ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE
N°14
TRIMESTRIEL • AUTOMNE 2017 • 20 € TTC

DOSSIERS

Baromètre 2017 du Risk Manager

Loi Sapin 2 : le Risk Manager, pivot essentiel

MÉTIER RISK MANAGER

Réseau international
John Ludlow, CEO de Airmic

Formation à la loupe
MBA « Management du risque »
Institut Léonard de Vinci

VEILLE ET POSITION

Le risque construction

PORTRAIT

Gérard Payen,

Chief Risk Officer, Groupe Renault

AMRAE
OSER LES RISQUES AVEC ASSURANCE

Entreprendre l'assurance ensemble

MMA est un expert des risques d'entreprise. Notre engagement : vous proposer un service de qualité et des solutions de gestion de risques et d'assurance performantes. Ensemble, construisons un partenariat solide et durable au service des entreprises.

ROBUSTESSE

PROXIMITÉ

ENGAGEMENT

MMA

ENTREPRISE

MMA IARD Assurances Mutuelles, société d'assurance mutuelle à cotisations fixes, RCS Le Mans 775 652 126. MMA IARD, SA au capital de 537 052 368 euros, RCS Le Mans 440 048 882. MMA Vie Assurances Mutuelles, société d'assurance mutuelle à cotisations fixes, RCS Le Mans 775 652 118. MMA Vie, SA au capital de 142 622 936 euros, RCS Le Mans 440 042 174. Sièges sociaux : 14 boulevard Marie et Alexandre Oyon - 72030 Le Mans cedex 9
Entreprises régies par le code des assurances. Document à caractère publicitaire mettant en scène des personnes fictives. Réalisation et Conception EXIRYS.
Crédits photos : Shutterstock.

LEADERSHIP

Le Risk Manager prend peu à peu, avec humilité, détermination et efficacité, toute la place qui lui revient dans l'entreprise, au service des ambitions de celle-ci, dans un environnement que l'on sait très changeant.

Dans ce numéro, Gérard Payen, Chief Risk Officer du Groupe Renault, nous montre comment faire rimer réactivité et proactivité, allier clairvoyance, sens de l'opportunité et goût de la dissonance, à l'image de son entreprise dont on connait les succès.

C'est également l'un des constats du Baromètre 2017 du Risk Manager, qui révèle une profession de plus en plus reconnue et des Risk Managers de plus en plus influents.

On ne peut que s'en réjouir car – on ne cesse de le dire ou de l'écrire – les enjeux sont de taille et l'approche par les risques est une excellente façon d'appréhender des enjeux de taille.
Parmi ceux-ci, figurent les risques pour les entreprises de ne pas ou de mal se conformer aux exigences de conformité comme celles, par exemple, de la Loi Sapin 2 en France.

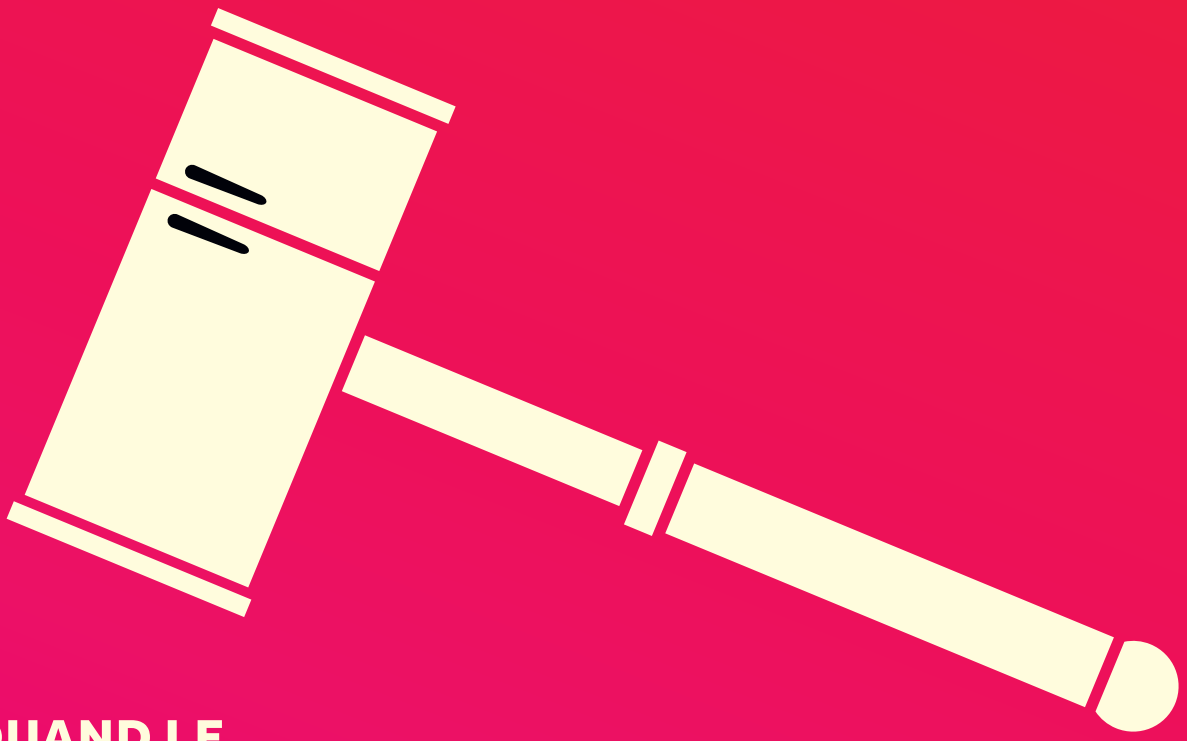
Le dossier complet qui lui est consacré éclaire sur le rôle déterminant du Risk Manager dans la mise en place et la pérennisation d'un programme de lutte anti-corruption, avec une interview exclusive de Charles Duchaine, Directeur de l'Agence Française Anticorruption (AFA).

Enfin, je mentionne bien sûr car cela me tient particulièrement à cœur, la reconnaissance obtenue par l'AMRAE en matière de formation, en particulier l'enregistrement du CEFAR - Stratégie de gestion des risques au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).
Elle illustre la capacité de notre Association à bâtir une filière professionnelle de qualité, aux résultats mesurables, mesurés et éprouvés, au bénéfice de ces nouveaux leaders que sont les Risk Managers.

Bonne découverte !

Anne Piot d'Abzac,
Vice-Présidente de l'AMRAE
en charge de la formation
VP Chief Risk Officer, IPSEN Pharma

XL CATLIN



QUAND LE CYBERCRIME S'INVITE DANS VOTRE CUISINE.

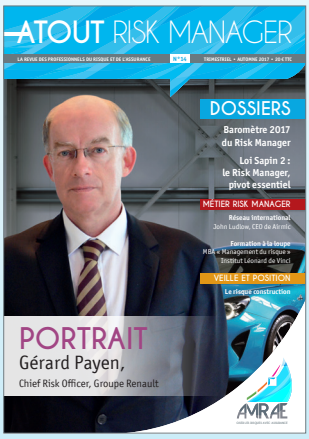
Aujourd'hui, même votre frigo peut être victime d'un cyberattaque. À l'heure où les objets connectés se démocratisent, les solutions pour les protéger demeurent insuffisantes.

Prenez une longueur d'avance, rendez-vous sur **xlcatlin.fr/fridge**.

MAKE YOUR WORLD GO ›››

XL Catlin, le logo XL Catlin et Make Your World Go sont des marques déposées d'entreprises de XL Group Ltd.XL Catlin est la marque mondiale utilisée par les compagnies d'assurance de XL Group Ltd.

SOMMAIRE



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

Directrice de la publication :
Brigitte Bouquot
Directeur de la rédaction :
Hubert de l'Estoile
Comité éditorial :
Hubert de l'Estoile, Jean Morera, Brigitte Bouquot, Hélène Dubillot, Anne Piot d'Abzac, Catherine Veret-Jost, Oliver Wild, Olivier Coppermann, Louis Favrot, Nathalie Brazier
Conception et coordination éditoriale, secrétariat de rédaction : SEITOSEI
Ont contribué à ce numéro AMRAE :
Louis Favrot
Journalistes :
Séverine Charon, Olivier Coppermann, Anne-Sophie David, Florence Duflot, Gilmar Sequeira Martins, Aurélie Nicolas, Charles de Toirac

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, Blaise Lavigne, 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 Grenier
115 Avenue Raspail,
94250 Gentilly

Commission paritaire : 0716 G 92388
Dépôt légal : Octobre 2017
ISSN 2551-0703

ÉDITO 3

PORTRAIT 6

Gérard Payen, Chief Risk Officer, Groupe Renault

ACTEURS EN VUE 10

DOSSIER 13

Loi Sapin 2 : le Risk Manager, pivot essentiel d'un projet de longue haleine 13

Baromètre 2017 du Risk Manager 21

RENCONTRES AMRAE 31

À L'AFFICHE 35

MÉTIER RISK MANAGER 38

Réseau international : John Ludlow, CEO de Airmic 38
Zoom sur... Révision d'ISO 31000 : plus de souplesse et un texte plus clair 42
Formation à la loupe : MBA « Management du Risque » Institut Léonard de Vinci 44

VEILLE ET POSITION 46

Construction : un surprenant revirement de la Cour de cassation

ACTUALITÉ DE L'AMRAE 48

Organisation 48
Événements 50
Régions 53

NOS PARTENAIRES 55

BULLETIN D'ABONNEMENT 58

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 Anne-Sophie David

GÉRARD PAYEN, CHIEF RISK OFFICER, GROUPE RENAULT

PLEINS PHARES

Entré dans le Groupe en 1991, Gérard Payen a piloté de nombreux projets stratégiques pour la marque au losange. Et chez Renault, piloter un projet, c'est notamment en piloter les risques. C'est donc assez naturellement que Carlos Ghosn le nomme Chief Risk Officer en juin 2016. Un défi de taille dans un Groupe où la prise de risque est plus que jamais inhérente au business.

Le 12 mai 2017, le groupe Renault est la première entreprise française à reconnaître avoir été touchée par WannaCry, la cyber-attaque mondiale qui a atteint près de 150 pays dans le monde. Préparé à ce type de menace dont plus personne aujourd'hui ne peut nier l'existence, le Groupe a déclenché son dispositif de gestion de crise dès le vendredi 12 mai au soir. « *Pendant tout le week-end, méthodiquement, le Groupe s'est assuré que les actifs de l'entreprise se mettaient en situation de protection, ce qui nous a conduit à arrêter volontairement la production dans certaines usines* », explique Gérard Payen. Un test grandeur nature qui a permis au champion automobile français de constater avec bonheur le degré d'implication des salariés – « *la première ligne de maîtrise des risques* » - afin que l'activité reparte dès le lundi matin, d'améliorer ses dispositifs de protection et d'observer la bonne résilience de l'entreprise. Le 28 juin 2017, la nouvelle cyberattaque (Petya, NotPetya) ne touchera que très faiblement le Groupe. Gérard Payen en est convaincu : « *le Management des Risques doit s'appuyer sur les sinistres pour alimenter le moteur du progrès et améliorer en permanence nos dispositifs de maîtrise des risques* ». C'est donc assez naturellement que Renault fit le choix de communiquer après WannaCry. « *Le risque Cyber est un des maux de la société moderne. Comme pour les autres maux, nous ne pouvons collectivement avancer et développer des remèdes si les victimes souffrent en silence* », affirme le Risk Manager.

BIO EXPRESS

53 ans, Ingénieur (Centrale Paris), doctorat en physique (MIT), Gérard Payen entre chez Renault en 1991. Son premier projet de recherche à l'époque concerne un véhicule hybride à turbine. Il travaille ensuite au sein de différentes entités (Renault Sport, véhicules de courses, renouvellement de la gamme Espace 5e génération,...)

Sur ses 25 ans de maison, ¾ sont dédiés au pilotage de projets.

GROUPE RENAULT

Chiffres clés 2016

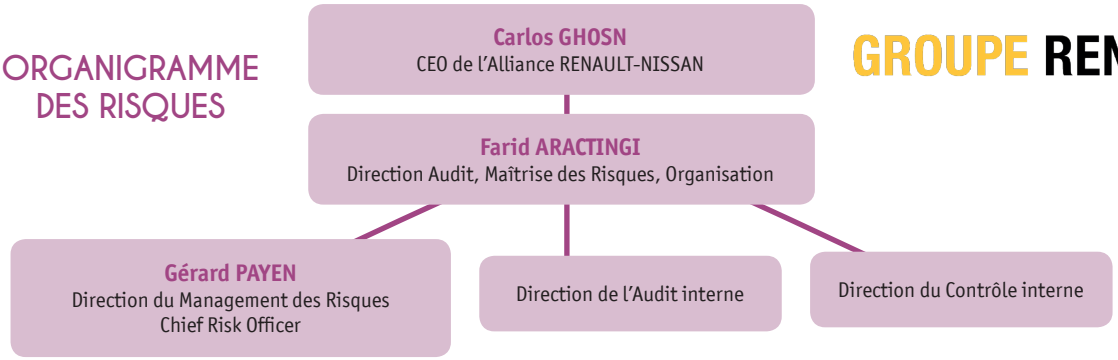
Effectif mondial : **125 000**

127 pays de commercialisation

3 182 625 véhicules vendus

CA : **51,2 Mds €**

ORGANIGRAMME DES RISQUES



GROUPE RENAULT

Outre Gérard Payen et son équipe de 2 Risk Managers, la Direction Corporate du Management des Risques s'appuie sur un réseau d'experts risques ainsi qu'un réseau de Risk Managers opérationnels présents dans chacune des entités industrielles et commerciales du Groupe.

LA MUTATION DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Véhicules connectés aujourd'hui, voiture autonome demain, usine 4.0, l'industrie automobile a entamé sa gigantesque mue numérique. La place du logiciel est en passe de devenir prépondérante et de détrôner, de fait, le « *Roi moteur* ». Face à une digitalisation du monde et de l'industrie, l'exposition naturelle de Renault augmente considérablement, le risque Cyber étant devenu un risque « *significatif* » pour l'entreprise. « *L'une des qualités majeures dans le Management anticipatif des Risques est l'humilité* », rappelle le Risk Manager. À l'échelle mondiale, le Groupe mène une veille permanente sur le sujet de la cybersécurité et la question de l'optimisation de la cybergouvernance est actuellement « *sur le haut de la pile* », indique Gérard Payen, expliquant que « *la frontière entre l'objet cyber et le reste du monde est de plus en plus difficile à définir. Dans les usines, l'angoisse se cristallise désormais autant autour de la survenue d'un virus qui toucherait un ordinateur en charge du pilotage d'une ligne de production que de la panne mécanique d'une machine* ».

« Notre rôle n'est pas de contrôler ni de quantifier les risques mais bien d'aider et d'assister pour permettre au Groupe d'être ambitieux. »

PERMETTRE L'AMBITION

La fonction Risk Management existe depuis 15 ans chez Renault. Rattachée au départ à la Direction financière, elle est tout de suite orientée business pour suivre, notamment, la grande aventure du lancement de la Logan I en 2004. Repensée depuis, la fonction cohabite aujourd'hui aux côtés de l'audit interne et du contrôle interne. Ces trois fonctions, en interaction intime, sont directement rattachées à la Direction générale. « *Ce circuit court démontre une conviction forte de la Direction générale que pour avoir un succès durable il est indispensable d'avoir une bonne maîtrise des risques* », se réjouit le Risk Manager. Un signal fort et une preuve que les risques sont plus que jamais inhérents au business du Groupe. « *Nous sommes des business partners. Notre rôle n'est pas de contrôler ni de quantifier les risques mais bien d'aider et d'assister pour permettre au Groupe d'être ambitieux* ». Une fonction clé car Renault a atteint des records de chiffre d'affaires et de marge opérationnelle en 2016, dépassant les objectifs de son plan stratégique 2016 « *Drive the change* ».

« NO RISK, NO GAME »

En 1924, Louis Renault fondait la DIAC, une société de financement, après avoir constaté que les banques rechignaient à prêter de l'argent aux revendeurs. Une diversification risquée mais qui s'est avérée payante pour le développement du Groupe. Cette initiative illustre bien l'approche de maîtrise des risques ancrée dans l'ADN de Renault.

GÉRARD PAYEN ET L'AMRAE

Adhérent depuis juin 2016, il s'est notamment engagé dans le partage d'expérience, en venant par exemple expliquer à huis clos devant la commission SI de l'AMRAE son retour d'expérience sur WannaCry en juin dernier. Et ses attentes à l'égard de l'Association sont fortes. « *J'attends de l'AMRAE qu'elle continue d'être le creuset des meilleures pratiques du Risk Management, dans une démarche de progrès permanent et un catalyseur de leur diffusion. Elle doit aussi être un outil puissant pour la promotion du rôle et de l'audibilité des Risk Managers auprès des parties prenantes qui structurent la gouvernance des entreprises.* »

« L'AMRAE est pour moi un collectif augmenté. L'intelligence collective qu'elle offre permet de pointer des signaux faibles. C'est extrêmement enrichissant car ensemble nous sommes plus forts. »

© Amy Shore

Aujourd'hui, au-delà de la gestion et du pilotage des risques opérationnels, le rôle de Gérard Payen et de ses collaborateurs est bien d'aller au-devant à la fois des menaces potentielles mais surtout des opportunités. Identifier les marchés en devenir en lien, ou non, avec l'automobile, en scrutant par exemple la progression des technologies d'impression 3D. Une démarche de « *business intelligence* », encore émergente au sein des Directions des risques. « *Notre capacité à intégrer des signaux de tous horizons est capital* », affirme-t-il.

> *« Notre capacité à intégrer des signaux de tous horizons est capitale. »*

Car l'objectif, martèle le Risk Manager, n'est pas d'éviter la prise de risque. Bien au contraire. « *Une entreprise qui éliminerait le risque y mobiliserait tellement de ressources qu'elle s'asphyxierait toute seule. Notre rôle ne doit surtout pas consister à "dérisquer" l'entreprise. Si nous ne prenons pas de risques, il ne se passera rien de positif pour le business* », déclare celui qui pilota, entre autres, le projet de la nouvelle Espace 5e génération et la transition, risquée en termes d'image, d'une voiture familiale connue de tous à un Crossover ancré dans son époque. « *Quand on dirige un projet, le cœur du travail est la gestion des risques avec un temps court, celui des opérations, et le temps long, celui de la stratégie. Notre rôle est d'offrir une réconciliation entre ces deux temps pour contribuer à éclairer les décisions de manière lucide. Nous devons faire en sorte que les dirigeants du Groupe n'aient à porter ni lunettes de bois, ni lunettes roses. Le Management des Risques ne se substitue donc pas à la gouvernance, bien au contraire il la renforce. L'un ne peut pas vivre sans l'autre.* »

Et de poursuivre : « *Nous ne sommes pas des CBO, c'est-à-dire des "Cristal Ball Owner" ! Nous faisons l'opposé car nous sommes à l'amorce d'un projet. Avant de geler des hypothèses, nous menons des entretiens en face-à-face avec les personnes en charge du projet. De là, naîtra une vision collective des risques, qui sera ensuite partagée avec l'ensemble des acteurs du projet qui se l'approprieront* ». Et l'un des enjeux de sa Direction est de parvenir à réunir le bon panel pour permettre aussi à des voix dissonantes de s'exprimer car, selon lui, « *la dissonance est l'amie du Risk Management !* »

Après la Logan ou encore la nouvelle Espace, la Zoé incarne aujourd'hui cette prise de risques business. « *Quand Renault s'est lancé dans l'aventure Zoé, cela a été accueilli avec un certain scepticisme* », se rappelle-t-il. Si le Groupe a investi massivement dans un dispositif adapté à l'enjeu électrique, la démarche est bordée car la Zoé est produite dans l'usine de Flins, aux côtés des Clio et des Nissan Micra ; Nissan étant l'un des membres de l'Alliance automobile constituée de Renault, Nissan, Mitsubishi et Autovaz (Russie), devenue en mars 2017 le numéro 1 mondial de l'automobile, devançant ainsi Volkswagen et Toyota. Une première dans l'histoire. « *Ces trois véhicules, dont les modèles d'affaires ont des profils de risques bien différents, sont produits sur la même chaîne de montage. L'illustration parfaite de la manière dont nous gérons les risques !* », se félicite Gérard Payen.

DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES À L'ASSURANCE

« *Le rôle de l'articulation entre le Management des Risques et l'assurance est, d'une part, d'avoir la qualité de risques la plus adaptée possible en matière d'assurance et, d'autre part, de trouver en permanence les bons*

© Olivier Martin-Gambier

équilibres sur ce que l'on va choisir de couvrir ou non». L'auto-assurance reste maîtresse *via* des échanges quotidiens avec la fonction finances, la Direction des assurances étant géographiquement très proche de celle de Gérard Payen. Côté SIGR et parce que la matière risque est extrêmement mouvante, qualifiée même de «*science molle voire très molle*» par le Risk Manager, un outil maison est utilisé. «*Il ne doit pas devenir une contrainte, voire pire nous faire prendre de mauvaises décisions. L'outil doit être au service de la cause*». Prendre son temps en la matière est capital pour le Groupe.

IRRIGUER LA CULTURE RISQUES EN INTERNE

La Direction de Gérard Payen a engagé un renforcement de la formation à la culture du risque au sein du Groupe pour, selon lui, «*irriguer davantage l'entreprise à l'échelle mondiale et faire de chaque collaborateur un acteur proactif de la maîtrise des risques*». Avec une centaine d'implantations dans le monde, le travail est colossal. La gouvernance Risques s'appuie quant à elle, sur des comités des risques par fonctions (exemple : informatique), un comité des risques et du contrôle interne du Groupe, présidé par la Directrice déléguée à la Présidence, membre du Comité Exécutif du Groupe, et un comité d'audit des risques et de l'éthique du Conseil d'administration, qui s'est réuni cinq fois en 2016. «*Tout le dispositif a un certain degré de souplesse pour anticiper un comité en cas de besoin. Anticipation et réactivité se conjuguent au quotidien*», précise le Directeur des risques.

La culture se diffuse également grâce à des profils peu conventionnels au sein de la Direction des risques. L'un des Risk Managers est un ancien journaliste de Radio France Internationale, un autre est géophysicien avec un parcours commerce et informatique. «*Au-delà du parcours, c'est l'attitude face au monde qui nous entoure qui est importante ainsi qu'une connaissance opérationnelle du fonctionnement de l'entreprise et une bonne compréhension de ses grands enjeux*», poursuit-il.

