vision big data est un empilement de signaux faibles. Il faut scruter son système pour identifier les dysfonctionnements, et progressivement, améliorer la précision. C'est le même principe que les recommandations d'achat des moteurs de recherche : elles sont floues et imparfaites, mais meilleures que si les recommandations étaient faites au hasard, et elles s'améliorent au fur et à mesure. Le big data, c'est toujours des statistiques, mais des statistiques en temps réel, et qui vont plus loin dans les détails. Avec la profusion d'informations, on récolte plus de signaux faibles. Même si on n'a pas toujours une maîtrise des techniques, il faut une vraie culture des données. La donnée reconstruit ce que sont l'intuition et la direction d'entreprise. ■

BIO EXPRESS

Olivier Sorba, 58 ans, ancien élève de l'École normale supérieure, membre agrégé de l'Institut des Actuaire, a exercé comme actuaire et ingénieur financier au sein du groupe Caisse des Dépôts. Il est ensuite entré à la Direction des marchés de capitaux de la Caisse nationale de Crédit Agricole, avant de devenir, en 1995, Directeur général de Lagardère North America. De 2000 à 2015, il a été Directeur des risques puis du contrôle interne de Lagardère. Il a présidé l'AMRAE de 2003 à 2005, puis la Commission Scientifique de l'Institut des Actuaire. Il est, depuis 2015, Directeur scientifique du Réseau innovation de Lagardère.

« La donnée reconstruit ce que sont l'intuition et la direction d'entreprise. »

Olivier Sorba,
Directeur scientifique
du Réseau innovation,
Lagardère

L'ÉCOLE DE GUERRE ÉCONOMIQUE SE PENCHE SUR LES RISQUES

Au diable les experts ultra-spécialisés ! Avec une nouvelle formation en Management des Risques orientée sur la sûreté et le cyber, l'École de Guerre Économique espère faire avancer la gouvernance du risque dans les entreprises, en formant des professionnels doués d'une vision globale et capables de communiquer efficacement.



Aujourd'hui, il y a deux mondes : l'un matériel, l'autre immatériel. Le deuxième est un espace en pleine construction», résume le Directeur de l'École de Guerre Économique (EGE), Christian Harbulot. L'attaque mondiale WannaCry, qui a touché des centaines de milliers d'ordinateurs dans 150 pays en mai 2017, a montré que les risques immatériels montaient très vite en puissance. Dans ces conditions, la création du MBA Executive « Management des Risques, Sûreté internationale et Cybersécurité » (MRSIC) prend tout son sens.



Christian Harbulot, Fondateur et Directeur de l'École de Guerre Économique

La formation, qui ouvrira ses portes à l'EGE en septembre prochain, entend associer les problématiques de sûreté matérielle des entreprises aux menaces immatérielles qui affectent la vie économique via les réseaux informatiques et internet. « Car aujourd'hui, les entreprises gèrent encore la cybersécurité de manière non globale et fragmentée », poursuit Christian Harbulot. Difficile dans ces condi-

tions d'élaborer une politique de gestion des risques en phase avec la stratégie de l'entreprise ! L'objectif du MRSIC : « Former une nouvelle génération de professionnels aguerris à une approche holistique du risque, capables de croiser un certain nombre d'informations, et bons connaisseurs du monde cyber. »

DES « MÉDECINS » CYBER CAPABLES DE DIAGNOSTIQUER...

Exit donc l'hyper spécialisation, l'acquisition d'une vue d'ensemble et – tout de même – de connaissances spécifiques du cyber sont les priorités. Trois modules sur sept sont donc consacrés à la cybersécurité et à la sûreté à l'international. « Ce monde immatériel pose de vraies questions, il faut en avoir une vision claire et globale pour appréhender les évolutions de ses marchés », explique Christian Harbulot. Le MRSIC dispensera donc de solides notions de



« Il faut être capable de traduire et de vulgariser des notions techniques, pour donner les clés de compréhension et d'action aux dirigeants. »

géopolitique afin de mieux comprendre le cyberspace et son utilisation par différents pays : « Il s'agit d'un espace avec ses propres barrières linguistiques, culturelles, normatives », rappelle le Directeur de l'EGE. Le programme éclairera les étudiants sur les spécificités de certains pays : protection des collaborateurs, plans d'évacuation, sûreté en zones isolées, sûreté maritime, menaces transverses et géopolitiques régionales, le marché de la cybersécurité, les grandes zones d'influence cyber...

Le module consacré à la sûreté des entreprises permettra aussi l'acquisition de connaissances générales : sur l'audit de sûreté, la protection de l'information, les nouvelles technologies dans ce domaine, la mise en œuvre d'une politique de sûreté... Les diplômés du MRSIC seront ainsi à même de diagnostiquer correctement un risque grâce à une bonne connaissance des enjeux et des risques cyber, et de l'entreprise.



« Aujourd'hui, il y a deux mondes : l'un matériel, l'autre immatériel. Le deuxième est un espace en pleine construction. »



...AUX « TRADUCTEURS » CAPABLES D'EXPLIQUER

Un socle de connaissances riche mais insuffisant en soi. Pour faire évoluer la gouvernance du risque et obtenir des *boards* la création de comités des risques : savoir ne suffit pas. La transmission de l'information dans des mots appropriés est indispensable : « *Il faut être capable de traduire et de vulgariser des notions techniques, pour donner les clés de compréhension et d'action aux dirigeants* », argumente Christian Harbulot. Objectif : « *Dépoussiérer la vieille vision du risque où le patron et son conseiller essayaient de trouver des réponses, au coup par coup. Car sur les 80 % de risques non couverts par l'assurance, la gouvernance des risques de l'entreprise relève encore aujourd'hui du tabou. Elle est ainsi cloisonnée, en silos, et sans vision globale* », appuie le cofondateur de l'EGE.

Pédagogie, conseil, mise en contexte : les étudiants du MRSIC se frotteront donc au droit, aux ressources humaines et au management. Connaisseurs du cadre légal du travail (secret des affaires, réglementation et compliance, protection des brevets, due diligence...), familiarisés aux corps de métiers proches dans l'entreprise (RSSI, directeur sûreté...), les futurs diplômés seront ainsi à même de diffuser un message global, compris par tous. Et ce, « *pour favoriser toujours davantage la résilience de l'entreprise* », conclut Christian Harbulot.

À LA CROISÉE DES CHEMINS DANS L'ENTREPRISE

Ouvert à des professionnels en activité de tous horizons, le MBA Executive « Management des Risques, Sûreté Internationale et Cybersécurité » sera animé par une équipe pédagogique de professionnels expérimentés. Les notions et méthodologies mises en avant par l'AMRAE seront d'ailleurs incluses dans le programme, puisque plusieurs intervenants sont des membres de l'association. Sensible à la « *solide culture professionnelle écrite, palpable* » de l'AMRAE, Christian Harbulot compte développer le dialogue afin de remplir cette mission de « *vulgarisation, pour traduire la connaissance en actes* ».

Formés à la culture du risque, les futurs étudiants du MRSIC pourront exercer leurs talents dans plusieurs branches : droit, sûreté, risques... Plusieurs métiers s'ouvriront à eux : Data Protection Officer, consultant ou Risk Manager par exemple. Ils auront en commun une forte culture générale et cyber, une vision globale des enjeux et un souci de communication transversale... Pour aller vers une gouvernance systématique du risque dans chaque entreprise ? ■

PROGRAMME DÉTAILLÉ DU MRSIC

MODULE 1 : DÉFINITION ET GÉOPOLITIQUE DE LA CYBER SÛRETÉ

- › Le marché de la cyber-sûreté, cartographie des acteurs
- › Russie
- › Afrique
- › Asie
- › Europe
- › Concept sûreté-sécurité – Homeland security
- › Géopolitique du cyberspace

MODULE 2 : CYBERSÉCURITÉ

- › Notions de base, enjeux
- › L'hygiène informatique
- › Identifier les risques et les vulnérabilités
- › Gestion de la cyber sécurité (PME innovante...)
- › Systèmes d'information internes/externalisation des SI
- › Audit de cybersécurité
- › Mode de pensée d'un hacker
- › Typologie des attaques

MODULE 3 : SÛRETÉ À L'INTERNATIONALE

- › Géopolitiques régionales et analyse des menaces transverses
- › Fraude, blanchiment, contrefaçon et corruption
- › Sécurité individuelle du collaborateur en mission
- › L'expatriation à l'étranger
- › Méthodologie de constitution du dossier pays
- › Renseignement et sûreté
- › Sécurité physique des biens et personnes
- › Plan d'évacuation
- › Sécurité de l'information et déplacement à l'étranger
- › La sûreté de l'entreprise et des collaborateurs en zones isolées
- › La fonction sûreté au sein d'une ONG
- › La sûreté maritime

MODULE 4 : DROIT ET RESSOURCES HUMAINES

- › Droit et sûreté
- › Sûreté et ressources humaines
- › Les réglementations
- › Protection des brevets et des normes
- › Compliance
- › Due diligence
- › Secret des affaires

MODULE 5 : ENTREPRISE ET SÛRETÉ

- › La fonction sûreté au sein de l'entreprise
- › Enjeux et mise en œuvre d'une politique de sûreté
- › Méthodologie de l'audit de sûreté/sécurité
- › Protection du patrimoine immatériel de l'entreprise
- › Protection de l'information
- › Nouvelles Technologies de la sûreté et de la sécurité

MODULE 6 : GESTION DES RISQUES ET MANAGEMENT DE CRISE

- › Typologie des risques
- › La gestion du risque terroriste
- › Protection des installations complexes (industrielles, nucléaires, log...)
- › Exercice de gestion de crise (War Room/décision Room)
- › PCA (Plan de Continuation d'Activité)

MODULE 7 : LE RÔLE DU MANAGER EN CYBER-SÛRETÉ

- › Sensibiliser le personnel
- › Business Games
- › Création d'une direction sûreté/cyber
- › Le directeur sûreté
- › Le RSSI
- › Le rôle de l'État (gendarmerie/services...)

Par Aurélie Nicolas

RISQUES CONSTRUCTION LA REPRISE DU SECTEUR ATTIRE DE NOUVEAUX ENTRANTS

Dans un contexte économique dynamique, après des années de marasme lié à la crise économique et au ralentissement du rythme des constructions, le secteur du BTP a plus que jamais besoin des assureurs pour couvrir les risques inhérents à son activité. Toujours présents, les assureurs traditionnels voient arriver (ou revenir) des acteurs appétents sur un marché en pleine évolution technologique et réglementaire.

Le secteur de la construction est un marché qui touche un grand nombre d'acteurs : architectes, bureaux d'études, constructeurs, fabricants, promoteurs, exploitants... Tous ces professionnels ont été impactés à leur échelle par le ralentissement de l'activité qu'a connu le secteur à partir de 2008. « Nous avons assisté à un mouvement de fond, avec un phénomène de report des gros acteurs du BTP sur les chantiers moyens et des PME sur de plus petits chantiers. Dans le même temps, les 10 premiers du BTP se sont vraiment ouverts à l'international pour aller y chercher des leviers de croissance, modifiant leur exposition au risque », estime Philippe Onteniente, Directeur du département Construction et Énergie chez Siaci Saint Honoré. « De leur côté, les assureurs ont dû s'adapter à cette baisse du nombre de chantiers en France (-15 %) et donc de la matière assurable, alors même que la fréquence des sinistres ne diminuait pas, compte tenu du délai d'inertie. Le ratio S/P s'est donc détérioré durant cette période de crise ».

« Pour autant, durant cette période difficile, les assureurs historiques sont restés positionnés et ont continué à accompagner leurs clients. La construction reste un gros pourvoyeur de chiffre d'affaires et le marché n'a jamais vraiment perdu son appétit », précise Nathalie Dautry, Directeur du Département Entreprise & Construction de Gras Savoye.

