

DOSSIER

Les 26^{èmes} Rencontres AMRAE :
L'intelligence des risques pour
franchir de nouveaux caps

MÉTIER RISK MANAGER

Réseau International :
Sabrina Hartusch, Présidente de SIRM

Formation à la loupe
Master 2 « Droit des assurances »
Institut des Assurances d'Aix-Marseille

PRODUITS ET SERVICES

Le risque « dommages aux biens »

VEILLE ET POSITION

Appel à la vigilance sur la LPS

Un grand pas pour
la gestion du cyber-risque
par les entreprises

PORTRAIT

Luba Fédèle,
Directrice audit interne
et Risk Management, Onet



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

De retour de nos Rencontres AMRAE 2018 à Marseille : plus que jamais un carrefour d'échanges dans une ville qui est caractérisée par l'ouverture au monde et qui s'appuie sur son histoire pour accueillir les nouveaux challenges du monde actuel ! L'ensemble des intervenants ont souligné l'avènement d'un monde à venir dont les contours sont encore peu dessinés, mais nous comprenons tous les besoins accrus de protection des hommes et des dons de la nature dont nous savons qu'ils ont un caractère fini et non infini... les risques interfèrent à tous moments pour le démontrer, même si en parallèle les moyens de les éviter ou de les contrôler progressent aussi.

Le métier de Risk Manager n'a jamais été aussi dense et intéressant dans la mesure où les moyens à disposition des sociétés sont de plus en plus développés pour appréhender les risques à l'échelle mondiale. Le Risk Manager est appelé à savoir utiliser les nouvelles sources d'information et les nouveaux moyens physiques ou juridiques pour appréhender au mieux les risques de son entreprise et les traiter de façon optimale.

Ce numéro d'Atout Risk Manager « spécial Rencontres » traite aussi des sujets émergents sur le continent africain, des captives, des risques climatiques et cyber, du Risk Management dans les start-ups, sans oublier un benchmark très opérationnel sur les garanties dommage : un foisonnement de réflexions et propositions, dans lequel chacun va trouver de quoi enrichir ses recherches !

Bonne lecture. ■



XL CATLIN



VOS RISQUES SORTENT DE L'ORDINAIRE ? ÇA TOMBE BIEN.

Du transport de marchandises au stockage d'objets de valeur. De l'instabilité politique au risque de kidnapping et d'extorsion. Nous comprenons les risques auxquels vous êtes confrontés et concevons des solutions innovantes pour y répondre. Si vous cherchez un expert de l'assurance Specialty, **parlons-en.**

.....
MAKE YOUR WORLD GO
xlcatlin.com



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

**Conception et coordination éditoriale,
secrétariat de rédaction :** SEITOSEI

Ont contribué à ce numéro AMRAE :
Louis Favrot et Michel Josset (commission
« Dommages aux biens »)

Journalistes :

Cécile Desjardins, (coordinatrice
du dossier Rencontres) Séverine Charon,
Gilmar Sequeira Martins, Aurélie Nicolas,
Morgane Remy, 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, Stéphane Olivier, 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

Dépôt légal : Avril 2018

ISSN 2551-0703

ÉDITO 3

PORTRAIT 6

Luba Fédèle, Directrice Audit Interne et Risk Management, Onet

ACTEURS EN VUE 11

DOSSIER 16

**Les 26^{èmes} Rencontres AMRAE :
l'intelligence des risques pour franchir de nouveaux caps**

PRODUITS ET SERVICES 58

Risques Dommages, le marché commence à se tendre

À L'AFFICHE 65

MÉTIER RISK MANAGER 68

Les 1001 facettes du Risk Manager 68

Réseau international : Sabrina Hartusch, présidente de la SIRM 70

Zoom sur... Colloque 2017 du CDSE 72

Formation à la loupe : Master 2 « Droit des Assurances »
de l'institut des assurances d'aix-marseille (IAAM) 76

Initiatives : PACA, territoire dédié à la sureté/sécurité - la suite 79

VEILLE ET POSITION 80

L'Assurance Construction en Libre Prestation de Service (LPS) 80

Un grand pas pour la gestion du « cyber-risque » par les entreprises 81

ACTUALITÉ DE L'AMRAE 84

Événements : 10 ans du Club de la Continuité d'Activité 84

Publications 86

NOS PARTENAIRES 88

BULLETIN D'ABONNEMENT 90

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 Morgane Rémy

LUBA FÉDÈLE, DIRECTRICE AUDIT INTERNE ET RISK MANAGEMENT, ONET

EN MÊME TEMPS

Fondé il y a plus de 150 ans à Marseille où il est toujours basé, Onet est un groupe français devenu un acteur international des métiers de l'ingénierie et des services. L'entreprise regroupe plusieurs corps de métiers : Propreté, Sécurité humaine et électronique, Logistique, Accueil, Services aéroportuaires, Services nucléaires, Intérim, Recrutement et Formation. Avec 65 000 collaborateurs, 350 agences, dans 7 pays, Onet réalise un chiffre d'affaires de 1,7 milliard d'euros (2016). En fort développement, cette entreprise a su rester aux mains d'une famille, celle des Reinier.

Onet est une société familiale très mature. Au point que la gouvernance a toujours eu conscience de l'importance, d'abord des activités de contrôle, puis de la gestion des risques.

Le recrutement et les promotions de Luba Fédèle s'inscrivent dans cette logique. Avec 18 ans d'expérience dont 10 au sein du Groupe, cette ukrainienne de 42 ans – à l'accent plus marseillais qu'une native de La Joliette – a su accompagner cette montée en compétences de l'entreprise familiale.

Cette histoire commune, cette conquête de la gestion du risque, commence en 2005. Alors chez KPMG, elle est recrutée pour structurer l'audit et le contrôle internes de SNEF à l'international, un groupe spécialisé dans le génie électrique et climatique qu'elle accompagnait déjà en tant qu'auditrice externe. « Ils ont eu besoin de moi car SNEF cherchait à développer l'audit interne en Europe de l'Est », se souvient-elle. « J'ai donc structuré l'audit et le contrôle dans cette zone mais aussi toutes celles où l'entreprise se développait ensuite, comme l'Afrique par exemple. J'ai eu la chance que la direction me fasse confiance rapidement en me donnant simultanément une forte autonomie mais aussi de larges responsabilités en termes de compliance de filiales et bureaux éloignés, tant géographiquement que culturellement. »

BIO EXPRESS

Après un master en économie internationale de 1993 à 1998, le premier de l'Université d'Ukraine Est après l'ère communiste, elle rejoint la Banque Mondiale au sein de la Société Financière Internationale comme consultante en finance, notamment pour les entreprises en situation de sous-performance. Forte de cette expérience, elle rejoint ensuite KPMG à Kiev puis à Marseille. En 2005, un des clients qu'elle accompagne, le groupe familial de génie électrique SNEF (6 400 salariés dans 5 pays) la recrute pour le poste de responsable de l'audit interne à l'international. En 2008, le chasseur de tête de la filiale spécialisée du Groupe Onet (65 000 salariés dans 7 pays) lui propose le poste d'auditeur. Elle est nommée en 2013 responsable du contrôle interne et risques, puis Directrice audit interne et management des risques en 2016.



À l'époque, le Groupe Onet était côté au deuxième marché jusqu'en 2004 et a vu entrer à son capital la famille Peugeot en 2007.

« Cette double capacité a attiré le Groupe Onet qui cherchait à renforcer son audit interne », raconte Luba Fédèle. Les bonnes pratiques de contrôle sont restées dans l'ADN du groupe. « Nous étions une équipe de quatre professionnels, rattachée au directoire », poursuit-elle. « Nous avons toujours eu un accès privilégié à la gouvernance. » Désormais, le pôle s'est développé et se compose de neuf personnes : la responsable, trois experts au service assurance (dont Pascal Cherion, le co-animateur de l'antenne PACA de l'AMRAE), cinq collaborateurs en audit et contrôle interne ainsi qu'elle-même à la gestion des risques. Preuve de l'importance attachée à la fonction, le groupe renforce la structure de l'équipe en recrutant un senior et un junior en audit et contrôle interne cette année.

UNE GOUVERNANCE TRÈS IMPLIQUÉE EN AMONT

Onet se structure très vite pour encadrer ses multiples filiales en termes de conformité financière mais aussi opérationnelle et de gouvernance. C'est même la direction de ce groupe familial qui engage d'elle-même la première cartographie des risques dès 2009 avec l'aide du cabinet PwC. Le sponsor est la direction générale, emportant avec elle les quatre directions opérationnelles et la direction internationale. Une fois le mouvement enclenché, il était clé de maintenir la dynamique avec une personne qui avait la confiance de la famille. C'est ainsi que Luba Fédèle prend en charge le Management des Risques du Groupe en 2016.

« Nous avons toujours eu un accès privilégié à la gouvernance. »

Un tournant doit alors être négocié, tant pour sa carrière personnelle (voir encadré) que pour le groupe. « L'enjeu pour l'entreprise était fort », se souvient-elle. « Les opérationnels avaient très bien joué le jeu, notamment grâce à l'implication du comité exécutif, mais il fallait absolument maintenir la motivation afin d'avoir une cartographie capable d'évoluer aussi vite que nos métiers et notre business. » Heureusement, son habitude d'auditrice interne, consistant à sillonner l'entreprise et ses différentes agences sur le terrain, a laissé d'excellents souvenirs dans les

« Il fallait absolument maintenir la motivation afin d'avoir une cartographie capable d'évoluer aussi vite que nos métiers et notre business. »

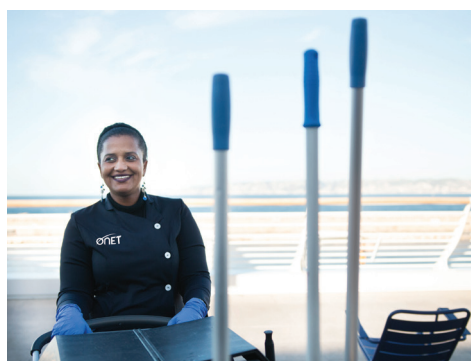
directions opérationnelles. Elle arrive à s'imposer avec un minimum de difficultés. « C'est aussi pour ça que j'ai conservé des missions d'audit ; cela me permet de pouvoir challenger chacun sur ses risques, mais aussi d'être plus crédible devant le comité exécutif. »

SIMULTANÉMENT

L'enchaînement, dans son parcours professionnel, paraît évident. « Et pourtant, quand ma responsable m'a proposé ce poste je craignais d'abandonner un métier d'audit que j'aimais », confie Luba Fédèle. Mais, comme elle l'avait prédit, « maintenant que j'ai commencé, je ne peux plus m'arrêter. » La Risk Manager aime la transversalité de cette nouvelle mission, avec une vision macro très complémentaire de son expérience en audit.

FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

Pour passer de l'Audit au Management des Risques en 2014 au sein d'Onet et être rapidement opérationnelle, Luba Fédèle a suivi les formations de l'AMRAE et de l'IFACI. « Le domaine étant nouveau pour moi, les formations d'AMRAE Formation sur les fondamentaux de l'assurance m'étaient utiles pour comprendre le métier, m'approprier le vocabulaire et surtout appréhender les principaux programmes d'assurances RC et MRI, comprendre leur fonctionnement, pour optimiser leurs négociations qui étaient réalisées en 2017 », témoigne la Risk Manager. « Les collaborateurs du département Assurance suivent aussi régulièrement les formations AMRAE, comme "Passer de l'assurance à la gestion des risques", suivie par le Responsable du département Assurances. »





Chiffres clés 2016

Chiffre d'affaires : **1,7 milliard d'€**

Effectif : **65 000** collaborateurs

350 agences, dans **7** pays

UNE COLLABORATION FORTE ENTRE FONCTIONS SUPPORT

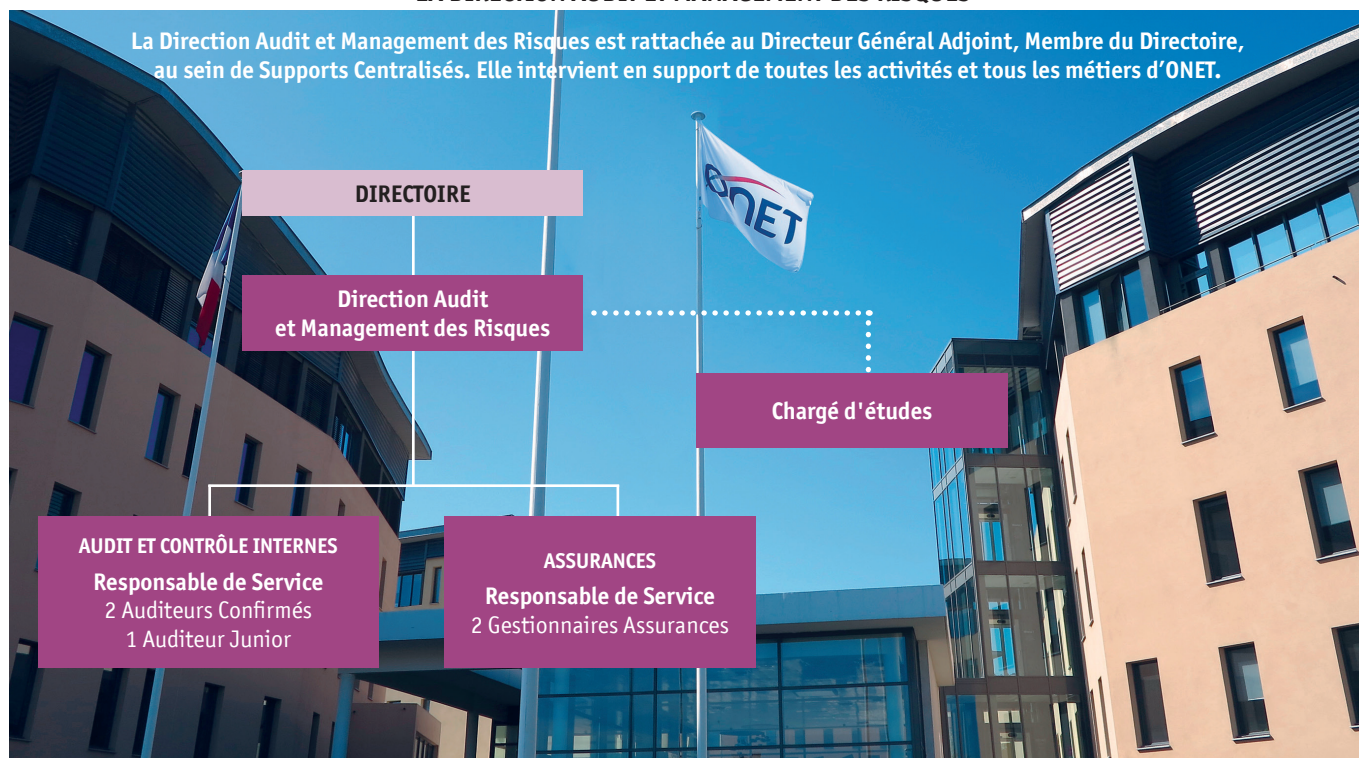
L'avantage de cette nouvelle spécialité est d'apprendre un peu plus chaque jour, au plus près de l'évolution d'Onet. En plus de sa collaboration avec les directions opérationnelles ainsi que la direction internationale, la Risk Manager est au contact direct avec toutes les autres fonctions supports. « Je travaille beaucoup sur la thématique de la mise en conformité pour la directive européenne sur la protection des données personnelles (RGPD), en application en France le 25 mai prochain », précise Luba Fédèle. « Je mène ce chantier en étroite collaboration avec le RSSI, le Directeur des Systèmes de l'Information et du Numérique (DSIN) et le juridique. Nous sommes fortement soutenus par le Directoire, qui en est le sponsor. » Autre sujet d'actualité abordé par

le binôme Risk Manager et DSIN : la cybersécurité, en pleine étude, avec deux volets de front. L'étude des assurances cyber et la mise en place de bonnes pratiques internes pour améliorer la résilience d'Onet en cas d'attaques de pirates. Dans les deux cas, l'adhésion à l'AMRAE a permis d'accompagner le changement. « Les publications de l'AMRAE permettent de faire une veille professionnelle proactive, notamment sur l'évolution des risques cyber, leur couverture possible, appréciation de ces risques par d'autres grands groupes », explique Luba Fédèle. « Les documentations, les revues publiées par l'AMRAE nous servent pour appuyer les argumentaires dans le traitement des appels d'offres et leurs présentations à la Gouvernance. »

« Les publications d'AMRAE permettent de faire une veille professionnelle proactive, notamment sur l'évolution des risques cyber, leur couverture possible, appréciation de ces risques par d'autres grands groupes. »

LA DIRECTION AUDIT ET MANAGEMENT DES RISQUES

La Direction Audit et Management des Risques est rattachée au Directeur Général Adjoint, Membre du Directoire, au sein de Supports Centralisés. Elle intervient en support de toutes les activités et tous les métiers d'ONET.



DIRECTOIRE

Direction Audit et Management des Risques

Chargé d'études

AUDIT ET CONTRÔLE INTERNES

Responsable de Service
2 Auditeurs Confirmés
1 Auditeur Junior

ASSURANCES

Responsable de Service
2 Gestionnaires Assurances



Mais dans ce groupe protéiforme l'enjeu majeur est avant tout humain puisqu'il ne représente pas moins de 80% des risques de Onet. «*Je travaille donc quotidiennement avec la Direction des Ressources Humaines (DRH)*», poursuit-elle. Outre la DSI et de la DRH, les Directions Communication, Comptabilité, et Marketing participent également à la revue des risques. Dans ce métier de services, le risque réputationnel est particulièrement suivi.

En parallèle, le challenge de la conformité avec la loi Sapin 2. «*Cette mise en conformité a permis une mobilisation en interne, très utile pour sensibiliser chacun à la question des risques*», se réjouit-elle. A l'instar de ses homologues Risk Managers, la diffusion en interne de la culture de la gestion des risques est un élément clé de son quotidien.