C'est donc assez naturellement que les conseils qu'il formule à la fois à ses homologues et aux jeunes diplômés sont «*l'humilité et une exigence de lucidité collective pour ne pas craindre ce que l'on va trouver*». Et de conclure : «*Chez Renault nous souhaitons la bienvenue aux risques et au questionnement disruptif apporté par la jeune génération, pour avoir cet équilibre sain entre l'héritage d'un côté et l'avenir qui n'est écrit nulle part de l'autre*». ▮

3 QUESTIONS À

Catherine Hamon,
Head of Corporate Insurance Department

De la cartographie des risques à l'assurance, quelles méthodes et quels choix stratégiques ?
Notre cartographie des risques vise à recenser les risques majeurs auxquels le Groupe est exposé. Quand leur maîtrise est jugée insuffisante, le Comité des Risques du Groupe demande un plan de traitement. Dans notre mode de fonctionnement avec le client interne, si le risque est assurable, nous intervenons et rapprochons alors l'assurance comme instrument de transfert financier. Avec ce client interne et le Risk Management, nous évaluons le coût des couvertures effectives proposées par le marché de l'assurance. Notre décision de couvrir ou non un risque par l'assurance au-delà des obligations légales et contractuelles est financière (d'où notre rattachement à la Direction financière).
Pour un groupe industriel de notre taille, nous avons choisi de ne couvrir que les risques d'intensité forte (par exemple : nous achetons une capacité de 2,25 Mds € par sinistre pour couvrir les dommages et pertes d'exploitation, notre franchise pour nos sites industriels est de 5 millions d'euros).
Mais la prévention est notre moteur principal : pour la plupart des modèles de véhicules et d'organes, nous reposons sur une ou deux usines. Avec nos assureurs, nous travaillons à réduire nos risques techniques pour obtenir le label international « Risque Hautement Protégé » délivré par les compagnies d'assurance.

Quels outils et prestataires ?
Nous opérons le plus souvent en placement direct auprès d'assureurs à solvabilité financière reconnue pour des programmes à vocation mondiale et travaillons avec leurs équipes grands comptes. Nous ne faisons appel aux courtiers dans un rôle de placement que lorsque le secteur d'assurance exige une connaissance très spécialisée, comme la construction. Par contre, nous faisons appel à deux courtiers dans une prestation de conseil.
Nous avons une captive de réassurance, (Motors Reinsurance Company - MRC) au Luxembourg qui sert à amortir les à-coups du marché liés à des événements externes, même ne nous concernant pas (par exemple : l'ouragan Katrina) ou un événement exceptionnel subi qui dégrade auprès des assureurs la perception de notre risque.

PARMI LES CAPACITÉS ET LIMITES
En complément des garanties élevées déjà mentionnées couvrant les dommages et pertes d'exploitation, le Groupe achète en responsabilité civile une capacité de 260 M€ pour la RC générale et a souscrit une couverture spécifique de 30 M€ pour les atteintes à l'environnement.
La captive MRC est un acteur important du dispositif d'assurance ; elle intervient par exemple jusqu'à 15 M€ par événement avec un engagement annuel de 25 M€ sur le programme transport et le stockage de véhicules sur parc.

Quelle organisation ?
Mon équipe compte cinq personnes et s'appuie sur un réseau de correspondants, à temps plein ou partiel selon la nature des besoins, dans toutes les entités du Groupe. Tous sont rattachés à la Direction financière locale.

ILS ONT REJOINT L'AMRAE

NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS MAI 2017

Taoufik Ben Jemai
Responsable du mastère professionnel des assurances
École Supérieure de Commerce Manouba

William Bernard
Manager sécurité et gestion des risques
Vilmorin SA

Hélène Bernardin
Responsable Assurances
Engie Ineo

Stéphane Bollinger
Directeur Risques et Assurances
Valeo Management Services

Hervé Chabanas
Ingénieur Expert
Ciblexperts

Clémence Deichmann
Juriste en assurances
Atalian

Catherine Hamon
Directeur des Assurances
Renault SAS

Hervé Huet
Ingénieur Expert
Ciblexperts

Alexia Kounakowitch
Directeur Région Sud-Est
Saretec

Coralie Macé
Chargée de missions Risk Management
RATP

François Michaud
Risk Manager
SNCF Gares

Didier Mulet
Gestionnaire de risques
Ville de Paris

Florence Naudin
Directrice de la conformité Groupe
MNH

Delphine Rousset
Adjointe Responsable Qualité et Contrôle Interne
Prevoir Vie

Damien Sourisseau
Directeur du Développement
IGS ESAM

Christophe Wucher-North
Avocat Associé
HMN & Partners

Vous souhaitez devenir adhérent de l'AMRAE

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

ILS ONT BOUGÉ

ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

Guillaume Bouny, Group Risk Manager chez Ingenico Group S.A. – *Précédemment chez Fromageries Bel*

Véronique Lullier, Gestionnaire risques opérationnels des infrastructures informatiques chez Société Générale – *Précédemment chez Julhiet Sterwen*

Léopold Larios,
Risk Manager du groupe Edenred, administrateur de l'AMRAE notamment en charge de l'observatoire des primes et des assurances, rejoint Mazars au poste de Head of Group Risk Management.

EN VUE

Florence Vallon, nouvelle pilote de l'antenne AMRAE en Rhône-Alpes-Auvergne

Xavier Mary ayant quitté la France pour le Sénégal, où il est désormais Directeur général de l'aéroport international Blaise-Diagne de Dakar, il est remplacé par Florence Vallon (Responsable Service Assurances, Métropole de Lyon) à partir de cette rentrée 2017.

«*J'étais déjà copilote aux côtés de Xavier Mary depuis fin 2015, ce qui m'a permis de me familiariser avec les réseaux locaux et thématiques abordées. Durant cette mission, je souhaite poursuivre la bonne dynamique engagée, et notamment approfondir nos relations avec nos homologues et partenaires, ce qui est utile alors qu'en raison de nos équipes très réduites, nous exerçons des métiers plutôt en solitaire.*

Je veux poursuivre le rythme de 4 réunions par an : la première que j'animerai fin septembre sera consacrée aux Cyber risques, afin de faire le point sur l'état des travaux de l'AMRAE en la matière, et continuer la pédagogie sur ce risque qui est passé d'un risque technique à un risque d'entreprise. En novembre ou décembre prochain, nous nous appuierons sur la dernière publication de l'AMRAE pour traiter le thème de la communication sur les risques.

Pour conclure, je tiens à remercier Xavier pour son engagement, qui a créé une excellente dynamique en région Rhône-Alpes-Auvergne, dynamique dans laquelle je compte persévérer !»

Florence Vallon sera accompagnée par 3 copilotes :
- Philippe Barré (Directeur, Konseï)
- Marie-Pierre Bossard (Directeur du crédit management et des assurances industrielles, GL Events Support)
- Éric Contegal (Responsable Audit et Risques, Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc)

AMRAE FORMATION ESSAIME EN AFRIQUE

AMRAE Formation signe un partenariat avec Wafa Assurance, l'un des principaux groupes d'assurance marocain. L'accord concrétise les efforts conduits depuis plus de deux ans au Maroc pour déployer ses formations en matière de gestion et de maîtrise des risques.

À la demande du groupe Wafa, désireux de promouvoir la professionnalisation en Risk Management de ses clients et des lauréats des trophées de la prévention que le groupe attribue chaque année, **AMRAE Formation a conçu une formation ad hoc** de 6 jours autour des essentiels de la gestion des risques et la mise en place d'une démarche de gestion globale. Axée autour d'exemples pratiques, cette formation, très concrète et opérationnelle sera aisément transposable dans le quotidien des clients du groupe.

Gérard Lancner

D'autres groupes marocains importants ont déjà entrepris la démarche certifiante de gestion et de maîtrise des risques, à l'instar du **groupe BMCE-Bank of Africa** qui s'est engagé depuis 2013 sur une **certification ARM** (formation créée par *The Institutes* aux États-Unis). Plus d'une centaine de collaborateurs issus de leur communauté de Risk Management en ont bénéficié, traduction de la volonté stratégique de développement de ces compétences au Maroc , en Europe et en Afrique subsaharienne.

Afin de continuer et de renforcer ses efforts dans le déploiement de la certification ARM dans les pays francophones et particulièrement au Maroc et en Afrique de l'Ouest, AMRAE Formation a choisi de confier à Gérard Lancner, ancien Président de l'AMRAE et initiateur du partenariat avec Wafa, le développement de l'activité *via* sa société ARM Africa nouvellement créée.

Transmission d'entreprise : Assurez-vous !

AIG vous apporte son expertise lors de la conclusion de vos transactions.

Que vous soyez acheteur ou vendeur, l'assurance garantie de passif d'AIG vous apporte une protection étendue après la vente et vous assure une tranquillité d'esprit même lorsqu'un sinistre survient. En savoir plus sur **www.aigassurance.fr**

AIG

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/fr

Par Séverine Charon

DOSSIER

LOI SAPIN 2 : LE RISK MANAGER, PIVOT ESSENTIEL D'UN PROJET DE LONGUE HALEINE

La mise en place de la loi française anticorruption dans les entreprises est une mission au long cours. Si les directions juridique et de la conformité sont les pilotes « naturels », l'implication forte du Risk Manager est indispensable et déterminante.

LOI SAPIN 2 : LE RISK MANAGER, PIVOT ESSENTIEL D'UN PROJET DE LONGUE HALEINE

Stéphane Choisez,
Fondateur, Choisez Avocats

Sylvie Le Damany,
Avocat Associée, Fidal

La loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin 2, est entrée en vigueur le 1er juin dernier. Depuis, les entreprises doivent prendre leurs responsabilités et mettre en œuvre un dispositif interne de lutte contre la corruption, en France et à l'étranger, sous peine de sanctions de la nouvelle Agence Française Anticorruption (AFA).

La France n'est pas exemplaire en la matière : l'indice de perception de la corruption établi par l'association Transparency International, qui fait référence, place en 2016 la France en 23e position, juste derrière l'Estonie, largement derrière une majorité de pays européens. La loi Sapin 2 a donc pour objectif principal de forcer les entreprises à améliorer leurs pratiques en matière de prévention de la corruption. « *Celle-ci doit être vue comme une opportunité pour les entreprises dans le cadre notamment des procédures d'appels d'offres ou de sa politique RSE. C'est d'ailleurs un point de passage obligé dans de nombreux secteurs* » souligne Sylvie Le Damany, Avocat Associée chez Fidal. La mise en place d'un plan anticorruption est typiquement une responsabilité qui incombe aux dirigeants. « *Ce texte s'inscrit dans la même logique que le texte du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères, qui oblige à mettre en place des plans de surveillance* » explique son confrère Stéphane Choisez.

EXTRATERRITORIALITÉ

Nouveauté dans le droit français, la loi Sapin 2 a des conséquences au-delà des frontières : le risque de corruption doit être évalué dans le groupe ou l'entreprise toute entière, au-delà du territoire national.

« *La loi Sapin 2 a introduit dans son volet anticorruption la compétence extraterritoriale pour les faits de corruption et de trafic d'influence : la justice française pourra poursuivre désormais les justiciables français pour des faits de corruption commis à l'étranger. Le législateur a procédé à des aménagements pour les infractions de corruption et de trafic d'influence, actifs et passifs, concernant, d'une part, les agents publics internationaux ou d'un État étranger (délits incriminés par les articles 435-1 à 435-4), et, d'autre part, les personnes participant à l'activité juridictionnelle d'un État étranger ou d'une cour internationale (délits incriminés par les articles 435-7 à 435-10)* » précise Sylvie Le Damany.

Si cette loi introduit de nouvelles obligations pour les entreprises, elle a créé également une nouvelle autorité : l'Agence Française Anticorruption (AFA), pour s'assurer que ces obligations sont correctement remplies. Installée par le Président de la République au printemps dernier, elle est dirigée par Charles Duchaine, un magistrat qui a longtemps œuvré pour la lutte contre le blanchiment d'argent.

EXCLUSIF

AFA
Agence Française Anticorruption

INTERVIEW EXCLUSIVE DE CHARLES DUCHAINE

Directeur de l'Agence Française Anticorruption (AFA)

Quand l'Agence Française Anticorruption va-t-elle publier ses recommandations ?
Un premier jet de projets portant sur quatre des huit points de la loi Sapin 2 va être publié fin septembre, dès que le site de l'Agence sera prêt. La consultation des entreprises sera ouverte dès cette date. La publication de la seconde vague aura lieu en octobre et marquera l'ouverture d'un délai, probablement de deux mois, à l'issue duquel cette consultation prendra fin. Tous ceux qui s'estiment concernés pourront soumettre leurs contributions. Nous rencontrons aussi des organisations professionnelles et des entreprises. À l'issue de la consultation, après avoir pris connaissance et éventuellement tenu compte des propositions soumises, l'Agence publiera ses recommandations, en fin d'année au plus tard.

Dans ce contexte, qu'en est-il des contrôles que va réaliser l'AFA ?
L'Agence s'installe, et part d'une page blanche. Il va falloir tester les procédures et la manière de travailler avec les entreprises. Il va falloir élaborer un Guide du contrôle pour les agents, une Charte du contrôle pour les entreprises. Il y aura au début des visites et des contrôles « à blanc » pour roder les méthodes. Les entreprises soumises aux lois anticorruption étrangères, qui ont des dispositifs de plus longue date, pourraient être visitées pour améliorer nos connaissances et nos pratiques. La qualité de nos contrôles sera une garantie sur la scène internationale. La loi Sapin 2 est aussi un texte qui vise à protéger nos entreprises de sanctions étrangères.

PÉDAGOGIE ET/OU SANCTION

Cette autorité qui va compter 70 agents occupe un double rôle : le conseil aux entreprises et aux administrations et le contrôle. « *L'Agence Française Anticorruption est dotée à la fois d'une vocation éducative et d'un pouvoir de contrôle et de sanction. Son directeur a une expérience de juge d'instruction, c'est donc un homme de dossiers. Tout ceci dans un contexte où les décrets ne sont pas tous parus, mais où la loi est entrée en vigueur le 1er juin dernier. Cela suscite donc beaucoup de questions et cela crée un certain trouble* » estime Lionel d'Harcourt, Associé chez Arengi.

« *Une entreprise en France qui ne met pas en place le programme exigé à l'article 17 de la loi Sapin 2 ne commet pas un délit mais une faute, qui pourra être sanctionnée par l'Agence Française Anticorruption d'une amende pouvant aller jusqu'à 200 000 euros pour les dirigeants personnes physiques et 1 million d'euros pour les personnes morales* » précise Sylvie Le Damany. « *Nous commençons à avoir un bon recul avec certains de nos clients sur la construction et la mise en place du programme requis. Le texte français s'avère plus contraignant que le « UK Bribery Act » mais les sanctions sont moins lourdes en cas de non-conformité. La loi anglaise laisse en effet plus de liberté pour mettre en place le programme anticorruption mais l'absence de mise en place d'un programme efficace est un délit sanctionné pénalement. En France, la sanction est une amende de nature administrative prononcée par l'AFA* » ajoute-t-elle.

Lionel d'Harcourt,
Associé chez Arengi

> *« L'Agence Française Anticorruption est dotée à la fois d'une vocation éducative et d'un pouvoir de contrôle et de sanction. Son directeur a une expérience de juge d'instruction, c'est donc un homme de dossiers. Tout ceci dans un contexte où les décrets ne sont pas tous parus, mais où la loi est entrée en vigueur le 1er juin dernier. Cela suscite donc beaucoup de questions et cela crée un certain trouble. »* Lionel d'Harcourt, Associé chez Arengi

Comment se passera un contrôle ?
Il y aura des vérifications sur pièces avant des visites sur place. Une entreprise contrôlée soumettra des documents, notamment sa cartographie des risques. Ensuite, une équipe de contrôle se rendra dans l'entreprise pour vérifier la qualité du dispositif mis en place.

De quelle manière les entreprises contrôlées seront-elles choisies ?
Il faut d'abord déterminer précisément les entreprises assujetties à la loi, car l'obtention des données de chiffre d'affaires et de nombre de salariés pose un problème de secret statistique et fiscal. Notre idée serait d'inviter les entreprises à se déclarer auprès de l'AFA, à l'aide d'un formulaire type, elles pourraient à cette occasion désigner un correspondant AFA à qui demander un dossier.

Comment concrètement seront modulées les exigences en fonction de la taille de l'entreprise ?
Le législateur entend contrôler les entreprises d'une certaine taille. L'AFA n'est pas là pour définir les moyens à mettre en œuvre par l'entreprise et se substituer ainsi au dirigeant. Nos contrôles viseront à vérifier que des moyens ont bien été alloués à la mise en place d'un mécanisme de prévention, et que celui-ci remplit ses objectifs.

Que pensez-vous des différents guides de mise en œuvre de la loi Sapin 2 ?
Nous ne pouvons qu'encourager ce type d'initiatives qui peuvent aider les entreprises, notamment celles de taille plus modeste, et leur permettre ne pas être prises en otage par des prestataires externes qui leur proposeraient des « usines à gaz ». S'il n'est pas question que nous labellisions un quelconque guide, nous signalerons à leurs auteurs ce qui pourrait nous gêner dans ce type de document.

Est-ce que vous avez le sentiment que les dirigeants sont bien sensibilisés à l'importance de cette loi ?
Pour l'instant, leur sensibilisation est sans doute moindre que celle des personnes spécifiquement en charge de la conformité dans les entreprises. Dans l'entreprise, et c'est bien normal, tout est analysé en termes de risques et de profit, et le risque n'est pas encore caractérisé puisque notre Agence n'a pas encore agi. Certains ont conscience qu'il faut appliquer cette loi, notamment au sein des entreprises internationales. D'autres pensent au contraire qu'elles peuvent continuer à travailler comme auparavant. Je suis convaincu que de nombreux dirigeants vont attendre de voir comment agit l'AFA pour se positionner. S'il y a des contrôles et des sanctions face aux manquements, la prise de conscience s'étendra j'en suis sûr à tous les dirigeants.

« *En cas de contrôle de l'Agence anticorruption, il faut d'abord justifier de la démarche et de la méthodologie adoptées pour développer le dispositif de gouvernance et de contrôle, et de pouvoir en mesurer l'efficacité* » souligne Oliver Wild, Group Chief Risk, Insurance and Compliance Officer de Veolia et administrateur de l'AMRAE.

CONDAMNATIONS ? DES RISQUES NON ASSURABLES

Dans l'hypothèse d'une condamnation d'une entreprise pour non-respect de la loi Sapin 2 et de la lutte anticorruption, d'autres risques surviendront : le risque financier, au titre des amendes, non assurables, et bien sûr un préjudice en termes d'image et de réputation, qui serait bien entendu décuplé en cas de matérialisation du risque. Mettre en œuvre cette loi Sapin 2 appelle donc beaucoup de rigueur.

Le Risk Manager a un rôle pivot à y jouer. « *Le Risk Manager ne va pas piloter le projet, qui sera en général aux mains de la Direction de la conformité, mais il doit intervenir, dès le démarrage, en support. La méthodologie d'approche par les risques est en effet essentielle* » explique Anne Piot d'Abzac, Chief Risk Officer d'Ipsen Pharma, Vice-Présidente de l'AMRAE en charge de la formation.

Si le Risk Manager doit être impliqué dès le lancement du projet, c'est pour une raison très simple : le texte de loi fait référence aux outils de ce professionnel et impose l'élaboration d'une cartographie des risques. « *Elle est évoquée en quelques mots dans le texte de loi alors que c'est un élément essentiel* » souligne Lionel d'Harcourt. « *Le Risk Manager est aussi un acteur majeur de la diffusion de la culture du risque* » souligne Anne Piot d'Abzac. À ce titre, le Risk Manager a donc un double rôle : sensibiliser les dirigeants à la nécessaire lutte contre la corruption et informer les collaborateurs qui peuvent être en situation de risque, à l'instar des collaborateurs des achats ou des équipes commerciales.

« *Le Risk Manager peut aider le département Conformité à défendre son budget en l'aidant à préciser l'impact d'un risque de non-conformité à la loi Sapin 2* » ajoute-elle en souriant.

Une fois les moyens nécessaires débloqués pour mener à bien le projet, la Direction de la conformité aura encore besoin du Risk Manager en aval, pour réaliser les travaux. Ces derniers s'appuieront sans difficulté sur les « *productions du Risk Management* », à la méthodologie déjà éprouvée. Car pour le Risk Manager, le risque de corruption fait partie des risques opérationnels monitorés de longue date. Le Risk Manager veillera à ce que la cartographie des risques de corruption soit adaptée à la réalité de l'entreprise et tienne compte de la nature des activités exercées et des zones géographiques où elles sont exercées.

Le Risk Manager dispose d'autres expertises essentielles pour dérouler le projet de manière efficiente. « *Il a de l'expérience pour mener à bien les entretiens physiques, et c'est particulièrement intéressant dans le cas de la loi Sapin 2 qui exige de tels entretiens, à la différence d'un texte comme le « Sarbannes-Oxley Act »* pour lequel un questionnaire d'auto évaluation était suffisant », explique Oliver Wild. « *Cette expertise est d'autant plus utile que l'échantillon des personnes à interviewer est assez vaste, puisqu'il faut couvrir entre autres la chaîne des approvisionnements et la chaîne commerciale* » ajoute-t-il. Ce nouveau texte et les travaux qu'il occasionne constituent d'ailleurs pour le Risk Manager l'occasion de prouver – à ceux qui en douteraient encore - l'utilité de sa fonction. « *La mise en œuvre de la loi Sapin 2 peut aider à conforter la position du Risk Manager : il va démontrer sa capacité d'anticipation en ayant déjà pris en compte le risque de corruption alors que cela ne répondait jusque-là à aucune obligation et apporter une méthodologie robuste* » souligne Oliver Wild.

Le chantier de la loi Sapin 2 est vaste et impossible à conduire en quelques mois, alors que se profile la perspective des contrôles de l'AFA.
L'urgence ? Hiérarchiser avec la définition d'un code de conduite, des entretiens avec les personnes exposées au risque, la mise en place de dispositifs de contrôle, des actions de formation et de sessions d'information, qui cibleront en priorité les collaborateurs ou les activités les plus à risque.
Tout doit être conduit en fonction du niveau de risque de corruption de chaque entité.

JAMAIS SANS MA CARTOGRAPHIE

Le préalable sera la réalisation d'une cartographie - clairement exigée par la loi Sapin 2 - dédiée au risque de corruption.
Tout aussi indispensable : se fixer des priorités et des hiérarchies. Autant de méthodes quotidiennement utilisées par le Risk Manager.