APRÈS LA CRISE, LE DYNAMISME

À l'heure actuelle, le marché de l'assurance construction (2,5 milliards d'euros de primes d'assurances à l'année, contre 18 milliards d'euros

pour l'automobile) reste encore l'apanage de grandes compagnies d'assurance françaises, même si en termes de distribution, le réseau du courtage capte une grande partie de l'activité.

Sur ce marché complexe, on distingue d'un côté les risques liés à l'activité, notamment la RC décennale, très encadrée par la réglementation, qui ont été peu impactés par la crise, avec un marché plutôt stable, tant en nombre d'acteurs qu'en niveau de primes. Et de l'autre côté, les risques d'activité, pour lesquels les réponses des assureurs dépendent plus des besoins du marché. Historiquement, le cœur de métier des assureurs sur ce segment est le contrat Tous Risques Chantier, complété ensuite par la Dommages Ouvrage (DO) et la police unique de chantier.

« En 2010, le marché était particulièrement fermé, avec une raréfaction de l'offre importante et des taux de prime élevés. À l'époque, une garantie DO promoteurs pouvait atteindre un taux de 2,20 %, contre 1 % en moyenne aujourd'hui », explique Claude Delahaye, Directeur Immobilier, Construction et Développement durable chez Verspieren. Et d'ajouter : « Avec la reprise progressive du marché à partir de 2015 et le regain d'optimisme chez les professionnels du bâtiment, c'est sur ce segment que la concurrence est la plus forte. Les primes diminuent et le marché est en surcapacités : certains assureurs, qui avaient arrêté de proposer de la DO, se repositionnent aujourd'hui, comme L'Auxiliaire. On voit également arriver de nouveaux entrants, comme Helvetia et CNA, ainsi que plusieurs assureurs étrangers pratiquant en Libre Prestation de Services, ce qui pourrait soulever à terme des problématiques de solvabilité... ».



SEPT ASSUREURS AU BANC D'ESSAI

Sept assureurs ont accepté de décrypter leur offre (Allianz, Axa, Generali, MMA, XL Catlin, SMA et le courtier Marsh). Si l'analyse des grilles montre une certaine homogénéité dans les risques couverts, les capacités, ainsi que les exclusions et les franchises, diffèrent. Pour Claude Delahaye, les niveaux de garanties affichés sur le tableau correspondent à la réalité du marché. Et de commenter : « *On remarque que certaines activités de niche sont un peu délaissées par les grands acteurs traditionnels, comme la DO particuliers, pour laquelle leur appétence n'est pas très grande compte tenu de la sinistralité, ou bien les garanties financières, sur lesquelles le marché historique ne se positionne pas spontanément. En refusant de couvrir certains risques, le marché a laissé la porte ouverte à des acteurs étrangers, qui en profitent* ».

Un constat partagé par Philippe Onteniente pour qui les parts de marché laissées vacantes par les assureurs traditionnels sont occupées peu à peu par de nouveaux entrants, notamment sur la cible des artisans et des particuliers. « *Ces acteurs innovants tentent de trouver des avantages concurrentiels et de créer le besoin en proposant des packages proches de l'affinitaire, sur un marché construction très guidé par le prix. Reste à savoir si l'équation financière leur permettra de tenir dans le temps* », s'interroge l'expert de Siaci Saint Honoré.

Parmi les nouvelles couvertures qui commencent aussi à faire leur apparition sur le marché, citons la garantie « permis de construire », non présente dans notre grille, qui est proposée notamment par la SMA BTP et le marché de Londres, afin de répondre au risque d'annulation du permis de construire par un tiers, particulièrement gênant pour les promoteurs... « *Même si ses résultats techniques varient d'une année à l'autre, le marché français de l'assurance construction est un marché mature, qui répond à 95 % des besoins des clients. Pour autant, au-delà des garanties classiques, et face à la concurrence croissante des acteurs étrangers (anglo-saxons, lettons...), ils cherchent à se renouveler pour proposer à leurs clients des services et garanties adaptées à l'évolution des usages et des exigences. C'est le cas par exemple de la garantie de revente, arrivée récemment sur le marché* » explique Claude Noël, Directeur Développement Construction de Gras-Savoie.

LES ENJEUX ACTUELS ET À VENIR

Interrogés sur les enjeux du marché de la construction pour les années à venir, les courtiers se montrent prolixes. Décrets d'application concernant les travaux de remise aux normes des bureaux, nouvelles normes en matière d'attestations d'assurance, désormais plus cadrées et donc plus lourdes à gérer sur le plan administratif et organisationnel... Pour Claude Delahaye chez Verspieren, le risque de non-atteinte ou de défaut de performance énergétique d'un bâtiment est un des principaux risques à prendre en compte par les assureurs. « *Les dispositifs actuels répondent imparfaitement aux enjeux*



L'AVIS DE L'AMRAE

Fabrice de Gelas,
Président de la commission Construction
de l'AMRAE

Nous faisons les mêmes constats que les professionnels du secteur. Un marché plutôt globalement dynamique voire concurrentiel dans le domaine de l'assurance des risques du bâtiment avec des capacités et des acteurs plus nombreux (nouveaux ou qui se repositionnent), ce qui se traduit par une compétitivité des prix pratiqués. Un marché qui ne connaît pas la même orientation dans le domaine du génie civil et qui n'évolue pas réellement dans ce secteur. Un marché qui se trouve dorénavant confronté à l'enjeu essentiel d'apporter des solutions face à l'émergence de risques nouveaux et de plus en plus complexes et où il existe une forte attente des assurés.



de l'article 1792 du code civil. Le marché doit donc bâtir des garanties contractuelles pour ces nouveaux risques, même s'ils restent encore très théoriques puisqu'aucun sinistre suffisamment significatif n'a encore eu lieu ».

Un avis que ne partage pas complètement Jean Rondard, Head of Risk Management de Gras Savoie : « *il y a effectivement eu un débat sur la couverture de la performance énergétique des bâtiments, mais le marché a su bien gérer ce virage, et cela a rassuré les professionnels de la construction, qui savent désormais que les assureurs seront là pour les accompagner dans les évolutions qui les attendent, notamment avec les bâtiments connectés. Le BTP est un secteur très innovant et nous avons la chance en France d'avoir sur notre sol des leaders mondiaux* ». De fait, les processus de construction sont en pleine révolution. Avec plus de modélisation (BIM), de flexibilité et de connectivité dans les bâtiments, mais aussi de nouvelles attentes de services de la part des utilisateurs, « *de nouveaux usages vont apparaître et les assureurs devront suivre ces évolutions pour accompagner au mieux les professionnels du secteur*... » estime Philippe Onteniente. « *Les villes connectées et les smart buildings vont obliger les assureurs à repenser les risques et les garanties, en intégrant le risque cyber, présent également dans la construction. Le risque cyber pourrait devenir également une réalité dans les bâtiments connectés. Mais les perspectives offertes par les IoT sont aussi positives, avec en ligne de mire une aide à la prévention et une baisse de la sinistralité... les nouveaux matériaux alliant résistance et légèreté sont aussi très prometteurs. La construction est un laboratoire, et les assureurs participent à cette expérience !* ». ■



PRODUITS ET SERVICES

RISQUES CONSTRUCTION



CHIFFRE D'AFFAIRES HT 2016		352 M€	17 M€	
LIMITES DE SOUSCRIPTION (activité, ouvrage)	BET SOL, Architectes, Contrôleurs techniques, Etancheurs, Piscinistes, Désamianteurs, Véralistes, Géothermiciens, Maisons individuelles	Aucune	Aucune	
NOMBRE DE COLLABORATEURS CONSTRUCTION POUR LA FRANCE	230	450	20	

ASSURANCE DE RESPONSABILITÉ	CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE	CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE	CAPACITÉ MAX.
-----------------------------	---------------	-----------	-------------	---------------	-----------	---------------	-----------	-------------	---------------

> RESPONSABILITÉ DÉCENNALE DE BON FONCTIONNEMENT

Entreprises	✓	Au cas par cas		✓	Coût de réparation		✓	15 M€		Garantie de Bon Fonctionnement franchise de 150 000 à 1,2 M€	✓	Garantie légale	
Conception	✓	Au cas par cas		✓	Coût de réparation	Variable selon taille de l'entreprise	✗				✓	Garantie légale	
Bureau d'études techniques de sols	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Coût de réparation		✗					✓	Garantie légale
Contrôle technique	✓	Au cas par cas		✓	Coût de réparation		✗					✓	Garantie légale
Fabricant (EPERS)	✓	Au cas par cas		✓	Coût de réparation		✗					✓	Garantie légale
Maître d'ouvrage, promoteur, constructeur de maisons individuelles ...	✓	Au cas par cas		✓	Coût de réparation		✗					✓	Garantie légale

> RESPONSABILITÉ CIVILE PROFESSIONNELLE GÉNÉRALE

Entreprises	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	10 M€		✓	9 M€	✗	Sauf limites particulières/ Garantie	✓	250 M€	
Conception	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	6 à 10 M€	Variable selon taille de l'entreprise	✗				✓	100 M€	
Bureau d'études techniques de sols	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	6 à 10 M€		✗					✓	20 M€
Contrôle technique	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	6 à 10 M€		✗					✓	100 M€
Fabricant/Fournisseur	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Selon profils		✗					✓	100 M€
Maître d'ouvrage, promoteur, constructeur de maisons individuelles ...	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	6 à 10 M€		✗					✓	250 M€

> GARANTIES PARTICULIÈRES DE RESPONSABILITÉ CIVILE PROFESSIONNELLE

Dommages aux existants	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Selon profils		✓	~	✓	Si indivisibles = RCD, si divisibles = RC après livraison (Tous dommages confondus)	✓	10 M€
Dommages immatériels consécutifs à un sinistre de nature décennale	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Selon profils		✓	500 000€	✓		✓	10 M€
Autres dommages immatériels consécutifs	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Selon profils		✓	1,5 M€	✓		✓	30 M€
Dommages immatériels non consécutifs	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Selon profils		✓	200 000€	✓		✓	30 M€
Dommages intermédiaires	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Selon profils		✓	1 M€	✓		✓	20 M€
Responsabilité découlant de la RT 2012	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Selon profils		✗				✓	1 M€

Atteintes à l'environnement / préjudice écologique :

- Accidentelle	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Selon profils		✓	500 000€	✓		✓	100 M€
- Graduelle	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Selon profils		✗				✓	100 M€

PRODUITS ET SERVICES

RISQUES CONSTRUCTION



14 M€	350 M€	600 M€	
Aucune	Aucune	Aucune	Aucune
70	95 (souscription et gestion hors sinistres)	1 500	

FRANCHISE	COMMENTAIRE		CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE		CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE		CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE
-----------	-------------	--	---------------	-----------	-------------	--	---------------	-----------	-------------	--	---------------	-----------

10 000€	Garantie de Bon Fonctionnement capacités maximales de 2M€	✓	150 Millions si CCRD	Variable en fonction de la taille des risques de 800€ à 30 000€ et plus	Le CCRD (Contrat Collectif de Responsabilité Décennale) permet de compléter les montants des garanties décennales des contrats individuels des intervenants, lorsqu'ils sont épuisés. GBF: 5M€	✓	300 M€	À partir de 1 100€	Possibilité d'augmenter le montant au cas par cas	✓	15 M€	Au cas par cas
5 000€		✓	150 Millions si CCRD			✓	300 M€	À partir de 10 % du sinistre avec un mini de 500€		✓	15 M€	
10 000€		Au cas par cas	150 Millions si CCRD			✓	300 M€	À partir de 10 % du sinistre avec un mini de 500€		✓	15 M€	
10 000€		Au cas par cas	150 Millions si CCRD			✓	300 M€	À partir de 10 % du sinistre avec un mini de 500€	Franchises variables selon les entreprises	✓	15 M€	
10 000€		Au cas par cas	150 Millions si CCRD			✓	300 M€	À partir de 10 % du sinistre avec un mini de 750€		✓	15 M€	
1 500€		✓	150 Millions si CCRD			✓	300 M€	À partir de 500€		✓	15 M€	