Le Groupe dispose d'un système de e-learning, conçu en partenariat avec la Direction juridique, pour étendre le travail de sensibilisation, touchant toutes les fonctions supports, de l'assistante administrative à la Direction générale. Mais le travail reste encore et toujours à l'ouvrage. «*Mon rôle est de maintenir la vigilance*» rappelle Luba. «*Dans les années à venir, j'aimerais aller vers plus de conformité mais, surtout, la rendre plus intéressante aux yeux de tout le monde chez Onet.*» Car le vrai sens du Risk Management est bien la prévention. «*Il est plus facile d'effectuer de petites actions régulières que de réparer de grands dégâts.*» ■

3 QUESTIONS

à Pascal Cherion,
Responsable du Département
Assurances, co-animateur
de l'AMRAE en PACA

Quel est le plus grand risque assurable que vous couvrez ?

Assez classiquement, notre plus grande couverture d'assurance concerne le dommage aux biens : Incendie, Accidents et Risques Divers (IARD). Mais la couverture de la responsabilité civile est également primordiale, dans un groupe qui propose de multiples services et notamment de la prestation dans le secteur du nucléaire. Nous avons bien entendu un contrat général, que nous avons dû compléter avec des contrats spécifiques pour traiter les exclusions. Enfin, l'assurance d'une flotte large et diverse, avec plus de 8000 moteurs allant du véhicule de fonction au chariot élévateur, en passant par nos autolaveuses, constitue une importante charge de travail. Antérieurement, mon service centralisait tout : listing des véhicules, renouvellement de la carte verte, traitement des constats amiables... Nous avons décidé de sous-traiter une partie, grâce à un partenariat avec le courtier Aon et l'assureur Allianz. Les équipes d'Aon par exemple traitent directement la gestion des sinistres, ce qui permet de libérer mon service, composé de trois personnes, qui peuvent se concentrer sur de nouveaux enjeux.

Quels sont ces nouveaux enjeux ?

Nous avons acquis de nouvelles sociétés aux États-Unis et au Brésil. Onet doit passer d'une culture hexagonale à une culture internationale, et mon service ne fait pas exception. Nous avons déjà un programme d'assurances à vocation internationale mais il nous a fallu le restructurer, pour nous aligner avec la part croissante du chiffre d'affaires à l'étranger. Pour opérer ce changement, nous avons gardé notre courtier historique, Montmirail, filiale méditerranéenne de Verspieren, pour la responsabilité civile, et nous avons travaillé ensemble pour trouver des assurances locales. Par ailleurs, nous devons maintenir un lien constant avec les activités des filiales, qui sont chez nous très diverses. Nous avons un réseau informel de correspondant métiers, souvent les directeurs opérationnels, afin de rester en contact avec le terrain. Cela nous permet de nous adapter en permanence à de nouvelles activités ou même à l'évolution d'une activité. Par exemple, en sécurité, nous avons une solution : Exosphère, qui allie un PC mobile autonome et un aérostat de surveillance aérienne à une équipe d'agents hautement qualifiés. Nous avons dû étendre la RC générale pour pallier à une exclusion de notre contrat global, souscrire un contrat de responsabilité aéronautique, une autre pour le bris de machine mais aussi une RC pour le véhicule qui reçoit les informations du drone.

Et le risque cyber ?

C'est tout à fait d'actualité ; c'est une de nos priorités. Nous sommes en train d'avancer très rapidement sur cette assurance du risque cyber.

Des millions de personnes se connectent instantanément au monde.

Altan Redes apporte l'accès à internet dans les régions éloignées du Mexique. Grâce à la participation de Chubb, ce projet a pu se réaliser.

Toute l'histoire d'Altan Redes en vidéo sur chubb.com/fr

CHUBB®

Chubb European Group Limited, compagnie d'assurance de droit anglais sise 100 Leadenhall Street, London, EC3A 3BP, immatriculée sous le numéro 1112892 et dont la succursale pour la France est sise Le Colisée, 8, avenue de l'Arche à Courbevoie (92400), numéro d'identification 450 327 374 R.C.S. Nanterre.

Chubb European Group Limited est soumise aux contrôles de la Prudential Regulation Authority PRA (20 Moorgate, London EC2R 6DA, Royaume-Uni) et de la Financial Conduct Authority FCA (25 The North Colonnade, Canary Wharf, Londres E14 5HS, Royaume-Uni).

Chubb. Insured.™

ILS ONT REJOINT L'AMRAE

NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS JANVIER 2018

■ Valéry Abdou

Avocat-Gérant
Abdou et Associés

■ Marie Agostini

Responsable Contrôle Interne
et Risques Opérationnels
Mutuelle Nationale Territoriale

■ Vincent Albizzati

Directeur
Crowe Horwath Global Risk
Consulting

■ Anne-Laure Alonso

Deputy Insurance Manager
Compagnie de Saint-Gobain

■ Sarah-Ley Amsellem

Avocat
Fidal

■ Pierre Andruszak

Manager Risque Ethique
Conformité
Bernard Services

■ Anouchka Aubeizault

Directrice
Thesys Consulting

■ Jérôme Avot

Group Risk Officer
Faurecia

■ Claire Bel-Faynot

Responsable de l'Unité Risques
et Contrôle
GIE Agirc Arrco

■ Sarah Belkhir

Chargée d'assurances
et risques
AEW Ciloger

■ Audrey Benaichouba

Responsable Contrôle
interne et qualité
Ag2r La Mondiale

■ Arnaud Bergauzy

Responsable
du Programme
Assurances
Ratp

■ Florence Bernetti

Directrice Générale
Adenes

■ Yann-Hervé Beulze

RCCI et Responsable
Risque opérationnel
Groupama Asset
Management

■ Luc Bigel

Avocat à la Cour
DLA Piper France Llp

■ Hélène Boidin

Directrice de l'audit interne
Europcar International

■ Roger Boizel

Avocat
Cabinet Baum

■ Thierry Bonnant-Michel

Head of Project Management
EPC
TBMF Consulting

■ Nicolas Bouckaert

Avocat Associé
Kennedys France Aarpi

■ Bruno Boudy

Directeur transformation
Adp Ingenierie

■ Benoît Bougnoux

Associé
Arenji

■ Xavier Boyreau

Head of Corporate Enterprise
Risk Management
GIE ATR

■ Géraldine Brasier Porterie

Avocat associée
Baro Alto

■ Isabelle Breau

Directrice HSE
Alliance Automotive France

■ Audrey Brudey

Chargée de gestion
des Risques et Assurances
Keolis Sa

■ Aurélia Cadain

Avocate Associée
Kennedys France Aarpi

■ Priscille Calentier

Responsable des risques
Mutuelle Assurance
de l'Éducation

■ Ndeye Yacine Camara

Responsable Risques
et Contrôle interne
UNMI

■ Catherine Candella

Directrice Conformité
et Risques
Groupe Up

■ Renaud Cavoizy

Avocat
Renaud Cavoizy

■ Cyril Chaudron Danjou

Directeur Juridique
& Assurances Monde
Boccard Services

■ Gabriela Chavez-Lopez

Account Director - Catastrophe
Risk Management
Corelogic

■ Séverine Cheyroux

Responsable Prévention
Règlementaire des Risques
Vacalians Holding

■ Jérôme Cirillo

Risk Manager
Adp Ingenierie

■ Richard Coiffard

Responsable d'exploitation
Autexia

■ Thierry Courot

Responsable Assurances
Groupe
Vivescia Services

■ Thibault Crouzet

Manager en management
des risques
Pricewaterhousecoopers Audit

■ Lucie Cuvilliez

Risk Manager
Solocal Group

■ David da Costa

Chef de service
Bouygues Construction

■ François-Xavier de Angelis

Avocat Associé
SCP de Angelis & Associés

■ Alain de Angelis

Avocat Associé
SCP de Angelis & Associés

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

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

ACTEURS EN VUE

■ **Isabelle de Figueiredo-Chanton**
VP ERM
Firmenich Sa

■ **Muriel De Kerizouet**
Senior Manager
Crowe Horwath Global Risk Consulting

■ **Claire Delahaigüe**
Risk Manager
MHCS

■ **Martine Delesse**
Directeur des risques et de la stratégie
Mutex

■ **Claude de Villard**
Gérant
Cabinet Persea Avocats

■ **Jean-Luc Deza**
Directeur Sûreté et lutte contre la Fraude
Compagnie De Saint-Gobain

■ **Caroline Diot**
Avocat
Altana

■ **Xavier Donnenfeld**
Secrétaire Général Groupe
Vivencia Services

■ **Caroline Doucet-Beaudree**
Responsable maîtrise des risques
GIE Agirc Arrco

■ **Amine Douni**
Expert en Gestion des risques et des sinistres
Expertises Douni

■ **David Dovale**
Consultant GRC
Thomson Reuters France

■ **David Dubois**
Président
Institut Des Actuaïres

■ **Thibaud Dufossé**
France & MEA Insurance Manager
Alstom

■ **Isabelle Dupuy**
Responsable Conformité et Gestion des Risques
Pathé

■ **Didier Engels**
Directeur du Management des Risques
Engie

■ **Paul-Laurent Ferreri**
Directeur
Fixage

■ **Béatrice Fleuris**
Avocat Associée
De Gaulle Fleurance

■ **Sandra Fournier**
RPCA
GIE Agirc Arrco

■ **Karine Fuhrmeister**
Internal Auditor
Biomerieux SA

■ **Gilles Gaillard**
Avocat associé
Altana

■ **Caroline Garnier-Vantournout**
Consultante en Gestion du Risque
Banque De France

■ **Pierre Gavinaud**
Responsable coordination contrôle interne, qualité & audits de processus
GIE Ag2r Reunika

■ **Xavier Gazay**
Directeur Général
Groupe Prunay

■ **Olivier Gourand**
Evp Goe Internal Audit Risk Management HSE SD
CGG Services Sas

■ **Guillaume Gournay**
Responsable concurrence, assurances et contrats
Caisse des Dépôts et Consignations

■ **Luc Grynbaum**
Professeur des Universités
Avocat
De Gaulle Fleurance

■ **Thierry Guilbaud**
Responsable Risques Opérationnels
I-Bp

■ **Karen Guillemot**
Responsable juridique
Egis Sa

■ **Jean-François Iparraguirre**
Consultant en prévention et maîtrise des risques
Cnpp

■ **Clément Johanet**
Senior Internal Auditor
Europcar International

■ **Olivier Jossot**
Chargé de mission risques -
Direction Technique
Autoroutes du Sud de la France

■ **Pierre Jung**
Avocat associé
Aarpi Ngo Jung & Partners

■ **Edline Raëlle Kiminou-Noubadoum**
Chef de Département Contrôles Permanents et Risques
BGFI Bank RDC SA

■ **Simon Lagrut**
Contrôleur Interne
Assurone Group

■ **Yannick Lallement**
Responsable Contrôle Interne
Maif

■ **Jean Lefevre**
Leader Risk Insurance
Decathlon

■ **Yann Leforestier**
Directeur de l'audit interne
Igesa

■ **Yukiko Legrand**
Senior Manager
Bm&A

■ **Alain Le Guern**
Risk Manager
Snfc Mobilités - Gares et Connexions

■ **Thierry Leroy**
Risk Manager
Adecco Groupe France

■ **Gérard Lopez**
Operational Risk Manager
Generali

■ **Thomas Loreaux**
Gestionnaire de risques
Action Contre la Faim

■ **Sarah Lynch**
Directrice Juridique, Risques et Assurances
Vacalians Holding

■ **Guillaume Malespine**
Directeur audit, contrôle interne et risques
Ugap

■ **François Marniquet**
Directeur Général
Thesys Consulting

■ **Claire Masse**
Chargé de mission Processus & Risk Management
Kedge Business School

■ **Mélanie Mauru**
Chargée de Risques et Assurances
Euro Disney Associes S.C.A.

■ **Kawtar Mekouar**
Chargée de mission au management des risques
Pôle Emploi Siège

■ **Stéphane Menant**
Directeur Général Adjoint
Sogecore Sa

■ **Sarine Merchadou**
Coordinatrice Risques et Performance
Axereal

■ **Nathalie Meurer**
Directrice Audit Interne
Moët-Hennessy

- **Clément Michau**
Avocat
Goulven Pennec
- **Sophie Montel Gallon**
Real Estate
& Insurance Director
Elis Services
- **Agathe Moreau**
Avocat
Reinhart Marville Torre
- **Hervé Morel**
Responsable assurances Groupe
et commande publique
GIE Logement Français
- **Arnaud Morey**
Dirigeant
Morey
- **Gilles Mulot**
Responsable Assurances
Dalkia
- **Alain Mulumba**
Directeur fiscalité
Sonas
- **Juliette Muyl**
Directrice des Risques
et du Contrôle Interne
Naval Group
- **Xavier Ortman**
Directeur de l'Audit et
du Pilotage Stratégique
Etablissement Français du Sang
- **Jean-Paul Parisot**
Responsable Département
maîtrise des risques
Agefiph
- **Goulven Pennec**
Avocat associé
Goulven Pennec
- **Philippe Penso**
Avocat
Baffert Penso Associés
- **Stéphanie Piacentino**
Directeur contrôle interne
et audit
April
- **David Pitoun**
Directeur Pôle Sinistre
Expertises Galtier
- **Marie-Noëlle Raynaud**
Avocat
Ince & Co France Scp
- **Karen Ridoux**
Responsable conformité
et déontologie
Ugap
- **Stéphanie Rodier**
Responsable gestion
des risques
Vilmorin & Cie
- **Carole Ropars**
Adjointe à la cheffe de la
mission de contrôle interne
pour la maîtrise des risques
(SG-MCIMR)
Ministère De L'éducation
Nationale
- **Ekaterina Roukobratskaia**
Senior Manager
Deloitte
- **Leila Saidji**
Compensation, Benefits
and HR Performance Director
Elior France
- **Carmelo Saitta**
General Insurance Manager
Cern
- **Mongi Sakly**
Expert agréé par la Cour
de Cassation
Cabinet Sakly
- **Giovanni Sechi**
Responsable contrôle
interne groupe
ITM Entreprises
- **Nicolas Smeets**
Compliance Officer
Finæ Conseil
- **Sébastien Soubiale**
Directeur Audit et Risques
LFB Biomedicaments
- **Alain Spatafora**
PDG
E Surveys
- **Olivier Stul**
Responsable Académique
Kedge Business School /
Institut du Management
des Risques
- **Jean-Molf Taillefer**
Directeur Juridique
Reel Sas
- **Fred Tchanque**
Directeur Gouvernance Risques
Carma Carrefour Assurances
- **Emile Tenitri**
Responsable Etudes
Sinistralité et Informatique
Sncf
- **Clarisse Thionville**
Responsable Contrôle Interne
Mutex
- **Michel Trouillet**
Responsable activité
fort enjeu
Eurexo
- **Laure Vagner-Shaw**
Cheffe de la mission
de contrôle interne pour
la maîtrise des risques
(SG-MCIMR)
Ministère de l'Éducation
Nationale
- **Julie Vallée**
Directrice du pôle gestion
de crise
Iremos
- **Hervé Vandenbergue**
Risk Manager
Mgen Union
- **Nobert Vendome**
Président
Cluster Conseils Expertises
- **Julie Verdon**
Avocate
H&A - Hascoet Et Associés
- **Marie France Verger**
Responsable Assurance
Aryes
- **Iris Vogeding**
Avocat
Holman Fenwick France LLP
- **Clément Vuattier**
Responsable Audit Interne
Damartex
- **Cécile Weber**
Responsable Plan de Continuité
des Activités Groupe
Maif
- **Samuel Weigel**
Chef de Projet France
Schleupen Ag
- **Walter Alfred Yanguere**
RSSI Chef de projet
infrastructure
Yanguere Walter Alfred
- **Arthur Zeilas**
Insurance coordinator
Cgg Services Sas
- **Zakaria Zouira**
Analyste Risque
Rimtech

ILS ONT BOUGÉ

ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

- **Dominique Andrieux**, Directeur juridique chez Labonne et Associés – Précédemment chez Limagrain
- **Rachel Dhériprié**, Insurance Manager chez Roquette Frères – Précédemment chez Mobivia
- **Nadège Lambert**, Risk Manager chez Naturex - Précédemment chez Adecco
- **Pierre Le Guillemic**, Directeur des Risques et des Assurances chez Compagnie de Sant-Gobain - Précédemment chez Engie
- **Thomas Lelong**, Responsable des Assurances chez Edenred - Précédemment chez Groupe Le Petit Forestier
- **Emmanuel Petit**, Directeur général délégué chez Apave International - Précédemment chez Tamania
- **Marc Schuler**, Avocat Associé chez Taylor Wessing - Précédemment chez Cabinet Bird & Bird



MOUVEMENTS

Le Président de la Commission "Intelligence économique, PCA et gestion de crise" de l'AMRAE Benoît Vraie devient le Directeur du Pôle d'exploitation du SNELAC* (Syndicat National des Espaces de Loisirs, Animaliers, et Culturels).

« Nos sites-adhérents reçoivent 52 millions de visiteurs chaque année ; à cet égard, la qualité et la sécurité sont des préoccupations majeures du SNELAC, et la gestion des risques y est donc présente de manière transversale dans chacune des activités que je réalise. Chaque action mise en place au niveau du SNELAC (veille, échanges et benchmarks, fourniture d'outils opérationnels, tactiques et stratégies...) a pour finalité de concourir à la réduction du risque et à optimiser simultanément l'expérience et la sécurité du visiteur.

Mon rôle sera de participer à la réduction des risques de nos adhérents, notamment en structurant en amont leur plan de continuité d'activité et en les aidant à anticiper les situations de crise. »

*Le SNELAC est un syndicat professionnel et patronal ouvert à tous les sites de loisirs et culturels recevant un public familial dans un espace clos et aménagé. Il rassemble 500 entreprises adhérentes.



ERRATUM

Une erreur s'était glissée dans l'Ours du n°15. Alain Ronot, trésorier de l'AMRAE qui a piloté le dossier sur les captives aurait dû apparaître dans les contributeurs et non pas dans les journalistes.