> *« Le Risk Manager ne va pas piloter le projet, qui sera en général aux mains de la Direction de la conformité, mais il doit intervenir, dès le démarrage, en support. La méthodologie d'approche par les risques est en effet essentielle. »*
>
> *Anne Piot d'Abzac, Chief Risk Officer d'Ipsen Pharma, Vice-Présidente de l'AMRAE en charge de la formation*

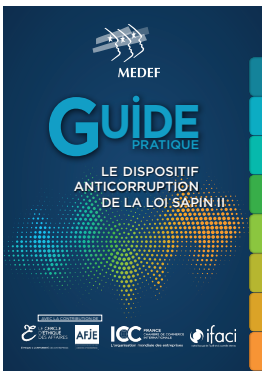
« *Le conseil essentiel que je donne aux entreprises est de se doter pour la fin de l'année d'une feuille de route, de prioriser les actions et bien sûr d'établir une cartographie des risques de corruption. Ainsi, elles seront je pense en situation d'attester de leur bonne foi en cas de contrôle* » indique Lionel d'Harcourt. « *Les programmes efficaces d'éthique & compliance sont extrêmement lourds et nécessitent du temps pour être mis en œuvre. Il faut donc fixer des priorités sur les territoires à couvrir* » confirme Anne Piot d'Abzac.

Elle ajoute : « *dans l'esprit de la loi Sapin, l'entreprise doit être en mesure de démontrer que le risque de corruption est sérieusement pris en compte, et qu'il existe un plan élaboré pour le traiter. Il faut se concentrer en priorité sur les zones où ce risque est le plus élevé, en fonction de l'implantation géographique et de l'activité* ».

Les pays où le risque de corruption est élevé et où certaines pratiques locales pourraient paraître incontournables peuvent en effet mettre le groupe tout entier en situation risquée.

DES RÉALISATIONS DÉJÀ CONCRÈTES POUR CERTAINES QUAND D'AUTRES OUVRENT LES YEUX

Toutes les entreprises n'auront pas le même travail à réaliser, toutes ne disposent pas des mêmes moyens. Pour les groupes déjà soumis aux lois anticorruption américaines et britanniques, une bonne partie des travaux a déjà été réalisée. Pour les autres, il existe des aides à la mise en œuvre.



Le Medef, avec l'IFACI, l'AFJE, IIC et le Cercle d'éthique des affaires viennent de publier un guide de recommandations opérationnelles sur la question. Transparency International France a déjà publié en juin dernier un guide « Dispositif anticorruption de la loi Sapin 2 ». Gratuit, ce document à visée pratique sera particulièrement utile aux ETI nouvellement soumises à des obligations anticorruption. Nouvellement soumises, ou nouvellement informées qu'elles y sont soumises… « *Pour l'anecdote, certaines ETI qui se livrent à un état des lieux découvrent à cette occasion qu'elles doivent aussi se conformer au UK Bribery Act* » confirme Sylvie Le Damany.

Toutes les entreprises ne sont effectivement pas logées à la même enseigne. Le degré d'exposition varie, les moyens disponibles aussi.

Du point de vue des activités, il existe des points critiques, comme devoir effectuer des démarches auprès d'autorités publiques, avoir de fréquents passages en douanes et des contacts avec des intermédiaires dans des pays à risque… « *Lorsque l'on travaille dans un pays identifié à risques, pour s'affranchir de certaines pratiques illicites, une solution peut être de faire appel à un réseau de conseil international pour les sujets tels que la comptabilité, le juridique et l'assurance* » propose le consultant en gestion des risques Jean Morera (5RM). « *Les entreprises qui ne travaillent pas avec des pays déjà soumis à des réglementations comparables, vont devoir acquérir une bonne compréhension de la chaîne des parties prenantes (clients, fournisseurs, sous-traitants, …) pour mettre en place un programme efficace. Il ne faut pas sous-estimer le travail à mettre en œuvre* » renchérit Oliver Wild.

« *Certains secteurs d'activité sont plus exposés que d'autres. Ainsi, nous travaillons beaucoup dans le secteur pharmaceutique : quand une entreprise doit s'adresser aux agences nationales du médicament, il faut alors prendre en compte une situation potentielle de corruption de fonctionnaires* » cite en exemple Lionel d'Harcourt.

> *« La mise en œuvre de la loi Sapin 2 peut aider à conforter la position du Risk Manager : il va démontrer sa capacité d'anticipation en ayant déjà pris en compte le risque de corruption alors que cela ne répondait jusque-là à aucune obligation et apporter une méthodologie robuste. »*
>
> *Oliver Wild, Group Chief Risk, Insurance and Compliance Officer de Veolia et administrateur de l'AMRAE*

« *Le chantier de la procédure d'évaluation des clients et fournisseurs est très lourd. Il faut en effet insérer des clauses dans les contrats et organiser des due diligence* » ajoute Sylvie Le Damany. « *Il convient de disposer d'un outil de cartographie qui aide à constituer un dossier de reporting dynamique tel que pourrait le demander l'Agence Française Anticorruption, et qui permet de visualiser l'évolution dans le temps des risques de corruption et des actions mises en œuvre. Avec cette solution, un client peut également se débrouiller de manière autonome, sans faire appel à des prestataires externes* » annonce Lionel d'Harcourt.

ETI ET PME : LA DOUBLE PROBLÉMATIQUE DES RESSOURCES ET DE LA CULTURE

Dans les sociétés en forte croissance, la prise de conscience du risque de corruption n'est pas évidente dit en substance Lionel d'Harcourt avant de poursuivre « *nombre d'entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse les 500 millions mais restent en-deçà du seuil du milliard d'euros ont une problématique de ressources pour mettre en œuvre la loi Sapin 2. La conformité n'est qu'un des sujets parmi d'autres que le directeur juridique doit traiter, et il n'y a pas de responsable en charge de ce seul sujet au périmètre pourtant très vaste* ».

« Par le contrôle qu'elles exercent, les grandes entreprises, entraînent dans leur sillage les PME-PMI et ETI. »

Jean Morera, 5RM

L'insuffisance de process ouvre évidemment le flanc aux risques. Selon Jean Morera, « *parmi les entreprises de taille plus modeste, celles qui y sont le plus exposées sont probablement les petites entreprises familiales, dont généralement les pratiques sont peu formalisées* ». Selon lui, la mise en place de système d'alertes se heurtera aussi à des difficultés d'organisation dans les PME-PMI en raison de la grande proximité dans la relation entre dirigeants et collaborateurs. Pourtant, rares sont les entreprises qui n'entrent pas dans le champ de ce texte. Les PME, de taille trop modeste pour être soumises à la loi Sapin 2, ne resteront pas à l'écart. Leurs donneurs d'ordre soumis à ce texte sont en effet tenus de mettre en place des procédures d'évaluation de leurs clients et de leurs fournisseurs et intermédiaires.

« *Les PME-PMI et ETI pour lesquelles je travaille n'ont pas encore reçu de demandes de leurs donneurs d'ordre qui soient directement liées à l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2. Mais elles sont déjà impliquées sur ces sujets. Dans le cadre de leur politique RSE, les grands groupes leur ont en effet déjà soumis des chartes qui traitent de sujets liés à l'éthique des affaires et aux achats responsables, la corruption en fait partie. Par le contrôle qu'elles exercent, les grandes entreprises, entraînent dans leur sillage les PME-PMI et ETI* » souligne Jean Morera. « *La loi Sapin 2 renforce les actions que nous sommes déjà en train de mettre en place dans le cadre des politiques RSE : code de conduite, cartographie, système de contrôle interne... les exigences sont aussi plus lourdes* » ajoute-t-il.

ENTRETIEN AVEC BAPTISTE PÉCRIAUX,

Responsable du Programme Secteur privé - Transparency International France

Quelle est l'opinion de Transparency France sur la loi Sapin 2 ? Est-ce un bon texte ?

Transparency s'est donné pour mission de conduire les entreprises à améliorer leurs pratiques. Nous voulons être un partenaire exigeant, mais bienveillant. Dans cette optique, nous faisons aussi beaucoup de lobbying auprès des pouvoirs publics et nous avons donc été sollicités pour l'écriture de la loi Sapin 2. Nous en avons logiquement une opinion globalement positive.

Transparency France juge qu'avec ce texte, la France, qui accusait du retard en matière de lutte contre la corruption, se hisse au niveau des meilleurs standards internationaux. Pour notre pays, la possibilité de conclure une convention judiciaire d'intérêt public est une bonne chose. La justice française était inefficace en matière de lutte contre la corruption d'agents étrangers. Grâce à l'extraterritorialité, elle a désormais les moyens d'infliger des amendes aux entreprises pour des faits survenus à l'étranger. Jusqu'ici, les groupes français condamnés pour corruption l'avaient été par des autorités judiciaires étrangères, américaines notamment. Il vaut pourtant mieux qu'une amende soit payée en France plutôt qu'aux États-Unis. De plus, on évite aussi qu'un moniteur étranger soit nommé alors qu'il peut aller partout dans l'entreprise et obtenir toutes sortes d'informations, même confidentielles. En condamnant l'entreprise en France, on rapatrie l'amende, et les informations.

Avez-vous des réserves à émettre sur le texte ?

De notre point de vue, il se concentre sur l'activité des lobbyistes, et ne se penche pas assez sur le rôle des décideurs publics. Il aurait fallu statuer aussi sur la transparence de la prise de décision.

La loi Sapin 2 n'est-elle pas trop lourde et trop coûteuse à mettre en place pour les PME et ETI qui y sont soumises ?

Il ne faut jamais négliger le principe de proportionnalité. Partant de ce principe, je pense que toutes les entreprises peuvent accomplir le gros du travail sur leurs propres moyens. L'analyse des risques est un travail qui ne peut être que très bénéfique, mené par le Risk Manager s'il y en a un, mais aussi par le directeur juridique ou le directeur financier. Pour conduire les entretiens au sein du groupe, éventuellement à l'international, nul besoin de faire appel à des prestations coûteuses de conseil : un recrutement temporaire peut suffire. Contrairement à ce que peuvent laisser penser certains prestataires, le système d'alerte éthique ne nécessite pas non plus de mobiliser de gros moyens. Il suffit d'une boîte mail et d'un serveur sécurisés, accessibles à deux personnes identifiées, et dont la mise en place coûtera une centaine d'euros chaque année. C'est d'ailleurs la solution à laquelle nous-même recourons chez Transparency.

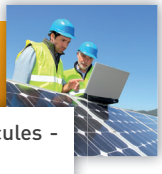
EQUAD un service global

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 sur l'ensemble des problématiques de la **gestion des risques et de l'indemnisation**.

AUTOMATES - AUTOMATISMES

Robots - Chaînes de Fabrication.

PERFORMANCES ÉNERGÉTIQUES



Bâtiments d'Activités - Habitations - Bureaux - Tours - Bâtiments Industriels - Ouvrages - Véhicules - Navires - Trains - Équipements.

PÉTROCHIMIE

Raffineries - Plasturgie - Transformation.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Communes - Départements - Régions - Communautés d'Agglomération - Établissements Publics - Urbanisme - Transport - Éducation - Environnement - Eau et Assainissement - Sécurité - Aménagement du Territoire - Travaux Publics.

MÉTIERS DE LA COMMUNICATION

Cinéma - Télévision - Média - Réseaux Sociaux - Presse Écrite - Théâtre - Événementiel - Spectacles - Événements Sportifs.

FINANCE

Banque - Produits Financiers - Gestion de Patrimoine - Foncier - Start-up - Mandataires Sociaux.

INFORMATIQUE - RÉSEAUX - TÉLÉCOMMUNICATION

Infrastructure - Câbles - Fibre - Serveurs - Data Center - Cloud - Software - Satellite.

PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES - PRESTATIONS DE SERVICE

Conseils - Gestion Télé-sécurité - Surveillance - Experts Comptables - Avocats - Associations Culturelles et d'Activités Sportives - Huissiers - Notaires - Diagnostics - Agents Immobiliers - Commissaires aux Comptes.

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

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

EQUAD

D13922 graphicplus.fr - Photos : ©Fotolia.

optimind winter

APPLICATION DU RÈGLEMENT EUROPÉEN SUR LA PROTECTION DES DONNÉES DIT « RGPD »

Les organismes sont-ils prêts ?

La mise en place d'une sécurité informatique accrue et d'une protection des données afin d'éviter la perte, le traitement ou le vol des données « confidentielles », est devenue un sujet crucial depuis 15 ans. En effet, l'affaire Enron en 2001 et la loi Sarbanes-Oxley de 2002 ont fortement bouleversé l'écosystème des entreprises américaines, en plaçant au centre des nouveaux enjeux, la sécurité et la protection du patrimoine informationnel.

Pour autant, les démarches précoces sur la nécessité de protéger les données qui englobent les données à caractère personnel, suffisent-elles aujourd'hui aux organismes pour être en conformité de fait avec le RGPD ?

À moins d'un an de son entrée en application, **46 % des organismes sondés déclarent ne pas avoir identifié et initié les chantiers du RGPD***. Les organismes n'ont pas été assez sensibilisés aux enjeux liés à la Data. La culture informatique et des libertés peine encore à s'installer, **64 % des collaborateurs ne seraient pas assez sensibilisés**. Une priorisation des travaux restant à réaliser devient indispensable pour tenir les délais, d'autant plus que les sanctions sont fortes, pouvant aller jusqu'à 4 % du CA mondial pour une entreprise.

** Enquête réalisée en ligne par Optimind Winter, en partenariat avec OpinionWay. Juillet 2017*

46 %

des entreprises n'ont pas identifié et initié les chantiers RGPD et ce à moins d'un an de son entrée en application.

RETROUVEZ
les résultats de l'enquête
sur **www.optimindwinter.com**

MANAGE RISK
build your future

Conception Réalisation : OptiComRH - Crédit photo : Shutterstock

Le Baromètre du Risk Manager 2017

5e édition

Par Florence Duflot et Olivier Coppermann

Mixités gagnantes 22
« Moins de rétroviseur, plus de prospectif » 24
Le Risk Manager dans l'organisation : responsabilités accrues, influence certaine 26
Arriver et rester au sommet de l'état de l'art, gagner sa vie, évoluer 27

en partenariat avec

pwc

AMRAE

Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

BAROMÈTRE 2017 DU RISK MANAGER

DE TRÈS BONNE INFLUENCE

L'AMRAE vient de publier les résultats de son Baromètre 2017 du Risk Manager (en partenariat avec PwC). Des activités et missions élargies, un profil qui rime avec global quand féminisation rime avec équité, une plus grande reconnaissance interne, une influence réelle : ces deux dernières années ont été bénéfiques aux Risk Managers. État des lieux et commentaires des professionnels de la gestion des risques.

Stéphane Romano,
Managing Partner,
Cala Partners

Son utilité pour les Risk Managers et leur environnement professionnel n'est plus à démontrer ! Le Baromètre s'est imposé comme le seul outil d'étude et de promotion de la fonction. (Voir encadré méthodologique).

MIXITÉS GAGNANTES

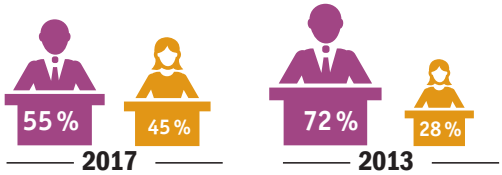
C'est l'une des grandes confirmations de cette édition 2017, au regard du profil du Risk Manager.
La polyvalence est plus que jamais de mise et le Risk Manager, sur une base classique d'Assurance et de Prévention (AP) voit désormais la gestion globale des risques (ERM) faire partie de sa pratique quotidienne.

La part des profils ERM et AP/ERM n'a de cesse d'augmenter : 76 % du total (vs 69 % en 2015). François Malan, Vice-président Métier de l'AMRAE et Directeur des assurances, gestion des risques, prévention-sécurité, contrôle et audit interne, conformité et éthique de Nexity, comprend ce mouvement. « *Parce que soumises à la pression d'actionnaires ou de clients et confrontées à de nouveaux risques (cyber, conformité, supply chain…), les entreprises ressentent de plus en plus le besoin d'adopter une démarche structurée d'identification et de suivi des risques* ».

Les top managers – ce ne sera une surprise pour personne – ont la responsabilité de la globalité : pour schématiser : « *la cartographie des risques ET l'assurance* » donc le profil AP/ERM. Ceux aux responsabilités moindres ont un profil ERM. « *Profils ERM aujourd'hui recherchés* », affirme Stéphane Romano, Managing Partner, Cala Partners. « *Leur formation très ouverte leur confère un avantage. De plus, ils sont adaptables et facilement recyclables dans l'entreprise* ».

ENCORE UN PEU PLUS DE FEMMES…

« *Cette profession attire davantage de femmes* », considère Hélène Dubillot, Directrice de la coordination scientifique à l'AMRAE. Leur proportion est de 45 % dans le panel (vs 28 % en 2013). « *Les départs à la retraite de Risk Managers masculins sont désormais plus souvent remplacés par des femmes. Leur talent et leur capacité intuitive d'analyse sont reconnus* ».



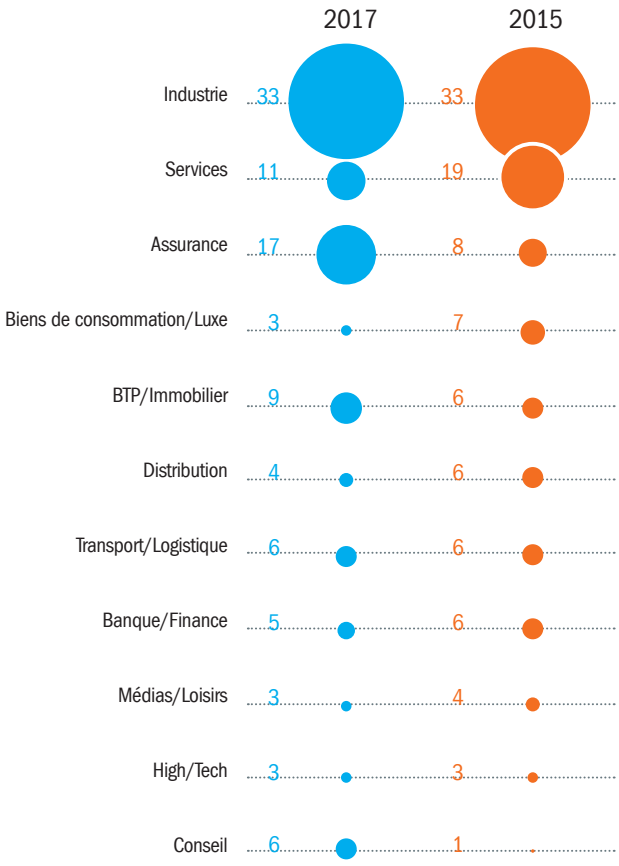
> *« Les femmes accèdent plus facilement aux postes de top managers. Elles sont aujourd'hui 42 %. »*
>
> *François Malan, Vice-président Métier de l'AMRAE et Directeur des assurances, gestion des risques, prévention-sécurité, contrôle et audit interne, conformité et éthique de Nexity*

MÉTHODOLOGIE

Ils étaient pour cette 5e édition, 270 personnes contre 188 en 2015 à répondre au questionnaire en ligne administré par l'AMRAE et PwC, sur un recrutement plus large que la base adhérents de l'association. « *Toutes exercent dans les métiers de la gestion des risques, principalement chez les grands comptes et ETI* », précise Julien Muller, Senior manager chez PwC. « *Et le nombre de Risk Managers dans les PME/PMI a doublé (10 % en 2017 contre 5 % en 2015). Les PME plus vulnérables que les grands comptes sont aujourd'hui plus sensibilisées aux risques, notamment cyber et fraude et commencent à mettre en place des cartographies. Dans le panel, 57 % des Risk Managers exercent en tant que top managers et 43 % en tant que non top managers. Secteurs les plus représentés : industrie, services et assurance* ».

Julien Muller,
Senior manager chez PwC

« Les PME plus vulnérables que les grands comptes sont aujourd'hui plus sensibilisées aux risques, notamment cyber et fraude et commencent à mettre en place des cartographies »



... QUI ACCÈDENT AUX RESPONSABILITÉS

« *Elles accèdent plus facilement aux postes de top manager* », estime François Malan, chiffres à l'appui : si en 2015 elles ne représentaient que 37 % des « *top managers* », elles sont aujourd'hui 42 %. Et Stéphane Romano d'ajouter : « *Elles sont compétentes, ont de l'expérience et sont plus visibles sur le marché. Les entreprises les courtisent, d'autant qu'elles sont tenues de remplir leur obligation de diversité* ».

Enfin, le Baromètre montre la quasi fin des disparités de rémunération entre les deux sexes. L'écart s'est rétréci à 8 % chez les top managers (cf infra.)

DES PROFILS ACADÉMIQUES TOUJOURS HYBRIDES, AVEC DE NETS RENFORCEMENTS DES PROFILS D'ORIGINE JURIDIQUE ET SCIENTIFIQUE

Les domaines de formations d'origine des Risk Managers restent très variés : droit, gestion/commerce et ingénierie scientifique se maintiennent dans le trio de tête. Deux faits saillants sont à noter : tous profils confondus, les formations juridiques occupaient 22 % du background initial, elles sont à 33 % aujourd'hui. Parallèlement, les scientifiques passent de 22 à 27 %.

À noter
Chez les moins de 35 ans, les formations initiales en gestion des risques représentent désormais 30 % de la formation initiale.

« MOINS DE RÉTROVISEUR, PLUS DE PROSPECTIF* »

UN AGITATEUR CULTUREL À LA PANOPLIE ENRICHIE

Pour appréhender les missions du Risk Manager, l'AMRAE et PwC ont interrogé leur panel sur la base du référentiel métier du Risk Manager.
Dans son périmètre d'intervention, la diffusion de la culture du risque apparaît être encore et toujours sa première activité (82 %).
Mais d'autres lui reviennent : l'appréciation du risque (79 %), la maîtrise des risques et le pilotage et reporting des risques (70 % respectivement).
Davantage participent au reporting (59 %) et près de 30 % prennent part à l'activité de gestion de crise.

Outre la gestion des risques, beaucoup plus de Risk Managers (62 % contre 56 % en 2015) exercent une autre fonction. En tête, le contrôle interne (32 %), suivi de la conformité (18 %). Nombre d'administrateurs de l'AMRAE supervisent la conformité, le contrôle interne ou l'audit, l'éthique, voire la RSE. « *Il me semble normal que la conformité puisse être confiée au Risk Manager car il a une vision transverse de l'activité* » souligne François Malan. Ce que confirme Hélène Dubillot qui précise que « *l'élargissement de son champ d'action est lié au renforcement de la réglementation, Solvabilité 2, Sapin 2, RGPD et protection des données personnelles...* ».