100 000€	Capacité maximum par projet	✓	50 Millions	Variable en fonction de la taille des risques de 800€ à 30 000€ et plus		✓	20 M€	À partir de 1 100€	Montants de franchises et de garanties variables selon le profil	✓	100 M€	Au cas par cas
30 000€		✓	50 Millions			✓	20 M€	À partir de 10 % du sinistre avec un mini de 500€		✓	100 M€	
30 000€		Réservé	50 Millions			✓	20 M€	À partir de 10 % du sinistre avec un mini de 500€		✓	100 M€	
20 000€		Réservé	50 Millions			✓	20 M€	À partir de 10 % du sinistre avec un mini de 500€		✓	100 M€	
10 000€		Réservé	50 Millions			✓	10 M€	À partir de 10 % du sinistre avec un mini de 750€		✓	100 M€	
10 000€		✓	50 Millions			✓	20 M€	À partir de 500€		✓	100 M€	

50 000€	Capacité maximum par projet	✓	5 Millions	Variable en fonction de la taille des risques de 800€ à 30 000€ et plus		✓	Pas de sous-limite	Identique à RC Pro		✓	25 M€	Au cas par cas
10 000€		✓	3 Millions			✓	15 M€			✓	25 M€	
50 000€		✓	15 Millions			✓	15 M€			✓	25 M€	
100 000€		✓	15 Millions			✓	1 à 15 M€			✓	25 M€	
50 000€		✓	15 Millions			✓	15 M€			✓	25 M€	
50 000€		✓	15 Millions			✓	~		Inclus dans la garantie de base	✓	25 M€	
50 000€	Capacité maximum par projet	✓	10 Millions	Avec Assurpol	Avec Assurpol	✓	5 M€			✓	25 M€	
100 K€	✓	Au cas par cas	✓			5 M€			✓	25 M€		

PRODUITS ET SERVICES

RISQUES CONSTRUCTION



ASSURANCE DE CHOSE/PROJET	CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE	CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE				
> OUVRAGES SOUMIS À L'OBLIGATION D'ASSURANCE												
Dommage-Ouvrage / Constructeur Non Réalisateur / CCRD :												
- habitation vente à l'unité secteur privé (VEFA, promotion)	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Coût de construction/réparation		X	Sauf protocole	✓			
- habitation vente en bloc secteur privé (VEFA, promotion)	✓								✓			
- habitation vente en bloc bailleur social (VEFA, promotion)	✓								✓			
- Maisons individuelles	✓								✓			
- Syndic	✓								✓			
- Immobilier d'entreprise / commerce	✓								✓	20 M€	X	✓
Police Unique de Chantier	✓								✓			Sur Monaco
Tous Risques Chantier	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Coût de construction	Selon chantier	✓	20 M€	✓			
Responsabilité civile de chantier au profit des intervenants et du Maître d'Ouvrage	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	6 à 10 M€	Variable selon taille de l'entreprise	✓	20 M€	✓	Uniquement maître d'ouvrage		
> OUVRAGES NON SOUMIS À L'OBLIGATION D'ASSURANCE												
Police de responsabilité décennale des constructeurs :												
- avec volet préfinancement pour le Maître d'Ouvrage	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓			X		✓			
- sans volet préfinancement pour le Maître d'Ouvrage	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓			X		✓			
Tous Risques Chantier	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	Coût de construction	Selon chantier	X		✓			
Responsabilité civile de chantier au profit des intervenants et du Maître d'Ouvrage	✓	Au cas par cas	Au cas par cas	✓	6 à 10 M€	Variable selon la taille de l'entreprise	X		✓			
AUTRES GARANTIES												
Garantie Financière d'Achèvement				✓	200 M€	Sans objet	X		✓			
Garantie de Revente	X						X		X			
Cautions				✓	200 M€	5% à la charge du Maître d'ouvrage	X		✓			

PRODUITS ET SERVICES

RISQUES CONSTRUCTION



CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE		CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE		CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE		CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE
500 M€	0 / 3 000€		✓	150 M€	✗	✓	300 M€	Sans franchise en DO/ 1 500€ en CNR	Possibilité d'aller au-delà de 300 M€ au cas par cas	✓	60 M€	Au cas par cas
500 M€	0 / 3 000€		✓	150 M€	✗	✓	300 M€	Sans franchise en DO/ 1 500€ En CNR		✓	60 M€	
500 M€	0 / 3 000€		✓	150 M€	✗	✓	300 M€	Sans franchise en DO/ 1 500€ en CNR		✓	60 M€	
Coût des réparations	0 / 3 000€		✓	150 M€	✗	✓	300 M€	Sans franchise en DO/ 500€ en CNR	En pratique montant souvent < 1 M€	✓	60 M€	
Coût des réparations	0 / 1 500 K€		✓	150 M€	✗	✓	300 M€	Sans franchise en DO/ 1 500€ en CNR	En pratique montant souvent < 1 M€	✓	60 M€	
500 M€	0 / 3 000€		✓	150 M€	✗	✓	300 M€	Sans franchise en DO/ 1 500€ en CNR		✓	60 M€	
			✓	150 M€	✗	✗				✗		
2 Md€	100 000€		✓	80 M€	✗	✓	50 M€	À partir de 4500€	Possibilité d'aller au-delà de 50M€ au cas par cas	✓	200 M€	Au cas par cas
250 M€	20 000€		✓	10 M€	✗	✓	20 M€	À partir de 1500€		✓	60 M€	

50 M€	500 000€		✗			✗				✓	60 M€	
50 M€	500 000€		✗			✓	150 M€	À partir de 10 000€	Possibilité de contrat sans recours contre les constructeurs	✓	60 M€	Au cas par cas
20 Md€	1 M€		✓	80 M€	3 000 à 30 000€	✓	50 M€	À partir de 10 000€		✓	200 M€	Au cas par cas
250 M€	20 000€		✓	80 M€	3 000 à 30 000€	✓	20 M€	À partir de 5 000€		✓	60 M€	Au cas par cas

CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE		CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE		CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE	COMMENTAIRE		CAPACITÉ MAX.	FRANCHISE
100 M€	~	Certains assureurs ne travaillent qu'avec les promoteurs nationaux	✗			✓	~		Avec CGI BAT	✗		
			✗			✓	~			✗		
200 M€	~		✗			✓	~			✗		

Par Anne-Laure Villedieu

ROBOTS LE DROIT COURT TOUJOURS APRÈS LA TECHNIQUE

Le secteur de la robotique connaît une croissance telle que les initiatives publiques se multiplient aux fins de lui trouver un cadre légal adapté, tant au niveau national, comme l'illustre le rapport n° 3551 portant sur les robots et la loi, rendu en mars 2016 par l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, qu'à l'échelle européenne, à l'image de la résolution 2015/20103 (INL) concernant des règles de droit civil sur la robotique, votée par le Parlement européen le 16 février dernier.



Anne-Laure Villedieu,
Cabinet CMS Bureau
Francis Lefebvre

Pour autant, ces machines appelées aujourd'hui robots sont apparues dans nos sociétés depuis de nombreux siècles. Du mythe d'Héphaïstos dans l'Antiquité aux automates d'après-guerre programmés pour des tâches prédéfinies, les dernières décennies ont vu se développer des robots dotés de capacités d'interactions avec leur environnement, lesquels font place à une troisième génération de machines autonomes capables dit-on, de reproduire l'intelligence humaine, voire de la surpasser. Autrefois limités à l'automatisation des processus industriels dans les usines, les robots sont aujourd'hui largement intégrés dans tous les pans de la société. Ils sont journalistes, membres du conseil d'administration de sociétés, banquiers, chirurgiens ou encore assistants de vie. À mesure de leur déploiement, ces machines questionnent sur leur potentiel et leur sécurité, autant d'éléments devant être régis par le droit.

QU'EST-CE QU'UN ROBOT ?

Il n'existe pas de définition unique de ce qu'est un robot, tant la notion recouvre des réalités protéiformes et évolutives, pas plus qu'il n'en existe une définition juridique. Dès lors, la technique comme bien souvent, pallie cette absence, en donnant plusieurs définitions réunies dans la norme ISO 8373:2012, où sont distingués deux types de robots, les uns dits « industriels », les autres dits de « services ». Les premiers se définissent comme un « mécanisme programmable actionné sur au

moins deux axes avec un degré d'autonomie, se déplaçant dans son environnement, pour exécuter des tâches prévues », tandis que les seconds sont soit destinés à une « utilisation professionnelle, utilisé pour une tâche commerciale, habituellement par un opérateur qualifié », soit « utilisé pour une tâche non commerciale, habituellement par des personnes non spécialisées ».



Dans l'imaginaire collectif, le robot a une forme humanoïde ou androïde. Cette représentation est si fortement ancrée que même le Parlement européen, dans sa résolution précitée, retient comme l'un des critères de définition de ces machines, « l'existence d'une enveloppe physique, même réduite ». Or, ce critère est erroné, puisque les logiciels, les algorithmes ou les « bots » sont également considérés comme des robots.

LE STATUT JURIDIQUE DU ROBOT : PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET RESPONSABILITÉ CIVILE OU PERSONNALITÉ JURIDIQUE PROPRE ?

Il n'existe pas de cadre juridique spécifique aux robots en droit français. Leur statut leur est conféré par un raisonnement *a contrario*, tenant à la dichotomie ancrée en droit civil entre les personnes et les choses. Ainsi, les robots n'étant pas des êtres humains, le droit les appréhende comme des choses, et plus encore, comme des biens. Une qualification distributive leur est appliquée, les faisant passer selon les situations, de bien meuble à immeuble par destination. Protégeable au titre du droit de la propriété intellectuelle, aussi bien par le droit des marques, le droit des brevets, le droit des dessins et modèles ou encore le droit d'auteur, le robot est un bien marchand, susceptible de commercialisation. Devenu produit, il doit être exempt de vice, et ne saurait être défectueux. Si tel était le cas, la responsabilité de son fabricant et de tous les acteurs opérants dans son processus de distribution, pourrait être engagée au titre des articles 1245 et suivants du Code civil. En cas de dommage causé à un tiers, la responsabilité du gardien du robot pourra éventuellement être engagée par la victime, sur le fondement de l'article 1242 du Code civil.

Cependant, l'avènement des robots dits «*intelligents*», c'est-à-dire dotés de capacités cognitives, capables de raisonner, d'apprendre et d'interagir de façon autonome avec leur environnement et/ou utilisateurs, n'est pas sans incidence dans l'application du corpus juridique existant. En effet, les progrès liés à l'intelligence artificielle, du *machine learning* et du *deep learning*, permettront à terme aux robots d'avoir une capacité décisionnelle indépendante et imprévisible, qui sera le fruit de leurs expériences. Ce faisant, ils seront seuls à l'origine du dommage causé à sa victime, ce qui rendra difficilement admissible la réparation d'un préjudice par le biais des régimes de responsabilité susvisés.

Ainsi voit-on émerger des considérations selon lesquelles ces robots intelligents devraient être dotés d'une personnalité juridique. Cette dernière est attribuée aux sujets de droit, qu'ils soient des personnes physiques ou morales. Elle confère différents droits et obligations selon la qualité du sujet visé. De surcroît, elle permet surtout au sujet d'avoir un patrimoine et de contracter une assurance, ouvrant ainsi à la victime une voie en vue de tenter d'obtenir une indemnisation de son préjudice. Nombre de travaux portant sur ce sujet, notamment dans le cadre du programme de recherche EuRobotics, ceux du projet européen Robolaw, et même la proposition fraîchement votée par le Parlement, s'accordent sur l'opportunité d'attribuer aux robots une personnalité juridique calquée sur celle des personnes morales. Néanmoins, emprunter cette voie, nonobstant le fait qu'elle se heurterait à de sérieux obstacles sur le plan juridique, paraît contre-productive, en ce qu'elle déresponsabiliserait les utilisateurs, voire exonérerait les concepteurs et fabricants de leur propre responsabilité. Et ceci alors même qu'en l'état de l'art, le robot intelligent demeure une chimère.