Quant aux trophées du droit de novembre 2015, les lecteurs auront reconnu sur la photo en page 15, Florence Mahoux-Boivin, Group Insurance director d'Ipsen Pharma, co-récipiendaire du trophée avec Anne Piot d'Abzac.

optimind.

manage risk, build your future

Strategy

Finance

Risk “ Identifier, évaluer, maîtriser et piloter les risques par des approches qualitatives et quantitatives

Compliance “ Assurer la conformité réglementaire, adapter et contrôler les organisations et leurs processus

Human resources

Digital transformation

Market

Data

Business process outsourcing

Consulting & Solutions for **insurance, bank, corporate**

DOSSIER

L'INTELLIGENCE

DES RISQUES POUR

FRANCHIR DE

NOUVEAUX CAPS

Rédaction et coordination : Cécile Desjardins avec Séverine Charon, Aurélie Nicolas, Morgane Rémy, Gilmar Sequeira Martins et Charles de Toirac

Responsabilité Civile Professionnelle
Risques Environnementaux
RC Maîtrise d'ouvrage
D&O
Contamination de
Cyber risques

IMAGES AUX BIENS

Risques sauf
d'exploitation Consécutives



26 RENCONTRES
DU RISK MANAGEMENT
MARSEILLE | 07 AU 09 FÉVRIER 2018 | AMRAE

AMRAE
LES RENCONTRES



RETOUR SUR LES 26^{ÈMES} RENCONTRES AMRAE À MARSEILLE

Dans les couloirs des Rencontres AMRAE 2018..... 18

Comprendre un monde en rupture 27

Les risques climatiques..... 32

Quand une captive s'installe en France 35

Le podium des pires scénarios de Cyber-Risques 36

Interview de Guillaume Poupard, Directeur Général de l'ANSSI.....37

**Le Risk Manager, pont entre les intelligences
artificielle et humaine 38**

Risk Manager : se former tout au long de la vie 43

Risk Management et start-up47

Marseille au cœur du monde ouvert 48

Francophonie, le Risk Management africain
entre dans une nouvelle phase 52

Sur le fil..... 54



DANS LES COULOIRS DES RENCONTRES AMRAE 2018

26^{èmes} Rencontres du Risk Management AMRAE à Marseille : les plénières pour prendre de la hauteur, les experts pour analyser les grandes tendances, les ateliers sur le métier de Risk Manager et sur son quotidien. Si les rendez-vous sont planifiés, nombre d'échanges sont inattendus, des amitiés et de nouvelles prises de contacts se nouent. De quoi se nourrir pour une année entière.



6^{èmes} RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT
MARSEILLE | 07 AU 09 FÉVRIER 2018 | AMRAE

« Le Risk Management est une approche très puissante au service de l'entreprise. Il lui est même consubstantiel, comme étant le "pendant" de sa stratégie. »

Brigitte Bouquot,
Présidente de l'AMRAE

DANS LA JOYEUSE TORNADO DES RENCONTRES AMRAE 2018

Rien de tel qu'un petit exercice de gestion de crise pour lancer un colloque sur le Management des Risques... Avec l'arrivée surprise de la neige en région parisienne la veille même des Rencontres AMRAE 2018, bon nombre de participants ont eu l'occasion de tester leurs procédures. Notamment celles des réseaux autoroutiers, de la SNCF ou des Aéroports de Paris, pour rejoindre Marseille en temps et en heure. Heureusement, l'essentiel des participants était bien au rendez-vous, au Parc Chanot, le 7 février dernier, pour l'ouverture officielle du rendez-vous annuel des professionnels français de la gestion des risques.

Un rendez-vous qui a enregistré cette année une participation record, avec plus de 2 835 inscrits, accueillis tant par le soleil marseillais que par la chaleur du Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille Provence. Jean-Luc Chauvin était heureux de présenter sa « ville portuaire et cosmopolite, territoire béni des Dieux depuis 2 600 ans ».



Jean-Luc Chauvin,
Président de la Chambre de
Commerce et d'Industrie de
Marseille Provence

« Il n'y a jamais eu aussi belle époque qu'aujourd'hui pour penser risque. Il va falloir prendre des risques, tenter et rater, car l'échec est intrinsèque au risque. »

Philippe Dessertine, Économiste

C'est avec un enthousiasme contagieux qu'il a mis en avant les nombreux atouts de la région, qui conjugue « qualité et art de vivre avec la mer, les calanques, les collines et les villages provençaux » et un fort dynamisme économique (voir page 48). En réponse, Brigitte Bouquot, la Présidente de l'AMRAE, n'a pas caché son émotion à retrouver sa ville de naissance et de cœur, dans son allocution d'ouverture.

UN MONDE EN TRANSFORMATION

Revenant ensuite sur le thème de ces Rencontres AMRAE 2018, « L'intelligence des risques pour franchir de nouveaux caps », Brigitte Bouquot a rappelé les profondes fractures et ruptures auxquelles les entreprises sont actuellement confrontées (voir page 27). De fait, entre géopolitique, économie, développement ou cyber, les enjeux globaux ont été au cœur des plénières.

Animés par Nicolas Beytout, le Président-fondateur de l'Opinion, les premiers débats ont notamment réuni l'économiste Philippe Dessertine, le CEO de Generali Philippe Donnet, le Président de la FFA (Fédération Française de l'Assurance) Bernard Spitz, ou encore le Président du cabinet AEC André Chieng, Stephan Brousse, qui dirige l'entreprise familiale Brousse-Vergez (voir page 50) et en conclusion Denis Ranque, le Président du conseil d'administration d'Airbus (voir encadré page suivante). Animé par la journaliste Sidonie Watrigant, le plateau du vendredi a notamment vu Claude Imauven (voir page 36), le Directeur général exécutif de Saint-Gobain, débattre avec Guillaume Poupard, le Directeur

général de l'ANSSI (voir page 37), avant les interventions du philosophe Michaël Foessel et de l'économiste Jacques Attali. Tous ont insisté sur l'importance du risque géopolitique, avec bien évidemment les foyers de la Corée du Nord, de l'Iran ou du Moyen-Orient, mais aussi sur les risques démographiques, climatiques et même sur le retour éventuel d'un risque pandémique. Autre thème d'importance, l'évolution de notre société, autour du développement des robots et de l'intelligence artificielle.

« Il y a une extension du domaine du risque. Nous ne sommes plus prêts à admettre que l'avenir soit incertain. »

Michaël Foessel, Professeur de philosophie

Un nouvel univers dont nous ne pouvons encore sonder l'horizon et qui implique de nouvelles boussoles et, surtout, une nouvelle réflexion, dans laquelle le Risk Manager sera appelé à jouer un rôle crucial (voir page 38). « Alors qu'arrive le tsunami de l'intelligence artificielle, l'homme est le seul point fixe. Le Risk Manager a un rôle clef : il est la conscience de l'entreprise » a ainsi rappelé Brigitte Bouquot dans son discours d'ouverture.

RESTER EN PHASE

La seconde journée, traditionnellement consacrée aux ateliers, s'est avérée particulièrement riche. Difficile de ne retenir que 3 sujets, parmi la liste des 30 ateliers proposés. Les plus courus ? L'atelier sur les « Scénarios de cyber risques » (voir page 36) : plus de 250 personnes s'étaient inscrites pour écouter Anne Cridlig (Zurich), Alexis Nardone (GM consultants), Christophe Heydon (L'Occitane) animés par Marie-Elise Lorin (pilote de l'antenne AMRAE Grand Ouest et Risk Manager de SMACL Assurances) débattre des cyber-risques majeurs.



Nicolas Beytout,
Président-fondateur
de l'Opinion



Philippe Dessertine,
Économiste



Michaël Foessel,
Professeur de philosophie



Les participants étaient également plus de 200 à avoir choisi l'atelier sur « les impacts et les risques de la blockchain », ou celui sur les conséquences du Brexit, intitulé « Évolution du Marché de Londres, assureurs et intermédiaires... transparence ? » Enfin, plus de 150 congressistes avaient choisi les débats sur la « Voiture connectée et autonome », « la Gouvernance des risques Cyber » ou « les 40 ans de la loi Spinetta » dans le domaine de la construction. « Les ateliers les plus demandés sont ceux qui permettent de s'ouvrir à de nouveaux sujets d'actualité, ou qui permettent de faire mûrir sa réflexion sur des thèmes en évolution. Les Risk Managers veulent rester en phase avec le monde qui les entoure... », explique Hubert de l'Estoile, Délégué général de l'AMRAE.



Dîner partenaires au Mucem

« Il faut intégrer la notion de risque dans l'ensemble des décisions de l'entreprise. »

Denis Ranque, Président du Conseil d'Administration du Groupe Airbus



« NOUS VIVONS DANS UN MONDE PARTICULIÈREMENT INSTABLE »

Denis Ranque, Président du Conseil d'Administration du Groupe Airbus et Marseillais.

« Le CEO fait tout, et moi je fais le reste », a commenté avec humour le Président du Conseil d'Administration du Groupe Airbus, Denis Ranque, avant de montrer sa fine connaissance du monde des risques lors de sa très appréciée intervention de clôture de la première journée des Rencontres AMRAE 2018. « Durant ma carrière, j'ai eu l'occasion de constater l'extraordinaire accroissement des risques auxquels doivent faire face les grandes entreprises, principalement du fait de la globalisation de l'économie. Depuis le dégel de la guerre froide et la fin du rideau de fer, nous vivons dans un monde particulièrement instable. Pour gérer les risques, il faut les connaître, avoir des 'risk owners', des feuilles de route, et s'assurer. Mais c'est aussi une question de culture : il faut intégrer la notion de risque dans l'ensemble des décisions de l'entreprise ». Échaudé par les récentes turbulences dans son groupe, Denis Ranque a également mis l'accent sur l'importance des risques « lointains », pouvant sembler périphériques et qui, pourtant, sont à même d'ébranler considérablement les entreprises, leur réputation, etc. Marseille, c'était aussi un retour au port pour ce fils d'un radiologue phocéan, formé à l'École polytechnique et ingénieur du Corps des Mines. « J'adore cette ville, fondée par des phocéens qui ont pris le risque de traverser la Méditerranée il y a 26 siècles », avouait-il. Après un début de carrière au Ministère de l'Industrie, il est nommé, à 31 ans, Directeur du Plan du Groupe Thomson, où il multiplie les postes pendant près de 20 ans. Ce grand homme – 1 mètre 92 – plutôt discret, arrive sur le devant de la scène médiatique en janvier 1998, lorsqu'il est nommé Président Directeur Général de Thomson-CSF. Amoureux des maths, il rebaptisera ensuite la société du nom du plus célèbre des géomètres : Thales.

Skipper émérite, comme tout marseillais qui se respecte, Denis Ranque tire des bords en Méditerranée depuis qu'il est tout petit. Et sait prendre des risques. À l'été 2012, il décide de mettre fin à ses mandats pour réaliser un projet personnel qui lui tient particulièrement à cœur : faire le tour de l'Atlantique à la voile. C'est alors que, naviguant aux alentours des Caraïbes, il est appelé par le comité des nominations d'EADS (devenu Airbus Group), pour prendre la Présidence de son Conseil d'Administration du Groupe Airbus. Décrit par ses pairs comme un homme droit, honnête, allant au fond des choses, ce père de 5 enfants est aussi bien connecté : Président du Conseil d'Administration de la Fondation de l'École polytechnique et Président du Haut Comité de gouvernement d'entreprise de 2013 à 2017, il est également administrateur de Saint-Gobain et de CMA-CGM. Sa longue carrière industrielle lui a valu d'être fait Officier de la Légion d'Honneur et de l'Ordre National du Mérite.

RICARD, CAFÉ ET NAVETTES

Entre les ateliers et les plénières ? Les participants ont pu découvrir un «village partenaires» garni de stands et dynamique. Le Sud était à l'honneur partout, avec plusieurs jeux de pétanque, mais aussi un bar dédié à la boisson mythique de la région : le Ricard. À consommer avec modération. Toujours *cliché*, mais dans une autre acception, plusieurs exposants permettaient de se faire photographier, histoire d'immortaliser sa présence à Marseille. Notamment sur le stand d'AIG ou dans la cabine Harcourt, très courue en sortie de plénière. Parmi les stands les plus frappants, celui de l'assureur FM Global, qui présentait le visage post-apocalyptique d'une entreprise ayant connu à la fois un incendie, une inondation et une cyber attaque. Pour éviter un tel scénario ? À défaut d'une bonne assurance, rien de tel qu'un fer à cheval, à gagner au prix d'un petit jeu de résilience. Les plus audacieux pouvaient également s'essayer à la conduite sur circuit sur le stand d'Arenghi, ou tenter de sauver des vies chez AXA Assistance. Les plus studieux pouvaient quant à eux participer à un sondage sur les risques chez XL Catlin.



Pendant trois jours, à chaque pause, dans des allées très animées, ce n'étaient que retrouvailles et discussions. Accompagnées bien sûr de «navettes», ces biscuits secs si marseillais qui s'imposaient à quelques jours de la Chandeleur. Parfois un peu isolés dans leur métier, les directeurs de risque ne cachaient pas leur joie de pouvoir échanger avec leurs pairs «*en toute transparence et avec un réel esprit de coopération et d'entraide*», pour reprendre les propos de Max Giumelli, Directeur des risques du groupe Virbac.

Thé ou café ? Les pauses pouvaient aussi prendre des allures italiennes, avec des spots «*a la barista*», notamment chez Deloitte. Ou espagnoles, puisque l'assureur d'origine ibérique MAPFRE Global Risks avait fait venir son meilleur «*jamon*» pour un événement de fin de journée. Mais ce n'était là que la face visible de l'iceberg : on devine aussi des réunions discrètes, derrière les portes vite fermées de certains stands. Sans oublier qu'au deuxième étage, d'autres salles accueillaient d'autres rencontres, plus confidentielles encore...

LES 5 TWEETS LES PLUS REPRIS

AMRAE @AMRAE_officiel · 19 févr. 10 176
 26èmes Rencontres du Risk Management #AMRAE2018 : découvrez l'interview du Directeur Général de @ANSSI_FR Guillaume Poupard par @NA_Pro et @flo_delambily : "Le risque cyber n'est pas un risque comme les autres" > ow.ly/lxDn30iouj4 pic.twitter.com/cd0DCrsoyG
 Voir l'activité sur Twitter

AMRAE @AMRAE_officiel · 9 févr. 8 917
 #AMRAE2018 @ANSSI_FR "Une attaque crée des problèmes de confiance avec ses clients et partenaires : il faut donc organiser des gouvernances cyber aux plus hauts niveaux, ce qui est encore inachevé aujourd'hui"
 Voir l'activité sur Twitter

AMRAE @AMRAE_officiel · 30 janv. 5 448
 Rencontres #AMRAE2018 : l'économiste @PhDessertine, le CEO de @GENERALI P. Donnet, et le Head of Global Corporate Risk & Broking de @WTWrisk T. Jones feront un "Etat des lieux du système économique et financier" le 07 février en session plénière. Infos > ow.ly/jyWg30i3WAm pic.twitter.com/9ntDx1GQF8
 Voir l'activité sur Twitter

AMRAE @AMRAE_officiel · 8 févr. 4 436
 L'AMRAE (en partenariat avec @CGI_FR) est fière de vous présenter sa nouvelle publication "RGPD : La protection des données du citoyen européen par l'entreprise"... En attendant une 2de édition mise à jour (avant le 25 mai 2018 bien sûr !) amrae.fr/sites/default/... pic.twitter.com/4756dZGSJD
 Voir l'activité sur Twitter

AMRAE @AMRAE_officiel · 7 févr. 3 764
 #AMRAE2018 Le patron de @GENERALI Philippe Donnet fait le point sur l'état du système économique et financier pic.twitter.com/X1AcLmQsIQ
 Voir l'activité sur Twitter



Trois figures de la politique économique marseillaise Stéphane Brousse, Jean-Luc Chauvin et Didier Parakian, adjoint au Maire de Marseille (économie et relations avec les entreprises)



DES RENCONTRES DE PLUS EN PLUS SUIVIES

Le nombre de participants aux Rencontres AMRAE 2018 n'a cessé de progresser au cours des dernières années. Bien que plus éloignée de Paris que d'autres, l'édition 2018 a battu tous les records, avec 2 835 participants et plus de 571 Risk Managers présents, 32 nationalités inscrites, et un cumul de 2 977 entrées en ateliers, formations et francophonie.

Nombre de participants présents aux Rencontres du Risk Management



SOIRÉES FESTIVES

À dix-neuf heures, quand le Parc Chanut commençait à se vider, la journée des congressistes était loin d'être finie. Et, le moins qu'on puisse dire, c'est que les soirées n'ont pas été de tout repos. Réunis autour des Administrateurs de l'AMRAE le mardi soir au Mucem, les partenaires des Rencontres AMRAE 2018 ont pu faire le point sur leurs attentes. C'est le mercredi soir que tous, ou presque, se sont rassemblés pour la soirée traditionnelle de l'AMRAE. Elle avait lieu cette année sur le célèbre site du Palais du Pharo, dont les sous-sols s'ouvrent en une baie vitrée offrant de magnifiques vues sur la mer et le port. Canotiers sur la tête, quelques courageux parmi le millier de participants ont bravé le froid et le mistral pour « tirer ou pointer » en terrasse. Le jeudi soir ? La « Soirée des courtiers » s'est transformée en vrai casse-tête pour ceux qui avaient la chance d'avoir décroché plusieurs cartons ! Ainsi, Marsh recevait à l'Intercontinental, où un savonnier permettait à chacun de couper et d'estampiller son

« pain » de savon de Marseille. SIACI Saint Honoré avait choisi le Palais de la Bourse, son faste et ses colonnes, pour une magnifique réception. Ambiance plus détendue aux Halles de la Major, avec de faux airs de marché, pour Verspièren. Gras Savoye avait opté pour un retour au Palais du Pharo, mais cette fois-ci dans le bâtiment principal, construit par Napoléon III pour l'Impératrice Eugénie. Enfin, de nombreux fêtards ont choisi de terminer la soirée chez Aon, au stade Vélodrome, jusqu'à fort tard, pour certains. « Organiser une réception dans un endroit aussi peu confortable était très gonflé. Nos invités devaient être en manteaux et écharpes, mais c'était génial. Aussi incroyable qu'inoubliable ! » résume Robert Leblanc, PDG d'Aon France.