SOUTIEN AU BUSINESS DANS L'EXÉCUTION DE LA STRATÉGIE : UN RISK MANAGER GLOBAL

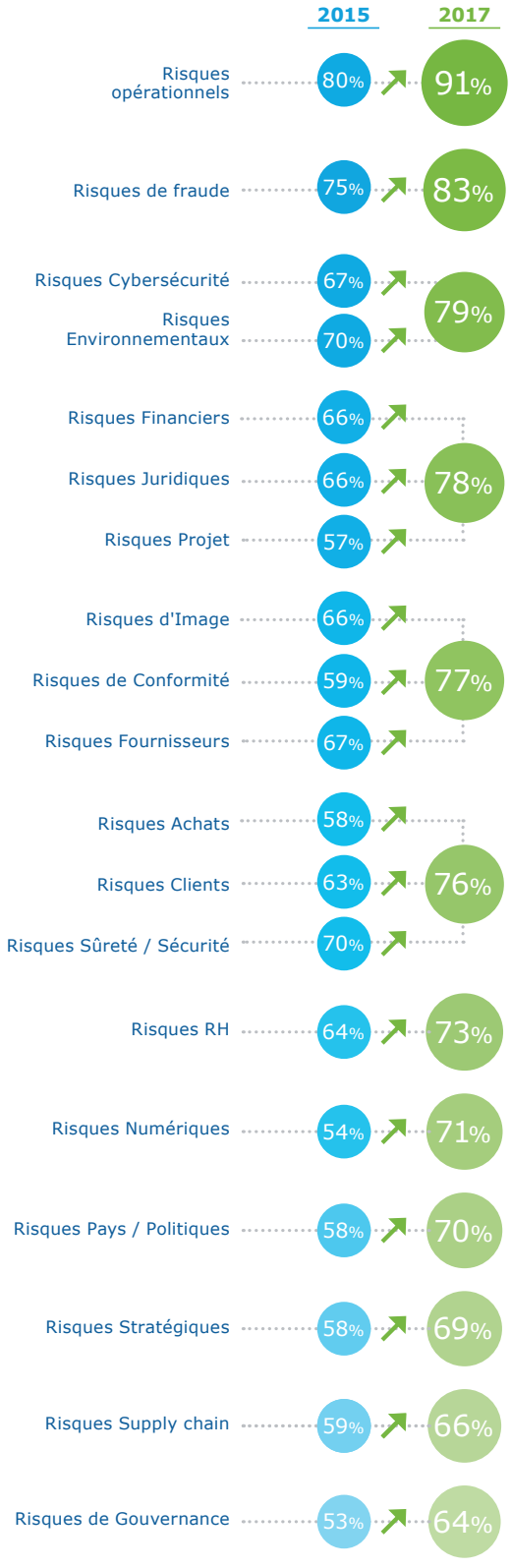
Tous profils confondus, le Risk Manager est impliqué à 90 % (+/-2 %) dans le Management des Risques opérationnels : fraude, cyber et risques environnementaux constituent le top 3 de son attention, avec des grosses variations par exemple sur la conformité ou la réputation, selon le profil (voir infographie). Leur ordre d'intervention a changé.

LE CYBER DÉSORMAIS DANS LE TRIO DE TÊTE

La cyber sécurité, située en 2015 à la 5e place avec le risque fournisseurs occupe désormais le 3e rang. [NDLR : L'enquête a été conduite avant WannaCry et Petya/NotPetya].

« L'élargissement de son champ d'action est lié au renforcement de la réglementation, Solvabilité 2, Sapin 2, RGPD et protection des données personnelles... »

Hélène Dubillot,
Directrice de la coordination scientifique à l'AMRAE



* Voir l'analyse de Corinne Cipière

Martine Bournérias,
Associée, Practice leader services financiers de Progress.

> *« Dans de très grands groupes, il est déjà arrivé que le Risk Manager demande à s'entourer dans son équipe d'un spécialiste du risque cyber sécurité. »*
>
> *Martine Bournérias*

Partout, sa prise en compte a fortement progressé. « *Ce risque impacte notre métier,* souligne François Malan. *Nous devons jouer un rôle central dans sa gouvernance et trouver notre place à côté des DSSI et Direction juridique*. Et de poursuivre : « *Le Risk Manager participe à la révolution du numérique et doit adapter sa méthode de travail au digital. Il lui faut prendre l'initiative de se former* ».

L'AMRAE, outre une commission dédiée aux Systèmes d'Information, propose des formations thématiques sur ces questions. « *Dans de très grands groupes, il est déjà arrivé que le Risk Manager demande à s'entourer dans son équipe d'un spécialiste du risque cyber sécurité* », observe Martine Bournérias, Associée, Practice leader services financiers de Progress.

LA STRATÉGIE : L'ÉCLAIRER OU ANALYSER SES RISQUES D'EXÉCUTION ?

C'est d'abord un regard sur l'exécution qui est demandé à 60 % des top managers quand seulement 40 % d'entre eux sont sollicités sur l'identification et l'analyse des risques des différentes stratégies envisagées.

LES OBSERVATIONS DE CORINNE CIPIÈRE,

Directrice générale d'Allianz Global Corporate Solutions

Le Baromètre confirme-t-il ce que vous observez chez vos clients ?
Globalement oui : la forte progression des profils ERM ou mixte AP/ERM est une réalité chez les Risk Managers des grandes organisations. C'est à mon sens corrélable avec la contribution à l'exécution stratégique ou à l'éclairage stratégique.
Nos clients doivent décrypter un monde aux risques émergents, sans grand historique. Pour schématiser, c'est « moins de rétroviseur et plus de prospectif ».
Aux Rencontres AMRAE de Deauville 2017, leur priorité c'était le cyber ou la Perte d'Exploitation sans dommage (surtout sur la supply chain).
Dans leur gestion du temps et des ressources que nous savons contraintes, nous les voyons se concentrer sur l'identification des points de vulnérabilité, aller chercher chez nous l'information et la documentation indispensables à leur pratique métier. Pour la quantification et une grande partie de l'opérationnel, leurs équipes sont d'après eux chez leurs courtiers.

Des nuances et des étonnements
Sur l'équité ou la parité Femme/Homme croissante, je ne peux que saluer les progrès.
Mais je nuancerai à l'aune de notre portefeuille clients, majoritairement industriel où le Risk Manager en responsabilité est très majoritairement un homme.
Je souscris sans réserve au gain d'influence et de responsabilités tel que le décrit le Baromètre. C'est assez légitime : ceux que nous avons en face de nous ont une très bonne compréhension de l'international, pratiquent un très bon anglais et leur capacité à se mouvoir dans l'interculturel est forte, même pour un Français natif, basé en France.
Le Baromètre est, pour mes équipes et moi, très pédagogique sur la dimension multi activités. Nous le percevions peu. Nous devons encore mieux les écouter et les entendre pour comprendre leur culture « complémentaire », par exemple sur le contrôle interne.

Qu'attendez-vous des Risk Managers pour les prochaines années ?
La co-construction : notre industrie n'est plus celle du taylorisme. Pour permettre aux entreprises d'oser les risques avec assurance, si je reprends la signature de l'AMRAE, nous devons concevoir ensemble les produits qui rendent durable le business. Ensemble nous devons analyser la chaîne de valeur des responsabilités, savoir ce qui gêne, où et qui, et ensuite, concevoir. Puis avancer par itérations : il faut accepter de tester, d'abandonner, de recommencer…

LA COMMUNICATION SUR LES RISQUES : DE PLUS EN PLUS CONCERNÉ

Toujours dans ce volet des missions, le Baromètre 2017 s'est enrichi de focus spécifiques, notamment sur le rôle du Risk Manager dans la gestion des risques liés à la stratégie de l'entreprise et sur la communication externe en matière de risques. Sur le premier focus, 41 % des répondants ont répondu être actifs et sur le second 76 %.

LA GESTION DU « RISQUE VIE » : ENCORE TIMIDE

La « *Vie* » apparaît dans le Baromètre.
« *Chez les Risk Managers AP, la gestion des risques d'assurances de personne en plein essor progresse, mais il y a encore du chemin,* confirme François Malan. *Les DRH s'estiment majoritairement pour l'instant, les seuls légitimes sur la question !* ».

MOINS D'ADMINISTRATIF, MOINS DE GESTION DIRECTE DES SINISTRES

La gestion des sinistres en revanche disparaît des principales missions du Risk Manager. Julien Muller l'explique « *par la forte diminution des profils AP dans le panel* ». Stéphane Romano lui y voit une autre raison, confirmée par Gilles Bénéplanc et Laurent Barbagli (voir encadrés). « *La gestion des sinistres est confiée aux assureurs et aux courtiers. Le Risk Manager la supervise au plan stratégique mais pas au plan opérationnel* ». Deux autres activités connaissent une perte de vitesse : le financement des risques et la création et administration de captive. François Malan ne s'en étonne pas. « *Il n'y a pas toujours de nécessité de mettre en place de financement alternatif car le marché de l'assurance est soft et surcapacitaire ; quant aux captives déjà créées, Solvabilité 2 les rend plus lourdes à gérer* ».

LE REGARD DE LAURENT BARBAGLI

Chief Executive Officer, Axa Matrix Risk Consultants
Ancien administrateur de l'AMRAE

Le Risk Manager du Baromètre est-il celui que vous connaissez dans votre activité quotidienne ?
Ce Baromètre reflète ce que j'observe chez nos clients : si les expertises sont effectivement plus larges et plus globales, j'ajouterai que la dimension Assurance et Prévention reste prépondérante chez beaucoup de Risk Managers.
À partir de ce socle assurance et prévention, se sont élargies leurs compétences et champs d'intervention. Qu'ils aient une approche beaucoup plus globale, qu'il y ait plus d'ERM, de plus en plus d'attributions en juridique et conformité, tout le monde peut le constater.
Je constate que l'ERM est une tendance de plus en plus forte dans les entreprises d'origine française, sans occulter le financement du risque, qui reste clé surtout dans les entreprises internationales.
La gestion des sinistres reste pour les Risk Managers et pour leur entreprise, un vrai enjeu. Concernant la prévention, avec des équipes de taille stable, voire réduite, le recours à l'externalisation par les Risk Managers auprès de partenaires de confiance comme nous reste un mode de gestion toujours répandu et légitime.

Le Risk Manager a -t-il de plus en plus de responsabilités ?
Au regard de mes différentes expériences, cela dépend des entreprises, je constate néanmoins une sphère d'influence plus large grâce à la proactivité des Risk Managers. La première de ses missions dit le Baromètre est la diffusion de la culture du risque et de sa gestion : le soft power du Risk Manager est une réalité.

LE RISK MANAGER DANS L'ORGANISATION : RESPONSABILITÉS ACCRUES, INFLUENCE CERTAINE

LA RECONNAISSANCE EXPLICITE DE LA FONCTION…

Fruits de leur ensemencement sur la culture des risques, conjoncture… Ils sont 63 % à déclarer en hausse la reconnaissance de la fonction contre 54 % en 2015. La montée des marches de la hiérarchie suit le mouvement : pour cette question posée uniquement aux « top managers », les progrès sont nets : le rattachement direct à la Direction générale s'est accru (44 % en 2017 contre 36 % en 2015).
Plus d'un « top Risk Manager » sur deux (53 %) déclare se trouver en position de N-1 par rapport à la Direction générale (43 % en 2015 et 18 % en 2013) et 63 % en contact direct avec le Directeur général.

La participation aux différents comités (risques opérationnels ou administrateurs, audit, direction, exécutif, stratégique) est stable ou augmente (comité des risques opérationnels, comité exécutif). Pour autant, Stéphane Romano tempère cette donnée. « *Je considère toutefois que les Risk Managers se positionnent moins bien que les Directeurs juridiques !* ».

… NE RIME PAS AVEC ALLOCATION DES MOYENS

Seule ombre au tableau, les budgets de fonctionnement qui sont alloués sont jugés en baisse par 42 % des répondants. Sur les ETI, cette proportion grimpe à 67 % ! « *Les Risk Managers subissent comme les autres la réduction des coûts engagée par les entreprises,* regrette Martine Bournérias. *Et ils sont challengés par les Directions achat* ».
« *Cela complique leur mission en interne et à l'extérieur et laisse surtout peu de place à l'innovation* », déplore de son côté Stéphane Romano.

Autrement, les effectifs restent globalement stables. Et les top managers sont 94 % à entretenir des relations avec la fonction stratégie de leur entreprise.

ARRIVER ET RESTER AU SOMMET DE L'ÉTAT DE L'ART, GAGNER SA VIE, ÉVOLUER

Si la mobilité interne et le réseau sont les deux principaux leviers de recrutement du Risk Manager, on notera qu'en 2017 les cabinets de recrutement et de chasse de têtes ont davantage été sollicités pour dénicher les top managers.

Facteurs accélérateurs mis en avant par Martine Bournérias : « *le changement de génération, les exigences des postes et la professionnalisation du recrutement* ». Les profils ERM sont recrutés essentiellement *via* la mobilité interne. Marc Bartel, Responsable Europe de la practice juridique, conformité et risques d'Heidrick & Struggles ne déplore pas de pénurie de ressources. « *Il y a davantage de candidats sur le marché, même si les compétences techniques et humaines exigées par les entreprises sont plus pointues. Néanmoins il devient difficile pour un seul profil de couvrir la gestion de l'ensemble des risques. De ce fait, les grandes entreprises se mettent à segmenter les rôles.* »

Son de cloche un peu différent pour Laurent Blivet, Responsable de la practice assurance de Spencer Stuart : « *il peut falloir du temps et de la créativité pour mettre la main sur le candidat qui combine l'expérience métier et la personnalité requise. Les bons Risk Managers ne veulent naturellement pas bouger* ». Il remarque en outre que « *les entreprises recherchent plus de Risk Managers, "business friendly" c'est-à-dire opérationnels et capables d'intégrer la gestion de risques nouveaux non modélisés. Par ailleurs, la dimension internationale chez le Risk Manager revêt une place plus importante dans les grands groupes* ». De son côté, Martine Bournérias admet « *qu'il n'y a pas de pénurie de candidats. Mais compte tenu des multicritères à remplir, les talents potentiels sont rares* ».

Marc Bartel,
Responsable Europe de la practice juridique, conformité et risques d'Heidrick & Struggles

Laurent Blivet,
Responsable de la practice assurance de Spencer Stuart

LE REGARD DE GILLES BÉNÉPLANC,

Directeur général de Gras Savoye Willis Towers Watson, membre du Comité Scientifique Permanent de l'AMRAE

« Cette édition du Baromètre est à la fois source de confirmation, d'étonnement et de découverte.
Des confirmations sur leur savoir-faire et leur technicité toujours renouvelée, comme le démontrent les formations complémentaires suivies : leur niveau moyen technique est très bon. Je les vois se renforcer en techniques quantitatives car il leur faut être capable de comprendre les modélisations, de discuter avec les comités d'audit ou les directeurs financiers. C'est la logique de l'ERM.
Le découpage ERM ; AP/ERM ; AP est probablement celui du modèle historique du Baromètre. Pour ma part, au regard de ce que mes équipes et moi voyons chez nos clients, les Risk Managers combinent une activité "staff" (cartographie, intervention dans les différents comités) avec une activité « terrain », pour optimiser prévention et assurance, et gérer les sinistres.
Dans ce métier, dans "notre" métier, j'ai le sentiment qu'il faut avoir une approche holistique, globale. Ne pas trop dissocier assurance/prévention/ERM.
C'est une tendance de fond que je lis dans le Baromètre.
Autre confirmation, la faiblesse de leurs moyens propres : nous le voyons dans nos opérations avec eux. Leurs équipes sont vraiment restreintes au regard de leur périmètre de couverture. Cela explique les externalisations croissantes vues ici (comme chez nos confrères) et cela pourrait dans ce sens, traduire la moindre importance à la gestion des sinistres.

Interrogation
Je suis un peu surpris par les résultats montrant que les Risk Managers s'intéressent moins aux sinistres. Ce n'est pas notre vécu ici. Attendons de voir les conséquences en termes de Risk Management des ouragans dans l'Atlantique. En même temps, il est légitime qu'ils consacrent plus de temps aux éléments non couverts. Sur les risques dits non assurables, je les invite par ailleurs à revisiter et renforcer le rôle de la captive.

Découverte
Je n'avais pas mesuré à quel point le Risk Manager exerce de plus en plus d'autres fonctions que la sienne. Sur de plus en plus de fronts, sans plus de moyens si j'ai bien suivi… nous sommes là pour prendre le relais ! »

SE FORMER TOUT AU LONG DE LA VIE, NOTAMMENT EN FINANCE

Les Risk Managers sont de plus en plus nombreux à suivre des formations complémentaires qualifiantes et diplômantes. « *Il devient notamment nécessaire de se former aux méthodes de quantification sur les nouveaux risques* », martèle François Malan. L'ARM, formation internationale, a particulièrement la cote. Le Baromètre met aussi en avant la forte augmentation de participation des Risk Managers aux formations financières, 38 % en 2017 contre 27 % en 2015.

> *« Il devient notamment nécessaire de se former aux méthodes de quantification sur les nouveaux risques »*
> *François Malan, AMRAE*

Pour Hélène Dubillot, « *c'est dans la logique des choses. Le Risk Manager doit être capable d'évaluer financièrement le risque, le modéliser, savoir lire un bilan comptable, appliquer les règles prudentielles…* ». Selon François Malan, « *les Risk Managers ont compris qu'il leur fallait maîtriser les indicateurs financiers clés pour être plus pertinent dans leur analyse et leur action sur les risques.* »

À noter
Si les premières formations complémentaires suivies restent celles liées au développement personnel, leur part est passée de 58 % à 41 %.

La complexité des risques et de leur couverture appelle donc des professionnels chevronnés qui ne cessent d'enrichir leurs expertises, quels que soient les profils.

> *« les Risk Managers ont compris qu'il leur fallait maîtriser les indicateurs financiers clés pour être plus pertinent dans leur analyse et leur action sur les risques. »* *François Malan*

DES RÉMUNÉRATIONS STABLES, UN VARIABLE GÉNÉRALISÉ…

Dernier thème du Baromètre, les rémunérations, qui sont à l'avenant du contexte budgétaire. Malgré la hausse de la reconnaissance du métier et sa contribution à la stratégie et à l'opérationnel, c'est la stabilité de la rémunération fixe brute moyenne des top managers (107 000 €) et des non top managers (84 000 €) qui prédomine. « *Il n'y a pas d'inflation sur les salaires,* fait remarquer Laurent Blivet. *Les montants sont proportionnels à la taille de l'entreprise. Dans celles du CAC 40 ou du SBF 120, la rémunération d'un top manager s'inscrit dans une fourchette 140 /180 000 euros accompagné d'un bonus, voire de plans d'actions gratuites.* »

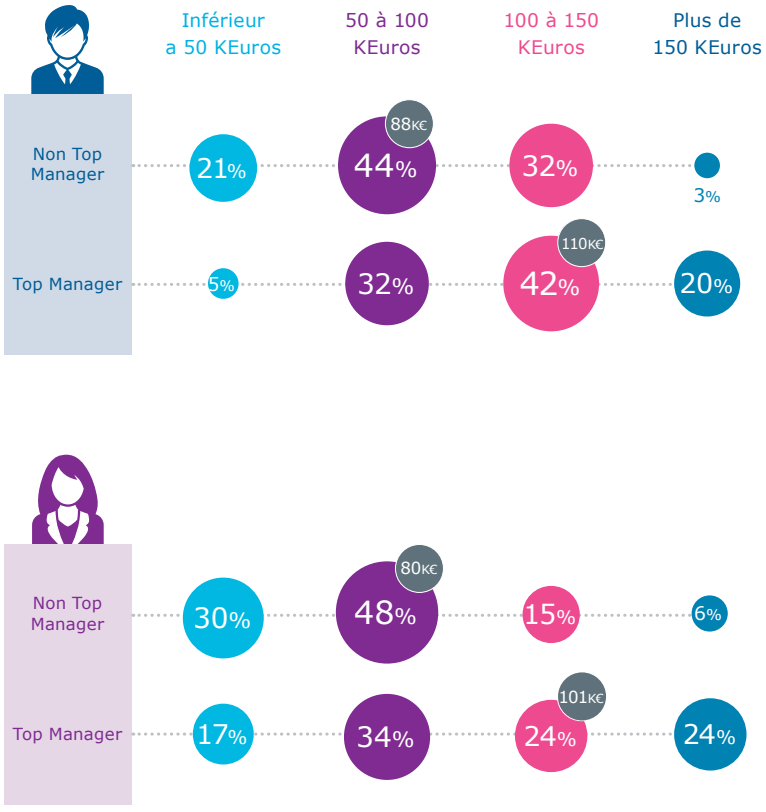
Pour Marc Bartel, « *l'élargissement du vivier de talents ne favorise pas non plus la hausse de rémunération* ».

77 % des Risk Managers perçoivent une rémunération variable

« *Elle peut représenter de l'ordre de 10 % à 30 % de la rémunération globale,* indiquent Martine Bournérias et Laurent Blivet. *Alors que le fixe est plus élevé chez les profils ERM* ».

…et une équité de rémunération entre hommes et femmes en très net progrès, à parachever

110 000 € vs 101 000 € chez les top managers, 88 000 € vs 80 000 € pour les profils moins élevés, le plafond de verre est de 10 % ! Mais de belles marches ont été gravies puisque l'édition 2015 montrait des différentiels respectifs de 15 et 25 %.



DES PARCOURS DE CARRIÈRE À INVENTER

Si la profession attire plus, les attentes des candidats sont-elles satisfaites ? Pas vraiment. Car les embauches ne sont pas massives sur la fonction. Stéphane Romano estime « *qu'il s'agit d'un petit marché, essentiellement de renouvellement, pas de développement. Les créations de poste se limitant aux ETI et PME. Les cabinets de chasse débauchent essentiellement dans le courtage, en compagnies et chez les consultants. La cooptation fonctionne bien aussi.* »

« L'élargissement du vivier de talents ne favorise pas non plus la hausse de rémunération. »

Marc Bartel, Heidrick & Struggles

Même si, selon Laurent Blivet, « *les passerelles sont peu nombreuses pour bifurquer vers d'autres fonctions, des opportunités d'évolution de carrière s'offrent aux Risk Managers . D'abord parce que les risques sont davantage pris au sérieux, que de nouveaux émergent, et que la réglementation est omniprésente. C'est aussi à eux d'inventer leur parcours et de savoir se positionner sur les thématiques d'actualité* ». Marc Bartel partage le même point de vue. En fait, les Risk Managers s'avèrent majoritairement épanouis dans leur fonction et souhaitent y rester, tout en évoluant au sein d'une autre entreprise. Stéphane Romano les met quand même en garde. « *Trop d'immobilisme et d'enfermement dans un rôle d'expert leur serait néfaste* ». Il leur conseille d'intégrer des groupes de projets et de sortir de leur cadre quotidien.