QUELS INSTRUMENTS POUR RÉGULER EFFICACEMENT LES ROBOTS ET PRÉVENIR LES RISQUES ?

L'adoption d'un cadre normatif et réglementaire trop général ne permettrait pas d'englober toutes les dimensions de la robotique et pourrait potentiellement freiner son développement. Mais force est de constater que l'état du droit ne permet

pas de prévenir tous les risques liés aux robots, qu'ils leurs soient propres (prise de décision causant un accident...) ou le fait de causes extérieures (hacking du système informatique et prise de contrôle du robot par un tiers malveillant...).

Si le droit actuel paraît inadéquat, des instruments de *soft law*, la jurisprudence et l'autorégulation peuvent l'adapter. L'élaboration de standards techniques, de règles d'éthique *by design* applicables dès la conception des machines sous forme d'impératifs catégoriques, ou encore de chartes semble donc à privilégier. À l'instar par exemple de la Corée du Sud qui élabore depuis 2007 un projet de charte éthique régissant les normes de fabrication et encadrant l'utilisation des robots. ■

EN BREF : LES DROITS APPLICABLES

Aujourd'hui

Vu comme une création humaine

- ▶ Droit de la propriété intellectuelle
Droit des marques et droit des brevets,
droit des dessins et modèles
- ▶ Droit d'auteur

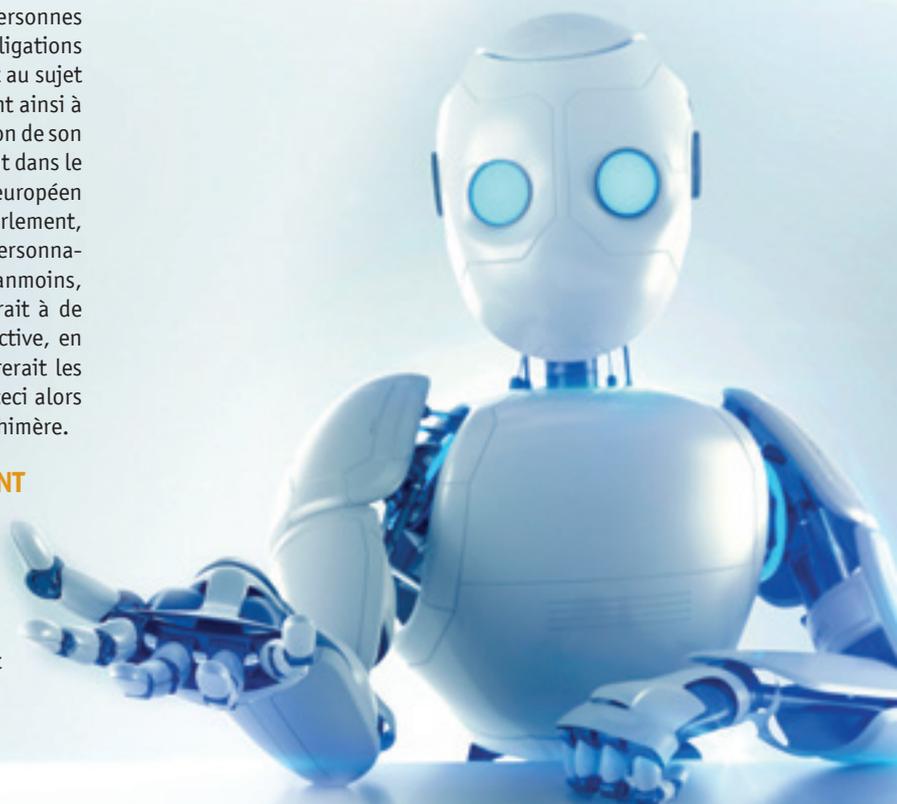
Vu comme une marchandise

- ▶ Responsabilité civile

Demain

Vu sous l'angle système intelligent et apprenant

- ▶ Une personnalité juridique propre à construire



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

L'AMRAE ÉVOLUE ET ÉTOFFE SA GOUVERNANCE

L'AMRAE a tenu son Assemblée Générale annuelle le 17 mai dernier. Évolution statutaire, renforcement et clarification de la gouvernance, orientations stratégiques en 2017 : l'Association se donne les moyens de ses missions !



De gauche à droite : Alain Ronot, Stéphane Yvon, Brigitte Bouquot, Léopold Larios et Philippe Noïrot

La Présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot, présentait son rapport moral, et indiquait que l'année 2016 avait été une année particulière à double titre. En interne tout d'abord, parce que l'AMRAE a connu un changement important et sensible avec le départ de la Déléguée Générale, Bénédicte Huot de Luze, et l'arrivée d'Hubert de L'Estoile pour lui succéder : une transition sensible qui a été une réussite car elle a permis de garantir le bon fonctionnement global de l'AMRAE, et notamment le succès des 25^{èmes} Rencontres à Deauville et de l'activité Formation.

L'AMRAE poursuit les actions de gouvernance, avec la création d'un comité des comptes et d'un comité formation, des actions de simplification dans un souci d'efficacité des ressources engagées, mais aussi de professionnalisme et de gestion de ses propres risques.

« Nous avons su positionner l'AMRAE à la pointe de la compréhension des enjeux », précise Brigitte Bouquot, comme sur le Cyber risque. « Cette vision nous guide dans les actions prioritaires pour déployer notre stratégie dans la continuité. Nous avons une volonté plus affirmée de relayer nos positions dans le débat public compte tenu du poids du sujet risque dans les changements sociétaux et les débats dans la Cité sur le sujet. »

Brigitte Bouquot rappelait enfin les deux piliers de la stratégie de l'AMRAE :

- ▶ La reconnaissance du métier.
- ▶ Le poids de la communauté des Risk Managers sur le marché de l'Assurance, avec aussi la place du marché français.

« Cette dualité est notre signature, elle nous donne des atouts exclusifs face aux autres parties prenantes du risque, et une reconnaissance internationale, notamment à IFRIMA et FERMA », concluait Brigitte Bouquot.

ASSOCIATION, FORMATION, SCIENTIFIQUE : PROLIFIQUE !

La Présidente de l'AMRAE présentait le rapport d'activité pour l'année 2016. Forte de ses 1 071 adhérents (au 31 décembre 2016), dont 752 Risk Managers, l'Association a multiplié les activités : 75 réunions

scientifiques, 7 publications (parfois en partenariat avec des entreprises ou associations avec lesquelles l'AMRAE travaille en synergie), plusieurs sujets d'actualité suivis de près (Cat'Nat, GAREAT, Cyber risques, BEPS et captives...). Cette production intellectuelle est au service de l'un des deux axes stratégiques de l'AMRAE, faire du Risk Management une filière d'excellence.

Un objectif que remplit également AMRAE Formation, qui se renforce. Après le recrutement d'une responsable de la formation, la prochaine étape est la reconnaissance des formations par l'État. Une démarche, initiée auprès du RNCP en 2016, habiliterait AMRAE Formation à délivrer le diplôme d'État Risk Manager Cefar de niveau 1 (dossier qui devrait aboutir d'ici la fin de l'année 2017). L'accréditation Rimap (certification européenne du Risk Manager) suit aussi son chemin. Enfin, la forte croissance à l'international se poursuit, notamment au Maroc (plus de 70 stagiaires formés).

DES COMPTES 2016 À L'ÉQUILIBRE

Alain Ronot, administrateur et trésorier de l'AMRAE, a présenté les comptes 2016 pour l'ensemble des entités. Il en ressort un exercice à l'équilibre, avec un résultat légèrement positif de 84 k€, en partie liée à l'augmentation du nombre de participants aux Rencontres de Lille, la croissance de l'activité de formation et la maîtrise des frais de fonctionnement.

« L'AMRAE est solide financièrement et met en œuvre une gestion très rigoureuse qui lui permet de lui d'investir en moyens pour atteindre ses missions », concluait le Trésorier. ■

DEUX NOUVEAUX ADMINISTRATEURS A L'AMRAE

L'Assemblée Générale annuelle 2017 a permis au Conseil d'administration de se renouveler partiellement avec l'élection de deux nouveaux administrateurs qui viennent renforcer l'intelligence collective :

Philippe Noïrot : le Risk Manager du Groupe Orange est aussi le Président de la Commission ERM 360° depuis fin 2015. Il souhaite travailler sur « l'anticipation des évolutions du métier Risk Manager, le partage des pratiques métier ERM des grandes entreprises à une échelle adaptée avec les ETI/PME, et la contribution aux relations avec les organismes partenaires ou homologues de l'AMRAE (IFACI, IFA...) ».

Léopold Larios : il est en charge de la Gestion des Risques et des Assurances du groupe Edenred. Après avoir notamment animé plusieurs ateliers des Rencontres du Risk Management AMRAE, il souhaite mettre son expérience du cyber à profit pour « contribuer activement à l'amélioration de la protection des risques liés au digital de nos membres. »

L'ANNUAIRE DE L'AMRAE, UNE « INSTITUTION » QUI PERDURE L'ÉDITION 2017 EST DANS LES STARTING-BLOCKS

L'édition 2017-2018 de l'annuaire papier de l'AMRAE paraîtra en septembre prochain. Véritable almanach recensant tous les adhérents qui constituent la force de l'AMRAE, cet outil est d'autant plus performant que les informations qu'il contient sont actualisées !



Il est né en même temps que l'AMRAE : en 1993. L'annuaire papier est publié chaque année au début de l'automne, et envoyé à tous les adhérents de l'Association. À l'heure du « full digital », pérenniser une publication papier est une idée qui peut prêter à sourire. Et pourtant, « cela relève d'une démarche réfléchie », explique la Présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot. « L'annuaire est un outil indispensable pour les prises de contact entre adhérents qui font la vitalité de notre Association ».

L'annuaire annuel de l'AMRAE participe également d'une image plus réfléchie et de long terme que la consultation, rapide et instantanée, d'un trombinoscope sur internet. Page par page, à votre rythme, vous y découvrez les entreprises, les compétences, les visages, les noms... Et bien sûr, les coordonnées utiles ! En premières pages, la présentation des diffé-

rentes entités qui composent l'AMRAE est aussi une piqûre de rappel à destination des adhérents, qui peuvent (re)découvrir tous les services mis à leur disposition tout au long de l'année.

En 2017, l'annuaire paraîtra fin septembre/début octobre, comme à l'accoutumée. Cet outil au service des adhérents (à ranger à portée de main dans un tiroir du bureau) sera bien sûr d'autant plus performant pour chacun(e) si les informations sont à jour.

Bonne nouvelle : vous pouvez nous faire parvenir la photo de votre choix et nous indiquer toute modification vous concernant (entreprise, fonction, coordonnées...). Pour cela, un simple mail suffit (avant le 20 juillet prochain) : louis.favrot@amrae.fr.

Adhérents AMRAE : à vos claviers ! ■

UN NOUVEL OUTIL DE VEILLE PROFESSIONNELLE TOP VEILLE: LES SUJETS D'ACTUALITÉ DU RISK MANAGEMENT AU CRIBLE

L'AMRAE se saisit tout au long de l'année des sujets qui préoccupent les gestionnaires de risques et d'assurance. Pour simplifier l'accès aux différentes ressources, la rubrique « Top Veille » a été créée sur le site internet de l'association. Les sujets majeurs sont ainsi identifiés et documentés sur des pages dédiées. Explications.