Finalement Marseille, c'était vraiment « Plus belle la vie »¹. Après des Rencontres AMRAE 2018 si denses, les participants risquent bien d'être encore plus nombreux aux prochains rendez-vous de la profession : du 6 au 8 février 2019 à Deauville. ■

¹ Référence faite par Brigitte Bouquot dans son discours d'ouverture à la célèbre série qui se déroule à Marseille (diffusée quotidiennement, depuis près de 15 ans, sur France 3).



Les canotiers distribués lors de la soirée traditionnelle de l'AMRAE



C'est à l'Intercontinental que Marsh accueillait (ici Fabrice Domange son CEO) et permettait à chacun de fabriquer son propre savon de Marseille



Les participants à la soirée Marsh pouvaient couper eux-mêmes leur savon de Marseille... Un souvenir typique !



Marc de Pommereau, Vice-Président AMRAE (à gauche)
Matthieu Caillat, CEO, AXA CS (à droite)



Au Mucem, Jean Couturié, Président du directoire de Diot avec Anne Piot d'Abzac, vice-présidente Formation et Brigitte Bouquiot, présidente de l'AMRAE.



De gauche à droite :
Bruno Vesval, Directeur général, Texa
François Leduc, Directeur général adjoint, Verspieren
Ludovic Magnin, Secrétaire général, Verspieren



Quand un administrateur de l'AMRAE
rencontre un ancien administrateur
de l'AMRAE, que se racontent-ils ?
Alain Ronot (à gauche) et Frédéric Lucas



Dominique Sizes, CEO Verspieren : les nordistes de Verspieren avaient choisi
les Halles de la Major, célèbre lieu marseillais, pour de savoureuses discussions



Le Palais du Pharo accueillait également la soirée de Gras Savoye

RENCONTRES AMRAE 2018 : L'INTELLIGENCE DES RISQUES POUR FRANCHIR DE NOUVEAUX CAPS

Le Palais de la Bourse, paré des couleurs de Siaci Saint-Honoré voyait Pierre Donnersberg, Président du Directoire, et Hervé Houdard, Directeur général, officier en chaleureux maîtres des lieux. Jean-Marie Le Guen, Conseiller du Président (au milieu)



Siaci Saint-Honoré recevait dans le cadre prestigieux du Palais de la Bourse, sur la Canebière



Avec la privatisation du Stade Vélodrome pour son célèbre after, Aon ne risquait pas le hors-jeu



La prévention des risques, c'est savoir se couvrir (également quand il fait froid). Robert Leblanc, PDG d'Aon France, montrait l'exemple à un public convaincu



Le courtage sera toujours une grande famille : Stanislas Chapron, Directeur général de la branche IARD et de l'international, Siaci Saint-Honoré, Gilbert Brat, Directeur des Assurances, Groupe La Poste (ancien administrateur AMRAE)

2011, 2013, 2015, 2017



Liberty N°1
pour la
Qualité de Service
en
risques d'entreprise*



Liberty
Specialty Markets

La qualité des programmes d'assurances contribue activement aux succès des entreprises

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

*Golder & Partners : Enquêtes menées tous les 2 ans sur un panel représentatifs de 360 courtiers et analysant la performance de 9 Compagnies d'Assurance

COMPRENDRE UN MONDE EN RUPTURE

Les instabilités économiques, les fragmentations géopolitiques et le défi environnemental ont rythmé les plénières et les ateliers des Rencontres AMRAE 2018. Coup de projecteur sur les principaux enseignements des débats.



Nous pressentons que le Monde est à un tournant stratégique où tout redevient possible. La sortie de crise de la France et son regain de confiance en elle sont les prémices de ce que nous espérons demain pour l'Europe. Pour autant, nous assistons actuellement à des ruptures radicales dans chaque composante du Monde, et à une forme de dérive planétaire où nous avons l'impression que tout peut basculer » a déclaré dès l'ouverture des Rencontres AMRAE 2018, Brigitte Bouquot, la Présidente de l'AMRAE.



Fragmentation géopolitique, mouvements migratoires, instabilité des systèmes économiques, fracture sociale, failles technologiques, défi climatique : invités à s'exprimer sur les grands risques d'instabilité qui pèsent aujourd'hui sur la planète, les participants au rendez-vous 2018 du management des risques ont fait preuve d'un optimisme mesuré. « En 2016, nous avons cru que quelque chose était en train de basculer, entre le Brexit, l'arrivée de Trump, etc. Il y avait beaucoup de craintes pour 2017,

qui ne se sont finalement pas concrétisées. On se dit maintenant que 2018 va peut-être consacrer ce tournant d'une Europe qui était en train de s'assoupir à une Europe qui est en train de repartir » a expliqué Bernard Spitz, Président de la FFA. « De fait, le récent Forum de Davos s'est déroulé dans une ambiance plutôt positive, due en grande partie au retour de la croissance aux États-Unis, à celle toujours forte en Chine et en Asie, et au retour de la croissance en Europe, avec des perspectives positives malgré le Brexit. Mais dans ce ciel bleu, des nuages persistent », a témoigné Philippe Donnet, CEO du groupe Generali.



Philippe Donnet,
CEO du groupe Generali

LES NOUVELLES ROUTES DE LA SOIE, LA FIN DU PROTECTIONNISME CHINOIS ?

« Lors du 19^{ème} Congrès du Parti Communiste, le Président Xi Jinping a insisté sur le fait que la Chine entrait dans une nouvelle ère, celle d'un socialisme aux caractéristiques chinoises, basé sur les objectifs des deux centennaires : tout d'abord, donner "l'aisance moyenne" à tous les chinois d'ici 2021 (centenaire de la fondation du Parti Communiste Chinois), puis faire de la Chine un pays "moderne, fort, démocratique, culturellement avancé, harmonieux et beau" à horizon 2049 (centenaire de la fondation de la République Populaire de Chine). Ainsi, l'Empire du milieu est face à trois nouveaux combats : la prévention des risques, notamment financiers, l'éradication de la pauvreté absolue et la protection de l'environnement. La Chine a ainsi changé de priorité : elle ne vise plus un taux de croissance, mais une croissance inclusive, en harmonie avec la nature et avec les peuples. Le projet "One Road, One Belt" représente pour le Président chinois un nouveau plan Marshall, par la "construction d'une communauté de destins pour l'humanité". Et non un projet de néo-colonialisme comme on l'entend souvent dire » André Chieng, Président AEC et Vice-Président du comité France-Chine.





Philippe Dessertine,
Économiste

FORTE INCERTITUDE

Car on peut légitimement se demander si l'on assiste au redressement durable de l'économie ou à une euphorie qui serait le signe avant-coureur de bulles ou de chocs financiers ? « Il ne faut pas sous-estimer la volatilité des marchés, mais pour autant, l'inflation reste contenue car l'Europe est encore loin du plein emploi et les dettes des États sont trop élevées pour pouvoir supporter une éventuelle hausse des taux d'intérêts. Les risques financiers restent donc supportables » estimait Philippe Donnet.



Bernard Spitz,
Président de la Fédération
française de l'assurance

« Nous sommes dans un environnement incroyablement changeant. »

Bernard Spitz, Président de la Fédération française de l'assurance

Un avis que ne partage pas entièrement l'économiste Philippe Dessertine : « les marchés actions sont très dépendants de ce qui se passe sur le marché de la dette. Or le Congrès américain a voté la réforme fiscale qui, combinée au faible taux de chômage (4,1 %), peut faire craindre une reprise de l'inflation. Nous sommes certainement à la fin d'une période - celle de l'après-crise de 2008 - et entrons dans une période de forte incertitude, jamais connue dans le passé. ». Et d'ajouter : « La chute des marchés financiers n'est pas à exclure, après 100 mois consécutifs de hausse du Dow-Jones ».

UN DÉFI CLIMATIQUE PLUS QUE JAMAIS D'ACTUALITÉ

« L'avenir de l'assurance est-il menacé, alors que l'on observe des fractures assurantielles ou des trous de couverture quand les risques émergents se propagent ? » s'interrogeait Brigitte Bouquot. Cyber, voitures autonomes, crise sur les chaînes alimentaires, aléas climatiques à grande échelle... autant de nouveaux enjeux dont les assureurs doivent s'emparer, pour éviter le gap entre le marché et les besoins des entreprises. La co-construction et les technologies prédictives constituent des espoirs pour le futur. Mais Philippe Donnet rappelle que le climat reste un défi majeur (voir l'atelier AMRAE consacré à ces enjeux page 32). « Le réchauffement n'a pas été stoppé : les efforts consentis sont encore insuffisants et le retrait des États-Unis de l'Accord de Paris ne va pas dans le bon sens ». En échos, ouragans, sécheresses, inondations se multiplient sur tous les continents.

Pour Monique Barbut, Présidente du Fonds Mondial pour l'Environnement et Secrétaire Générale de la Convention des Nations-Unies de lutte contre la désertification (UNCCD), « le problème de la désertification et de la détérioration des terres est très lié à celui des migrations et des conflits. Aujourd'hui, 100 % des migrants

« Nous sommes au tout début de la 4^{ème} révolution industrielle, et la cryptomonnaie va permettre de la financer. »

Philippe Dessertine, Économiste

« SANS GOUVERNANCE MONDIALE, IL Y AURA BIENTÔT 250 CORÉES DU NORD SUR LA PLANÈTE »



« Nous sommes dans une société de mouvement et de transparence absolus, générateurs de risques. La seule façon de les éviter, c'est la bunkerisation de la société, à l'image de la Corée du Nord. Or on a vu plusieurs fois dans l'Histoire que la peur des menaces et le refus de prendre des risques conduisait au totalitarisme. Il y a clairement ce danger aujourd'hui ! La réponse à cela est de continuer à penser que demain "peut" être meilleur qu'aujourd'hui. Les entreprises comme les nations doivent penser à long terme, avoir une vision (même changeante) de ce qu'elles veulent devenir. Elles doivent prendre des risques, pour éviter que les menaces se réalisent. C'est ce que j'appelle l'économie positive, celle qui travaille dans l'intérêt des générations suivantes. Il y a un grand combat actuel entre individualisme et volonté collective, entre marché global et économie locale... Si nous ne sommes pas capables, dans les 15 ans qui viennent, de mettre en place une gouvernance planétaire qui rendra le marché tolérable, réduira les inégalités qu'il produit et maîtrisera le climat, alors il y aura 250 Corées du Nord sur la planète. Il faut faire prendre conscience aux individus de l'intérêt du collectif, par un altruisme rationnel, qui est en train d'arriver... Nous avons tous intérêt à être en bonne santé et à ce que le climat soit meilleur ! » Jacques Attali, Économiste.

« Il y a une réelle redéfinition de l'équilibre des pouvoirs au sein de la gouvernance mondiale. »

Monique Barbut, Executive Secretary, UNCCD



illégaux qui rentrent en Europe viennent de zones arides. Si on continue ainsi, les migrants économiques vont devenir des migrants politiques. Actuellement, 500 millions de petites fermes (moins de 2 ha) réparties à travers le monde emploient directement 2 milliards d'individus et nourrissent 80 % de la planète. Si la dégradation des terres continue, ces fermes vont progressivement disparaître. En Syrie, entre 2006 et 2010, le pays a connu les 3 pires années de sécheresse de son histoire, jetant un million de paysans dans les rues. Les révoltes politiques sont clairement corrélées au climat. C'est aux États de prendre des risques et des initiatives sur ces sujets, avant d'être ensuite relayés par la sphère privée».

RISQUE DÉMOGRAPHIQUE

De son côté, le risque démographique s'intensifie. « Avec le vieillissement de la population dans les pays développés, et une forte croissance dans les pays en voie de développement, on estime à plus de 10 milliards le nombre d'habitants sur terre en 2050 » a rappelé Philippe Donnet, avant de préciser : « Tout est interdépendant. La conjugaison de ce développement démographique avec les risques géopolitiques et le risque climatique entraîne des pressions migratoires extrêmement fortes, et contribuent à l'émergence du populisme, dont certains hommes politiques font leur fonds de commerce électoral ». Et de citer parmi les conséquences directes de ce populisme le Brexit et l'élection de Donald Trump. « La hausse des nationalismes menace le commerce mondial et la démocratie », a confirmé Evan Greenberg, CEO de Chubb, dans une allocution vidéo.

Pour Bernard Spitz, il ne faut pas négliger non plus la frustration des classes moyennes et les fractures territoriales. « On ne réglera pas un problème global par une réponse partielle. En matière de protectionnisme comme d'environnement, nous avons besoin de réponses multilatérales, la COP21 en est un bon exemple. Aujourd'hui, le système mondial construit à Bretton Woods entre les gagnants de la guerre ne prévoit uniquement que des réponses économiques : Banque mondiale, OMC, FMI, OCDE... La dimension sociale n'est nulle part, hormis dans une organisation basée à Genève qui date de la 1^{ère} guerre mondiale (OIT et BIT, ndlr) et qui est complètement "out" ! Il faut "re-pluguer" la dimension sociale sur le reste de la dimension économique et politique au sein d'une gouvernance mondiale élargie. Ce sera un des grands enjeux de 2018, avec le G20 qui se déroulera en Argentine et le G7 au Canada, puis en France ». Et Brigitte Bouquot de confirmer : « Face aux inégalités et aux exclusions, qui font partie des principaux germes du populisme et du protectionnisme, les grands dirigeants du Monde nous ont exhorté, lors du Forum de Davos, à une croissance solidaire et inclusive, seul gage d'une croissance durable. Nous assistons à un bouleversement général de notre monde, qu'il faut collectivement reconstruire. L'année 2018 sera décisive pour la gouvernance mondiale ».

UNE GOUVERNANCE MONDIALE EN QUÊTE D'ALTERNATIVE

Passer du free trade au fairtrade est-il un défi réalisable ? « La Corée du Nord, l'Iran et le Moyen-Orient restent des foyers extrêmement dangereux », a insisté Philippe Donnet. Alors que l'on assiste à une tendance au repli sur soi (Brexit, Catalogne) et au recul des démocraties libérales au profit de régimes autocratiques baptisés « démocraties », la mondialisation semble face à une alternative stratégique. « Quelles seront par exemple demain les conséquences de la rivalité entre les États-Unis, isolés au plan diplomatique, et la Chine qui monte en puissance avec son projet "One Road, One Belt" ? » a demandé Nicolas Beytout, Président-Fondateur de L'Opinion, aux participants de la plénière.



« Le principal message de Davos ?
La croissance ne sera durable que
si elle est solidaire et inclusive. »

Philippe Donnet, Managing Director
and CEO Groupe Generali



Pour André Chieng, Président d'AEC, ces nouvelles « Routes de la soie », basées sur un développement des infrastructures terrestres, ferroviaires et maritimes, représentent plus un nouveau plan Marshall qu'un acte de néo-colonialisme (voir encadré page 27). « Dans ce nouveau modèle de société, la liberté a certes moins d'importance que dans les pays occidentaux, mais la démocratie est présente, en agissant "pour" le peuple, même si le pouvoir n'a pas été conféré "par" le peuple ». Quant à Monique Barbut, elle estime que ce projet de nouvelle « Route de la soie » est un des programmes les plus intelligents en matière de financement de l'environnement, embarquant 49 pays, dont certains très pauvres, avec une levée d'argent privé qui avoisine les 4,9 milliards d'euros. « Mais "One Road, One Belt" montre aussi qu'il y a un réel changement dans l'équilibre des pouvoirs au sein de la gouvernance mondiale. Le multilatéralisme ne se cantonne plus à la relation entre les États-Unis, la France et l'Angleterre. D'autres pays, au même titre que la Chine, veulent être reconnus pour leurs initiatives, comme l'Inde, la Turquie, le Brésil, le Mexique, etc. ».

VERS UN CHANGEMENT DE L'ÉCHELLE DES RISQUES

En parallèle de cette redistribution géopolitique en mouvement, on assiste à un changement d'échelle des risques. « Les assureurs sont résilients. Ils ne se dérobent jamais et ont le sens des responsabilités. Pour accompagner les assurés, ils se sont adaptés très vite à ce nouveau monde, aux taux d'intérêt très bas, aux nouvelles contraintes réglementaires (Solva 2, MIFID, IFRS17...) et aux risques émergents,

« Il n'y a jamais eu de meilleure
époque pour faire ce métier. »

Todd Jones, Head of Global Corporate
Risk & Broking, Willis Towers Watson

liés notamment aux disruptions technologiques » a expliqué Philippe Donnet. Pour autant, il est important que les risques traditionnels ne soient pas occultés par ces risques émergents, et que tous bénéficient d'une bonne cartographie des risques.

Denis Ranque (voir page 20), Président du Conseil d'Administration du Groupe Airbus, a ainsi insisté sur la nécessaire mise en place en interne d'un « risk mapping », dans une économie entièrement globalisée, numérisée et ubérisée : « Il n'y a pas de magie. On ne pourra jamais identifier tous les risques, mais l'important est de se poser systématiquement des questions, pour chaque activité, produit ou implantation, et de prendre des plans d'actions pour minimiser l'importance ou l'occurrence des risques. Il est toujours salutaire de rationaliser les risques ». « La grande nouveauté est la vitesse à laquelle se passent les disruptions. On a assisté à la montée en puissance très rapide de sociétés qui disruptent des secteurs entiers : le n°1 des taxis n'a pas de taxis, le n°1 des hôtels n'a pas d'hôtels... sans parler des Gafas », a souligné pour sa part Bernard Spitz. Et Philippe Dessertine de renchérir : « Nous sommes au tout début de la 4^{ème} révolution industrielle, et la cryptomonnaie va permettre de la financer. Après la vapeur, l'électricité et le pétrole, l'informatique et le nucléaire, nous entrons dans une nouvelle ère, dont le smartphone n'est que la toute première marche. Jusqu'ici, nous managions en cherchant à limiter les risques. À partir de maintenant, il va falloir prendre des risques, tenter et réapprendre l'échec ». Une vision partagée par Brigitte Bouquot : « les entreprises doivent comprendre les enjeux globaux dans lesquels elles sont impliquées, mais elles ne peuvent pas attendre d'en avoir toutes les réponses pour avancer. Le Risk Management s'est construit avec la globalisation : aux entreprises de faire preuve de l'intelligence des risques ! ». ■

Todd Jones,
Head of Global Corporate
Risk and Broking chez
Willis Towers Watson



naudet au service de l'expertise internationale

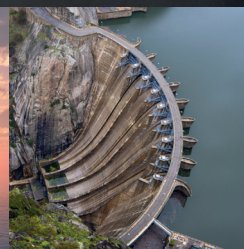
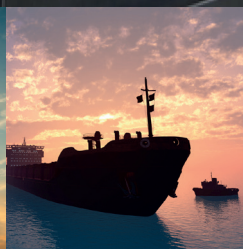
naudet est un cabinet d'expertise spécialisé en Risques Industriels et Techniques. Avec une équipe de 56 ingénieurs et financiers, il est leader de son secteur en France et se distingue par l'exclusivité de son activité dans le monde de l'industrie et des grands comptes internationaux.