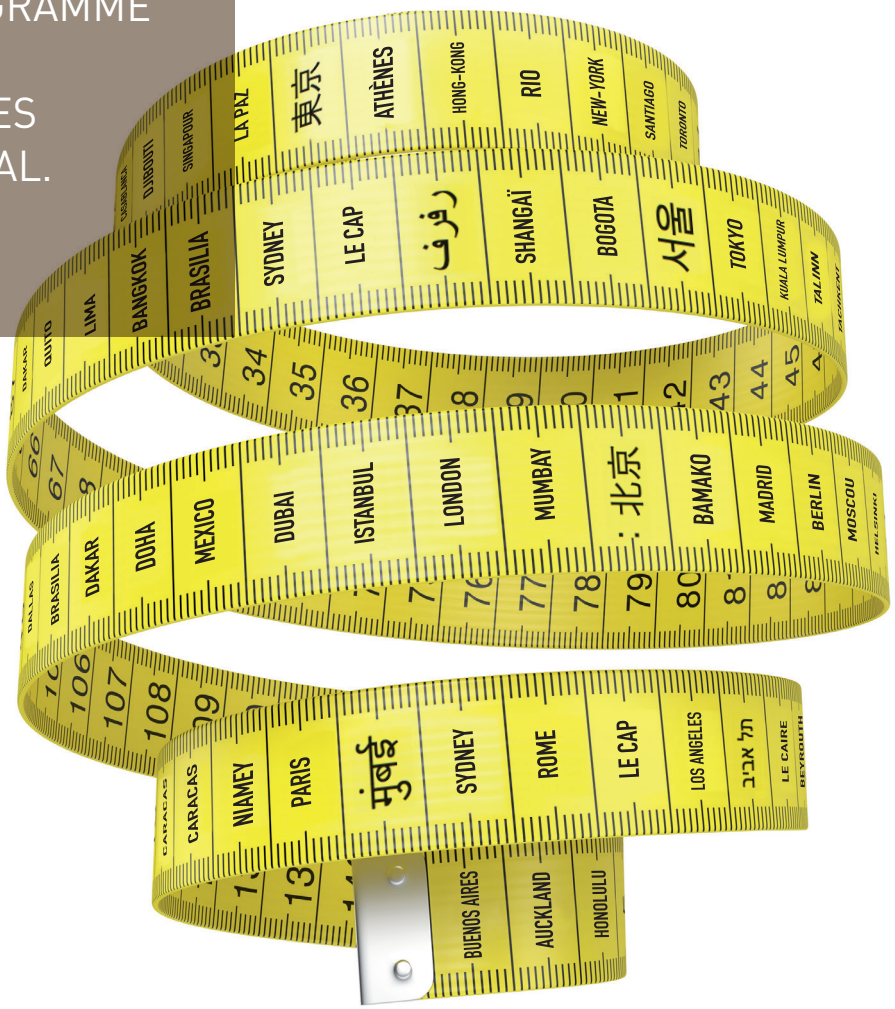
« Les passerelles sont peu nombreuses pour bifurquer vers d'autres fonctions, des opportunités d'évolution de carrière s'offrent aux Risk Managers. »

Laurent Blivet, Spencer Stuart

Le Vice-Président Métier de l'AMRAE voit l'avenir avec optimisme. « *Je pense que le Risk Manager deviendra de plus en plus un animateur et diffuseur de la culture du risque, qu'il sera amené à prendre de la hauteur - le Management des Risques ayant tendance à se décentraliser dans les équipes projet -, et qu'il participera aux décisions stratégiques* » prédit François Malan. C'est sans doute là le plus gros challenge qui l'attend. *« Il y a actuellement un virage à prendre en termes de gouvernance des risques que le Risk Manager doit bien « négocier »*, pense Hélène Dubillot. *Car même s'il a acquis une légitimité, est plus écouté, il doit continuer à valoriser sa contribution à la performance de l'entreprise* ».

BESSÉ INTERNATIONAL SYSTEM

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



Les hommes et les femmes de Bessé sont des experts spécialisés dans le conseil et le service aux entreprises. Leur métier est centré sur le conseil sur-mesure en assurance, et l'accompagnement quotidien et durable de leurs clients, en France et à l'international.
Bessé International System dispose des savoir-faire et des outils pour piloter et gérer la couverture de vos risques partout dans le monde.

BESSÉ

CONSEIL EN ASSURANCES

CONTACTS ET INFORMATIONS
Tél. : +33 2 40 41 49 04

www.besse.fr

ERWANN KERVADEC DESIGN © Thinkstock Getty

RISK MANAGERS,
DIRIGEANTS D'ENTREPRISE,
SPÉCIALISTES DU FINANCEMENT DES RISQUES
RENDEZ-VOUS À MARSEILLE POUR LES
26èmes
RENCONTRES
DU RISK MANAGEMENT
MARSEILLE | 07 AU 09 FÉVRIER 2018 | AMRAE
NOUS SERONS PLUS DE 2 500 À ÉCHANGER
SUR LE THÈME :
L'INTELLIGENCE DES RISQUES
POUR FRANCHIR DE NOUVEAUX CAPS
34 ATELIERS & CONFERENCES
58 EXPOSANTS
BÉNÉFICIEZ DU TARIF PRÉFÉRENTIEL
SUR
www.amrae-rencontres.fr
AMRAE
LES RENCONTRES

LES 26ÈMES RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT

Brigitte BOUQUOT,
Présidente de l'AMRAE

« LE MONDE EST ENTRÉ DANS UNE ÈRE D'INCERTITUDE, OÙ SE PROFILENT DES CATASTROPHES : FRAGMENTATIONS GÉOPOLITIQUES, INSTABILITÉ DU SYSTÈME ÉCONOMIQUE, FRACTURES SOCIALES, FAILLES TECHNOLOGIQUES, DÉFI ENVIRONNEMENTAL. FAUTE DE GOUVERNANCE, LE SYSTÈME GLOBAL NE RISQUE-T-IL PAS DE BASCULER, TEL UN VOILIER EN PERDITION SUR UNE MER DÉMONTÉE ?

POURTANT, ET AU MÊME MOMENT, LE MONDE EST EN MOUVEMENT, IL SE TRANSFORME EN PROFONDEUR, DOPÉ PAR LA PUISSANCE DE LA TECHNOLOGIE ET POUSSÉ PAR DE NOUVELLES FORCES SOCIÉTALES, OÙ LES ENTREPRISES SONT FORCE DE PROPOSITIONS FONDAMENTALES. DE NOUVEAUX HORIZONS SONT EN VUE, SIGNES ANNONCIATEURS D'UNE RENAISSANCE POSSIBLE APRÈS LES CRISES.

L'HOMME EST LE SEUL POINT FIXE DU SYSTÈME, MÊME SI SES REPÈRES ONT BOUGÉ. UN HOMME PLUS ÉVOLUÉ, PLUS CONNECTÉ, PLUS EXPERT, PLUS LIBÉRÉ, MAIS À QUI INCOMBE LA RESPONSABILITÉ DE RÉUSSIR CETTE NOUVELLE PAGE DE SON HISTOIRE.

POUR LE RISK MANAGER, IL NE S'AGIT PLUS DE GÉRER LES RISQUES, SA VOCATION PROFONDE EST D'AVOIR L'INTELLIGENCE DES RISQUES QUI PERMET AUX ENTREPRISES DE FRANCHIR DE NOUVEAUX CAPS. RETROUVONS-NOUS À MARSEILLE !

MARSEILLE VILLE-MONDE, CARREFOUR DES CIVILISATIONS, LA MÉDITERRANÉE MATRICE DE NOTRE CIVILISATION. »

2500
CONGRESSISTES ATTENDUS

60 HEURES
DE CONTENU SCIENTIFIQUE

150
INTERVENANTS

600
RISK MANAGERS ATTENDUS

30
NATIONALITÉS

41
MÉDIAS

77
PARTENAIRES

WWW.AMRAE-RENCONTRES.FR

PRÉ-PROGRAMME

FRANCOPHONIE

- 5ÈME CONVENTION DU CLUB FRANCOPHONE DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DES ASSURANCES

ATELIERS AMRAE FORMATION PARTICIPEZ AUX ATELIERS SUIVANTS :

- DE LA GESTION DES FLUX À LA GESTION DES RISQUES… RISK MANAGEMENT ET SUPPLY CHAIN
- FRAUDE EN ENTREPRISE, LOI SAPIN 2, RISQUE PÉNAL : COMMENT SE PRÉPARER À VOTRE CONFORMITÉ ET À LA PRÉVENTION DES RISQUES ?
- LES RISQUES DIGITAUX : TOUR D'HORIZON
- NOTRE MÉTIER DE RISK MANAGER SE TRANSFORME : QUELLES COMPÉTENCES POUR DEMAIN ?

SESSIONS PLÉNIÈRES

EN PLEINE ODYSSÉE, FACE À DES BOULEVERSEMENTS CLIMATIQUES QUI S'ENCHAÎNENT, DES RISQUES D'INSTABILITÉ ÉCONOMIQUE PLUS IMPRÉVISIBLES ET LES PEURS QUE SUSCITE LA TECHNOLOGIE, LES PEUPLES SE CHERCHENT DE NOUVELLES ASPIRATIONS SOCIÉTALES.

DIRIGEANTS ET EXPERTS EN DÉCRYPTERONT LES CONSÉQUENCES SUR LA GOUVERNANCE MONDIALE, SUR LE MODÈLE DE L'ENTREPRISE, MAIS AUSSI LA CULTURE, AFIN D'Y DÉCELER LES NOUVEAUX REPÈRES DU RISK MANAGEMENT.

FORTS DE CES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE, ET INSTRUITS DE LA DYNAMIQUE PROPRE À MARSEILLE ET SA PLACE EN MÉDITERRANÉE, NOUS SITUERONS LA MUTATION DU RÔLE DU RISK MANAGER, VOUÉ À PRENDRE UNE PLACE STRATÉGIQUE DANS CES ÉVOLUTIONS FORMIDABLES.

ATELIERS – CONFÉRENCES

MÉTIER RISK MANAGER

- LE RÔLE DU RISK MANAGER ET L'ORGANISATION DE LA SECONDE LIGNE DE MAÎTRISE DANS LE CADRE DES NOUVELLES RÉGLEMENTATIONS, NOTAMMENT SAPIN 2
- ÉVOLUTION DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS ET IMPACTS PRATIQUES SUR LE RISK MANAGEMENT
- VALORISATION DE L'ERM DANS LE TRANSFERT À L'ASSURANCE
- RISK MANAGER : DU CHEF D'ORCHESTRE AU BUSINESS PARTNER
- COMMENT ORGANISER LA GOUVERNANCE DES RISQUES CYBER ?
- ENTREPRISE ÉTENDUE ET INTÉGRÉE : NOUVEL USAGE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES
- LA GESTION DES RISQUES DANS UNE START-UP : COMMENT INVESTIR SUR LA PRÉVENTION DES RISQUES, LA GOUVERNANCE ET LA CONFORMITÉ ?
- LA MISE EN PLACE DE MESURES DE PROTECTION INCENDIE/INONDATION SUR DES SITES INDUSTRIELS À L'ÉCHELLE MONDIALE
- LA COMMUNICATION SUR LES RISQUES : REPORTING INTÉGRÉ, ÉVOLUTION DE LA COMMUNICATION ET ATTENTES DU LÉGISLATEUR

ASSURANCES

- VRAIS ET FAUX AMIS DANS LES POLICES D'ASSURANCE, WORDING : LE RISQUE (ET LE COÛT) DE LA VIRGULE
- LES ASSURANCES EN CAS DE SUCCÈS ET AUTRES ASSURANCES INSOLITES
- TRANSPORT MARITIME : NEW TECH ?
- VOITURE CONNECTÉE
- CONSTRUCTION : LES 40 ANS DE LA LOI SPINETTA
- ASSURANCE ET ROBOT
- ASSURANCES ET DROITS FONDAMENTAUX DE LA PERSONNE
- CAPTIVES : COMMENT LA FRANCE POURRAIT FAVORISER L'IMPLANTATION DE CAPTIVES SUR SON TERRITOIRE ?

PAYS

- ATELIER PAYS : MAROC
- L'ASSURANCE EN AFRIQUE

PROSPECTIF

- BLOCKCHAINS : QUELS IMPACTS SUR NOS ORGANISATIONS ? QUELS RISQUES ?
- ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE LONDRES, ASSUREURS ET INTERMÉDIAIRES… TRANSPARENCE ?
- RISQUES ÉMERGENTS

CYBER

- SCÉNARIOS DE RISQUES CYBER
- COMMENT METTRE EN PLACE CONCRÈTEMENT LE RGPD ? (SUITE ATELIER DEAUVILLE 2017)
- DONNÉES : PROTECTIONS PHYSIQUE, JURIDIQUE ET CONFORMITÉ DES DONNÉES (LA RECONSTITUTION ET/OU LES ARCHIVES, RGPD …)

SÉCURITÉ SURETÉ

- L'ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS ET LES RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ
- COMMENT ADAPTER LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES SÉCURITÉ/SÛRETÉ AUX NOUVELLES MENACES ?

RESSOURCES HUMAINES

- LES OUTILS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : AVANTAGES / RISQUES ?

WWW.AMRAE-RENCONTRES.FR

AMRAE LES RENCONTRES REMERCIE SES PARTENAIRES :

AIG · Allianz · AON Empower Results® · ARENGI Risk & Governance · AXA

CHUBB · DIOT Groupe Burrus · FM Global · GENERALI · GM CONSULTANT

GRAS SAVOYE Willis Towers Watson · HDI · INTERNATIONAL SOS · Liberty Specialty Markets

LLOYD'S · MAPFRE GLOBAL RISKS · MARSH

MMA ENTREPRISE · MS amlin · MSIG · Polyexpert

QBE · SAHAM Assurance · SIACI SAINT HONORE · Swiss Re Corporate Solutions

TOKIO MARINE HCC · VERSPIEREN COURTIER EN ASSURANCES · vrs vering · vrs adjusters · XL CATLIN · ZURICH

ILS NOUS ONT ÉGALEMENT FAIT CONFIANCE :

AMTRUST INTERNATIONAL, BEAZLEY SOLUTION LTD, CNA HARDY, CPA EXPERTS, CUNNINGHAM LINDSEY, DELOITTE CONSEIL, DELTA RM, DWF, EFFISOFT, EMTS DIRECTION DES TRAVAUX, EMTS SAUVETAGE, EXPERTISES GALTIER, FILHET ALLARD, GROUPE SARETEC, GROUPE UNION D'EXPERTS, ITN, IXI GROUPE, MSI ASSURANCES & REASSURANCES, MUNICH RE, NAVIGATORS, ROYAL SUN ALLIANCE INSURANCE, RVR PARAD, TEXA, THOMSON REUTERS, VENTIV TECHNOLOGY.

WWW.AMRAE-RENCONTRES.FR

AGENDA

10-11 OCTOBRE 2017

Colloque SHF « Risques et résilience des territoires »
Marne-la-Vallée
Ce premier colloque organisé par la Société Hydrotechnique de France présentait les apports de la gestion des risques à la résilience des territoires, en particulier après des catastrophes naturelles (les risques technologiques y furent également évoqués). L'initiative était soutenue par le Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, dans le cadre de son programme de recherche « Risques, Décision, Territoire ».
Informations sur www.shf-hydro.org (rubrique « Manifestations »).

10 OCTOBRE 2017

Petit-déjeuner « Risques cyber et Supply chain » - *Paris*
Comment mesurer et quantifier au mieux l'impact de ces deux risques en plein coeur d'une stratégie internationale ? Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE introduisit ce petit déjeuner organisé par la rédaction de l'Argus de l'Assurance, où lui succédèrent Michel Josset Président de la Commission « Dommages aux biens » et Léopold Larios, administrateur AMRAE, ou encore Stanislas Chapron, (Siaci Saint-Honoré), Corinne Cipière (AGCS) ; Dominique Brossais (Naudet).

DU 11 AU 14 OCTOBRE 2017

Les Assises de la Sécurité - *Monaco*
Au bout de la 17e édition, on peut parler d'institution. Une institution dédiée à la sécurité d'entreprise et aux systèmes d'information, qui rassemblera une fois encore près de 2500 professionnels autour d'un programme dense : 170 conférences et ateliers, 5000 rendez-vous.
Nouveauté 2017 : le « Before », une journée de réflexion et de travail où se réuniront 200 dirigeants et personnalités du secteur de la cybersécurité afin de partager leur expérience et leur vision du marché.
Benoît Vraie, Président de la Commission Intelligence Économique, Crises et PCA y animera un meet-up sur « *Gestion de crise : l'anticipation plutôt que la réaction* » tandis que Philippe Cotelle, Vice-président de la commission SI de l'AMRAE interviendra le lendemain dans la table ronde « *Comment gérer une crise dans le cadre de l'entreprise étendue ?* »

DU 15 AU 18 OCTOBRE 2017

Forum FERMA - *Monaco*
Le Risk Manager est en pole position pour gérer les risques dans ces périodes troublées... FERMA rassemblera les acteurs européens de la gestion des risques et des assurances pour son Forum bisannuel, avec toujours 3 missions : l'éducation, la communication, et le leadership du Risk Manager. Une mission déclinée en plusieurs sessions plénières, ateliers, et rendez-vous thématiques de haut niveau.
L'AMRAE sera bien évidemment présente au rendez-vous européen incontournable du Risk Management : sa Présidente Brigitte Bouquot interviendra lors de la conférence intitulée « *Leadership in a world of interconnected and complex risks* ». Nouveauté : les Risk Managers inscrits peuvent inviter gratuitement un de leurs collègues... Rendez-vous sur www.2017.ferma-forum.eu !

FERMA RISK MANAGEMENT FORUM 2017
ferma-forum.eu

19 OCTOBRE 2017

Matinale cybergouvernance d'Option Finance – *Paris*
Avec « *Cybergouvernance d'entreprise : quel modèle managérial mettre en place pour appréhender le cyber risque ?* », cette matinale fera le point sur l'une des questions phare du moment. Brigitte Bouquot et Jean-Marie Pivard, les Présidents de l'AMRAE et de l'IFACI (auditeurs internes) feront le point sur l'avancée de leurs travaux conjoints.

27 OCTOBRE 2017

9e Conférence internationale de l'assurance : « L'assurance dans un monde de disruption » - *Paris*
L'événement organisé par la FFA (Fédération Française de l'Assurance) se pérennise, comme en atteste cette 9e édition. Autour des principales autorités françaises, européennes et internationales en matière d'assurance, des dirigeants de grands groupes ainsi que des spécialistes reconnus seront réunis pour cette journée de débat au siège de la FFA. Une occasion unique d'évoquer les enjeux règlementaires, politiques, technologiques ou économiques auxquels fera face l'industrie de l'assurance dans les prochaines années. Infos et inscriptions sur le site de la FFA : www.ffa-assurance.fr

DU 6 AU 7 NOVEMBRE 2017

RIMS ERM Conference – *Los Angeles*
Plus grand rendez-vous mondial des Risk Managers, le RIMS a aussi plusieurs déclinaisons, à l'image de cet évènement centré sur l'ERM. Les conférences et ateliers s'articuleront autour de 3 thèmes : Core (pour vous offrir des solutions afin de construire ou maintenir un programme ERM performant), Innovative (fournir des pratiques professionnelles à forte valeur ajoutée), et Strategic (vous aider à intégrer le Risk Management dans la stratégie d'entreprise). Des intervenants, dirigeants et spécialistes du risque de grands groupes, interviendront.

DU 14 AU 15 NOVEMBRE 2017

Les Entretiens du Risque 2017 – *Paris*
L'objectif des « Entretiens du Risque » : fournir un socle de connaissances solide afin de mieux appréhender la démarche cindynique, *via* des réflexions, échanges, et débats. Organisée par l'IMdR (Institut pour la Maîtrise des Risques), cette 6e édition aura pour thème « *Le déni du risque : de l'attitude individuelle à la gouvernance des organisations* ». Aspects culturels, organisationnels, attitude face aux cyber-risques... Les nombreuses sessions s'annoncent très enrichissantes. Attention : l'inscription, payante, est à effectuer sur le site de l'IMdR : www.imdr.eu (Activités > Manifestations IMdR futures).

24 NOVEMBRE 2017

Colloque « Le Big Data & les métiers de l'assurance » - *Lille*

Henri de Castries l'affirmait aux Rencontres AMRAE en 2015 : le Big Data révolutionnera très rapidement et radicalement les métiers de l'assurance. Fort de ce constat, ce colloque (qui rassemblera membres de la FFA, universitaires, avocats, consultants, et l'École Polytechnique d'Assurances) organisé par l'Université Catholique de Lille fait sens. De 8 h à 13 h, trois sessions thématiques auront lieu : sur le traitement des données, les nouveaux métiers, et les applications du Big Data dans les assurances Auto et Santé. La matinée se conclura par la session plénière « *La data peut-elle tuer l'assurance ?* ». L'inscription se fait sur le site de la Faculté de Droit (gratuite et obligatoire).

DU 6 AU 7 DECEMBRE 2017

Forum Envirorisk – *Aix-en-Provence*

Exit le Pôle Risques, devenu le SAFE Cluster, en région PACA. Le pôle de compétitivité des acteurs de la sécurité et de l'aérospatial organise cependant toujours le Forum Envirorisk, qui tiendra sa 15e édition dans son fief traditionnel, la Technopôle de l'environnement Arbois-Méditerranée. « *La gestion des risques à l'ère du numérique : enjeux et usages* » sera le thème principal de cette édition qui mêlera tables rondes et ateliers. Une visite de « thecamp », incubateur de start-up de 10 000 m², sera également organisée le 6 décembre.

6 & 7 décembre 2017
ENVIRORISK
La gestion des risques à l'ère du numérique : enjeux et usages

REVUE DE PRESSE

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 térabits 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.℠

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.℠ et toutes ses dénominations, ainsi que Chubb. Insured.℠ sont des marques déposées.

Par Gilmar Sequeira Martins

JOHN LUDLOW, CEO DE AIRMIC

PÉDAGOGUE MILITANT

Au Royaume-Uni, Airmic - l'association britannique des Risk Managers -, développe une stratégie de long terme pour orienter les meilleurs talents vers le métier de Risk Manager et porter le Risk Management en acteur stratégique de la gouvernance des entreprises.