L'intense production intellectuelle de l'AMRAE en fait une Association professionnelle « scientifique ». Prises de position, études, enquêtes, publications, livres blancs, conférences, ateliers des Rencontres du Risk Management AMRAE : de nombreuses ressources existent, mais sont parfois réparties sur des pages différentes (Commissions, Rencontres, collections des publications...).

C'est donc pour simplifier l'accès à ces ressources, et les centraliser, que la rubrique « Top Veille » a vu le jour. Objectif : faciliter l'accès à de nombreux documents, sujet par sujet. Ces grands thèmes – et les pages liées – sont bien sûr appelés à évoluer avec le temps, en fonction du calendrier juridique (application des textes de loi et décrets) notamment.

Aujourd'hui, 5 sujets ont été identifiés : le cyber (avec les attaques « WannaCry » et « Petya »), la loi Sapin 2 (entrée en vigueur le 1^{er} juin 2017), le Règlement européen sur la Protection des Données Personnelles (entrée en vigueur le 26 mai 2018) et le risque d'attentat. ■



Rendez-vous sur www.amrae.fr,
> Pôle Scientifique > Top Veille

LA COMMUNICATION SUR LES RISQUES

La communication sur les risques est une dimension de la gestion des risques. Pour l'entreprise et ses dirigeants, l'enjeu n'est plus de s'affranchir de cette communication mais de savoir où placer le curseur entre une communication subie et une communication choisie. Avec *La Communication sur les Risques*, l'AMRAE recense tout ce qu'une entreprise doit et peut publier sur ses risques afin que chacun y trouve des éléments pour construire sa propre stratégie en matière de communication sur les risques.



Du DU (Document Unique) pour toute entreprise de plus de 20 salariés à la partie facteurs de risque dans le document de référence pour une société cotée, en passant par la communication sur la gestion des risques pour donner aux collaborateurs une vision des pratiques de leur entreprise, le champ de l'information obligatoire réglementée et de la communication interne, voire externe sur les risques ne cesse de s'accroître.

Le public de l'ouvrage est étendu car il s'adresse à tous ceux qui s'interrogent sur ce sujet, quel que soit le degré de maturité de leur organisation en termes de gestion des risques : les Risk Managers ou faisant office de Risk Managers dans les entreprises qui n'en sont pas encore dotées (directeur général, directeur financier... notamment en ETI et PME/PMI), les animateurs des fonctions sœurs (audit interne, contrôle interne, sécurité, qualité...) et les membres des comités exécutifs et les administrateurs.

Émaillé de retours d'expérience terrain, *La Communication sur les Risques* est organisé en trois parties indépendantes.

- ▶ **Le cadre de la communication sur les risques** : les exigences réglementaires, les acteurs, l'impact de la communication sur les risques auprès des destinataires.
- ▶ **Les éléments d'une bonne gestion de la communication** : les méthodes et les outils sur lesquels s'appuyer pour communiquer, en interne et en externe.

- ▶ **Les tendances et les évolutions à venir** : les initiatives à considérer telles que le reporting intégré...

À l'instar de la multiplicité des modèles organisationnels de gestion des risques, il existe une pluralité de politiques et de pratiques de communication sur les risques. Cette publication de l'AMRAE n'est donc ni un manuel de recettes, ni une norme, mais un ensemble de clés pour accompagner les Risk Managers et les dirigeants dans leurs réflexions et faciliter l'identification et le déploiement d'actions de communication adaptées à leur entreprise. ■

Les auteurs

La Communication sur les Risques a été produit par Christine Cantournet, qui anime la Commission ERM 360° et aujourd'hui associée de Rivoli Consulting, avec l'appui du Cabinet Mazars (Olivier Lenel, en charge de la Practice Gouvernance Risque Compliance) sous l'égide du Comité Scientifique Permanent et le pilotage d'Hélène Dubillot (Directrice de la Coordination Scientifique de l'AMRAE). *La Communication sur les Risques* a été distribué à tous les participants de la journée des commissions.

Publication : collection Maîtrise des risques



JOURNÉE DES COMMISSIONS 2017

CAP SUR LA R&D DE L'AMRAE

Nouveau cadre élégant et formule toujours aussi efficace : la Journée des Commissions de l'AMRAE a de nouveau démontré la vitalité de l'Association. L'occasion renouvelée pour les 170 participants d'être à jour sur la production scientifique de l'AMRAE et de développer leur réseau professionnel.

Comment s'adapter face à un univers de risques multiformes, interconnectés, high-tech ? Quelle est la place du Risk Manager dans la gouvernance des risques de l'organisation ? Comment peut-il s'informer, se former, aux nouvelles technologies à son service ? Quels moyens de prévention, d'identification et de traitement devons-nous mettre en place pour nous adapter à ce monde en mutation permanente ?

SUJETS D'ACTUALITÉ ET RETOURS D'EXPÉRIENCE

Pour répondre à ces questionnements réguliers, la Journée des Commissions a alterné retours d'expérience et bilan des travaux scientifiques de l'AMRAE.

La matinée fut consacrée aux drones, nouveaux outils d'intérêt dans les domaines de l'expertise sinistres et de la construction. Le Président de la Commission « Dommages aux biens », Michel Josset était accompagné d'Olivier Pequeux, Expert certifié EEA, qui a développé les usages possibles d'un drone en matière de sinistre. « Avant un sinistre, un drone permet d'apprécier les risques et les vulnérabilités dans leur contexte environnemental ; post-sinistre, ce sont des outils d'analyse de cause et de diagnostic des dommages », résumait l'expert. Une démonstration en direct par les professionnels de Parrot Air Support : un drone survolant le Pavillon Royal a permis aux participants d'apprécier à l'air libre les

possibilités offertes et de suivre le retour de la caméra du drone sur écran géant.



Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, accueille les invités du cocktail lors d'un mot de bienvenue.

Quelles applications en matière de construction ? La Commission dédiée les a présentés comme un « outil de fiabilisation des chantiers » : certains modèles permettent la photogrammétrie (mesure des distances à partir d'une photo) lors d'un relevé d'existant en préparation d'une réhabilitation, ou d'un suivi de chantier. Rappelant que « le marché des drones représentera, à l'horizon 2020, 1,1 milliard d'euros pour l'Europe et 10 milliards d'euros dans le monde », l'avocat Pierre-Olivier Leblanc a exposé les particularités en matière de RC et d'assurances (sous l'égide de la Commission Responsabilités présidée par Zaïella Aissaoui) : cadre législatif français en permanente évolution, réglementation européenne prévue d'ici 3 ans. Si le régime de responsabilité des exploitants et télépilotes de drones est défini par le Code des Transports, l'assurance souffre, elle, « d'une carence textuelle, et le droit commun de l'assurance aérienne prévaut : il faut attendre

que le marché se structure et que le secteur mûrisse ».

En fin de matinée, le Senior VP & Group Chief Financial Officer de Thales Pascal Bouchiat a exposé sa vision de la gestion des risques : « Ma conviction est que les Risk Managers jouent un rôle critique et peuvent apporter une analyse factuelle et externe utile pour le chef d'entreprise ».

Speed Member Lunch : un moment privilégié pour rencontrer ses pairs



Les participants à la Journée ont posé pour la photo de groupe, une tradition AMRAE qui symbolise l'intelligence collective de l'Association.





650 invités ont profité des « ors » du Pavillon Royal lors du cocktail annuel de l'AMRAE

Rappelant à l'auditoire que « les opérationnels vous écouteront et seront de puissants relais dès lors que vous vous intégrerez aux processus de l'entreprise », le CFO a insisté sur trois piliers du Risk Management :

- ▶ Anticiper les risques émergents,
- ▶ Modéliser et quantifier les risques,
- ▶ Jouer le rôle d'expert dans leur transfert.

Pascal Bouchiat a souligné que la valeur ajoutée des Risk Managers doit se manifester particulièrement sur « le risque cyber ».

INTERACTIVITÉ ET BENCHMARK

Le déjeuner fut l'occasion pour les participants d'échanger et de commenter les allocutions de la matinée ; le traditionnel Speed Member Lunch a rassemblé une quarantaine d'adhérents qui ont échangé informations et cartes de visite.

L'après-midi débutait avec un échange avec la salle sur les risques de 2030. Le cabinet de conseil Arengi a présenté les 9 familles de risques identifiées à cet horizon : vieillissement de la population, accélération de l'innovation, développement de l'hyper-transparence et de l'hyper-information, pressions environnementales, mutations géopolitiques, évolutions du rapport au travail, chamboulement de l'économie, évolution des modes de consommation, et révolution des métropoles. L'assistance a pu ensuite commenter et donner sa vision sur la hiérarchisation de ces risques, un exercice interactif et prospectif avec les Risk Managers présents.

François Beaume et Philippe Cotelle (Président et Vice-président de la Commission « Systèmes d'information ») ont enchaîné avec une synthèse des divers travaux menés par l'AMRAE sur les sujets cyber : participation au livre blanc *La maîtrise du risque cyber sur l'ensemble de la chaîne de sa valeur et son transfert vers l'assurance*, notamment avec l'ANSSI et de nombreux partenaires et branches professionnelles, retour sur la crise WannaCry... Philippe Cotelle a souligné le fait que « la gouvernance des risques cyber devient une priorité pour les entreprises dans le cadre de leur processus de digitalisation ». Dans un marché de l'assurance cyber

en pleine phase de développement et qui hésite sur son offre (intégrée aux polices traditionnelles ou dans des polices spécifiques ?), la qualité du Risk Management va de plus en plus contribuer à la valeur financière de l'entreprise.

Pour conclure cette journée, l'ancienne Ministre de l'Environnement et eurodéputée (2009-2014), Corinne Lepage a animé une conférence consacrée notamment à l'environnement. Pour la Présidente du parti Cap21-Le Rassemblement Citoyen, « les modifications climatiques feront bien sûr évoluer les pratiques de gestion des risques ». Mme Lepage a détaillé les 3 grands types de risques géopolitiques : « croissance des inégalités, montée des populismes, et terrorisme, des risques bien sûr liés au réchauffement climatique ». Appelant les Risk Managers à « faire évoluer la gestion des risques », elle concluait en insistant sur la prévention, « qui va prendre de plus en plus d'importance alors que l'inévitabilité de certains risques croît ».



Pascal Bouchiat,
Senior VP & Group Chief
Financial Officer de Thales



Brigitte Bouquet
accueille l'ex-Ministre
de l'Environnement
Corinne Lepage

Après cet appel à poursuivre leurs efforts, l'auditoire a pu profiter du cocktail annuel de l'AMRAE dans les jardins du Pavillon Royal... et échanger leurs vues avec les 700 assureurs, experts, courtiers, et pairs invités ! ■

DEUX NOUVELLES PUBLICATIONS

Deux nouvelles publications AMRAE ont été présentées lors de la Journée des Commissions :

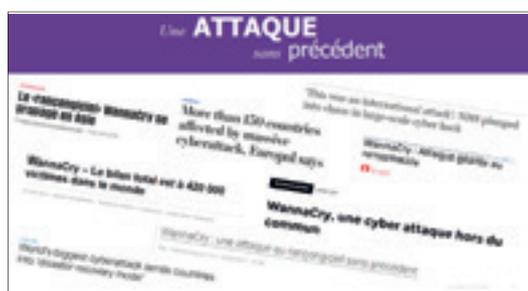
▶ **La Communication sur les Risques** (collection 'Maîtrise des Risques') : deux des auteurs, Christine Cantournet (Consultante, Rivoli Consulting) et Olivier Lenel (Partner, Mazars), ont présenté ce livre, dont l'objectif est de permettre aux Risk Managers de « passer d'une communication subie à une communication choisie » en matière de risques.