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



RISQUES CLIMATIQUES : UNE MATÉRIALITÉ CROISSANTE POUR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Les business modèles des entreprises sont-ils climato-compatibles avec la gestion des risques climatiques des assureurs ? Retour sur l'essentiel des débats de l'atelier consacré à ces enjeux.



Christoph Möcklinghoff,
Directeur du département
risques environnementaux
chez Marsh

Il est arrivé à la première place des risques auxquels sont confrontées les entreprises dans le dernier rapport du Forum économique mondial. « *Le changement climatique nous concerne tous, dans notre vie privée comme dans la sphère professionnelle* » a lancé le modérateur Pascal Cherion, Responsable des assurances du groupe marseillais ONET, et co-pilote de l'antenne régionale de l'AMRAE en PACA, rappelant que le coût des catastrophes naturelles de 2017 a été estimé à 136 milliards de dollars dans le monde.

Dans le cadre de l'accord de Paris de la COP 21, les entreprises sont amenées à formaliser des « scénarios climat » pour leurs activités, compatibles avec l'objectif de limiter l'élévation de la température moyenne de la planète à 2 degrés d'ici 2050. « *L'information progresse et les discussions s'intensifient. L'accord de Paris est à la fois structurant et très innovant, car il associe les sphères économiques, politiques, financières et sociales* » insiste Émilie Alberola, Directrice des politiques climatiques et des mécanismes de marché chez EcoAct. « *Les sociétés doivent renforcer leurs capacités d'adaptation aux effets néfastes des changements climatiques. Outre les dommages physiques, il existe un réel risque de pertes des valeurs boursières, ainsi que des risques juridiques non négligeables, notamment pour les entreprises pétrolières et électriques* ». Un an après l'entrée en vigueur

« On commence à voir apparaître des réclamations en responsabilité, sans qu'il y ait de fautes. »

Christoph Möcklinghoff,
Directeur du département risques
environnementaux chez Marsh

de la loi sur la Transition Écologique, le bilan des initiatives prises par les investisseurs français à l'aune de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) révèle une grande diversité des pratiques. Parmi les entreprises françaises engagées pour le climat, dix d'entre elles (dont Axa, Kering, Cap Gemini, Suez et Bel) ont été certifiées « compatibles à la trajectoire 2°C »



Émilie Alberola
Directrice des politiques
climatiques et des
mécanismes de marché,
EcoAct





(sur 339 dans le Monde), dans le cadre de l'initiative internationale des « science based targets ». C'est peu. « *La compatibilité des modèles économiques à un « monde 2 degrés » reste à construire. Impulser cette transformation va nécessiter un cadre politique et réglementaire pour financer et gérer les risques climatiques de transition* » a conclu Emilie Alberola.

VERS DES VILLES PLUS RÉILIENTES

Oliver Wild, Administrateur de l'AMRAE et Group Chief Risk, Insurance and Coordination of internal control de VEOLIA, a souhaité mettre l'accent sur le programme des 100 villes résilientes à travers le monde, initié par la Fondation Rockefeller, et dont son groupe, très engagé dans la lutte contre le dérèglement climatique, est partenaire, aux côtés notamment de Swiss Re. « *Ce programme permet de financer un poste de Resilient Chief Officer au sein de chaque ville, et de l'aider à analyser son exposition aux risques* ». Les principales menaces qui ressortent ? Les inondations (83%), les infrastructures vieillissantes (40%) et la pollution de l'environnement (21%). « *Par le biais de ce programme, nous outillons les villes pour qu'elles comprennent mieux l'origine de leurs risques et trouvent des solutions adaptées à leurs problématiques. Nous avons notamment travaillé sur un canal de désengorgement à Copenhague ainsi qu'au cas de la Nouvelle-Orléans, à l'occasion des 10 ans du passage de Katrina. À terme, les villes qui se protègent face aux menaces seront plus attractives, tant pour les investisseurs que pour les habitants* » s'enthousiasme Oliver Wild.

PLUS DE CAPACITÉS, ET DES SOLUTIONS ALTERNATIVES POUR LES ASSUREURS

Enfin, Christoph Möcklinghoff, Directeur du département risques environnementaux chez Marsh, a fait un point sur l'impact des risques climatiques sur les assureurs. « *On commence à voir apparaître des réclamations en responsabilité, sans qu'il y ait de fautes, et en dommages, sans qu'il y ait réellement de dommages* ». Et d'illustrer : « *Un agriculteur du Pérou a attaqué en justice RWE (équivalent d'EDF en Allemagne), pour avoir contribué à hauteur de 0,5% au réchauffement d'un glacier près de sa ferme. Sa réclamation a été jugée recevable par le tribunal qui a missionné un expert sur place. Cela envoie un signal d'alerte fort, notamment aux assureurs. L'ONU a d'ailleurs estimé récemment que le droit devait être modifié pour permettre les réclamations climatiques. L'assurance Responsabilité environnementale peut couvrir une partie de ces risques - à condition que le fait générateur soit d'origine fortuite - mais certainement pas tous !* ». Quant aux dommages, Christoph Möcklinghoff estime que le monde de l'assurance réagit à trop court terme, alors que le marché a besoin de capacités et d'une vision sur le long terme pour stabiliser le business model. « *Actuellement, seuls 30 à 50% des dégâts causés par les catastrophes naturelles sont couverts par le secteur de l'assurance. La solution passe par le rapprochement des compétences, comme par exemple au sein du think tank EPE (Entreprises pour l'Environnement), par la modélisation de l'exposition au risque post-événement et par le recours combiné aux captives, à l'assurance paramétrique et à l'assurance traditionnelle en excès* ». ■



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

CyberEdge,[®] la solution d'assurance pour protéger votre système d'informations et les données que vous détenez.

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

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



Prêts pour demain

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



QUAND UNE CAPTIVE S'INSTALLE EN FRANCE

Délibérément orienté cette année sur leur localisation plutôt que sur leur fonctionnement, l'atelier consacré aux captives a donné lieu à un exposé très riche, à partir de l'exemple d'une captive qui vient de s'installer en France. L'occasion pour l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Régulation (ACPR) d'expliquer comment elle travaille.

Pour la première fois depuis 25 ans, une société française a fait le choix d'installer sa captive d'assurance à Paris ! Une annonce de bon augure, mais plutôt surprenante, quand on sait que sur les 46 captives détenues par les sociétés du CAC40, plus de la moitié (26) sont au Luxembourg, 7 en Irlande, 7 aux États-Unis et seulement 6 en France.

« Il ne faudrait pas grand-chose pour que la Place de Paris soit un lieu d'accueil pour les captives d'assurance ou de réassurance. »

Anne-Marie Fournier,
Vice-Présidente de l'AMRAE sur
le plateau de News Assurances Pro



« Le rôle des captives comme outils de financement et de gestion des risques ne fait plus débat aujourd'hui », précise d'entrée Catherine Hamon, Directeur des assurances de Renault. (ndlr : voir ATRM N°14). « Si les captives françaises privilégient le Luxembourg, ce sont principalement pour ses atouts techniques et réglementaires : disponibilité de ses experts et régulateurs, application du principe de proportionnalité prévu par Solv2, capacité à optimiser la gestion des fonds et du cash et possibilité de constituer des réserves, les fameuses PFS (Provisions pour fluctuations de sinistres) », complète Laurent Bonnet, Responsable du pôle financements alternatifs de Gras Savoye. Dans ce contexte, le choix

d'Imhotep d'implanter sa captive en France a de quoi surprendre. Patrice Kalfon, actuaire et expert-comptable, fondateur d'Ellis Alliance, a accompagné la création de la captive de cette société d'assurance couvrant la livraison des maisons individuelles. Il explique que son client, dont l'activité est essentiellement métropolitaine, souhaitait couvrir ses risques en France, et qu'il a trouvé une grande écoute auprès de l'ACPR, qui s'est posée en partenaire du projet. « Nous avons travaillé ensemble très efficacement, bien avant le dépôt du dossier. Ensuite, l'agrément n'a pris que 4 mois et demi », précise-t-il.

LE RÉGULATEUR, UN PARTENAIRE POUR LA CAPTIVE ?

Et Julie Briand, Chef de service des organismes d'assurances au sein de l'ACPR, organisme dont la parole est rare, de confirmer : « nos équipes sont dimensionnées pour superviser plus de 600 organismes d'assurance et de réassurance en France. La procédure d'agrément ne peut dépasser 6 mois, comme le prévoient les textes européens, mais nous encourageons les entreprises à échanger avec nous en amont de la dépose du dossier, pour faciliter la procédure. Les réunions et les documents de travail peuvent même se faire en langue anglaise ». Et d'ajouter : « Les captives font partie d'un groupe, nous pouvons donc envisager des dispositifs de gouvernance et de reporting adaptés, en appliquant le principe de proportionnalité, en fonction notamment de la nature des risques et de la taille de l'entreprise ». Face à de tels arguments, et en misant sur un élargissement de la provision pour égalisation à la française, d'autres groupes vont peut-être décider, comme Imhotep, d'installer leur captive à Paris, ou de rapatrier leur captive luxembourgeoise... comme la tendance se dessine en Allemagne, en Suède et en Norvège. « Cela contribuerait à une meilleure image des captives. Et réduirait le risque de réputation dû aux suspicions d'évasion fiscales, qui restent présentes - à tort - dans certains esprits », estime Marine Charbonnier, Head of Risk Financing Solutions chez AXA Corporate Solutions. ■



Julie Briand,
Chef de service des
organismes d'assurances
au sein de l'ACPR, qui s'est
posé en partenaire du projet
d'implantation en France
d'une captive.



LE PODIUM DES PIRES SCÉNARIOS DE CYBER-RISQUES

« Le risque cyber n'est plus un risque technique, il est devenu un risque d'entreprise et il doit être gouverné comme les autres risques d'entreprise » a rappelé Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, en ouverture des Rencontres AMRAE 2018. Rien de surprenant à ce que le cyber soit le thème de l'un des ateliers les plus courus à Marseille. Selon le dernier Baromètre 2018 du Clusif¹, les cyber-attaques ont augmenté de 48 % cette année et 92 % des entreprises ont été attaquées « une ou plusieurs fois ». Retour sur le podium des cyber risques les plus classiques présentés à Marseille.



Kevin Heydon,
Directeur de la sécurité
de l'information du groupe
français de cosmétique
L'Occitane



Alexis Nardone,
Expert associé, manager
risques IT chez GM
Consultant

OR - RANÇONGICIEL OU RANSOMWARE

Le ransomware, ou « rançongiciel » - cryptage des données suivi d'une demande d'une rançon - est non seulement l'attaque la plus fréquente (73 % des attaques, Césin) mais aussi une des plus coûteuses. Saint-Gobain, atteint en juin dernier par le rançongiciel NotPetya, explique ainsi que l'attaque lui a coûté pas moins de 80 millions d'euros de résultat. Depuis, le groupe a pris des mesures importantes. Intervenu en plénière, Claude Imauven, Directeur général exécutif chargé de la digitalisation du groupe spécialisé dans la production, la transformation et la distribution de matériaux, raconte notamment : « Dans une optique de sensibilisation, nous avons réalisé des campagnes de faux phishing, afin de vérifier que le poisson est toujours dans le filet. » En clair, cela permet de sensibiliser les salariés au risque de pièce-jointe infectée, pour affûter leur esprit critique et, in fine, augmenter la résilience globale de l'entreprise. Plus globalement, les entreprises françaises ont encore du pain sur la planche : seuls 38 % des professionnels sondés lors de l'atelier se disent « prêts à parer les ransomwares » tandis que 42 % « y travaillent » encore. De fait, 70 % des entreprises n'ont pas encore mené de test d'attaque ransomware.

ARGENT - VOL DE DONNÉES PERSONNELLES

Le vol de données arrive au deuxième rang des préoccupations des Risk Managers. En cause ? La mise en oeuvre du règlement européen sur la protection des données (RGPD) le 25 mai prochain : fixant le devoir de protéger les données des clients mais aussi des salariés et des prestataires, ce règlement met l'entreprise dans une situation de responsabilité. Et tout manquement sera sanctionné fortement, avec une amende pouvant atteindre 4 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe. « Or, la France est numéro 2 dans le monde en matière de données volées » alerte lors de l'atelier Alexis Nardone, expert associé, Manager risques IT chez GM Consultant.



« Il est probable que la focale sur les ransomwares change très rapidement et se fixe sur le vol de données, coûteux en termes de sanction mais aussi sur le plan de l'image ». Sur le sujet, la sensibilisation est clef. « Souvent, les collaborateurs réalisent l'ampleur de la menace quand nous leur faisons une simulation sur un poste similaire à leur ordinateur de travail. Cela devient concret », indiquait Kevin Heydon, Directeur de la sécurité de l'information du groupe français de cosmétique L'Occitane. La communication va aussi devenir cruciale : chaque vol devra faire l'objet d'une communication de crise efficace, pour éviter tout chahut en Bourse.

BRONZE - DATA-CENTER HORS-SERVICE

Ce scénario relève plus de la loi de Murphy – avec des difficultés en cascade – que de la malveillance. Pour autant, son occurrence et ses conséquences probables en font un risque sérieux. Par exemple, en 2017, une entreprise a vu son premier data center tomber en rade suite à l'échec d'une mise à jour. L'équipement de secours qui devait prendre le relais a alors subi une panne de matériel. La pièce à remplacer était disponible à 200 kilomètres du data center de secours... mais à plusieurs heures de voiture à cause d'inondations sur les routes. Le risque de panne d'opérateur téléphonique, reliant le data center à l'extérieur, peut également vite se concrétiser en déni de service sur les sites internet marchands, mais aussi les systèmes de production connectés. ■

¹ Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique.

INTERVIEW

Le Directeur général de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) Guillaume Poupard l'affirmait en session plénière à Marseille : « Nous avons besoin des Risk Managers pour diffuser la culture du cyber risque à tous les échelons des entreprises. »

Aux dernières Rencontres AMRAE 2018, Guillaume Poupard, qui a encouragé les Risk Managers à poursuivre leur évangélisation dans l'objectif de rendre les sociétés plus résilientes face aux nombreuses tentatives de cyber attaques, a ensuite accordé une longue interview à *Atout Risk Manager*.

Les attaques majeures de 2017 ont-elles permis une prise de conscience des entreprises sur l'importance du cyber risque ?

La violence des attaques mais aussi la bonne communication des entreprises touchées ont mené à une prise de conscience au plus haut niveau. Les grosses attaques préexistaient ; elles étaient déjà menées par des groupes très structurés. Mais, là, ce qui a touché Saint-Gobain est d'un autre ordre : l'entreprise n'était pas visée et a été une victime collatérale, du fait de son implantation en Ukraine. Cet aspect inattendu démontre que « cela n'arrive pas qu'aux autres ».

Les Risk Managers sont-ils pour vous des interlocuteurs privilégiés ?

Tout à fait. Historiquement, nous travaillions avec les RSSI qui se plaignaient de ne pas être entendus en interne. Puis, progressivement, les DSI ont cessé de nous voir comme un centre de coûts, de risques et de délais. Ils sont devenus nos alliés. Cette tendance se propage au sein de la Gouvernance : auprès du Directeur juridique, puis du Directeur administratif et financier jusqu'au PDG. Pour autant, la culture du cyber risque doit encore se diffuser à tous les échelons des entreprises. C'est dans ce cadre que nous avons besoin des Risk Managers. Ils seront aussi des interlocuteurs privilégiés pour accompagner la transformation dans le cadre de la directive Network and Information Security (NIS). L'ANSSI sera ainsi aux côtés de nouvelles entreprises, en plus des opérateurs d'importance vitale (OIV), qui ont des sites physiques très sensibles littéralement entourés de barbelés. Nous élargissons notre exigence aux opérateurs de services essentiels (OSE), qui sont indispensables au bon fonctionnement de notre économie.

A quoi les entreprises doivent-elles s'attendre en la matière ?

La liste des secteurs sera connue en novembre 2018, sous la forme d'un décret. D'ores et déjà, il y a des secteurs qui sont évidents, comme la logistique et la grande distribution. Chacun sent bien que, s'ils sont dans l'incapacité de faire leur travail, la sécurité nationale sera mise en jeu. Nous nous posons également la question de Pôle Emploi. Si nous nous fions à notre relation avec les OIV, le début de la relation est « rugueuse ». Mais c'est normal. Au début, nous arrivons, nous imposons des dispositifs qui ont un coût. Mais très vite, l'entreprise comprend que nous sommes là pour aider à monter en gamme et à investir sur la sécurité.

Quel sera l'effort financier nécessaire ?

Un de nos indicateurs de maturité est quand les entreprises dépensent 5 à 10 % de leur budget IT en sécurité. Bien sûr, cette dépense doit être bien pensée pour être efficace. Il est déjà arrivé que des dirigeants s'équipent à cette hauteur et se fasse pirater car l'investissement n'a pas été suffisamment réfléchi. C'est là aussi que le Risk Manager doit intervenir : pour avoir une véritable stratégie de gestion de ce risque. Il doit intervenir de manière à ce que les efforts sur le cyber n'exposent pas à d'autres risques, en gardant une vision d'ensemble. ■



LE RISK MANAGER, PONT ENTRE LES INTELLIGENCES ARTIFICIELLE ET HUMAINE



« Le Risk Manager est le garant d'un nouvel humanisme dans la culture des entreprises. »

Brigitte Bouquot,
Présidente de l'AMRAE

Dans un monde digitalisé où le recours au Big Data et les robots montent en puissance, le Risk Manager se doit d'être le garant d'un nouvel humanisme et de devenir la conscience de l'entreprise.