En 2015, le vote de l'*Insurance Act* a marqué un tournant dans les relations entre les assureurs, les entreprises et les courtiers opérant au Royaume-Uni. En rendant l'ensemble de la procédure plus clair et plus fiable, il doit réduire les incertitudes liées aux sinistres. Un progrès auquel Airmic a contribué et dont John Ludlow, son CEO, se félicite : « *Il ne faut pas que la demande d'indemnisation déclenche la première rencontre entre le Risk Manager et son assureur. L'"Insurance Act" facilite toute cette procédure parce que l'assureur a désormais une connaissance approfondie des risques. Il est donc plus simple d'établir les scénarios qui peuvent mener à un sinistre, scénarios qui doivent être élaborés par les Risk Managers, les assureurs et les courtiers.* »

John Ludlow, CEO de Airmic

Ce progrès, Airmic le doit à une stratégie de long terme reposant sur trois grands objectifs.

DE LA SENSIBILISATION À LA TRANSMISSION

Le premier est l'accompagnement de ses membres. Il commence par la promotion du secteur auprès des étudiants. « *Nous devons leur faire comprendre que le management du risque et de l'assurance est une brillante carrière* », souligne John Ludlow. Il se poursuit lorsque les diplômés intègrent le secteur. Airmic les initie aux bases du métier, avec les programmes de la *Fast Track Foundation*, et leur offre des opportunités de contacts avec leurs pairs ainsi que la possibilité d'entrer dans son programme de développement professionnel dit CPD (*Continuous Professional Development*).
Plus tard, à un stade intermédiaire, Airmic leur propose des formations qui couvrent un large spectre de sujets allant des sinistres complexes jusqu'à la prévention du risque de fraude corporate. Le stade suivant, ouvert aux membres parvenus à des positions élevées, comprend des actions de lobbying et des projets de leadership.

Le dernier stade de formation concerne les dirigeants et porte sur la façon de transmettre leur expérience.

> *« Depuis trente ans, l'économie est devenue plus émotionnelle et toujours plus basée sur des actifs intangibles et immatériels. C'est une grande opportunité pour les assureurs. »*

MULTIPLIER LES PARTENARIATS ET LE LOBBYING POUR PLUS DE VISIBILITÉ ET DE RECONNAISSANCE

Pour ce double objectif, partagé par de nombreuses associations, tant sur le Risk Management que pour le Risk Manager, l'un des moyens retenus est la démonstration de la pertinence du Risk Management comme fonction décisive dans la réussite de l'entreprise.

JOHN LUDLOW, UN APÔTRE DU RISK MANAGEMENT

Après quinze ans de responsabilités opérationnelles, John Ludlow devient Risk Manager dans la division hôtelière du groupe Bass PLC, propriétaire de la chaîne Intercontinental (5 000 établissements dans plus de 100 pays). Il pilote l'équipe EMEA, avant de prendre en charge le continent américain puis la Chine. Dans ces fonctions, il a supervisé les risques liés à des facteurs financiers, géopolitiques (terrorisme, crime organisé) ainsi que la formation annuelle de 134 000 collaborateurs. Administrateur d'Airmic depuis 2011, il en est devenu Président en 2017.

Airmic coopère déjà dans cette optique avec des entités telles que The Chairman's Forum, l'Institute of Directors ou le Confederation of British Industry (CBI). « *Nous essayons de faire évoluer leur perception afin que le Risk Management cesse d'être mobilisé uniquement en cas de problème, ou quand les entreprises doivent traiter des questions de compliance, pour devenir un outil au service de la réussite de la stratégie.* »

L'autre axe de travail consiste à faire évoluer les Risk Managers eux-mêmes.
« *Pour qu'ils soient entendus dans un Conseil d'administration, nous devons aider nos membres à développer leurs compétences de leadership et les connecter avec les business leaders* », précise John Ludlow. « *C'est d'abord une question d'attitude : les Risk Managers doivent prendre à bras-le-corps les risques pour faire évoluer leurs organisations.* » Airmic entretient des liens avec le Financial Reporting Council (FRC) et le Financial Conduct Authority (FCA), les régulateurs, pour les éclairer sur la réalité du secteur. Elle a pu ainsi jouer un rôle important dans l'orientation prise par la loi sur les contrats d'assurance commerciaux (*Insurance Act*).

L'UNIVERSITÉ ET LA MODÉLISATION

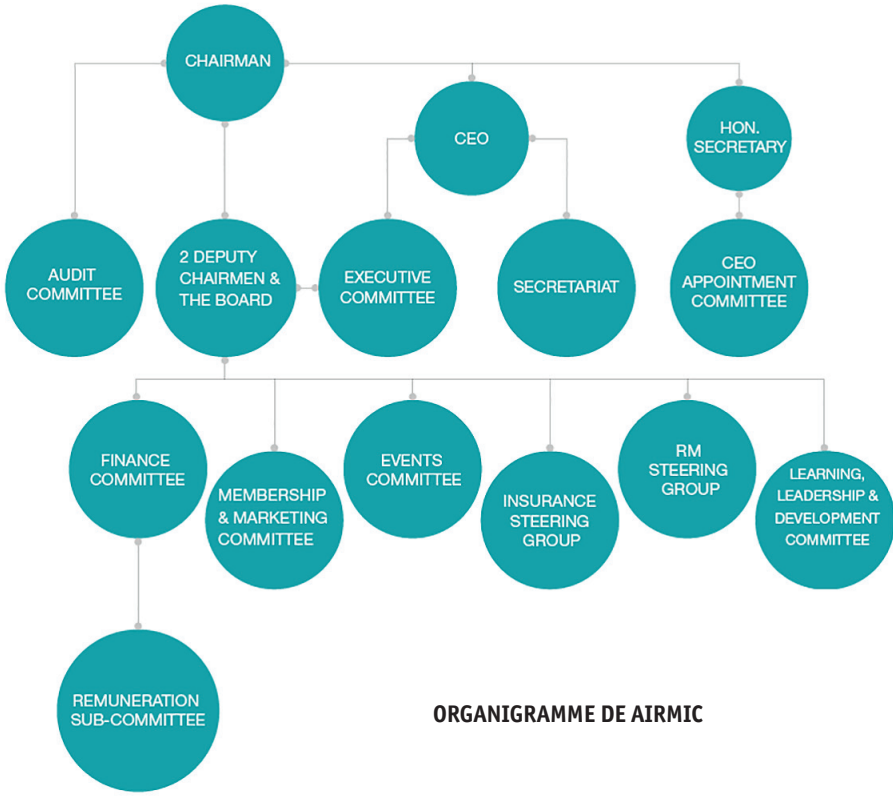
Les liens avec le monde académique remplissent une fonction clef dans ce dispositif.
Airmic a déjà conclu 6 partenariats officiels avec des universités et s'intéresse particulièrement aux cursus de Risk Management mais aussi à ceux de mathématiques. Une démarche très logique, souligne John Ludlow : « *Si vous réfléchissez à la direction dans laquelle s'engage le Risk Management, c'est-à-dire le domaine du transfert alternatif du risque et la modélisation financière, il est clair que nous avons besoin de gens dotés de ces capacités.* »

Parmi tous les outils qu'Airmic met à la disposition de ses membres, John Ludlow souligne la portée des conférences : « *La plus grande valeur est produite quand les gens se rencontrent et se parlent.* » En 2017, la conférence annuelle de Airmic (*Annual Conference*) a drainé plus de 1700 participants et l'Entreprise Risk Management Forum a doublé son audience, comme chaque année. « *Nous fournissons à nos membres des opportunités pour apprendre et échanger* », résume John Ludlow.

En 2018, Airmic compte renforcer son offre en optimisant son CRM et accroître son audience en se tournant toujours plus vers les petites et moyennes entreprises.

LA CYBERGOUVERNANCE : L'ENJEU DU MOMENT

Parmi les enjeux actuels, le risque cyber doit être reconsidéré, estime John Ludlow : « *C'est un problème qui dépasse la question de la sécurité des données car il impacte toute l'entreprise. Le vrai sujet est la bonne gouvernance et je trouve que le modèle de cyber gouvernance publié par l'AMRAE et l'ECIIA est un bon schéma. Les entreprises doivent créer des comités consacrés au risque ainsi que des sous-comités pour les risques transversaux afin de casser les silos.* »
John Ludlow reconnaît cependant que cette démarche se heurte inévitablement à deux difficultés majeures : « *Le problème est que*



ORGANIGRAMME DE AIRMIC

les membres du Conseil d'administration ne comprennent pas vraiment la question cyber. Par ailleurs, les professionnels IT pensent que le risque cyber est de leur seul ressort alors que ce n'est pas le cas. »

ATTIRER DES PDG, DES DAF, DES DRH…

L'industrie de l'assurance est-elle en mesure de relever ces nouveaux défis ?
Oui et non, estime John Ludlow : « *historiquement, les assureurs ont développé de nouveaux produits que les entreprises n'étaient pas toujours prêtes à adopter. Depuis trente ans, l'économie est devenue plus émotionnelle et toujours plus basée sur des actifs intangibles et immatériels. C'est une grande opportunité pour les assureurs. Certains restent très traditionnels et centrés sur le marché des petites et moyennes entreprises, mais parmi les assureurs tournés vers les grandes firmes et les ré-assureurs, j'observe des efforts notables pour traiter les risques émergents et la modélisation du risque.* »

> *« Il y a des PDG, des DAF ou des DRH qui peuvent être intéressés par le Risk Management et les opportunités professionnelles qu'il offre. L'offre de formation doit être conçue dans un cadre plus large que celui du management du risque et de l'assurance. »*

Au sujet des différentes certifications actuelles, notamment la RIMAP proposée par la FERMA, Airmic se veut pragmatique et les reconnaît, dès lors qu'elles prennent en compte son propre programme (CPD). Mais John Ludlow en appelle à une optique nouvelle : « *Il y a des PDG, des DAF ou des DRH qui peuvent être intéressés par le Risk Management et les opportunités professionnelles qu'il offre. L'offre de formation doit être conçue dans un cadre plus large que celui du management du risque et de l'assurance. Airmic doit donc s'assurer que son offre est pertinente pour tous les hauts dirigeants.* »

BREXIT : QUEL IMPACT ?

Le Brexit peut-il ternir de si brillantes perspectives ? « *Il y aura un impact pour les entreprises fortement exposées au Royaume-Uni mais il sera différent selon les secteurs. Il appartient aux Risk Managers d'évaluer les opportunités afin de les gérer au mieux.* » S'il estime peu probable le départ en masse des assureurs, John Ludlow attire l'attention sur les coûts : « *Ils vont augmenter car le Brexit implique de nouvelles exigences en termes de ressources financières ainsi que des équipes de back office renforcées. Je crois néanmoins que le Brexit est une opportunité qui va donner au Royaume-Uni de meilleures perspectives à une échelle mondiale.* »

AIRMIC EN BREF

Airmic compte 1200 membres qui représentent pour la plupart des sociétés listées dans le « *Footsie* » (FTSE) 100 et 250. Son Conseil d'administration compte 16 membres qui supervisent et président des sous-comités. Le COMEX est formé par trois membres, appuyés par des senior managers, parmi lesquels figure l'actuel Président du Conseil d'administration mais aussi son prédécesseur et son successeur. Le bureau permanent compte 10 personnes, chacune spécialisée sur un domaine (conférences, relations publiques, lobbying, relations avec les partenaires, technologie, services aux membres et digital content).

TRUST US
TO GO
FURTHER
MAPFRE
La confiance est au cœur de notre action
Global Risks
TRUST IS EVERYTHING

Par Aurélie Nicolas

NORMES : RÉVISION D'ISO 31000

PLUS DE SOUPLESSE ET UN TEXTE PLUS CLAIR

Depuis sa première parution en novembre 2009, la norme ISO 31000 avait grand besoin d'une révision technique. Mené sur plusieurs années par un groupe de travail rassemblant 55 pays, ce travail de longue haleine a abouti à une version remaniée de la norme, qui devrait être publiée d'ici début 2018. Eclairages en avant-première avec Françoise Gaucher, Risk Manager expert du groupe La Poste et présidente de la Commission Management des Risques à l'AFNOR.

Pouvez-vous nous rappeler les caractéristiques de la norme 31000 ?

L'ISO 31000:2009, *Management du risque – Principes et lignes directrices* est destinée aux personnes qui, au sein d'une organisation, créent de la valeur et la préservent par le management du risque, la prise de décisions, l'établissement et l'atteinte d'objectifs et l'amélioration de la performance. La norme fournit des lignes directrices sur les avantages et les valeurs d'un management du risque efficace, afin d'aider les organisations à mieux comprendre et traiter les incertitudes auxquelles elles sont confrontées dans la poursuite de leurs objectifs. Toutes les organisations sont concernées. L'ONU a même sollicité l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) pour les ONG avec lesquelles elle travaille.

Françoise Gaucher, Risk Manager expert du groupe La Poste et Présidente de la Commission Management des Risques à l'AFNOR

Pourquoi aura-t-il fallu près de 4 ans pour la réviser ?

Contrairement aux normes techniques, qui sont révisées tous les 5 ans, ISO 31000 est une norme de management. Sa révision, bien que nécessaire, n'était pas soumise à un délai précis. La première version avait été élaborée par les experts représentants moins d'une trentaine de pays. C'est à plus de 40 experts que nous avons commencé à nous réunir en 2012, afin de travailler à sa révision et nous terminons la révision avec 55 pays intéressés. J'ai intégré le comité technique en tant qu'experte en 2012, puis comme Présidente de la Commission Management des Risques à l'AFNOR, j'ai poursuivi à partir de 2016 la démarche de mon prédécesseur Pierre Pérouty visant à faire évoluer la norme dans un consensus français de clarification mais aussi d'efficacité opérationnelle. Cette révision nous a pris du temps, en effet,

> *« Nous avons voulu élargir la notion d'incertitude, en la reliant non plus seulement à des risques négatifs très connotés sécurité, mais aussi à des aléas plus diffus voire à des opportunités et à des conséquences positives, permettant ainsi de ne pas brider la R&D et l'innovation »*

LE GRAND DÉFI DE LA TRADUCTION

Au sein du groupe de travail international, tous les échanges et débats se tenaient en anglais entre les experts de plus de 50 pays. Logiquement, le projet de révision de la norme ISO 31000 a été rédigé en anglais, avec un choix très précis des mots retenus pour exprimer des notions délicates. Ainsi, le mot « board », pouvant prêter à confusion selon le type d'organisation et le pays, a été remplacé par « governance », tandis que le mot « stakeholders » (parties prenantes) a fait l'unanimité car il est dans la norme depuis l'origine. Un gros travail de traduction va donc être nécessaire pour conserver la finesse du langage lors de l'adaptation nationale des textes, d'autant que la norme s'accompagnera d'un glossaire-lexique. En France, c'est l'AFNOR qui est chargée de la traduction.

DES MOYENS IMPORTANTS MOBILISÉS / UN GROUPE DE TRAVAIL INTERNATIONAL

- **2009 :** lancement de ISO 31000:2009 sous une forte impulsion australienne à partir du standard AS/NZS 4360-2004. 25 pays adoptent la norme.

Révision de la norme

- **2011 :** Initialisation des travaux de révision au niveau ISO.
- **2012 :** création d'un comité technique (Technical Committee TC) se substituant à un comité de projet (Project Committee PC) ; secrétariat du TC assuré par La France - environ 50 experts internationaux issus d'entreprises, d'associations ou du monde académique, désignés par leur organisme de normalisation national participent activement aux travaux de révision.
- **2011-2017 :** 2 réunions du TC par an et des vidéoconférences ou des conférences téléphoniques si nécessaire pour les groupes de travail.
  Des milliers de commentaires à examiner au niveau du TC ou des sous-groupes de travail (dernière réunion en juillet 2017 : plus de 900 commentaires à balayer pour finaliser le texte). **Fin 2015 :** 55 pays ont adopté la norme et se sont impliqués dans sa révision.
  Augmentation du nombre d'organismes acceptés comme observateurs en liaison avec le TC : FERMA bien entendu en fait partie mais l'IIA également...

car plusieurs approches s'affrontaient : certains pays souhaitaient une norme structurante, avec des process détaillés qui cadrent la démarche. D'autres, dont la France, plaidaient pour une norme souple et non-contraignante, fixant des grands principes à adapter à chaque organisation en fonction de sa nature, de sa taille, de ses activités... Et c'est finalement cette vision qui l'a emporté ! Mais cela a nécessité de longues et nombreuses discussions, sans compter le fait que de nouveaux pays d'Amérique latine et du Moyen-Orient, intéressés par la norme, se sont greffés à la réflexion en cours de route. Il leur a fallu du temps pour s'imprégner des débats et ce n'est finalement que début 2017 que nous avons pu mettre en ligne l'avant-projet de révision et lancer l'enquête publique. Après une dernière réunion en juillet, le projet est désormais en phase de relecture et de mise en page, et la norme révisée devrait paraître début 2018.

Quelles en sont les principales avancées ?

L'ISO 31000:2009 avait été rédigée dans une vision un peu ancienne du Risk Management, focalisée sur la sûreté et la sécurité. Lorsque je suis arrivée dans le groupe de travail avec d'autres experts internationaux issus de la jeune génération, nous avons voulu élargir la notion d'incertitude, en la reliant non plus seulement à des risques négatifs très connotés sécurité, mais aussi à des aléas plus diffus voire à des opportunités et à des conséquences positives, permettant ainsi de ne pas brider la R&D et l'innovation. Et c'est cette autre vision du Management des Risques qui transparait dans la version révisée de la norme, à travers notamment la notion d'éclairage de la prise de décision.

Globalement, le texte est un peu plus concis et clarifie plusieurs points : tout d'abord la notion de critères de risques et de prise de risques mais aussi la problématique des systèmes de management, que beaucoup d'entreprises mettent en place pour se sentir sécurisée. La France, aux côtés d'autres pays, s'est battue pour ne pas transformer le Risk Management en « système de Risk Management », et pour conserver la souplesse nécessaire pour se greffer et s'adapter aux systèmes existants. Également, nous avons re-travaillé et clarifié les notions de contexte interne et externe, afin d'introduire de la dynamique et de mettre en avant le fait que les process sont vivants et itératifs.

Et concernant la place du Risk Management dans les organisations ?

Lors de la révision de la norme, il y a eu débat pour savoir si le Management des Risques était en soi un processus de prise de décision... Finalement, la formulation qui a été retenue établit que non. Nous avons voulu montrer que le Management des Risques est là pour épauler, informer, éclairer, accompagner le processus de prise de décision, mais qu'il ne s'y substitue pas. Tout type d'organisation qui sera guidée par cette nouvelle version de la norme devra donc intégrer et diffuser une démarche de Risk Management globale, depuis la gouvernance jusqu'aux entités opérationnelles.
En parallèle, nous avons essayé d'améliorer la prise en compte de l'humain dans la gestion des risques, en le présentant comme une ressource à protéger de façon incontournable et en évoquant lors des débats (sans le mentionner à l'écrit) les droits de l'Homme internationaux. Enfin, nous avons intégré dans la norme la notion de « sustainability ». Au final, nous produisons un texte un peu plus court, mais intégrant de nouvelles notions apparues depuis l'élaboration de la première version.

Avez-vous des frustrations ? Des points qui restent à approfondir ?

Nous aurions pu être plus précis sur la nature des différents objectifs qu'une organisation peut poursuivre. Au-delà des objectifs purement « business », nous aurions pu évoquer les ambitions ou les enjeux liés au tissu social et sociétal, pour se rapprocher de l'ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale des organisations. Mais nous avons déjà fait un énorme travail compte tenu de l'hétérogénéité des approches et des cultures des différents pays du Globe, ce sera peut-être pour la version 3... !

Qui va déployer la norme révisée auprès des organisations ?

Le site ISO international va mettre en ligne les grandes lignes du contenu de la norme dès qu'elle sera officiellement publiée. En France, un planning de communication va être mis en place autour de l'ISO 31000 nouvelle version à l'AFNOR afin de sensibiliser tous les acteurs concernés (que ce soient les Risk Managers, les assureurs et les courtiers ou les cabinets de conseil, les agences de notation, les actuaires, les auditeurs, les institutions académiques en charge de l'enseignement du Management des Risques...). Je ne doute pas que l'AMRAE s'en fera également le relais. Les Rencontres de Marseille seront une occasion supplémentaire d'en parler puisqu'un atelier est déjà prévu sur le sujet des normes et référentiels génériques pour le Management des Risques !

Quelle est la place de l'ISO 31000 au sein du groupe la Poste ?

Avec plus de 250 000 collaborateurs (dont 88 % en France) et 22 % de son chiffre d'affaires à l'international, notre Groupe a adopté depuis janvier 2015 une nouvelle charte de Management des Risques, qui intègre l'ISO 31000:2009 et y fait explicitement référence. Dans cette charte, ISO 31000 cohabite avec le référentiel COSO 2013 (« *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ») pour le contrôle interne. La prise en compte de la révision de la norme se fera tout en souplesse. Le gros enjeu à venir pour nous va être de concilier efficacement la prise en compte du Management des Risques dans le nouveau système de management par l'excellence retenu par la Branche Services Courrier Colis et permettre ainsi de transformer toutes les nouvelles activités en opportunités et non en risques... ■

MBA « MANAGEMENT DU RISQUE » DE L'INSTITUT LÉONARD DE VINCI

LE RISQUE DANS SON BON DROIT

Certains l'oublient parfois rapidement : dans Risk Manager, il y a « Manager » ! Les spécialistes des risques doivent en effet être des gestionnaires efficaces afin d'ancrer la gestion des risques au cœur de la stratégie de l'entreprise. Le MBA spécialité « Management du Risque » de l'Institut Léonard de Vinci propose donc une formation qui fait notamment la part belle à la gestion. Présentation avec son sémillant Directeur, Yves Roucaute.

Yves Roucaute,
Directeur de l'Institut Léonard de Vinci

> *« L'ADN de la fonction Risk Manager est fait de droit et de gestion »*
>
> *Yves Roucaute*

Qu'ils soient en alternance ou en formation initiale, les étudiants du MBA « Management du Risque » de l'Institut Léonard de Vinci (ILV) ont la chance de potasser leurs cours à l'ombre des immeubles de La Défense à Paris. De grandes et très grandes entreprises, dans lesquelles les Risk Managers doivent être bien plus que de simples gestionnaires du risque : « *Nous formons dans ce Master de véritables gestionnaires du risque, des managers, donc des professionnels qui seront demain capables de participer à la gestion des entreprises et à leur orientation stratégique* », résume d'emblée Yves Roucaute. Le directeur du MBA en est convaincu : « *L'ADN de la fonction Risk Manager est fait de droit et de gestion* ». Bien vu, à l'heure d'une compliance coercitive et mouvante qui oblige les professionnels à se mettre au niveau quasi quotidiennement sur les notions juridiques.