▶ **Baromètre 2017 du Risk Manager** (en partenariat avec PwC) : Le Vice-président Métier de l'AMRAE François Malan et Françoise Bergé (Associée à PwC) ont commenté les premiers résultats de l'enquête, qui sera publiée en septembre prochain. Outil d'étude, le Baromètre permet aux Risk Managers de se positionner sur le marché et de mesurer les évolutions de leur métier.

CYBERATTAQUE WANNACRY

LEÇONS ET ENSEIGNEMENTS

Cyberattaque extrêmement rapide, mais aux dégâts finalement circonscrits, « WannaCry » a soulevé de nombreuses questions techniques et globales pour les gestionnaires de risques et d'assurances. Elle donne l'occasion de faire évoluer les pratiques des entreprises et les polices cyber. Un café-échanges à l'AMRAE le 2 juin dernier a réuni des Risk Managers autour de deux experts. Les enseignements.



« Il est très rare qu'une cyberattaque touche des dizaines de secteurs différents simultanément et aussi rapidement en les contraignant à arrêter tout ou partie de leurs activités ». En quelques mots, Gérôme Billois résumait les raisons de la large couverture médiatique attribuée à la cyberattaque « WannaCry », en dépit de sa brièveté (24 h à son paroxysme) et de son faible gain financier (quelques centaines de milliers d'euros seulement ont été payés aux auteurs du rançongiciel). A l'AMRAE, le Cyber security Senior Manager de Wavestone faisait profiter l'assistance de son expertise reconnue pour apporter des éléments clés de compréhension de l'attaque, et délivrer bons conseils et pistes de réflexion.

UN VIRUS LUI-MÊME FAILLIBLE

Le ransomware « WannaCry » a utilisé une méthode particulière pour se propager : une fois sur un PC (ce sont les systèmes Windows qui ont été infectés), WannaCry a scanné les ordinateurs alentour pour repérer leurs failles et les infecter... sans aucune action de la part de l'utilisateur ! « Le scan préalable des ordinateurs vulnérables dans le monde a permis aux auteurs de l'attaque de créer autant de foyers d'infection », expliquait Gérôme Billois.

Ironie du sort : le virus était lui-même vulnérable. Pour 10,69 \$ exactement, un Anglais expert en cybersécurité achète un nom de domaine après avoir découvert une vulnérabilité dans un extrait du code du virus. « Cette vulnérabilité appelée 'killswitch' est un bouton d'arrêt d'urgence du virus, qui le désactive si un site qui ne devrait pas exister lui répond », simplifiait Gérôme Billois. « Si un site répond, cela indique au code malveillant qu'il

est en train d'être analysé par un système de détection des menaces cyber, que ses créateurs tentent d'éviter ».

LES MESURES À ADOPTER PENDANT LA CRISE...

En attendant que le « héros » inopiné intervienne, les entreprises touchées ont dû réagir très rapidement. L'expert recommandait 3 actions primordiales :

1. Renforcer le cloisonnement entre les réseaux des postes de travail et des serveurs ;
2. Mettre à jour Windows ;
3. Rehausser les murailles numériques : vérification et durcissement des pare-feux, sondes anti-intrusions, et anti-virus...

La rapidité de la réaction des cellules de crise a été primordiale pour éviter la propagation du ransomware au sein d'une entreprise, et entre entreprises interconnectées (sous-traitants, fournisseurs, prestataires...).

Bien sûr, informer tous les salariés et collaborateurs rapidement est nécessaire afin d'éviter des opérations dangereuses : « Dans ce cas particulier, le meilleur réflexe était de débrancher le câble réseau ou de couper le Wi-Fi afin que le virus ne puisse plus se propager. Par contre, éteindre les ordinateurs nécessite un redémarrage manuel de tous les appareils pour vérification, ce qui augmente



Gérôme Billois,
Cyber security Senior
Manager de Wavestone



mécaniquement les coûts de la gestion de crise», précisait Jérôme Billois. Action d'autant plus utile qu'un certain nombre de codes malveillants exploitent aujourd'hui la même faille de sécurité de Windows : Petya pour ne citer qu'elle.

Malgré les politiques de prévention et de gestion des risques cyber, «WannaCry a fait ressortir plusieurs faiblesses structurelles dans les systèmes d'informations : omniprésence des systèmes Windows et forte interconnexion», constatait le Cyber security Senior Manager. «Il faut parfois reprioriser les investissements, en arbitrant entre les nouveautés attirantes et la bonne application des règles d'hygiène de base de la cybersécurité».

...ET AVANT LA CRISE

Des comportements utiles à adopter... lorsqu'on réagit à une crise. Quid des mesures préventives ? Jérôme Billois rappelait les 6 actions essentielles à mener toute l'année :

- ❑ S'assurer de l'application des règles de base de la cybersécurité (en particulier sur l'application des correctifs de sécurité) ;
- ❑ Organiser sa gestion de crise en amont et développer une cyber résilience ;
- ❑ Réfléchir à la cyber assurance ;
- ❑ Avoir des sauvegardes (et les tester régulièrement) ;
- ❑ En cas de ransomware : ne pas payer la rançon (cela encourage la criminalité cyber, et vos données ne sont pas restituées dans la plupart des cas) ;
- ❑ Vous êtes quand même victime ? Visitez le site nomoreransom.org (conçu conjointement avec Europol) pour identifier d'éventuelles solutions pour récupérer vos données.

Et n'oubliez pas : l'AMRAE rassemble également toutes les informations et ressources utiles sur «WannaCry» sur la page dédiée de son site internet (www.amrae.fr > Pôle scientifique > Top Veille > WannaCry) !

CYBERASSURANCE FACE A WANNACRY

Luc Vignancour est Cyber Practice Leader chez Marsh. Il effectuait lors du café-échanges un focus sur la cyber-assurance. Retour en 3 points clés sur son intervention.

1) Comment se couvrir efficacement contre une attaque cyber ?

Globalement, les polices cyber ont couvert l'attaque, même en cas de non-application des correctifs de sécurité de Windows. Aujourd'hui, il y a un consensus sur le marché : le non-déploiement des correctifs de sécurité est trop restrictif et ne prend pas en compte la réalité des entreprises ; en revanche, la non-application du processus de gestion des correctifs (pouvoir tester le correctif et faire marche arrière s'il impacte trop de logiciels) est sujet à discussion.

Un énorme travail a été fait dans l'assurance pour ne pas avoir des définitions trop restrictives de ce qu'est un système d'information : en effet ils sont très décentralisés la plupart du temps.

S'il existe des volets "cyber" dans des polices de type KR, RC, ou Dommages par exemple, une entreprise a plutôt tout intérêt à avoir une police cyber dédiée. Cela lui confèrera une meilleure vision globale, et les polices dédiées donnent plus de certitudes. Attention : les frais supplémentaires de gestion d'une crise cyber doivent être inclus dans la police dédiée !

2) La question des franchises cyber

L'attaque WannaCry démontre une fois de plus le non-sens des franchises cyber en temps et en durée. Quel est le début de la franchise : l'arrêt de la chaîne de production ? Le moment où le virus a pénétré le système ? Ma recommandation : privilégiez les franchises élevées, qui n'auront d'impact que sur la prime.

3) Comment se prémunir des vulnérabilités cyber de sa supply chain (fournisseurs, sous-traitants...) ?

On l'a vu dans le cas de l'infection des hôpitaux du Royaume-Uni par "WannaCry" : il n'y a pas aujourd'hui de texte légal obligeant les fournisseurs (de matériel d'imagerie médicale en l'occurrence) à assurer la sécurité cyber de leurs appareils. Ils le proposent parfois, mais en option payante. L'entreprise est donc décisionnaire : elle doit formuler clairement ces exigences au fournisseur, et les stipuler explicitement dans le contrat de maintenance.



Luc Vignancour,
Cyber Practice Leader
chez Marsh



L'AVIS DE L'AMRAE

D'une part, la réponse dépend du scénario de risques : pertes de données (hôpital) ou arrêt/sabotage du système (usine), d'autre part les réglementations comme le RGDP, visent à responsabiliser celui qui a la charge des données privées (opérateur B to C) et charge à lui de « cascader » les conséquences de ces obligations à sa Supply chain.

Aujourd'hui cela s'effectue dans une jungle contractuelle, surtout si l'opérateur n'a pas exprimé d'exigences de politique de sécurité, ni acheté de maintenance de sécurité. Il faut alors que soit clairement établi la défectuosité du produit (product liability), ce qui n'est pas toujours le cas en cas d'attaque cyber où le produit est plus victime que responsable. La « logique dommage » des assurances cyber en est l'une des explications.

Dans le second cas d'arrêt d'exploitation, on retrouve les logiques de BCP/BCM.



LA COMMUNICATION PÉDAGOGIQUE ET GRAND PUBLIC DE L'AMRAE



Au moment où l'Europe était touchée par l'attaque, l'AMRAE formalisa en moins de 24 heures une information grand public à destination de la presse sur les comportements à adopter en cas de ransomware, rappelant au passage la nécessité d'organiser la cybergouvernance de l'entreprise.

Dès la soirée du 13 mai 2017, la commission SI de l'AMRAE sous les plumes du duo Philippe Cotelle/François Beaume et sous la supervision de Brigitte

Bouquot, produisait un « Do and don't » que l'Association communiquait à la presse, la matinée du dimanche 14 mai 2017.

OBJECTIF ?

Continuer d'affirmer le rôle majeur de l'association en management de tous les risques et montrer ici son expertise sur la thématique cyber, tant sous des aspects opérationnels que de gouvernance ; enfin donner aux lecteurs des différents médias des recettes immédiatement applicables. Une réactivité et une initiative fructueuses puisque François Beaume ou Philippe Cotelle ont donné dans les 96 heures qui ont suivi des interviews à des médias qui n'étaient pas encore dans l'écosystème de l'AMRAE, à l'instar du Parisien ou de l'Opinion (voir page revue de presse).

Une thématique qui occupera le devant de nos scènes médiatiques pendant de longs mois. ■

COMMENT SE PRÉMUNIR ALORS QUE MÊME LES PLUS GRANDS, CENSÉS ÊTRE AU TOP DE LA PRÉVENTION ONT ÉTÉ TOUCHÉS ?

Le risque 0 n'existe pas, mais une bonne gouvernance du risque cyber est l'atout essentiel pour augmenter sa résilience, c'est-à-dire sa capacité à résister ou à minimiser les impacts en cas d'attaque.

Quand cela arrive que faire ? Do and Don't

LES « DO »

1. Réunir physiquement le plus vite possible les membres désignés de la cellule de crise qui centraliseront les décisions techniques, mais également la communication interne et externe, et les fonctions support RH, Juridiques et Risk Management. La prise de décision rapide et coordonnée est un élément clé dans la lutte contre l'attaque.
2. Déposer plainte auprès des services de justice afin de lutter contre cette criminalité et de pouvoir selon les cas défendre ses droits et bénéficier des couvertures d'assurance.
3. Prévenir son assureur si une couverture d'assurance cyber a été souscrite.

LES « DON'T »

1. En cas de ransomware, ne pas payer la rançon. Son paiement ne garantit en rien la restauration du système affecté. Ce paiement n'est pas couvert par les polices d'assurance et contribue à encourager la prolifération de cette criminalité.
2. Mal coordonner la communication
Une communication non coordonnée peut avoir un effet négatif plus important que la conséquence de l'attaque elle-même. Trop alarmiste, elle peut entraîner de la part des partenaires de l'entreprise, clients ou fournisseurs, une réaction d'inquiétude excessive et pénalisante. Insuffisante ou bien trop optimiste, elle peut se révéler aussi préjudiciable en démontrant le manque de maîtrise et de professionnalisme et est porteuse de risque pour les entités en contact avec cette entreprise. La réputation de l'entreprise est un des biens les plus précieux et sa dégradation du fait d'une communication inadaptée peut mettre des mois avant d'être restaurée.