Risque Cyber, Big Data, robots ou voitures autonomes... La révolution est en marche. Dans un univers qui vit aujourd'hui des ruptures radicales et où émergent de nouvelles menaces à l'instar du risque cyber, « *il nous faut l'intelligence des risques* » a souligné Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, en ouverture des Rencontres AMRAE 2018. En l'absence de certitudes, le Risk Management doit s'adapter, nourrir ses analyses et proposer des solutions. Pour l'économiste Philippe Dessertine, il faut donc désormais « *penser risque* ». Après l'ère du management et de l'optimisation, en cours depuis l'après-guerre, la règle consiste désormais à prendre des risques, à tenter « *et à rater parfois* », estime l'économiste.

NOUVELLE ÉCOLOGIE

Désormais, l'entreprise est digitale... et vit comme un réseau. Son caractère intégré met l'ensemble en danger : c'est souvent aux confins des entreprises, dans les petites filiales et des pays éloignés que prédominent les risques. L'attaque au ransomware NotPetya menée en juin 2017 a ainsi touché Saint-Gobain à partir de l'Ukraine. Elle s'est propagée aux filiales les plus centrales et modernes. Dans cette perspective, le Risk Management émerge comme la nouvelle écologie de l'entreprise : au Risk Manager de trouver comment prendre en compte les nouveaux paramètres, sans oublier bien sûr les menaces de l'ancien monde. Au Risk Manager de s'adapter pour appréhender



de nouveaux outils et de nouveaux modes de fonctionnements, dans un environnement en mouvement : il n'est plus question de se focaliser sur les risques financiers et opérationnels, la vision doit être beaucoup plus large et intégrer tous les risques, y compris ceux liés à l'intelligence artificielle. Ce qui implique de faire évoluer ses méthodes et ses outils.

Comme son environnement, le responsable des risques doit devenir «2.0» : développer son intelligence humaine, son esprit d'analyse, pour éviter à l'entreprise de se laisser emporter par une vague sans âme. D'une manière générale, «le sujet n'est pas de freiner l'innovation, mais de faire la part des choses» a conseillé Françoise Gaucher, Risk Manager expert à la Direction des Risques du Groupe La Poste lors de l'atelier «Évolution des référentiels métier et impact sur le Risk Management». Pour reprendre les termes de Brigitte Bouquot lors de l'ouverture des Rencontres AMRAE 2018, «le Risk Manager est le garant d'un nouvel humanisme dans la culture des entreprises, alors qu'arrive le tsunami de l'intelligence artificielle, l'homme est le seul point fixe. Le Risk Manager a un rôle clef : il est la conscience de l'entreprise».

«Il y a une caractéristique humaine qu'il conviendrait de ne pas déléguer au robot, c'est le jugement.»

Michaël Foessel, Philosophe

RISK MANAGER 3.0

Pour cela, le choix des outils, et notamment du référentiel, est primordial. Il faut que le Risk Manager adopte celui qui convient le mieux à la culture de l'entreprise sans omettre de le partager avec des partenaires très différents, y compris avec ses fournisseurs et ses sous-traitants. Le rôle du Risk Manager 3.0 ? Celui d'un chef d'orchestre : il doit faire jouer tout le monde en harmonie sans être en aucun cas virtuose dans un instrument. «Le Risk Manager n'est pas là pour empêcher de prendre de risques mais pour faire prendre conscience des risques pris» a expliqué Thibault Bulaboïs, Coordinateur du Risk Management à la Française des Jeux, lors de l'atelier «Risk Manager, du chef d'orchestre au business partner». Il n'est pas question de renier la posture traditionnelle de défenseur du Risk Manager, mais d'utiliser toute l'information dont on dispose pour aider l'entreprise à aller de l'avant. Concrètement ? À chacun de fabriquer son propre radar, de déterminer son domaine d'influence, d'être en veille permanente et de rencontrer ceux qu'on n'a pas vus depuis longtemps pour mieux comprendre les risques. «Le Risk Management n'échappe pas à la révolution de l'expérience client. Il faut réfléchir à la notion de besoin client. Quels sont mes clients internes et externes ? Quelles sont leurs attentes ?» estime Dominique Pageaud, Associé chez EY. La cartographie des risques ne suffit plus. Il faut aller à la rencontre de la stratégie et de la satisfaction du management pour



Thibault Bulaboïs,
Coordinateur du
Risk Management à
la Française des Jeux



Dominique Pageaud,
Associé chez EY

LES ROBOTS ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE CHEZ LES ASSUREURS

Chez les partenaires des Risk Managers, le recours au robot pose aussi question. En ce domaine, l'assureur a une position complexe. «L'assureur observe, participe au débat public et surtout se pose des questions» rappelait Nicolas Baudey, Responsable souscription RC Grands Comptes chez Axa Entreprises, au cours de l'atelier «Assurance et robot». Ces questions sont de deux ordres : comment ces nouvelles technologies sont susceptibles de faire évoluer son métier, et dans quelle mesure elles vont remettre en cause les principes fondateurs du métier comme la sinistralité et l'articulation des responsabilités. En premier lieu, la compagnie d'assurance est une entreprise à qui les robots, l'intelligence artificielle et le Big Data permettent de réaliser de formidables progrès. «La relation client, le processus de souscription et la gestion des sinistres vont être impactés par l'émergence de ces technologies» indiquait Nicolas Baudey. Pour un assureur, le recours à l'intelligence artificielle pourrait dans l'avenir amener une nouvelle typologie des risques et une contraction du volume de la sinistralité grâce à la réduction de l'accidentologie humaine. L'intelligence artificielle et le Big Data, c'est aussi une remise en cause de la mutualisation des risques, un principe fondateur du métier. Enfin, ces technologies ont aussi permis la naissance des AssurTechs, qui rebattent les cartes de la conception et de la distribution des produits d'assurance.

Michaël Foessel,
Philosophe



Guillaume Poupard,
Directeur général
de l'Agence Nationale de
la Sécurité des Systèmes
d'Information (ANSSI)

devenir un réel business partner. « *Le Risk Manager doit se faire violence pour aller sur des territoires où il n'est pas forcément à l'aise* », souligne Dominique Pageaud.

DIRECTION GÉNÉRALE

Dans notre monde digitalisé où la matière est parfois difficile à comprendre, la tentation est grande de classer les risques liés au cyber et à l'intelligence artificielle au rang des sujets techniques. Une erreur à proscrire. « *La technologie pose davantage de questions philosophiques que de questions techniques* » insiste Guillaume Poupard, Directeur général de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI). « *Toutes les entreprises sont engagés dans un processus de transformation numérique. Si on ne veut pas être freiné dans ce processus, on ne doit pas traiter le risque numérique différemment des autres risques* » ajoute Claude Imauven, Directeur général exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain, très insistant sur l'importance si primordiale du sujet cyber qu'il ne peut être traité qu'au niveau de la direction générale.

D'autant que l'intelligence artificielle n'est pas qu'une menace. « *L'intelligence artificielle est au cœur de la transformation numérique. Elle est aussi à l'origine de nouveaux outils qui permettent de détecter la menace* » estime Claude Imauven. Grâce à l'intelligence artificielle, aux robots et au monitoring des comportements, les protections que peuvent mettre en place les entreprises ont évolué de manière incroyable puisqu'il est aujourd'hui possible d'anticiper et de repérer les comportements suspects par l'analyse des données. En outre, ne pas négliger un paradoxe rappelle-t-il : l'intelligence artificielle est le produit de l'intelligence humaine. « *Chacun d'entre nous a participé à la création*

de l'intelligence artificielle et c'est l'homme qui a créé le cyber risque » insistait Valérie Lafarge-Sarkozy, Avocate au sein du cabinet Altana, qui estime que les problèmes les plus brûlants restent à venir. « *Nous évoluons encore dans l'Intelligence Artificielle "faible", et les véritables menaces viennent de l'Intelligence Artificielle "forte". Pour l'instant, nous pouvons encore contrôler la machine et 80% des attaques pourraient être évitées si nous, humains, étions formés pour se comporter correctement* » affirme Valérie Lafarge-Sarkozy. « *Dans le domaine de la sécurité numérique, on est incapable de faire des scénarios "au cas le pire". On a besoin d'intelligence humaine* », ajoute Guillaume Poupard.

ARSENAL LÉGISLATIF

Reste qu'aujourd'hui, pour parer aux risques liés à la digitalisation, aux robots, et à l'intelligence artificielle, l'arsenal législatif reste à construire. De l'aveu de Guillaume Poupard, il y a « *des débats compliqués, y compris avec nos alliés* ». Et partout la menace plane car « *dans certains, pays on passe facilement de la sécurité des systèmes d'information à la sécurité de l'information* ». Sur le plan de la défense juridique, l'Europe doit prendre son avenir en main. Pour autant, il ne faut pas céder au catastrophisme. Le règlement RGPD est une première étape, positive. La transposition de la directive NIS en est une seconde (voir la tribune publiée par Brigitte Bouquot dans Le Monde du 27 février).

« *Les Gafas sont legalistes car ils ont une culture américaine. C'est à nous de leur fixer un cadre pour éviter que cela dérive vers quelque chose dont personne ne veut, eux y compris. Bien utiliser l'intelligence artificielle sera quelque chose de positif. Il ne faut pas céder à l'obscurantisme* » estime Guillaume Poupard. Dans le



Todd Jones,
Head of Global Corporate
Risk and Broking chez
Willis Towers Watson



Sidonie Watrigant,
Journaliste



Claude Imauven,
Directeur général
exécutif de la Compagnie
de Saint-Gobain

contexte du développement de l'usage de robots de plus en plus sophistiqués, le Parlement européen a d'ailleurs demandé à la Commission d'examiner les solutions juridiques envisageables comme la création d'une personnalité juridique spécifique aux robots.

Surtout, les robots ne doivent pas faire oublier que le risque reste encore très souvent lié à l'intelligence humaine. « Neuf accidents sur dix sont imputables à l'erreur humaine » rappelle Todd Jones, Head of Global Corporate Risk and Broking chez Willis Towers Watson. « Tout ce que nous faisons porte la possibilité de l'échec. Le risque n'est pas exactement la menace. Le plus important n'est pas que le monde est devenu plus risqué, mais que nous sommes de plus en plus sensible à ces risques » rappelait le philosophe Michaël Foessel en clôture. « Il y a une extension du domaine du risque : nous ne sommes plus dans une société du salut car la religion est beaucoup moins importante qu'elle ne l'était, mais dans une société de l'assurance. Dans une société du salut, le risque est reporté au-delà de la vie, nous voulons dans le présent une assurance de certitude de l'avenir. Cela a accompagné le mouvement démocratique moderne. Nous pouvons maîtriser notre avenir. Le risque comme menace que l'on anticipe est alors inséparable de ce qu'il y a de positif dans la modernité. Mais le risque c'est de tout penser en termes de risque. Si l'on veut une vie faite de surprises, il faut aussi admettre aussi une vie faite de mauvaises surprises... Le désir d'avenir c'est aussi un désir d'incertain. L'anticipation en toute chose, le calcul de l'avenir comme s'il était déjà compris dans le présent est un frein à l'expérience à ce qu'il y a d'humain dans nos vies. »

Pour faire face aux risques liés à l'intelligence artificielle, Michaël Foessel insiste sur « la nécessité de mettre de l'humain et du sensible. La question de savoir ce qui relèvera du robot et de l'humain demain ne doit pas céder au catastrophisme, mais il y a une caractéristique humaine qu'il conviendrait de ne pas déléguer au robot, c'est le jugement », ajoute le philosophe. ■



Les Risk Managers et le Philosophe : point une parabole, mais la réalité du 9 février où 50 élèves d'un jour eurent la chance se faire dédicacer par Michael Foessel « État de vigilance » et « Le temps de la consolation ».

Valérie
Lafarge-Sarkozy,
Avocate au sein
du cabinet Altana





EXPERTS YOU CAN RELY ON



CCR Re



CCR Caisse Centrale de Réassurance



@CCR_Re

www.ccr-re.fr

RISK MANAGER : SE FORMER TOUT AU LONG DE LA VIE

Si l'assise technique reste nécessaire, le Risk Manager de demain devient de plus en plus polyvalent. Il est désormais primordial de travailler et d'adapter sa communication, tant avec les dirigeants qu'avec toutes les autres parties prenantes.



Sophie Maguer,
Secrétaire Générale de
l'AMRAE et Risk Manager
d'Eurodisney

S'ENRICHIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Comment le Risk Manager doit-il s'adapter pour appréhender les nouveaux risques d'un monde qui change ? Le profil du Risk Manager des prochaines années est une question qui se pose avec de plus en plus de force. Le sujet, souvent abordé pendant les Rencontres AMRAE 2018, a vu un atelier AMRAE Formation lui être consacré. «*Il est difficile d'établir une feuille de route idéale*», a estimé en préambule Sophie Maguer, Secrétaire Générale de l'AMRAE et Risk Manager d'Eurodisney, intervenue au cours de cet atelier. «*Il y a toujours des piliers communs, comme une assise technique solide, des méthodes d'analyse et de quantification des risques, et une capacité d'anticipation avérée*» poursuivait-elle. Mais dans l'entreprise ouverte, «*le métier est de plus en plus transversal et demande davantage de polyvalence*». Plus question pour un Risk Manager de se reposer sur des «*savoir-faire*» : il doit aussi faire preuve de «*savoir-être*».

Le métier change, les risques évoluent et de nouvelles menaces apparaissent. «*En matière de diffusion de la culture du risque, il reste du travail à accomplir*» reconnaissait François Malan, Vice-Président métier de l'AMRAE, Directeur de la gestion des risques et de l'audit chez Nexity. «*Il ne faut pas se poser en expert, mais au contraire adapter sa communication à son auditoire*». Les Risk Managers doivent faire des efforts pour communiquer davantage et autrement. Pour donner davantage de visibilité à la fonction, ils doivent se

montrer inventifs, y compris avec les dirigeants. «*Je suis passé d'une réunion annuelle à des points trimestriels plus courts avec mon comité d'audit*» témoigne François Malan. «*Risque de fraude, risque de conformité, devoir de vigilance... Ces nouveaux risques font peur au Directeur Général et constituent de bons arguments pour renforcer la légitimité du Risk Manager*» soulignait Sophie Maguer. Le contexte réglementaire constitue actuellement une opportunité à saisir pour le Risk Manager : le recours à la cartographie est cité dans les textes, la fraude est de plus souvent évoquée, les aspects de conformité sont prégnants.

CHALLENGER LES OPÉRATIONNELS

Mais dans ce contexte souvent anxiogène, le Risk Manager n'est pas là pour freiner les initiatives ou faire peur : il doit être force de proposition «*pour challenger les opérationnels et trouver un consensus*», résumait Sophie Maguer. Les capacités à communiquer avec les autres parties prenantes sont primordiales. Il ne faut pas céder à la tentation de s'enfermer dans l'expertise : il vaut mieux une cartographie des risques un peu moins fine que prévu qu'une cartographie qui n'aboutit pas. «*La posture est de plus en plus importante*», jugeait François Malan. Le Risk Manager doit être réceptif et curieux. Il doit se faire connaître et aller à la rencontre des autres. Il lui faut manager une équipe, mais aussi savoir animer des cercles et des groupes de travail constitués de multiples nationalités. Dans une entreprise plus ouverte, l'aptitude à travailler en mode projet est essentielle.



François Malan,
Vice-Président métier de
l'AMRAE, Directeur de la
gestion des risques et de
l'audit chez Nexity



L'AMRAE CONTINUE D'ŒUVRER POUR LA RECONNAISSANCE DU MÉTIER

Depuis toujours, cherchant à promouvoir le Risk Management comme filière d'excellence, l'AMRAE développe des outils pour aider à la promotion du métier. Grâce au Baromètre du Risk Manager AMRAE, les Risk Managers disposent depuis 2009 d'un benchmark de leur fonction. Le référentiel métier permet quant à lui d'établir un socle commun pour tous les professionnels, et constitue un support utile pour communiquer avec les responsables RH de l'entreprise. Par ailleurs, l'année passée, au terme de la grande réforme de la formation professionnelle, l'AMRAE a obtenu l'enregistrement du titre niveau 1 de Risk Manager au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles), avec une rétroactivité sur les formations suivies en 2014, 2015 et 2016. « C'est un grand pas pour la profession » se réjouit Gersende Menonville, Responsable d'AMRAE Formation. Au nombre des travaux à venir ? L'AMRAE va désormais s'atteler à l'évolution du référentiel.