La spécialisation en banque, finance, et assurance du MBA est pour Yves Roucaute le moyen d'élargir les débouchés des diplômés, en rejoignant les besoins d'organisations différentes : « *Formés aux outils de marché et de la finance, nos diplômés peuvent bien sûr travailler dans des entreprises privées cotées, mais aussi dans des industries, grands commerces, collectivités territoriales, qui ont de gros problèmes financiers à régler, …* ».

DES INSTRUMENTS DE MARCHÉ POUR RÉDUIRE LE RISQUE FINANCIER

Audit et contrôle des activités de marché, Mesure et gestion du risque de crédit, Risques opérationnels et risques réglementaires : le MBA de l'ILV propose donc plusieurs cours pour se familiariser avec toute une panoplie d'instruments de marché qui peuvent réduire les risques d'entreprise (comme le hedging). « *L'idée est de comprendre ces problématiques financières, qui concernent toutes les organisations, et d'acquérir cette culture afin d'être à même de dialoguer efficacement avec les opérationnels en charge de ces questions* », souligne Jean-Pierre Fraichot, qui anime ces 3 cours. Après son expérience dans la finance au sein de grandes entreprises de la City à Londres, ce consultant le sait : « *Le Risk Manager ne peut pas être dans une tour d'ivoire, il doit mettre les mains dans le cambouis et être capable de comprendre les enjeux économiques et financiers de son entreprise* ». Intervenant du séminaire dédié aux risques de marché, Éric Chancellier précise : « *Aujourd'hui, on change parfois de poste à l'horizontale ; il est donc utile d'avoir un bagage technique solide* ».

Les étudiants du MBA apprennent ainsi les grandes stratégies à adopter sur un marché (spéculation, arbitrage, ou hedging), la modélisation quantitative et qualitative sur

LES CYBER RISQUES À L'HORIZON

Chaque année durant l'été, le Comité d'orientation pédagogique du MBA, qui rassemble des professionnels reconnus du secteur (banque, assurance, cabinet d'audit, de conseil, spécialistes des risques…), actualise le programme des cours afin de coller aux problématiques actuelles des Risk Managers… parmi lesquelles le cyber tient une place prépondérante aujourd'hui. « *On veut que nos étudiants soient en position d'attaque sur la cybercriminalité, un risque financier qui se développe de manière exponentielle* », développe Yves Roucaute.

Cette culture du cyber et des risques liés est diffusée et favorisée *via* :

- des cours dédiés : Cybercriminalité et cybersécurité, Risques opérationnels et réseaux numériques, et même de la Criminologie pour appréhender les comportements et organisations criminels ;
- les conférences du vendredi : incluses dans le programme du MBA, ces conférences sont aujourd'hui très centrées sur les notions de cybercriminalité et de cybersécurité, et sont animées par des professionnels experts du sujet ;
- les passerelles avec le MBA « Sécurité des données numériques » de l'ILV : certains modules sont communs entre les deux MBA, mais leur contenu est plus ou moins développé selon la spécialité enseignée. Selon leurs affinités, les étudiants peuvent assister à certains cours de ce MBA pour développer une expertise cyber plus pointue.

Excel, … et donc acquièrent les bases mathématiques indispensables à cela !

DES GESTIONNAIRES LUCIDES

Organisé autour des deux gros piliers que sont le droit et la gestion, le MBA a l'ambition de former de véritables managers, bons connaisseurs du droit et de la gouvernance d'entreprise. « *Les managers, quels qu'ils soient, doivent connaître et anticiper les plus gros risques juridiques* », appuie Yves Roucaute. « *Cette expertise doit être mise à profit pour éclairer les dirigeants sur les décisions qu'ils prennent* ». Rejoignant les vœux de l'AMRAE, le directeur du MBA veut donc former des Risk Managers « *capables d'intégrer la Direction, et pourquoi pas de diriger des entreprises* », formés au droit pénal, social, de l'environnement et du commerce international, ainsi qu'à l'appréhension opérationnelle du risque dans des multinationales.

« *Le droit est peu enseigné en école de commerce et dans les universités qui forment à la gestion, les universités de droit elles ne font pas de gestion* », remarque amusé Yves Roucaute. À l'Institut, la jonction est faite à travers plusieurs cours dédiés au Management du Risque dans les secteurs bancaire, financier, et des assurances, ainsi qu'à l'intelligence économique (à la croisée de plusieurs disciplines). Forts d'une culture générale et technique solide, les diplômés seront ainsi à même d'établir et/ou développer la gouvernance du risque dans leurs organisations.

UN LIEN FORT AVEC LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Accueillant des étudiants déjà en entreprise (à partir de Bac +3) ou en formation initiale (Bac + 4), l'ILV entretient lors de l'année un lien fort avec les entreprises qui accueillent les étudiants en stage pendant au moins 5 mois. D'abord, par des enseignements délivrés indifféremment en français ou en anglais, afin de les familiariser avec l'environnement de travail d'entreprises multinationales. Ensuite, par un rythme de travail fait de périodes plus longues : une semaine par mois à l'école, trois semaines en entreprise. Enfin, la rigueur attendue des étudiants est un principe intangible pour Yves Roucaute : « *Les étudiants ont un contrat avec leur entreprise, et le MBA est intégré à ce contrat. Une absence en cours signifie donc une absence à l'entreprise* ».

À la fin de l'année, les étudiants remettent une thèse d'apprentissage – un « *travail théorique d'environ 100 pages* » –, dont le sujet est choisi par le stagiaire (et son tuteur) en lien avec une problématique de l'entreprise qui l'accueille. De quoi ravir et aider les intervenants du MBA… qui sont tous des cadres de haut niveau issus d'entreprises !

Par Patrick Meneghetti

GARANTIE DECENNALE OU BIENNALE ET TRAVAUX SUR EXISTANTS ?

CONSTRUCTION : UN SURPRENANT REVIREMENT DE LA COUR DE CASSATION

La question du régime juridique applicable aux travaux sur existant ne cesse d'évoluer dans le sens favorable à l'application des garanties légales. Ce mouvement jurisprudentiel pose des questions en termes de responsabilité et de garantie assurantielle.

Patrick Meneghetti,
Avocat à la cour

Dans une affaire où une pompe à chaleur air-eau installée sur un ouvrage existant présentait des dysfonctionnements, la troisième chambre de la Cour de cassation, par arrêt du 15 juin 2017, a cassé l'arrêt entrepris, qui avait écarté l'application de la garantie décennale, au motif « *qu'en statuant ainsi, alors que les désordres affectant des éléments d'équipement, dissociables ou non, d'origine ou installés sur existant, relèvent de la responsabilité décennale lorsqu'ils rendent l'ouvrage dans son ensemble impropre à sa destination, la cour d'appel a violé le texte susvisé* » (Cass. Civ. 3e, 15 juin 2017, n° 16-19.640 FS+B+R+I).

Cette décision, destinée à la publication au Bulletin, confirme un important revirement, amorcé par un arrêt du 4 mai 2016 déjà rendu dans des termes similaires à propos de l'installation d'une pompe à chaleur sur un ouvrage existant (Cass. Civ. 3e, 4 mai 2016, n° 15-15.441), et dont les conséquences semblent loin d'être négligeables, tant en termes de responsabilité que d'assurance.

LES PRINCIPES DU CHAMP D'APPLICATION DES GARANTIES LÉGALES

L'article 1792 du Code civil dispose que « *tout constructeur d'un ouvrage est responsable de plein droit, envers le maître ou l'acquéreur de l'ouvrage, des dommages, même résultant d'un vice du sol, qui compromettent la solidité de l'ouvrage ou qui, l'affectant dans l'un de ses éléments constitutifs ou l'un de ses éléments d'équipement, le rendent impropre à sa destination* ». L'article 1792-3 du même Code stipule que « *les autres éléments d'équipement de l'ouvrage font l'objet d'une garantie de bon fonctionnement d'une durée minimale de deux ans à compter de sa réception* ».

Il en résulte en principe que seul le constructeur d'un ouvrage ou l'installateur d'un élément d'équipement indissociable de l'ouvrage neuf construit est assujetti à la garantie décennale, l'installateur d'éléments d'équipement non inertes dissociables de l'ouvrage neuf étant, lui, soumis à la garantie biennale de bon fonctionnement, sauf lorsque ces éléments dissociables rendent l'ouvrage dans son ensemble impropre à sa destination.

Quant à l'installation d'équipements dissociables dans un ouvrage existant, elle ne relevait jusqu'à présent que de la responsabilité contractuelle de droit commun. Dans un arrêt de principe du 10 décembre 2003 rendu à propos de l'installation dans un existant d'une centrale de climatisation, et confirmé depuis par une jurisprudence constante, la Cour de cassation avait ainsi jugé que « *la garantie de bon fonctionnement d'une durée de deux ans à compter de la réception de l'ouvrage ne concernait pas les éléments d'équipement dissociables seulement adjoints à un ouvrage existant* » (Cass. Civ. 3e, 10 déc. 2003, n° 02-12215 : Bull. civ. 2003, III, n° 224 ; RD imm. 2004, p. 193, note Ph. Malinvaud).

Cet attendu était ainsi précisé lors de sa publication au Bulletin des arrêts de la Cour de cassation : « *La*

garantie biennale de bon fonctionnement prévue à l'article 1792-3 du Code civil doit être retenue lorsque l'élément d'équipement dissociable a été installé lors de la construction d'un ouvrage, tandis que seule la responsabilité contractuelle de droit commun s'applique lorsqu'un tel équipement dissociable a été adjoint à un ouvrage déjà existant».

Par ailleurs, la Cour considérait que lorsque l'installation de l'équipement concerné était susceptible de constituer en elle-même un ouvrage, seule l'impropriété à destination de cet ouvrage devait être appréciée pour la mise en jeu de la responsabilité décennale, indépendamment de celle de l'ouvrage existant pris en son ensemble (Cass. Civ. 3e, 26 janv. 2000, n° 98-13.423 - Cass. Civ. 3e, 18 juin 2008, n° 07-12.977).

Dans une espèce récente, la Cour avait spécifiquement, pour motiver la cassation de l'arrêt entrepris, énoncé : «*Qu'en statuant ainsi, alors que l'installation d'un système de climatisation par pompe à chaleur immergée au fond d'un puits en contact avec la nappe phréatique sur un ouvrage existant constitue un ouvrage dont l'impropriété à destination s'apprécie indépendamment de l'immeuble pris dans son ensemble, la cour d'appel a violé les textes susvisés*» (Cass. Civ. 3e,24 sept. 2014, n° 13-19.615).

L'EXTENSION DES GARANTIES LÉGALES À TOUS LES TRAVAUX D'INSTALLATION D'ÉQUIPEMENTS

L'arrêt du 15 juin 2017 bat ces deux principes en brèche. Tout d'abord, tous travaux d'installation d'éléments d'équipement, dissociables ou non, même s'ils ne constituent pas un ouvrage distinct de l'ouvrage existant, sont désormais susceptibles de mettre en jeu les garanties légales.

Ensuite, l'impropriété à destination ne s'apprécie plus au regard du seul ouvrage éventuellement constitué par l'élément d'équipement adjoint à l'ouvrage existant, mais par rapport à l'immeuble dans son ensemble.
Sur ce deuxième point, la position de la Cour semble particulièrement critiquable, dès lors que les dispositions de l'article 1792 du Code civil n'envisagent à l'évidence l'impropriété à destination qu'au regard de l'ouvrage nouveau construit. Il conviendra en tout état de cause de vérifier si la Cour entend désormais faire de sa nouvelle interprétation le critère unique d'appréciation de la mise en jeu des garanties légales : en d'autres termes, lorsque l'élément d'équipement installé constitue par lui-même un ouvrage, sa seule impropriété à destination suffira-t-elle à le rendre éligible à la garantie décennale, ou le maître devra-t-il justifier à chaque fois de l'impropriété à destination de l'ensemble de l'immeuble existant ?

UNE INCIDENCE MANIFESTE SUR LES GARANTIES D'ASSURANCES DES INTERVENANTS À L'ACTE DE CONSTRUIRE

Par ailleurs, la décision de la Cour est susceptible d'avoir une incidence manifeste sur le champ d'application des garanties d'assurances des intervenants à l'acte de construire. En effet, dès lors que tous travaux d'installation d'un élément d'équipement, dissociable ou non, même s'il ne constitue pas un ouvrage distinct de l'ouvrage existant, sont désormais susceptibles de relever de la responsabilité décennale, il conviendra naturellement que la responsabilité décennale des entreprises réalisant ces travaux, comme du promoteur ou du vendeur en l'état futur d'achèvement ou de rénovation qui les feraient réaliser, soient dûment assurée à cet effet, en respect des dispositions des articles L.241-1 et L.241-2 du Code des assurances. Et le maître d'ouvrage, le vendeur ou le mandataire devront également souscrire une assurance dommages-ouvrage dès lors qu'ils feront réaliser de tels travaux, en application des dispositions de l'article L.242-1 du même code.

En l'état, la Cour de cassation, qui vient de confirmer cette solution le 14 septembre dernier par un second arrêt également destiné à la publication et au rapport (Cass. Civ. 3ème, 14 sept.2017, n°16-17.323, FS+P+B+R+I), semble vouloir affirmer sa position normative.

Cette jurisprudence pose donc nécessairement la question de la prise en charge des conséquences des sinistres relevant des travaux effectués dans les dix dernières années, dont les assureurs de responsabilité décennale des entreprises les ayant réalisés, lorsqu'ils garantissent leurs assurés par polices à abonnement annuel, risquent de se voir recherchés pour des désordres qui n'étaient pas susceptibles d'être garantis au jour de la souscription.

RECONNAISSANCE RNCP, PROGRAMMES ENRICHIS...

AMRAE FORMATION : LA RECONNAISSANCE

En 15 ans d'existence, AMRAE Formation connaît sans doute la rentrée la plus dynamique de son histoire : reconnaissance du Titre "Risk Manager" au RNCP, nouveau socle de compétences dans les formations courtes, démarche qualité renforcée, actualisation du programme du CEFAR... Le point avec Anne Piot d'Abzac, Vice-Présidente de l'AMRAE en charge de la Formation.

Anne Piot d'Abzac,
Vice-Présidente de l'AMRAE en charge de la Formation

Qui l'eût cru ? Le projet porté par l'AMRAE est devenu en moins de deux décennies la référence de la formation continue pour les professionnels de la gestion des risques et des assurances. Et ce, en Europe comme dans la Francophonie ! Et cette quête d'excellence se poursuit avec un dynamisme non démenti, avec tout d'abord une démarche de qualité renforcée.

DÉMARCHE QUALITÉ RENFORCÉE = RÉFÉRENCEMENT AUPRÈS DES FINANCEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Ainsi, AMRAE Formation s'inscrit dans le décret qualité et est désormais référencée au Datadock : « *AMRAE Formation répond aux 21 indicateurs dictés par la loi, et est désormais référençable par les financeurs pour l'ensemble de ses formations. En clair, il est confirmé que nous proposons aux stagiaires des contenus qui leur permettent de progresser dans le domaine du Risk Management et qu'ils accèdent, au travers d'AMRAE Formation, à des enseignements de qualité dont les résultats ont été mesurés et éprouvés* », explique Anne Piot d'Abzac. Des stagiaires qui bénéficient donc d'une prise en charge facilitée de leur(s) formation(s) par les financeurs.

OBTENEZ LE TITRE « RISK MANAGER » AVEC LE CEFAR

Autre succès en cette rentrée 2017 : la reconnaissance au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) d'un nouveau Titre de Niveau 1, celui de Risk Manager. « *À partir de la promotion 2014 incluse, les certifiés du CEFAR – Stratégie de gestion des risques vont se voir délivrer le Titre "Risk Manager"* », poursuit la Vice-Présidente de l'AMRAE en charge de la Formation. Obtenir une certification professionnelle : un argument de poids pour la reconnaissance du métier aussi bien auprès de ses pairs et collaborateurs que des dirigeants d'entreprise. Cela entraînera un ajustement du programme du CEFAR, qui sera désormais constitué de 6 modules de 2 à 4 jours chacun.

LES STAGES THÉMATIQUES S'ENRICHISSENT

Doté d'un savoir-faire incontestable, le Risk Manager doit également maîtriser une palette de compétences personnelles (le savoir-être) : « *Aujourd'hui, un Risk Manager n'est pas seulement un technicien du risque. Il doit être capable de fédérer, d'expliquer, bref : d'être un leader doté d'une excellente communication* », résume Anne Piot d'Abzac. C'est pourquoi un 4e socle de compétences dans les stages thématiques voit le jour à la rentrée 2018, intitulé « Développement personnel du Risk Manager ». Au programme notamment : améliorer sa communication, développer son leadership d'influence, fondamentaux et applications pratiques de la conduite de projets, prise de parole et présentation au board...

> *« Aujourd'hui, un Risk Manager n'est pas seulement un technicien du risque. Il doit être capable de fédérer, d'expliquer, bref : d'être un leader doté d'une excellente communication »*

De nouveaux stages thématiques feront également le lien avec l'actualité afin de permettre aux stagiaires de rester en prise avec les sujets majeurs de la gestion des risques : risque digital, fraude interne et externe, Risk Management pour chef d'entreprise, cyber-menaces, prévention du risque pénal en entreprise...

En conclusion, « *AMRAE Formation vit une période charnière avec réussite, et est armée pour répondre aux défis des Risk Managers d'aujourd'hui et de demain* » !

COMMUNICATION : L'AMRAE OUVERTE AU MONDE

Articles de presse, collaborations événementielles, publications diverses : la vie d'une association professionnelle fourmille d'activités. Pour aider ses membres à rester informés, acquérir les *best practices*, ou participer à des conférences et congrès, l'AMRAE déploie depuis deux ans une communication multi-canal. Piqûre de rappel.

UNE VOCATION : DIFFUSER LARGEMENT LA CULTURE DU RISQUE

Les adhérents de l'AMRAE connaissent la Newsletter, Atout Risk Manager, ou encore le site Internet de l'Association mais au-delà l'AMRAE relaye aussi les événements de partenaires (parfois à des tarifs réduits ou gratuits), les articles de presse faisant écho aux problématiques des Risk Managers, des discussions de fond sur des sujets précis, des rapports et enquêtes...

RESTER INFORMÉ, PARTAGER, RÉAGIR : DES RÉSEAUX À VOTRE DISPOSITION.

Plusieurs tweets par jour + live-tweeting (événements en direct) pour rester informé **@AMRAE_officiel**

Découvrez tous les événements de l'AMRAE, ainsi que des informations et des ressources utiles

amraeofficiel

Un groupe de discussion de près de 3 000 professionnels pour échanger avec vos pairs. Diffusion des informations de l'AMRAE, publications de posts,...

AMRAE

www.amrae.fr
Une mine de contenus utiles en « open » consultation

Retrouvez toutes les vidéos des sessions plénières de l'AMRAE et des vidéos pédagogiques sur la chaîne « AMRAE – Management des Risques et des Assurances »

YouTube

FÂCHÉ AVEC LES RÉSEAUX SOCIAUX ?
Louis Favrot **(louis.favrot@amrae.fr)**, une aide précieuse pour utiliser un réseau ou mettre en ligne vos sujets de discussion

LA STRATÉGIE 2017/2018 RE-AFFIRMÉE

LE RISK MANAGER, TOUJOURS PLUS LEADER

Rassemblant les administrateurs de l'AMRAE et plusieurs Présidents de Commissions, le séminaire de rentrée 2017 de l'Association a permis d'affiner sa stratégie et son agenda pour 2018.

Brigitte Bouquot

La Présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot, l'avait affirmé dès sa prise de fonction en 2015 : le Risk Manager doit « *maîtriser les risques et pouvoir les assurer dans un monde global où tout fait système et s'accélère avec la technologie* ». Pour cela, l'AMRAE développe deux axes stratégiques : « *faire du Risk management une filière d'excellence* », et « *mettre sous tension la chaîne de valeur de l'assurance* ». Ces deux axes sont en interaction, ce qui fait, parmi tous les acteurs du risque, la signature exclusive de L' AMRAE. La vision est confortée lors du séminaire de rentrée le 15 septembre dernier. Pour mener à bien ses objectifs, il est impératif que le Risk Manager « *soit l'acteur clé et reconnu du Risk Management, qui est un enjeu collectif au coeur de la gouvernance des entreprises* ».

MULTIPLIER LES SYNERGIES POUR RENFORCER LA VISIBILITÉ DE L'AMRAE

Pour accroître sa visibilité dans le débat public, l'AMRAE entend donc poursuivre le développement de nombreuses synergies. Avec ses associations soeurs (IFACI, IFA, DFCG...) et les acteurs du marché (assureurs, réassureurs, courtiers, experts, ...) : *via* la constitution et la prolongation de plusieurs groupes de travail thématiques, *via* aussi la construction de liens pérennes avec divers acteurs institutionnels.

En 2017, l'AMRAE a donc rencontré le Medef en portant le sujet cyber, s'est affirmée comme « *une caisse de résonance des thématiques développées par l'ANSSI* », collabore avec l'IFACI sur la cyber gouvernance, avec l'IFA sur le *risk appetite*. La création d'un groupe de travail visant à définir des indicateurs économiques de la gestion des risques et de la compétitivité des entreprises est aussi en cours.

Pour diffuser largement le fruit de ces travaux, l'AMRAE poursuit le développement de son internationalisation : le prochain Panorama SIGR sera ainsi décliné en plusieurs versions en Europe, tout comme l'ouvrage à portée universelle sur la Supply Chain.

L'AMRAE œuvrera ainsi à réduire le fossé entre les risques et leur couverture assurantielle, et à renforcer la compétitivité et la résilience des entreprises françaises.

Intervention de Laurent Blivet, chasseur de têtes à Spencer Stuart

REGARDS CROISES SUR LE MÉTIER RISK MANAGER

Invités à exprimer leur vision sur le Risk Manager, un chasseur de têtes et un assureur ont dressé le portrait d'une profession qui monte en leadership et doit continuer à s'affirmer en partenaire durable.