MONÉTAIREMENT, QUELLE PRÉVENTION ET FINANCEMENT ?

- La mise en place d'une vraie gouvernance des risques cyber
- a) La définition d'une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) et mise en conformité aux obligations réglementaires et légales actuelles et à venir dès 2018 pour les directives NIS et GDPR.
 - b) La consultation du site de l'ANSSI et du guide publié avec la CGPME
 - c) Quantifier le risque cyber pour donner au management une situation claire de l'exposition de la société et un rationnel pour les investissements à réaliser ainsi que pour la souscription de police d'assurance cyber adaptée à ses besoins.
 - d) Organiser régulièrement la préparation à la gestion de crise.

Par Charles de Toirac

EN LÉGER DIFFÉRÉ DU RIMS

Le RIMS s'est tenu du 23 au 26 avril 2017. Témoignages et retours d'expérience de Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, Anne Piot d'Abzac, Vice-présidente de l'AMRAE et de Florence Mahoux-Boivin, Group Insurance Director d'Ipsen Pharma.



Brigitte Bouquot,
Présidente de l'AMRAE



Au RIMS, mon agenda est double», énonce Brigitte Bouquot : «il est simultanément celui de la Présidente de l'AMRAE, avec une feuille de route institutionnelle comme les rencontres avec IFRIMA et celui de la Directrice des assurances et de la gestion des risques de Thales, Risk Manager d'un groupe international qui va à la rencontre des marchés américains de l'assurance et de la réassurance et de ses acteurs».

IFRIMA

Au plan institutionnel, c'est au RIMS que se retrouvent les animateurs de IFRIMA, l'Association « ombrelle » qui rassemble 20 associations nationales et trente pays. Au menu, la structuration au niveau mondial de la partie académique du Risk Management, en alignant les enjeux métiers avec les standards (ISO 31 000) et la formation ; une discussion sur les programmes internationaux d'assurance à l'heure où les difficultés sont nombreuses pour savoir si la police groupe est applicable quel que soit le pays d'utilisation. Il est difficile de progresser car cette initiative revient d'abord aux assureurs, constate la Présidente de l'AMRAE.

CHAPTERS INTERNATIONAUX DU RIMS « HORS SOL »

Franck Baron, le Président de PARIMA, y a soulevé la question des événements organisés par les chapters internationaux du RIMS (voir ci-dessous) et de l'absence de coordination informative, scientifique et financière avec IFRIMA et les associations nationales ou régionales. Ces premiers organisent de plus en plus des événements hors des États-Unis. Ils sollicitent alors scientifiquement et financièrement les partenaires (assureurs, courtiers, consultants) qui accompagnent

habituellement les associations nationales.

Pour préserver les intérêts scientifiques, financiers et opérationnels de chaque partie prenante, il a été convenu que le RIMS prévienne IFRIMA et l'association nationale concernée lorsqu'il produira des événements hors de ses chapters américains.

LES CAPTIVES

Sur cette thématique des captives, Jo Willaert, Président de FERMA, a exposé à IFRIMA le memorandum présenté à l'OCDE dans le cadre de ses travaux sur la mise en œuvre du projet BEPS (érosion de la base d'imposition et de transfert de bénéfices). FERMA est la seule association professionnelle qui a eu la possibilité de rencontrer Pascal Saint-Amans, Directeur du centre de politique fiscale et d'administration sur cette question.

LE CONGRÈS

Le RIMS est à la fois l'organisation nord-américaine des Risk Managers (the Risk Management Society) et le congrès annuel. L'organisation homologue de l'AMRAE est structurée en entités politiques et scientifiques et en chapters régionaux (les états des USA) et internationaux (Canada, Japon, Mexique et « Australasie »). Le tout à l'échelle américaine. À l'heure actuelle, le RIMS n'a pas moins de quatre grandes manifestations internationales en production :

- ▶ à Londres avec les Lloyd's,
- ▶ à Las Vegas (7 au 8 septembre) sur le Cyber,
- ▶ à Los Angeles sur l'ERM (6 et 7 novembre),
- ▶ à Sydney (29 au 30 août) pour un forum Asie.



Anne Piot d'Abzac,
Vice-présidente de l'AMRAE

Le congrès quant à lui attire environ 10 000 visiteurs internationaux, majoritairement issus des continents américains. C'est l'endroit où toute l'industrie assurantielle déploie sa puissance de frappe et son expertise. Les assureurs développent, industrie par industrie une série de conférences et ateliers.

Autant les Rencontres du Risk Management AMRAE apportent une approche transversale et neutre, autant les conférences du RIMS sont en priorité les rendez-vous des sponsors et partenaires, c'est aussi un lieu de partage autour de la pratique du Risk Management. Structuré en ateliers courts construits selon trois niveaux de séniorité dans la pratique métier, il est surtout l'occasion de rencontrer toute l'offre assurantielle de chaque secteur d'activité.

«Au RIMS», énonce Brigitte Bouquot, «nous avons un contact direct et exhaustif avec tout le marché de l'assurance de l'Amérique du Nord. Nous partageons ce moment en équipe compte tenu des enjeux du marché nord-américain dans nos marchés.»

«Sur l'ensemble de la conférence, les participants peuvent trouver plus de 150 formations ou ateliers sur des sujets très divers. Il y a de plus des sessions spécifiques d'actualité des risques par type d'industrie et de service (par exemple agroalimentaire, sciences de la vie, hôtellerie etc) qui sont très intéressantes. Toutefois, les grilles de programmes sont globalement difficiles à appréhender, pas toujours harmonisées. Les re-

«Au RIMS, nous avons un contact direct et exhaustif avec le marché de l'assurance et ses pratiques en Amérique du Nord.»

Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE et Directrice des assurances et de la gestion des risques de Thales.

donances sont nombreuses en matière de thématiques, et la qualité des orateurs varie beaucoup», relate Florence Mahoux-Boivin.

«Si je dois résumer une tendance de fond», souligne Anne Piot d'Abzac, «c'est que les Américains sont très process. La plupart des garanties disponibles sur le marché y renvoient. Il y a un presque un manuel de procédure par couverture. La place laissée à l'interprétation est bien moindre que dans les pays de droit français, ou de droit codifié civiliste». «Venir au RIMS, c'est à coup sûr une pédagogie accélérée de culture et de jurisprudence américaine», confirme Florence Mahoux-Boivin qui conclut en livrant aux lecteurs d'Atout Risk Manager deux conseils quasi stratégiques : bien anticiper ses rendez-vous et se munir de chaussures les plus adaptées pour parcourir de vastes espaces ! ■

Nextlaw Labs, un incubateur d'entreprises technologiques juridiques au service des clients et de leurs avocats

L'innovation et les nouvelles technologies ont un rôle de plus en plus déterminant dans les schémas stratégiques des entreprises.

Le cloud computing, les objets connectés, l'hyper-mobilité, les applications analytiques, la géolocalisation, les contrats intelligents et l'intelligence artificielle induisent de nouveaux modèles.

Le marché de l'assurance, pour qui la gestion et la prévention des risques est le cœur de métier, reconnaît ainsi que les nouvelles technologies vont refondre l'industrie de l'assurance dans les cinq prochaines années et ont déjà entrepris de relever ce challenge :

L'évolution des analyses prédictives, la géolocalisation, qu'elle concerne des risques naturels, climatiques, industriels, ou encore de santé, permettent ainsi de mettre en place une cartographie des risques toujours plus précise ; le tout accélérant significativement le temps de réponse nécessaire à ajuster l'offre de couverture aux risques.

Les nouvelles technologies offrent également des solutions et moyens inédits pour mesurer, contrôler et évaluer les risques, contribuant à plus d'efficacité pour le client final, une réduction des coûts, l'amélioration des processus et ainsi de manière vertueuse la création de nouveaux produits, et services. C'est aussi grâce à ces nouveaux outils qu'il est possible, en aval, d'apprécier l'issue potentielle d'un contentieux au travers des outils de justice prédictive.

Les avocats ne sont pas en reste ; ils doivent non seulement s'adapter à cette évolution mais aussi en devenir un acteur à part entière en proposant à leurs clients de nouveaux types de services les libérant des tâches à faible valeur ajoutée pour se consacrer à des problématiques plus complexes.

Cependant, si les nouvelles possibilités d'utilisation et d'analyse des données, structurées ou non – la capacité d'interprétation du Big Data – améliorent la prévention des risques, elles peuvent aussi changer leur nature. Plus exactement, là où la traçabilité et les algorithmes d'analyse et de prédiction réduisent les risques, en amont et lors des litiges, de nouvelles questions se posent en matière de réglementation des données privées, de discrimination, et d'éthique. A cela s'ajoute de nouveaux risques, tels que la cybercriminalité, les vols et pertes de données, les condamnations par la CNIL, les implications et erreurs des technologies, les questions de responsabilités, etc.

Dentons a choisi d'être un acteur à part entière de cette évolution technologique en mettant à la disposition de ses avocats les moyens technologiques appropriés et performants permettant d'accompagner leurs clients dans cette voie – mais également en supportant et investissant, au travers de son entité Nextlaw Labs, des projets et des outils répondant aux besoins exprimés tant par les avocats de Dentons que par ses clients.

Nextlaw Labs est une plateforme collaborative globale centrée sur l'investissement, le développement et le déploiement de nouvelles technologies visant à transformer la pratique du droit. Grâce à des partenariats stratégiques avec les meilleures entreprises de technologies, des start-ups, d'autres accélérateurs d'entreprises et des fournisseurs de services juridiques, Nextlaw Labs investit dans des sociétés à fort potentiel et les aide à développer des technologies qui transformeront radicalement la pratique droit, amélioreront le service-client et amélioreront les solutions proposées aux clients.

Pour en savoir plus sur Nextlaw Labs, n'hésitez pas à nous contacter.

Contacts



Séverine Hotellier
Associée Responsable
de la pratique Assurance
D +33 1 42 68 47 10
severine.hotellier@dentons.com



Marie Bernard
Europe Director of Innovation |
Nextlaw Labs Strategic Advisor
D +49 30 26473 460
marie.bernard@dentons.com

大成 DENTONS

dentons.com

© 2017 Dentons. Dentons is a global legal practice providing client services worldwide through its member firms and affiliates. Please see dentons.com for Legal Notices.

Théorème^T

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

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

LE CABINET D'AVOCATS NMW DELORMEAU, NOUVEL ACTEUR DE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE GESTION DES AFFAIRES SENSIBLES ET DES AFFAIRES STRATÉGIQUES, POUR LES INSTITUTIONNELS ET LES DIRECTIONS GÉNÉRALES

La fusion entre les cabinets NMW Avocats et Delormeau & Associés, représentée par Jean-Christophe Bouchard et Jean-Hughes Delormeau donne naissance au premier cabinet d'avocats français spécialisé dans les affaires sensibles et les affaires stratégiques pour les institutionnels et les directions générales, apportant un savoir-faire à la fois d'anticipation et de gestion des risques et des crises.

La fusion entre les cabinets NMW Avocats et Delormeau & Associés s'inscrit dans une logique de parfaite complémentarité entre les deux équipes. Leur socle de compétences partagées confère à la nouvelle entité une capacité d'intervention inédite sur le marché des cabinets d'avocats d'affaires parisiens, au conseil comme au contentieux.

UNE PARFAITE COMPLÉMENTARITÉ

Fondé en 1991 le cabinet **Delormeau & Associés** est reconnu pour son excellence dans la gestion des risques stratégiques (risques industriels, assurances, construction, commercial, responsabilités civile et pénale). Le cabinet se distingue par sa capacité à défendre ses clients à l'international, intervenant directement en négociation comme en arbitrage, grâce à un réseau de partenaires étrangers. L'équipe intervient principalement pour de grands assureurs et des acteurs majeurs du BTP et de la distribution.