Gersende Menonville,
Responsable
d'AMRAE
Formation

Autrement dit, les compétences comportementales sont devenues primordiales. Le Risk Manager ne doit pas hésiter à se former aux techniques de développement personnel et aux méthodes de négociation. « Il faut s'adapter à l'écosystème de l'entreprise et ne pas se focaliser seulement sur les risques opérationnels » insistait le Vice-Président de l'AMRAE. Il n'y a pas que les petits sinistres matériels, le Risk Manager doit impérativement connaître les grands enjeux et la stratégie de l'entreprise. « Aujourd'hui, il participe de plus en plus souvent à la stratégie,

mais uniquement sur l'aspect risque d'exécution de cette stratégie. Il faut franchir une nouvelle étape et participer à l'élaboration de la stratégie » estimait-il. Dans les entreprises avec une stratégie de croissance externe, le Risk Manager doit ainsi parvenir à être associé aux due diligences. Lorsque l'entreprise envisage une nouvelle implantation, consulter le Risk Manager doit devenir incontournable : c'est lors de ces prises de décision que commence véritablement le management des risques. ■

L'INDICATEUR DU COÛT DU RISQUE TRACE LENTEMENT SON CHEMIN DANS LES ENTREPRISES



Michel Blanc,
Ancien administrateur
de l'AMRAE et précédent
Risk Manager d'Arkema

Il aura fallu quelques années pour que les entreprises saisissent l'intérêt de l'indicateur du coût du risque au quotidien. Initié à l'AMRAE par Anne-Marie Fournier et Brigitte Bouquot il y a quelques années, cet indicateur avait pour objectif de donner à l'entreprise une vision interne sur l'ensemble de ses coûts de maîtrise des risques, à rapporter soit à ses fonds propres, soit à une autre référence comme le chiffre d'affaires, ou l'Ebit, etc. « Le calcul prend en compte non seulement le coût des assurances, mais aussi ceux de la prévention des risques et des frais de gestion externes (courtiers, avocats, experts, etc.) et internes (collaborateurs intervenant dans la gestion globale des risques et des assurances) et le coût de l'auto-assurance (franchises, sinistres non assurés et coût des captives) » rappelle Michel Blanc, ancien administrateur de l'AMRAE et précédent Risk Manager d'Arkema, qui a animé l'atelier consacré au sujet, aux côtés de Helen Stack-Petit, Responsable des assurances de Nexans, de Jean-Pierre Pocholle, Corporate Risk

Manager du Groupe Air Liquide, et de Renaud de Pressigny, Directeur Général de QBE France. Alors que le sujet pouvait sembler mineur dans le quotidien du Risk Manager, les intervenants ont réalisé, lors de la préparation de leur atelier que l'outil

est aujourd'hui beaucoup plus répandu qu'il n'y paraît. « Certains Risk Managers ne font pas directement référence à l'indicateur de l'AMRAE, mais beaucoup ont mis en place des outils de suivi fondés sur ce que l'Association avait proposé » indique Michel Blanc. Ainsi, des groupes comme Ipsen Pharma, EDF, Faurecia, Nexans ou Kering, l'utilisent ou ont mis en place des outils similaires. « Le premier avantage est d'élargir le cadre de discussion avec la Direction Générale : il n'y a pas que le budget d'assurance à prendre

en compte dans le suivi des risques ! Ensuite cela permet de suivre les évolutions d'un an sur l'autre. Enfin, l'exercice lui-même permet de standardiser beaucoup de choses, et de prendre conscience de l'importance de certains coûts annexes », souligne Michel Blanc. ■



TRUST US
TO GO
FURTHER

MAPFRE Global Risks

Trust is everything

Trust is at the heart of our action



Notre ambition Entreprendre l'assurance ensemble

MMA est un expert des risques d'entreprise.
Avec vos courtiers, nous concevons des solutions
sur-mesure pour couvrir **les risques liés**
à vos activités, en France ou à l'étranger.

De la prévention à l'indemnisation,
MMA s'engage durablement
comme partenaire dans
**la gestion globale
de vos risques.**



ENTREPRISE

CULTURE DE LA GESTION DES RISQUES : UN RUISSELLEMENT DE PLUS EN PLUS FERTILE



Adrien Mithalal,
Fondateur et Président
de Physio-Assist

START-UP : DES SOLUTIONS ÉMERGENT POUR GÉRER LES RISQUES

Le risque ? « Un thème hors sujet pour un créateur de start-up », pose d'emblée Adrien Mithalal, Fondateur et Président de Physio-Assist, start-up spécialisée dans l'appareillage médical, lors de l'atelier des Rencontres AMRAE 2018 consacré au sujet : « Si on se pose la question des risques, on ne se lance pas. » Le propos mérite toutefois d'être nuancé. Sans en avoir conscience, les créateurs de start-up traitent des risques, même s'ils n'utilisent pas ces termes, explique Anne Charon, Fondatrice de A2C : « Pour être crédible, une start-up a besoin d'un business plan quantifié et qualifié par des documents expliquant son projet, son ambition et sa stratégie. Ce souci pousse les créateurs à recourir à beaucoup de conseils, des boards, des mentors, et ils font aussi appel à des experts-comptables qui jouent un rôle important dans le processus. Créer la confiance est aussi utile pour attirer de jeunes talents. Dans une start-up, c'est un enjeu qui se pose en permanence. »

LE BANQUIER, FUTUR CRO DES START-UP ?

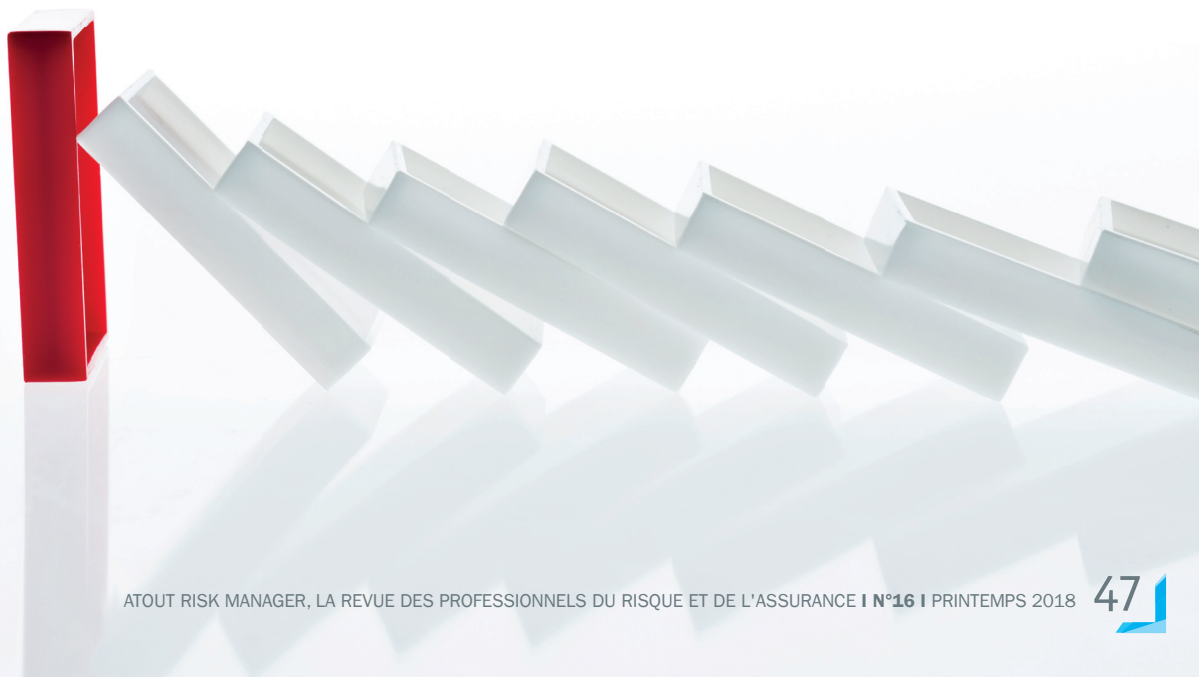
Instaurer la confiance n'est pas le seul défi à relever, complète Michel Dennery, membre de l'AMRAE. Il estime en effet que les start-up sont exposées à cinq aléas majeurs : « Il y a d'abord le risque RH, lorsque le créateur de start-up doit devenir gestionnaire ; le risque opérationnel, lorsque le produit proposé va à la rencontre du marché ; le

risque financier, inhérent aux décisions de levée de fonds ou de vente ; le risque stratégique propre à la gestion de l'entreprise ; et enfin le risque de gouvernance généré par les évolutions du board. » En France, l'enjeu est d'autant plus crucial que les nombreuses aides existantes induisent une fausse perception des urgences, ajoute Adrien Mithalal : « Il y a beaucoup de non-dilutif. Un dirigeant se dit : ça va durer ad vitam æternam et il repousse sans cesse les échéances. Personne n'est là pour l'alerter et appuyer sur le bouton stop. » Vraiment personne ? Adrien Mithalal corrige le tir : « La banque peut jouer ce rôle et dire : "Stop, il faut lever des fonds !" et accompagner la start-up. Autrement, le dirigeant se réveille trop tard et doit lever les fonds en urgence, ce qui n'est jamais bon. »

Contre toute attente, cette vision trouve un écho positif auprès des banquiers. « Ils se sont longtemps montrés réticents à financer des acteurs plongés dans une urgence perpétuelle, sans aucun historique et avec des ambitions souvent démesurées. Leur point de vue a évolué avec l'importance financière croissante de cette « nouvelle économie » comme le confirme Jean-Pierre Comba, Directeur Entreprises de la Nouvelle Économie à la Banque Populaire Méditerranée : « Il existe aujourd'hui 400 dispositifs pour aider les start-ups. Elles ont besoin d'une boussole pour trouver le bon financement. Une banque doit prêter et accompagner dans cette forêt de financements. Cela permet de sortir du rôle binaire "oui/non". » Pour mieux saisir les enjeux des projets et leur chance de réussite, il s'appuie cependant sur des spécialistes issus d'incubateurs. ■



Anne Charon,
Fondatrice de A2C



MARSEILLE, AU CŒUR DU MONDE OUVERT

Si les entreprises se montrent aujourd'hui du plus en plus ouvertes sur le monde, cette ouverture génère de nouveaux risques. La supply chain devient toujours plus complexe, le transport maritime se transforme dans une diversité des environnements locaux.



Thierry Gagliano,
Vice-Président audit interne
et Risk Management,
CMA-CGM

Ce n'est pas un hasard si Marseille, ville portuaire à nulle autre pareille, a accueilli les Rencontres AMRAE 2018. Sa Présidente Brigitte Bouquot, qui a passé son enfance jusqu'à la fin de ses classes préparatoires dans la cité phocéenne, n'hésite pas à évoquer un « *New York de la Méditerranée* » où se rencontrent les cultures et les continents et où se tissent de nouveaux liens entre l'Europe et l'Afrique. Elle a rappelé que nombre d'entrepreneurs, « *forts de leurs intuitions et de leurs valeurs, ont pris des risques à Marseille ou pour Marseille et avec la Méditerranée* ». C'est notamment le cas de Jacques Saadé (fondateur de la Compagnie CMA-CGM), comme l'a souligné Thierry Gagliano, son Vice-Président audit interne et Risk Management : « *lorsqu'il a créé l'entreprise en 1978, il a pris un risque considérable en misant sur la conteneurisation* ». Un risque gagnant puisque le groupe compte aujourd'hui une flotte de 489 navires et 30 000 collaborateurs.

« *Nous sommes un port qui n'avons pas la Grande-Bretagne devant nous, mais l'Afrique. Le commerce passait par le Moyen-Orient. Permanente, la pauvreté structurelle de la ville qui fait peur à Aix-en-Provence, dans notre métropole que nous n'arrivons pas à construire. À Marseille, dès que l'on gagnait de l'argent, on allait le mettre à Aix, protégés par la loi. Cette pauvreté a fait que l'État a regardé notre Marseille autrement. Et c'est là que nous avons concocté notre Euro-Méditerranée en 1992. Nous avons toujours su prendre des risques* », constate de son côté Jeanne Laffite, ancienne adjointe au Maire, qui dirige aujourd'hui une maison d'édition de 30 salariés. « *Par essence, c'est une ville laboratoire pour la France, car sa population vient structurellement d'ailleurs, le métissage et le rapport à l'autre sont naturels* ». Et d'ajouter : « *C'est une ville résiliente : quand des pans de son économie s'effondrent, elle se ré-invente et prend des risques, comme le prouvent la réapparition de la réparation navale et la richesse de son milieu scien-*

MARSEILLE, HUB INCONTOURNABLE VERS L'AFRIQUE

Marseille joue désormais dans la cour des grands. Avec deux millions d'habitants et 94 000 entreprises, la métropole Aix-Marseille-Provence se place au deuxième rang des métropoles hexagonales, à quelques encablures de Paris. Un statut qui tient à ses atouts et à l'engagement de ses entrepreneurs, rappelle Jean-Luc Chauvin, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence (CCIMP). « *Marseille abrite le premier pôle académique du pays (77 000 étudiants) et le deuxième pôle de recherche. C'est le premier port français et le second de Méditerranée. C'est aussi la première zone exportatrice vers le pourtour méditerranéen.* » Une croissance qui tient au développement accéléré des infrastructures les plus avancées. Pas moins de 13 câbles sous-marins relient Marseille au Moyen-Orient, à l'Afrique et à l'Asie. Un quatorzième fera bientôt la jonction avec l'Amérique du Nord et une vingtaine seront en activité en 2020. « *Marseille est désormais un data center équivalent à Francfort ou Londres, estime Jean-Luc Chauvin. Tous ces atouts, combinés à son brassage culturel, font de Marseille un hub incontournable vers l'Afrique.* »



tifique et médical. Avec Euro-Méditerranée, Marseille a retrouvé une formidable dynamique aujourd'hui, proche de celle de l'époque de Napoléon III. »

Une capacité quasiment inscrite dans les gènes des Marseillais comme l'a démontré Hippolyte Reinier, le fondateur de ONET, explique Gilles Lafon, Membre du directoire et Directeur offre et stratégie client : « A partir d'une petite agence installée sur le Vieux Port, il voulait autour de lui des collaborateurs qui soient des "intrapreneurs" capables de prendre des risques pour assurer le développement et la croissance de son entreprise à la fois patrimoniale, familiale et provinciale » Aujourd'hui fort de 65 000 salariés à travers 7 pays, le groupe a toujours conservé son siège à Marseille, très attaché à ce territoire. « Nous en sommes à la 4^{ème} génération familiale à la tête de l'entreprise qui apporte, en sus de la rigueur et de la stratégie, une véritable bienveillance dans la gestion de cette société cotée en Bourse ».

Comment ne pas penser aussi à l'équipementier d'origine marseillaise Daher, qui développe des systèmes industriels intégrés pour l'industrie et l'aéronautique, ou à la société Brousse Vergez (voir encadré page suivante) qui, depuis Marseille a étendu son rayonnement sur tout le bassin méditerranéen, d'abord, puis plus loin encore ?

Pour Jacques Attali, auteur du récent ouvrage « Histoires de la mer », la force de Marseille est d'être avant tout un port, une ville ouverte sur la mer, qui a conféré à son peuple d'être à l'articulation entre une civilisation nomade et sédentaire. « Marseille a toujours été un lieu d'accueil des voyageurs, propice aux mouvements et aux idées nouvelles. Alors que le changement est vu comme une menace par les sociétés sédentaires, les villes portuaires comme Marseille l'accueillent comme un risque couru volontairement, une dimension de la liberté. Loin d'être « soumis » à des menaces, Marseille et ses entrepreneurs ont toujours "pris" des risques recherchant le profit, plus que la rente ». Et d'ajouter : « En 5000 ans d'histoire de l'humanité, les grandes puissances ont toujours été des villes maritimes. En Europe, ce furent Bruges, Venise, Anvers, Gênes, Amsterdam puis Londres... ensuite les villes des côtes américaines, et aujourd'hui celles d'Asie-Pacifique... ».

L'ouverture de Marseille vers le monde touche d'abord l'Afrique. Un continent promis à un bel avenir puisque son économie devrait sextupler d'ici 2050. Comment l'aborder ? Le Maroc semble être la meilleure option, estime Gilbert Canaméras, Président du Club FrancoRisk qui modérat l'atelier consacré au Maroc. « Le consensus autour du Maroc est solide et la Coface le classe dans la catégorie des pays européens ». Situé à peine à 14 km de l'Europe, le royaume chérifien est devenu une plate-forme idéale pour accéder au marché africain et ses 1,2 milliards de consommateurs. « Le Maroc est le deuxième investisseur en Afrique après l'Afrique du Sud », précise Ayda Fathi, Directrice du développement de l'Agence marocaine du développement des investissements (AMDI). Une situation qui tient à une stratégie concertée de développement, qui en a aussi fait un lieu privilégié pour investir : sur les 5 dernières années, le pays a ainsi gagné 59 places dans le classement « Doing Business » de la Banque Mondiale.

MAÎTRISER LES RISQUES DE LA SUPPLY CHAIN

Mais l'ouverture sur l'Afrique - et plus largement sur le monde - crée de nouveaux risques. En particulier en matière de « supply chain ». En s'ouvrant, l'entreprise s'expose à une multitude de sources de défaillances : ses propres services, les fournisseurs, mais aussi le management et l'environnement. « C'est une complexité faite d'interdépendances et de ruptures, particulièrement difficiles à modéliser », résume Laurent Giordani, Associé chez Kyu Associés, lors de la session de formation « De la gestion des flux à la gestion des risques... Risk Management et Supply Chain ».

Jeanne Laffite,
Ancienne adjointe au Maire de Marseille,
Éditrice, Éditions Jeanne Laffite



Gilles Lafon,
Membre du directoire
et Directeur offre et
stratégie client, Onet



Gilbert Canaméras,
Président du Club FrancoRisk



Jean-Luc Chauvin,
Président de la Chambre
de Commerce et d'Industrie
Marseille-Provence (CCIMP)





**« IL FAUT ÊTRE CAPABLE DE METTRE TOUT SUR LA TABLE...
ET PEUT-ÊTRE DE TOUT PERDRE. »**

Stephan Brousse, Marseillais, Dirigeant de Brousse Vergez et ancien Président de l'UPE 13 et du MEDEF PACA.

Digne représentant de l'état d'esprit entrepreneurial de la région, où son entreprise, Brousse Vergez, est implantée depuis 80 ans, Stephan Brousse, s'est aussi fait le porte-parole de la prise de risque en entreprise. « Je suis le *« Risk Manager »* de mon entreprise. Se demander si l'on prend des risques dans une PME relève du pléonasmе : diriger sa propre entreprise est une prise de risque permanente. On y met son argent, sa santé, sa détermination, son courage, son couple... On y met tout ce qu'on a parce qu'on n'a pas d'autres moyens » a-t-il expliqué en plénière. Un engagement qui paie : le groupe familial, spécialisé dans le négoce de fruits secs, a vu son chiffre d'affaires passer de 15 millions d'euros, il y a dix ans, à plus de 70 aujourd'hui. Comptant plus d'une cinquantaine de salariés, Brousse Vergez est aujourd'hui implanté dans de nombreux pays étrangers. « Quand on exporte, il faut s'implanter durablement dans les pays avec lesquels on travaille, que l'on soit un grand groupe ou une PME. Nous sommes présents dans 40 pays, ce qui signifie que nous portons 39 risques pays ! Mais une entreprise comme la nôtre n'a pas le choix : les risques supportés dans une zone sont compensés par les chances d'une autre », a expliqué Stephan Brousse.