Laurent Blivet,
Chasseur de têtes, Spencer Stuart
« Le Risk Manager doit avoir 3 compétences clés pour être un leader et un influenceur : une vision transversale des risques, une approche partenariale avec les courtiers et assureurs, et une capacité d'influence sur les décisions structurantes. Il faut donc créer et diffuser des "best practices", incluant une maîtrise réelle de l'anglais, des capacités de modélisation financière, une bonne compréhension du métier et de l'entreprise, et une expérience internationale... ce qui est peu fréquent aujourd'hui ! La fonction a tout à gagner à être perçue comme un réservoir de talents et un pôle d'attractivité ! »

Corinne Cipière,
Directrice générale, Allianz Global Corporate & Specialty
« En tant qu'assureur, j'attends 3 choses du Risk Manager : qu'il soit un partenaire durable, un éclaireur capable de nous mettre en relation avec les bonnes personnes dans son organisation, et un co-constructeur à même de nous aider à créer des innovations qui fassent sens. Forts d'une relation de confiance, nous pouvons identifier les problèmes, les prioriser, et trouver des solutions adaptées ! Je pense que de manière générale, la profession a gagné en capacité d'influence et en leadership ces 15 dernières années. »

COLLOQUE PHPG

DROIT DE LA RESPONSABILITÉ ET DES ASSURANCES

Le cabinet d'avocats PHPG organisait le 13 septembre un colloque consacré à l'actualité du droit de la responsabilité et des assurances. L'occasion pour Marc de Pommereau, Vice-Président de l'AMRAE, d'exprimer le point de vue du Risk Manager sur le devenir des clauses excluant les dommages subis par les produits et les frais de reprise des travaux effectués par l'assuré dans les polices de responsabilité civile.

C'est une observation qui rend perplexes les avocats : après 20 ans d'une jurisprudence stable sur le sujet, les décisions de la Cour de cassation se succèdent depuis un arrêt rendu en 2012, sans qu'il soit possible de déterminer avec certitude sa position. En évoquant les arrêts récents et en analysant les motifs retenus par la Cour qui tantôt valident ou au contraire censurent les clauses excluant les dommages subis par les produits et les frais de reprise, Me Cécile Bordes (PHPG) constatait « *l'absence de logique et de cohérence des solutions retenues : l'explication serait-elle à chercher dans des considérations d'opportunité et de protection des tiers ? L'insécurité dans laquelle se trouvent assurés et assureurs est sérieuse* », estimait l'avocate.

UNE BONNE COMPRÉHENSION DES POLICES EST INDISPENSABLE DE LA PART DES ASSURÉS

Pour tenter de comprendre, il est nécessaire de se poser la question de la légitimité de cette exclusion du « *risque d'entreprise* » dans les polices de responsabilité civile (RC). Intervenants et membres de l'assistance rappelaient des raisons historiques de la relation assureur-assuré sur ce sujet : position morale des assureurs qui ne souhaiteraient pas se substituer à leurs assurés dans l'exécution de leurs obligations ; minimum incompressible devant rester à la charge de l'assuré sans pouvoir être mutualisé ; évolution du champ de la garantie des polices de RC ; distinction théorique entre garanties de dommage ou de responsabilité, obligations contractuelles et responsabilité civile...

A l'opposé, Alice Rohmer du cabinet Diot (courtage d'assurances) indiquait que « *le risque d'entreprise pouvait bien être contractuellement transféré aux assureurs* ». Elle évoquait les polices RCD ou encore certaines polices RC spécifiques « *Bonne Tenue des Produits* », lesquelles peuvent offrir des garanties de RC Après-Livraison du fait des dommages subis par le produit livré. Ont également été soulignées les possibilités de négocier des aménagements à l'exclusion du produit ou des rachats partiels (frais de prévention, frais de retraits, frais de dépose-repose).

QUELLE RÉACTION DU MARCHÉ SI CES CLAUSES DEVIENNENT INVALIDES ?

Avantage d'un colloque à taille humaine : un débat lancé avec plusieurs assureurs présents dans la salle montrait que des solutions peuvent être trouvées ; mais on pourrait alors assister à une hausse généralisée des primes, voire à une augmentation du défaut de couverture du risque RC.

Pour Marc de Pommereau, « *il faut être clair sur ce qu'on veut couvrir et transférer à l'assureur. Si les grandes entreprises sont avec leurs courtiers en mesure de négocier ligne à ligne des contrats adaptés aux risques qu'elles décident de transférer en limitant l'exclusion et en rachetant des garanties de frais de retrait, de dépose/repose, ..., il n'en est pas de même pour la plupart des entreprises.* »

Et pour ne pas avoir à subir un « *dirigisme contractuel* » imposé par la haute juridiction, le Vice-Président de l'AMRAE concluait en appelant à « *une meilleure définition de ces clauses d'exclusion, une définition partagée par toutes les parties* ». D'où le rôle fondamental du Risk Manager : il doit expliquer clairement les activités de son entreprise à son assureur pour convenir des garanties adaptées à ses métiers, son implantation géographique et ses choix budgétaires.

Marc de Pommereau,
Vice-Président de l'AMRAE

vrs adjusters
naudet

naudet au service de l'expertise internationale

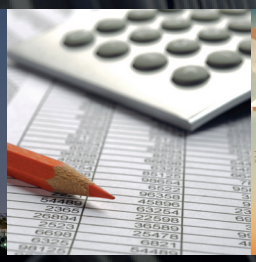
naudet est un cabinet d'expertise spécialisé en Risques Industriels et Techniques. Avec une équipe de 52 ingénieurs et financiers, il est leader de son secteur en France et se distingue par l'exclusivité de son activité dans le monde de l'industrie et des grands comptes internationaux.

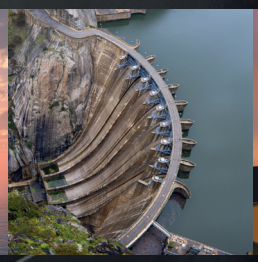
nos domaines de compétence

- 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





naudet - 152 avenue de Malakoff - 75116 Paris - T. +33 1 45 26 90 83 - www.naudet.fr

SÉCURITÉ ET RETOUR SUR INVESTISSEMENT

DE L'ART DE GÉRER UNE FLOTTE AUTOMOBILE

Le risque routier représente la première cause de mortalité dans les accidents du travail en France. L'antenne AMRAE PACA animait donc, en juin dernier, une session consacrée à la gestion des flottes automobiles. Patrick Lacroix, Président de la Commission Automobile de l'AMRAE, a partagé avec les participants son retour d'expérience. Éclairages.

28 juin 2017, à Marseille. Près de la Canebière, les carénages des véhicules stationnés étincellent sous l'effet du soleil. Une image qui sied bien au thème de la réunion de l'antenne régionale de l'AMRAE en PACA : la gestion des flottes automobiles. Un sujet que connaît bien Patrick Lacroix. Depuis dix ans, le Risk Manager d'Idex s'est attelé à la mise en place d'une politique de gestion du risque routier. Une stratégie doublement couronnée de succès : moins de sinistres avec tiers et corporels d'une part, et retour sur investissement d'autre part.

DES PROCÉDURES RENFORCÉES ET IDENTIFIÉES

Arrivé chez Idex en 2007, Patrick Lacroix constate en 2010 un montant de coûts des sinistres automobiles jamais atteint auparavant (pour une flotte de 2 500 véhicules dont 90 % d'utilitaires légers). En effet, le cœur de métier des techniciens d'Idex (services à l'énergie) implique de nombreux déplacements à l'extérieur.

Avec l'accord de la Direction générale, le Risk Manager décide alors de mettre en place deux procédures : un entretien post-sinistre en cas d'accident 100 % responsable (avec tiers ou sans tiers) avec le conducteur concerné, et un audit préventif de tous les véhicules deux fois par an. « *Au bout d'un an, les sinistres avaient déjà diminué de 20 % !* ». Bien sûr, si un audit ou un entretien n'a pas lieu, le Risk Manager en est informé *via* un système d'alerte.

L'ADHÉSION INDISPENSABLE DE TOUS LES SALARIÉS

Pour faire accepter ces nouveaux processus à ses collaborateurs, Patrick Lacroix s'est assuré de l'appui de la Direction générale. Cela commence par l'exemplarité : « *Un cadre d'Idex qui a un accident responsable doit lui aussi passer un entretien. Sinon ce n'est pas crédible auprès des salariés* », affirmait Patrick Lacroix.

Deuxième mesure nécessitant l'implication des salariés : la systématisation des formations à l'éco-conduite depuis 2012. « *Deux sociétés de prévention mobilisent trois préventeurs qui se déplacent dans nos agences pour former durant une journée une douzaine de salariés, lors d'une session adaptée à NOS risques* ». Respect des règles basiques de sécurité (distance de sécurité…), ateliers de manœuvres, ou encore conduite souple afin de réduire la consommation de carburant : en 5 ans, plus de 500 salariés-conducteurs ont suivi ces formations.

Lors des challenges d'éco-conduite réalisés en 2014 et 2015, afin de créer une émulation constructive, Patrick Lacroix envoyait chaque mois à toutes les agences leur consommation de carburant, établissant ainsi une sorte de compétition vertueuse. À la fin de l'année, les membres des meilleures agences ayant enregistré les plus fortes baisses de consommation de carburant reçoivent chacun un chèque carburant pour leur voiture privée. Résultat : « *Nos salariés ont intégré leur responsabilité collective sur ce sujet* », exposait Patrick Lacroix.

DES RÉSULTATS CHIFFRABLES… ET CHIFFRÉS

En la matière, les résultats sont aisément mesurables : cela permet non seulement d'observer les conséquences des actions entreprises, mais aussi de valoriser ces conséquences auprès de la Direction générale. Ainsi chez Idex, le taux de fréquence des accidents responsables avec tiers et corporels est passé de 12 % en 2010 à 7 % en 2017. Ce taux de fréquence est devenu un indicateur de performance, suivi mensuellement dans toutes les Directions Régionales et les filiales du Groupe et inscrit dans leur rapport d'activités.

Le coût moyen des sinistres (hors bris de glace) a lui atteint sa plus basse valeur depuis 2011. « *Après les formations à l'éco-conduite, je constate depuis plusieurs années un retour sur investissement avec une réduction des coûts d'accidents plus importante que le coût de la mise en place des formations* », souriait Patrick Lacroix. Exemple à suivre !

Patrick Lacroix,
Risk Manager d'Idex et Président de la Commission Automobile de l'AMRAE

> *« Au bout d'un an, les sinistres avaient déjà diminué de 20 % ! »*

Théorème

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- Annecy - Fort-de-France
et est membre du réseau international WING INSURANCE

Théorème SAS - Société de courtage et conseil en assurances - Siège social: 13 rue La Fayette - CS 70013 - 75441 Paris cedex 09 - tel: 3(0)1 55 32 72 00 - Fax: 33(0)1 55 32 72 01 - www.theoreme.fr - SAS au capital de 603 000 € - RCS Paris 352 720 791 - N°ORIAS: 07 034 703 - Site Web ORIAS: www.orias.fr - Sous le contrôle de l'ACPR, Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution. 61, rue Taitbout 75436 Paris

MSIG : LE SERVICE AVANT TOUT !

MSIG a développé depuis 2009 un portefeuille constitué de risques industriels et d'entreprises de service, proposant ainsi à ses clients français ou japonais une large gamme de contrats d'assurance allant des contrats de garantie Dommages et Pertes d'Exploitation, au Bris de Machine, aux risques « Tous Risques Chantiers ou Montages – Essais avec Perte d'Exploitation Anticipée » aux garanties de Responsabilité Civile Générale, Professionnelle, de Responsabilité Environnementale, de Responsabilité des Mandataires Sociaux, aux couvertures Cyber Risques…

« MSIG France » a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 85 millions d'euros, confirmant sa croissance soutenue depuis 2009. Son portefeuille est maintenant un mixte équilibré entre de Grandes Entreprises Industrielles, des ETI, des PME/PMI et des Sociétés de Service. Si les filiales ou succursales de clients Japonais du groupe MSI occupent une place historique, la proportion de clients Français est maintenant largement majoritaire. MSIG France, qui apérite plus de 80 % de ses contrats, a constamment renforcé ses positions, en partie grâce à cet esprit de partenariat et de service. L'accompagnement à l'International grâce à la présence du Groupe dans plus de 45 pays a aussi contribué à ce développement. François Fournié rappelle que les valeurs du groupe basées sur le « *professionnalisme, l'intégrité, le service centré sur le client et le travail d'équipe* » doivent être constamment gardées à l'esprit et au centre de nos actions quotidiennes afin de poursuivre ce développement.

« *Nous souhaitons accompagner nos clients pour qui nous sommes de plus en plus souvent privilégiés dans leur démarche d'assurance :*

- *Accompagnement, conseil et suivi des recommandations en matière de prévention des risques et de protection.*
- *Mise en place des garanties adaptées à leurs besoins, leurs activités et leurs expositions.*
- *Accompagnement, conseil lors de survenances de sinistres touchant les biens propres de nos assurés ou engageant leurs responsabilités vis-à-vis d'un tiers.*
- *Accompagnement, négociation et adaptation des contrats d'assurance lors des renouvellements.*
- *Pour nous et pour nos clients, cet accompagnement est fondamental et gage de pérennité et de confiance dans nos relations.*
- *Ceci se vérifie en matière de prévention des risques. C'est pourquoi notre service Prévention s'étoffe régulièrement. 3 Ingénieurs sont à ce jour au service de nos assurés pour les conseiller dans ce domaine.*

François Fournié, Directeur Générale de MSIG en France, Michel Simon, Responsable Prévention Arkema et Thierry Jaumin, Risk Manager Arkema.

De grands groupes industriels pour lesquels nous ne sommes pas apériteurs, mais co-assureurs nous ont ainsi confié des programmes de visite, de suivi et de recommandations. C'est le cas d'Arkema, acteur majeur de la chimie mondiale, disposant de nombreuses implantations à l'international. » Thierry Jaumain, Risk Manager témoigne : « *Nous travaillons avec MSIG dans un esprit de partenariat multi-branches, offrant à l'un de nos coassureurs les plus importants la faculté de participer à notre programme de prévention Dommages aux Biens.*

Nous apprécions tout particulièrement la disponibilité, la technicité ; plus généralement le professionnalisme de MSIG qui s'est traduit dans la capacité d'accompagnement et d'innovation du Groupe lors de la création d'un programme spécifique pour nos expositions asiatiques. »

Par ailleurs, Arkema a bénéficié du vaste réseau de MSI en Asie pour mettre en place un programme couvrant les risques situés dans cette zone géographique.

François Fournié, Directeur de la succursale française confirme : « *Cet accompagnement dans la démarche de prévention, ainsi que lors de la survenance d'un sinistre est pour nous la garantie de bonnes relations avec nos assurés* ». ▮

CABINET NGO JUNG & PARTNERS

ASSURANCE : SAVOIR APPRÉHENDER L'APPROCHE BUSINESS

Fondé en 1978, le cabinet *Ngo Jung & Partners* compte neuf associés et vingt avocats. Le cabinet dispose d'un important département assurance qui se positionne fortement notamment en matière d'assurance dommages, de responsabilité civile professionnelle et responsabilité produit.

Philippe Bernard, associé et avocat au barreau de Paris, nous explique comment, au-delà de l'assurance, l'approche business est devenue la clef de cette structure atypique.

En quoi votre structure est-elle atypique ?

Par rapport à beaucoup d'autres cabinets d'avocats qui interviennent dans le monde de l'assurance, nous disposons d'un département droit des affaires. Le fait de nous reposer sur ces deux piliers de la structure nous aide considérablement, car lorsque surviennent des dossiers d'assurance qui intègrent une dimension business, nos clients savent trouver un ensemble de compétences complémentaires au sein même de la structure. Ajoutons que la compétence de certains de mes associés en droit pénal permet également d'appréhender un autre aspect du dossier dans lequel l'assureur est généralement exclu.

Comment expliquer cette dimension business si prégnante dans votre cabinet ?

Nous avons des profils particuliers. En effet nous n'étions pas à l'origine spécialistes de l'assurance. Ce monde nous a intéressés plus tard. Personnellement, bien que toujours intéressé par ce domaine, j'y suis venu après quelques années de pratique du droit des affaires. Cela m'a permis d'y arriver avec une approche différente de celle des spécialistes, d'appréhender l'intérêt des négociations. Aujourd'hui nous sommes bien entendu considérés comme des techniciens, mais ce passé d'avocats d'affaires nous offre une vision business qui nous démarque clairement sur nombre de dossiers.

Comment aborder vous un dossier ?

Nous faisons généralement le maximum pour trouver des solutions négociées afin d'éviter que le contentieux ne se prolonge. Nous considérons que les dossiers d'assurance se gagnent au stade de l'expertise, et non de la plaidoirie. Nous travaillons donc avec des spécialistes, médecins, ingénieurs, architectes, pour peaufiner, anticiper, avoir une vision globale du dossier et pas seulement juridique. Cet aspect multidisciplinaire est fondamental dans notre approche.

Un mot sur le futur proche.

Les phases économiques dures, comme celles que traversent nos pays depuis 2008, auxquelles s'ajoutent les bouleversements technologiques exigent une anticipation des nouvelles problématiques qui se poseront à l'occasion des sinistres à venir. Sur ce dernier point, les actes terroristes donnent par exemple lieu à des demandes de réparations de préjudices nouveaux et spécifiques. On pense également à la voiture autonome, ou encore à la protection des données personnelles. Tout cela exige une réflexion et une adaptation permanente. ▮

www.njpartners.com

CHATAIN & ASSOCIÉS

OBJETS CONNECTES ET RESPONSABILITÉ CIVILE

Par Solën Guezille,
avocate associée,
Chatain & Associés

De l'assistant personnel Alexa développé par Amazon - bientôt à bord des voitures de Ford - à « la maison connectée » en passant par les robots de compagnie, les jouets pour enfants, les objets connectés envahissent progressivement notre quotidien : l'écart entre le monde physique et le monde numérique n'a jamais été aussi réduit.

Leur utilisation massive entraîne pour les assureurs et les fabricants des questions en matière de risques et de responsabilités : en cas de défaillance de l'objet connecté, qui est responsable ? Son utilisateur, son fabricant, le concepteur de son algorithme ? Sera-t-il nécessaire de démontrer une faute pour engager la responsabilité de l'un ou de l'autre ?

OBJETS CONNECTÉS ET RESPONSABILITÉ DU GARDIEN

L'article 1242 nouveau du Code civil qui a remplacé l'article 1384 prévoit un mécanisme de responsabilité du fait des « choses » que l'on a sous sa « garde ».

En l'occurrence, l'identification du « gardien » d'un objet connecté n'est pas aisée : peut-on véritablement engager la responsabilité de l'utilisateur comme « gardien » dès lors qu'il a – tout au moins partiellement – perdu sur cet objet son pouvoir de contrôle et de direction ?

A moins de déterminer par avance un responsable de plein droit des dommages causés par celui-ci et assuré pour se faire (qui pourrait tout aussi bien être l'utilisateur, le fabricant ou encore le développeur de l'algorithme), les contentieux en matière de défaillance des objets connectés s'accommoderont mal du droit commun de la responsabilité.

OBJETS CONNECTÉS ET RESPONSABILITÉ DU FAIT DES PRODUITS DÉFECTUEUX

Le régime de la responsabilité du fait des produits défectueux prévu aux articles 1245 et suivants nouveaux du Code civil semble plus approprié : en cas de défaillance de l'objet connecté, la victime pourrait agir contre le « producteur » sans s'interroger indéfiniment sur le véritable responsable du sinistre, étant rappelé en effet que le « producteur » peut tout aussi bien être le fabricant du produit fini ou d'une partie composante, d'une matière première, que celui qui appose sa marque ou même encore le vendeur ou le fournisseur du produit défectueux.

L'essentiel pour la victime est de démontrer que le produit n'offre pas la sécurité à laquelle elle pouvait légitimement s'attendre et que sa défectuosité est à l'origine du dommage subi. Point n'est donc besoin d'établir une quelconque faute du producteur.

Pour autant, en pratique, les difficultés peuvent naître de ce que le sinistre pourrait résulter non pas de l'objet lui-même mais du service rendu par cet objet (l'utilisation d'un système de données non sécurisé, par exemple) ; Or, la loi de transposition de la directive 85/374/CEE du 25 juillet 1985 ne concerne que les produits et n'a pas vocation à s'appliquer aux services…

De même, l'objet connecté évolue au fil de son utilisation : il « apprend ». Le défaut du produit peut donc être postérieur à sa mise en circulation, ce qui exclut automatiquement la mise en œuvre du régime de responsabilité des produits défectueux.

Les autorités françaises se sont justement penchées sur ces questions dans le cadre de leur contribution à la consultation en vue du rapport d'évaluation de la Commission Européenne sur l'application de la directive 85/374/CEE, notamment pour apprécier l'adéquation de la directive aux nouveaux développements technologiques.

Cette démarche fait d'ailleurs écho à la résolution adoptée le 16 février 2017 par le Parlement Européen réclamant à la Commission Européenne qu'elle propose des définitions communes, au niveau de l'Union, de systèmes cyber-physiques, systèmes autonomes et robots autonomes et intelligents ainsi que leurs sous-catégories, considérant qu'il est essentiel que l'Union actualise et complète son cadre juridique actuel. ▮

www.chatainassocies.com
CHATAIN & ASSOCIÉS
Avocats à la cour

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

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

AMRAE FORMATION

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

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

Je désire m'abonner à la revue Atout Risk Manager pour 2017 (4 numéros)

❑ Adhérent AMRAE : 49 € TTC

❑ Non adhérent AMRAE : 74 € TTC

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 .....

ATOUT RISK MANAGER

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

Date : .....

Signature :

RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

NB : application du taux de TVA en vigueur au moment de la commande (20 % en février 2017)
Pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 9 % pour l'Europe et 18 % pour les autres pays.

Nous assurons
Vous réussissez
Liberty
Specialty Markets
La qualité des programmes d'assurances contribue activement aux succès des entreprises
Nous avons à cœur de proposer des solutions adaptées aux besoins de chaque assuré
MIEUX QUE COMPRENDRE, VOUS COMPRENDRE
Assurances pour les Entreprises - Liberty en France
5 boulevard de la Madeleine 75001 Paris - Tél 01 53 05 90 59 - www.libertyspecialtymarkets.com
Liberty Specialty Markets est l'enseigne commerciale de Liberty Mutual Insurance Europe Limited, agréée et réglementée par la Financial Services Authority. L'activité et les contrats souscrits en France sont régis par les règlementations et Droit français.
FR282-01-13

publicité

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

QBE Insurance (Europe) Limited. RCS Nanterre 414 108 001. Cœur Défense, Tour A, 110, Esplanade du Général de Gaulle, 92931 La Défense Cedex
QBE Insurance (Europe) Limited est une société immatriculée en Angleterre (Numéro 01761561). Son siège social se trouve à Plantation Place, 30 Fenchurch Street, London EC3M 3BD, United Kingdom.