Le cabinet **NMW Avocats**, spécialisé dans les opérations de haut de bilan, s'est forgé une solide réputation d'interlocuteur de confiance des directions générales. Spécialisée en matière de questions fiscales, immobilières, et de corporate finance, l'équipe intervient principalement dans les secteurs de la distribution, de l'immobilier, et de la banque.

UNE OFFRE DE SERVICE INÉDITE

Leur fusion donne naissance au spécialiste français des affaires sensibles et stratégiques, pour une clientèle d'institutionnels et de directions générales. «*En consolidant nos savoir-faire respectifs, nous devenons l'interlocuteur de référence pour les questions structurantes, et dans l'anticipation comme la gestion des risques majeurs et des crises auxquels les institutionnels et les dirigeants sont susceptibles d'être confrontés*», précise Jean-Christophe Bouchard. «*Notre ambition, explique-t-il, consiste à ne pas subir le droit, la régulation, mais d'en faire un outil offensif, un véritable appui stratégique, et ceci sous deux*

volets complémentaires. En effet, d'une part il s'agit d'aborder la matière juridique et judiciaire sous un angle stratégique, et d'autre part il s'agit d'apporter à la stratégie de l'entreprise notre support juridique et judiciaire. »

EXIGENCE, SUR-MESURE ET DISPONIBILITÉ

D'importantes synergies sont mises en œuvre d'ores et déjà à travers ce rapprochement, notamment grâce à une gestion des dossiers en binômes, gage de continuité du suivi client et de réactivité accrue. «*Nous déployons une compétence très singulière dans le conseil stratégique global et l'anticipation des risques, inédite sur le marché des cabinets d'avocats d'affaires parisiens*», confirme pour sa part Jean-Hughes Delormeau.

Jean-Hughes Delormeau poursuit : «*A travers cette fusion, nous confortons notre réputation d'excellence, nous partageons le même sens de l'engagement. Depuis nos débuts respectifs, nous proposons systématiquement à nos clients une relation personnalisée et une disponibilité inhérentes à notre positionnement sur-mesure et de recherche d'excellence auprès des dirigeants* ».

De la sorte, NMW Delormeau devient l'acteur incontournable en matière de gestion des affaires sensibles. ■



CABINET GRENIER AVOCATS

LES RISQUES INDUSTRIELS : À INTÉGRER PLUS LARGEMENT AVEC LA MISE EN PLACE DE SAPIN 2

Votée en décembre 2016, la loi Sapin 2 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique exige des entreprises la mise en place d'un certain nombre d'actions depuis avril 2017, sous peine de sanctions financières. S'agissant spécifiquement des entreprises dont l'activité nécessite une évaluation de leurs risques industriels, comment peuvent-elles utiliser avantageusement les procédures et outils demandés par la loi ? *Propos de Patrice Grenier, fondateur du cabinet Grenier Avocats spécialisé dans la pratique juridique des risques industriels.*



Patrice Grenier,
*Fondateur du cabinet Grenier Avocats
spécialisé dans la pratique juridique
des risques industriels.*

Dans ses grandes lignes, et pour toutes les grandes et moyennes entreprises, la loi Sapin 2 impose que chaque structure procède à une cartographie de ses risques pour ses biens, ses collaborateurs, ses consommateurs, ses fournisseurs, cela pour toutes ses activités, qu'elles soient en France ou à l'étranger. Cette analyse des risques implique la mise en place de procédures d'évaluation et de contrôle des risques selon les caractéristiques de l'entreprise. La loi demande également que toutes les personnes exposées aux risques identifiés soient sensibilisées, informées et régulièrement formées. Une des mesures phares de la loi Sapin 2 est l'obligation pour l'entreprise de créer un système d'alerte indépendant permettant la protection des signalements de pratiques non éthiques. Ce qui suppose de réfléchir à un dispositif de sanctions. Ce mouvement nouveau de la vie sociale de l'entreprise engendre souvent la nécessité de faire évoluer les règlements intérieurs des entreprises ; oblige à des échanges plus étroits de la direction générale avec les instances représentatives.

LOI SAPIN 2 ET RISQUES INDUSTRIELS

Les entreprises concernées par les risques industriels ont tout intérêt à profiter de cette dynamique imposée par Sapin 2 pour donner une nouvelle dimension dans leur manière d'appréhender leurs risques industriels et notamment autour d'une mobilisation plus importante des directions générales sur le sujet Risque Industriel. En effet, ce que nous observons dans nos relations quotidiennes avec les grands groupes industriels, c'est que l'approche risque industriel est le plus souvent prise en charge par des directions spécialisées - risques, assurances ou juridiques. Or, il apparaît comme incontournable que les directions générales auront un rôle essentiel pour une mise en œuvre positive et efficace de la loi Sapin 2. C'est en effet à elles, et à elles seules, de promouvoir au sein de leurs équipes, françaises et/ou étrangères, l'esprit éthique qui fonde cette nouvelle loi.

Aussi, la gestion des risques industriels doit absolument être calée avec la démarche Sapin 2 qui exige un contrôle interne et une cartographie des risques. Pourquoi ? Nous savons que par exemple un contrat mal négocié dont l'environnement n'a pas été appréhendé globalement est une source de responsabilité civile. Le risque peut ne pas être garanti et peut aussi être une source de préjudice par ricochet pour des intervenants salariés ou des prestataires de la société. L'implantation d'une filiale ou d'une activité par exemple une usine dans une zone géographique qui n'a pas fait l'objet d'une analyse globale et transversale de cartographie est également une source de risques.

LES BIENFAITS DE SAPIN 2

Notre cabinet accompagne depuis plusieurs mois des grands groupes dans la mise en œuvre de la loi Sapin 2. Cette démarche dans l'entreprise met en évidence plusieurs constats : elle est libératrice de parole au sein des collaborateurs ; elle conduit à repenser des organisations et des procédures par exemple les délégations des pouvoirs au sein des groupes, des modes de gestion de crise à la suite d'un sinistre ; enfin elle favorise une prise de conscience plus transversale de l'éthique. En synthèse, elle permet à l'approche risque industriel d'être englobée dans une approche plus globale et d'être plus visible. Elle peut procurer aux acteurs de la prévention des risques industriels une visibilité plus importante au sein du Groupe. ■

SIMMONS & SIMMONS LLP

DROIT DE LA RESPONSABILITÉ CIVILE : UNE RÉFORME BIENVENUE

Alexandre Regniault et Quentin Charluteau – Avocats – Simmons & Simmons LLP

« Moderniser, clarifier notre droit positif et l'enrichir de deux siècles de jurisprudence et de doctrine » tels sont les objectifs assignés par le Garde des Sceaux à la réforme de la responsabilité civile délictuelle, présentée le 13 mars 2017.

L'objectif de clarification affiché est en effet bienvenu tant il est vrai que les quelques fondements textuels du droit de la responsabilité civile, datant de 1804, ne reflètent plus la richesse et la complexité de la matière, la jurisprudence ayant, au cours des deux derniers siècles, largement contribué à créer les règles aujourd'hui appliquées.

Depuis plusieurs années, il était souhaité qu'un tel travail de clarification soit entrepris. A l'instar du droit des contrats, réformé par l'ordonnance du 10 février 2016, c'est par ordonnance que le gouvernement a choisi de procéder.

On peut relever que l'avant-projet, présenté en avril 2016, a fait l'objet d'une large consultation à laquelle nombre de professionnels ont participé, puisque plus de 100 contributions ont été étudiées par la Chancellerie.

Si ce projet, dans sa forme actuelle, a pour principal objet de consacrer les solutions acquises, plusieurs innovations ont également été introduites, qui sont, pour l'heure, source d'un certain nombre d'incertitudes.

LA CONSÉCRATION DE L'ŒUVRE JURISPRUDENTIELLE

Pour l'essentiel, les solutions jurisprudentielles sont consacrées, sans modification majeure des règles en vigueur, qu'il s'agisse de la responsabilité du fait des choses, du fait d'autrui ou encore de la responsabilité pour faute.

On peut toutefois relever que, s'agissant de la responsabilité du fait des produits défectueux, régime issu du droit européen et transposé par la loi du 19 mai 1998, le projet a choisi de conserver la possibilité pour le producteur de faire valoir l'exonération pour risque de développement, alors que sa suppression avait été envisagée au stade de la consultation.

Cette faculté serait pourtant exclue s'agissant des dommages causés par un produit de santé, ce qui témoigne de la volonté de favoriser l'indemnisation, mais ne va pas sans soulever des interrogations sur la prise en charge des risques liés à toute innovation en matière de produits de santé.

DES INNOVATIONS À LA PORTÉE INCERTAINE

L'indemnisation des dommages corporels est favorisée.

L'indemnisation sera déterminée suivant une nomenclature des postes de préjudices, ce qui ouvre la voie à une officialisation de la nomenclature Dinthillac. Afin d'harmoniser la prise en charge des victimes le projet instaure, pour l'indemnisation de certains préjudices, un référentiel indicatif basé sur les données jurisprudentielles, ce qui devrait donner une meilleure visibilité aux payeurs, au premier rang desquels les assureurs.

De même, l'introduction de la notion de « faute lucrative » et sa sanction par une amende civile est une des créations originales du projet. On peut relever qu'il est désormais expressément mentionné que cette faute lucrative n'est pas assurable. On comprend en effet qu'elle se rapprochait trop de la notion de faute intentionnelle, elle-même non assurable.

Autre innovation importante à la portée incertaine, l'obligation désormais faite à la victime d'éviter l'aggravation de son préjudice (sauf en cas de dommage corporel). L'introduction de ce concept de « mitigation » issu des droits anglo-saxons fera très certainement l'objet de nombreux débats devant les juridictions.

Il reste maintenant à voir si et dans quel délai le nouveau Gouvernement se saisira de ce travail et choisira de procéder par ordonnance, sur autorisation du Parlement issu des élections de juin 2017. ■

Simmons & Simmons

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

Bâle PCA Captive ERM
Solvabilité Crise Conformité
Assurance Performance
Risques Maîtrise Prévention

Formations certifiantes, diplômantes
Programmes courts
Formations intra-entreprise

En savoir plus : www.amraeformation.fr
Contact : 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





SIACI SAINT HONORE

Votre courtier d'assurance partenaire en France et à l'international



SIACI SAINT HONORE vous conseille en apportant la solution adaptée pour la gestion de vos risques d'entreprise et protection sociale de votre personnel, dans le monde entier.

18, rue de Courcelles - 75008 Paris

Tél. : 01 44 20 99 99 | 01 44 20 95 87

www.s2hgroup.com

Made possible



qbefrance.com

Protéger les entreprises sous tous les angles

Rendez vous sur qbefrance.com

QBE est un assureur et réassureur spécialiste des entreprises et des professionnels. Notre envergure nous permet de faire la différence, notre taille humaine et notre proximité garantissent notre agilité et notre souplesse. Notre expertise technique, notre gamme de produits et notre portée mondiale nous permettent de couvrir les risques des entreprises partout dans le monde.

QBE protège les entreprises sous tous les angles, et leur offre des solutions d'assurance Dommages aux Biens, Immobilier, Construction, Responsabilité Civile Générale, Lignes Financières y compris Responsabilité Civile Professionnelle, et Caution.

Le Groupe QBE a vu le jour en 1886, lorsqu'un transporteur australien a fait le pari d'assurer ses propres navires. Ce sont ce courage et cette énergie qui nous animent encore aujourd'hui.

Notre présence à Paris et dans 4 grandes métropoles régionales à Lyon, Bordeaux, Nantes et Strasbourg, renforce notre capacité à collaborer localement avec nos courtiers partenaires et à satisfaire les besoins de nos clients.

Ces derniers reconnaissent notre professionnalisme, notre pragmatisme et notre fiabilité, garants de notre succès.

Découvrez comment QBE peut faire la différence. Rendez-vous sur : www.qbefrance.com