Ce qui le préoccupe actuellement ? En premier lieu, le risque humain : « Pour attirer les talents, les PME doivent en faire plus que les grands groupes : je ne reçois jamais de CV ou presque ! », explique-t-il. Le risque de fraude, ensuite. « Nous avons eu beaucoup de tentatives de fraudes aux faux virements ou aux faux relevés bancaires. Le risque de fraude alimentaire est aussi important pour nous : nous sommes très attentifs et procédons à de nombreux contrôles, analyses et prélèvements, mais on n'est jamais à l'abri d'un incident qui pourrait mettre l'entreprise en péril », indique-t-il.

Enfin, le dirigeant d'entreprise se dit aussi préoccupé par le manque d'esprit d'entreprise. « Comment motiver les gens à reprendre des entreprises ? La notion de risque est fondamentale : il faut être capable de mettre tout sur la table... et peut-être de tout perdre. Il faut former les jeunes à cela : former des managers volontaires, déterminés et qui ont la rage de vaincre pour faire la croissance de la France ».

La complexité est telle qu'aucun constructeur automobile n'avait par exemple repéré la criticité de la seule usine japonaise capable de fournir un pigment entrant dans la composition de certaines peintures. L'accident de Fukushima les a contraints à restreindre la gamme de couleurs proposées à leurs clients. Comment réduire ce risque ? « Il faut l'intégrer dans la boîte à outils des opérationnels, focaliser l'effort sur les produits et services qui contribuent le plus à la marge de l'entreprise et mettre en place des "task forces" permanentes afin de réagir au plus vite en cas de rupture », explique Laurent Giordani.

TRANSPORT MARITIME

Le domaine du transport maritime mise de son côté sur la digitalisation pour réduire les risques. Cela passe par la centralisation ou l'interconnexion des données produites et gérées par les différents acteurs (chantier naval, armateur, assureur, société de classification) afin d'avoir un outil de travail commun, « qui permet d'évoluer d'une situation de réaction vers un dispositif de prédiction des maintenances », explique Julien Raynaud, Secrétaire Général de Bureau Veritas dans l'atelier « Transport maritime, New Tech ? ». La dématérialisation des documents embarqués sur les navires assure aussi une meilleure protection contre le risque de fraude. Si elle s'avère facile à mettre en œuvre dans le cas de document émanant d'une société de classification, elle bute cependant sur la diversité des systèmes d'authentification que peuvent utiliser les clients amenés à signer des contrats, d'où la persistance du papier. « Le manque de coordination dans la digitalisation des différents contrats (vente, financement, accréditation et transport) est un autre frein à lever », ajoute Pascal Matthey, Senior marine risk engineer de XL Catlin.

Sandé Fatola,
Président du
Réseau Ivoirien
de Management
des Risques
et Assurances
d'Entreprise





AMBITIONS MONDIALES

Reste que la réponse des assureurs n'est pas toujours à la hauteur des ambitions mondiales des entreprises. En Afrique, notamment. « Nous sommes au contact de nombreux tiers, qu'il s'agisse des États, des armateurs, des clients, des industriels ou des passagers. Les programmes d'assurance doivent gérer de grandes différences de traitements : il faut des niveaux de garanties adaptés aux risques, et donc un programme souple car les règlements sont très différents selon les régions », souligne Sylvain Mulliez, Directeur des assurances de Bolloré Transport et Logistics dans l'atelier consacré à l'assurance en Afrique. « Les programmes internationaux ne sont pas assez souples et ne tiennent pas assez compte de la dimension des filiales et de leur environnement », reconnaît Sandé Fatola, Président du Réseau Ivoirien de Management des Risques et Assurances d'Entreprise (voir page 52). Le marché mérite pourtant toute l'attention du secteur : l'Afrique ne représente encore que 2% du montant mondial des primes versées, mais le continent hébergera un tiers de la population mondiale en 2100. Richard Lowe, Président Directeur Général de

Activa Assurances, se montre confiant : « Le marché est résilient avec une large gamme de produits et des branches rentables. Le marché du risque entreprises peut compter sur des acteurs solides, en forte concurrence, ce qui amène une baisse régulière des prix du fait de l'action des courtiers. »

Mais Saham Finances cette « start-up » marocaine (selon les termes d'Emmanuel Brûlé, son directeur général adjoint), fondée en 1995, qui a créé son activité assurance en 2015 affiche son ambition et son intuition du risque. « Nous sommes sortis de notre zone de confort, Casablanca, pour aller contrairement à ceux qui partaient au Nord, vers le Sud et embrasser le continent africain. (...) Et avons par exemple affirmé en 2010 une vraie prise de risque en restant en Côte d'Ivoire, sur place pour gérer la crise. » Et de se développer ensuite à partir de l'Afrique francophone en Afrique anglophone (« en cultivant un leadership local ».)

Autant de facteurs qui devraient permettre d'accompagner le développement des entreprises dans leurs ambitions internationales. ■



*Ayda Fathi,
Directrice du développement
de l'Agence marocaine du
développement des investissements (AMDI)*



*Laurent Giordani,
Associé chez Kyu Associés*



*Julien Raynaut,
Secrétaire Général
de Bureau Veritas*



FRANCOPHONIE

LE RISK MANAGEMENT AFRICAIN ENTRE DANS UNE NOUVELLE PHASE

La 5^{ème} Convention de la Francophonie a officialisé l'adhésion au Club FrancoRisk de quatre nouvelles associations africaines de Risk Managers. Deux nouveaux outils – un forum en ligne et un cycle de formation – vont accélérer le développement et la professionnalisation du métier sur le continent.



Les rêves peuvent devenir réalité. Gilbert Canaméras, Président du Club FrancoRisk, peut en témoigner. Lors de la fondation du Club, fin 2015, il avait rêvé tout haut, formant le souhait de voir rapidement se créer de nouvelles associations de Risk Managers en Afrique francophone. Un souhait aujourd'hui exaucé. Le Club FrancoRisk accueille cette année quatre nouvelles associations : l'AMRAEM (Maroc), l'AMRAREB (Burkina-Faso), la RJMRA (Togo) et bientôt l'association de Risk Managers camerounais.

Comment soutenir cet élan ? Deux outils lancés cette année seront sans doute décisifs. Le premier est un forum en ligne qui poursuit plusieurs buts, souligne Gilbert Canaméras : « *Nous devons réduire l'espace et le temps, les deux difficultés inhérentes à une association internationale, afin que les membres des associations puissent échanger. Ils pourront aussi construire des débats qui feront sens pour l'ensemble de la communauté des Risk Managers francophones.* » Le second outil, ARM Africa, est un cycle de formation dédié aux Risk Managers africains. Le projet répond à une véritable demande, comme le souligne Marc de Pommereau, Vice-président de l'AMRAE en charge de la francophonie, Vice-président du Club FrancoRisk et Directeur adjoint des assurances d'Engie. « *C'est un sujet récurrent. Notre Club permet le partage des expériences et la mise en œuvre de la formation, qui est au cœur des préoccupations du Risk Manager et contribue par ailleurs à la reconnaissance du métier.* »

HOMOGENÉISER LES COMPÉTENCES

Côté africain, les acteurs jouent un rôle clef. Ainsi, en Côte d'Ivoire, le RIMRAE (Réseau Ivoirien de Management des Risques et Assurances d'Entreprise) a mis en place un panel de réflexion et d'identification des besoins. Il a permis de dresser des constats utiles pour le futur, estime Sande Fatola, Président du réseau et Risk Manager d'Orange en

Côte d'Ivoire : « Les Risk Managers sont originaires de différents horizons professionnels. La formation ARM Africa sera le moyen d'assurer une homogénéisation des compétences grâce à un même outil ». Au Maroc, des formations basées sur le dispositif ARM Africa, partenaire exclusif de l'AMRAE formation, seront lancées dès le second semestre 2018. « Le besoin de certification est réel » souligne Mustapha El Damani, Vice-président de l'AMRAEM. « Prenons le cas du RGPD, par exemple. Aucun Risk Manager n'a été formé aux conséquences de ce règlement alors qu'il peut potentiellement impacter 40 000 emplois au Maroc. Nos Risk Managers doivent aussi être formés spécifiquement au cyber risque et à la responsabilité environnementale. »

La formation est d'autant plus essentielle qu'elle peut propulser le Risk Manager dans un nouveau rôle où il sera bien plus efficace. C'est le cas dans la gestion des sinistres, assure Simon Ndiaye, avocat chez HMN & Partners. « Beaucoup de spécialistes restent dans la vision propre à leur métier, ce qui nuit à l'optimisation de gestion du sinistre. Le gestionnaire de risques doit être le chef d'orchestre de cette situation en faisant que les experts, y compris les avocats, gardent à l'esprit la finalité de leur intervention. Ils pourront alors être compris par les autres parties prenantes ». Estimant que le Risk Manager « doit éclairer les parties prenantes sur la complexité des enjeux », il suggère d'aller plus loin encore en le sensibilisant aussi « à la façon dont les magistrats apprécient les dossiers ».

GARDER UNE APPROCHE PRAGMATIQUE

Le Président de la Fédération européenne des associations de management des risques (FERMA), Jo Willaert, a de son côté rappelé que la formation est un moteur de professionnalisation pour un métier appelé à jouer un rôle croissant dans la marche des sociétés : « Le Risk Management est désormais un outil de support de la stratégie des entreprises et de leur compétitivité. Le Risk Manager doit se professionnaliser toujours plus pour relever un tel défi. » Se former, c'est aussi multiplier les chances d'obtenir... et de conserver la certification élaborée par FERMA. Un point clef dans une carrière, rappelle Jo Willaert. « Réussir la certification, c'est être reconnu comme un professionnel de la gestion des risques et pouvoir le démontrer auprès du Comité Exécutif. »

Autant de brillantes perspectives qui ne doivent pas faire oublier les réalités du terrain. Constatant que le tissu des grandes entreprises d'Afrique sub-saharienne restera longtemps trop modeste pour susciter des communautés de Risk Managers nationaux, Dominique Billy, représentant pour l'Europe du réseau panafricain de compagnies d'assurances Globus, préconise une approche pragmatique : « Il faut commencer humblement avec des associations formées de directeurs des assurances puis les étoffer avec des personnes formées au Risk Management. Il y a aussi une réflexion à mener sur l'opportunité d'un développement régional, à partir de pays "clés" tels la Côte d'Ivoire, le Cameroun et le Sénégal. » ■



Gilbert Canaméras,
Président du Club FrancoRisk



Club Francophone
du Management
des Risques
et des Assurances



SUR LE FIL

QUELS SOUVENIRS LES PARTICIPANTS GARDERONT-ILS DES RENCONTRES 2018 DE L'AMRAE ?

Du soleil, de riches échanges, des discussions collaboratives, des participants toujours plus nombreux et plus internationaux, un retour de la croissance, mais aussi beaucoup de risque cyber et pas mal d'incertitudes géopolitiques...



Gérard Lancner, conseil en gestion des risques, assurance et gouvernance, Président d'ARM Africa, Président de l'AMRAE de 2007 à 2011 : « Le nombre de participants ne cesse de progresser de Rencontres en Rencontres... C'était frappant pour cette édition 2018, avec beaucoup de nouveaux participants, toujours d'un grand niveau de qualité. C'est très prometteur pour la profession de Responsable des risques, qui montre sa puissance, tant quantitative que qualitative... J'ai aussi été frappé par le caractère international de ces Rencontres, et notamment par la présence très forte des francophones africains, avec des représentants ivoiriens, marocains, togolais, burkinabé, sénégalais ou tunisiens. Sous l'égide de la Convention de la francophonie, les Fédérations de Risk Managers se multiplient dans ces pays, c'est un développement très intéressant ».

Philippe Cotelle, VP de la commission SI de l'AMRAE, Directeur des risques d'Airbus Defence & Space : « Le thème de ces Rencontres, autour de « l'intelligence du risque », nous conforte dans notre conviction que nous avons un rôle à jouer pour accompagner les entreprises dans le changement actuel, environnemental, culturel et sociétal. La profession sort des anciennes cases très administratives de l'assurance, des certificats et des primes et l'on voit notre valeur ajoutée reconnue dans les prises de choix stratégiques. En quelque sorte, nous sortons du fond du bus pour nous asseoir plus près du chauffeur... Le message que nous portons depuis des années est aujourd'hui supporté par le « top management ». On l'a vu notamment avec l'intervention de Claude Imauven, numéro 2 du groupe Saint-Gobain. Mais c'est aussi un challenge : notre profession n'a pas le droit de décevoir ».



*Renaud Muselier,
le Président du Conseil Général
Provence-Alpes Côte d'Azur,
lors de sa longue visite
aux Rencontres AMRAE
le jeudi 8 février*



*La Présidente de l'AMRAE
avec les étudiants*



Thierry Masurel, Directeur général Europe du Sud de l'assureur FM Global
« Cette année encore le cyber était au centre des discussions, mais il est important de rappeler que ce sont encore les catastrophes naturelles et surtout les incendies et explosions qui constituent l'essentiel des sinistres en dommages ».



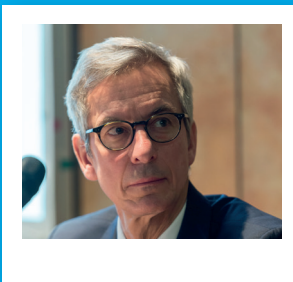
Stéphane Yvon, Directeur des risques d'un grand groupe et administrateur de l'AMRAE, a été frappé cette année par la présence dans les stands de plusieurs spécialistes de l'assurance de personnes. *« Le périmètre traditionnel des Risk Managers était centré sur les risques industriels et commerciaux, mais l'on voit aujourd'hui des passerelles vers les domaines de la santé, la prévoyance et les retraites »,* indique-t-il.



Frédérique de la Chapelle, Avocat associée chez Eversheds Sutherland, est venue, comme tous les ans, retrouver le monde de l'assurance lors des Rencontres et faire le point sur les thématiques importantes de l'année. Son constat en 2018 ? *« Les incertitudes sont de plus en plus importantes, sur le terrain géopolitique, de la sécurité des données ou de l'intelligence artificielle. Les Risk Managers et le monde de l'assurance font partie des premiers à devoir s'adapter... »*



Hervé Houdard, Directeur général et Vice-président de Siaci Saint Honoré : *« Les Rencontres sont, pour un groupe comme Siaci, une occasion fantastique de croiser ses clients : au cours de ces trois journées, j'ai passé du temps avec une bonne centaine de personnes et en ai aperçu une cinquantaine de plus. D'année en année, l'AMRAE progresse de façon exceptionnelle : son congrès a grandi dans les mêmes proportions. Même dans une ville étendue comme Marseille, l'omniprésence sur le terrain de la communauté des Risk Managers était sensible ».*



Renaud de Pressigny, Directeur général de l'assureur QBE en France : *« J'ai beaucoup apprécié la présentation de Marseille qui a été faite en ouverture des Rencontres par le responsable de la Chambre de Commerce. Jean-Luc Chauvin a mis l'accent sur l'ouverture de la ville sur. En un quart d'heure, il a su sortir de la vision un peu carte postale qu'ont beaucoup de parisiens sur Marseille et donner une dimension à la fois historique et sociologique de la ville, mettre l'accent sur les racines et les flux migratoire, l'aspect métissé de la région, mais aussi montrer son ouverture sur l'ensemble du bassin méditerranéen comme sur San Francisco. Cette présentation a largement conforté le projet d'implantation à Marseille que nous avons depuis quelques années déjà... »*



Robert Leblanc, PDG d'AON France. *« J'ai particulièrement apprécié cette année le discours introductif de la Présidente de l'AMRAE : il est rare de voir des dirigeants donner une note aussi personnelle à leur prise de parole. C'était très sympathique et cela a contribué à l'atmosphère chaleureuse de ces Rencontres ».*





Nadia Coté, Responsable pour la France de l'assureur Chubb, qui prépare actuellement l'installation à Paris de son siège européen :

« Les Rencontres donnent à toute la profession un cadre pour réfléchir de façon collective et prospective sur les risques émergents. Cette année, nous avons beaucoup parlé des risques liés aux objets connectés et au cyber. On voit clairement que les risques immatériels prennent de plus en plus d'ampleur avec la digitalisation, la robotisation des entreprises. Les Rencontres AMRAE 2018 m'ont également semblé très ouvertes : sur le monde, et notamment sur la Francophonie, mais aussi sur les étudiants ou les plus petites entreprises... »



Léopold Larios de Piña, Directeur du management des risques du groupe Mazars :

« En évoquant l'esprit très ouvert de Marseille, ville portuaire et de mélanges, l'intervention de Jean-Luc Chauvin, le Président de la CCI Marseille Provence, a donné d'emblée une tonalité particulière à ces Rencontres. Les trois journées ont été marquées par leur ouverture, depuis les stands jusqu'aux salles de réunions ou aux soirées : les participants ne sont pas restés sur leur "quant à soi" ».



Christophe Zaniewski, Directeur général d'AIG France :

« Outre une organisation cette fois encore exemplaire, le cru 2018 du congrès de l'AMRAE m'a semblé particulièrement riche tant par la qualité des ateliers que par les nombreux échanges que nos équipes ont pu avoir avec les Risk Managers et les acteurs du marché des grands comptes et - point à noter cette année - avec de nombreux représentants des fonctions risques, audit et compliance. La thématique de l'intelligence des risques a permis de mettre en évidence le rôle stratégique du Risk Manager, tout comme l'importance cruciale de la qualité du conseil que peuvent lui apporter l'assureur et son courtier dans un contexte socio-économique et technologique bousculé par les défis de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies ».



Jo Willaert, Directeur des risques d'Agfa Technicolors, Président de FERMA (Fédération européenne des associations de management des risques) et Président d'IFRIMA :

« Les Rencontres sont bien le rendez-vous incontournable de la communauté française du Risk Management mais c'est aussi un moment convivial qui donne un sentiment de cohésion à cette communauté. C'est une fierté pour FERMA que d'avoir au sein de son réseau une association telle que l'AMRAE ».



Hubert de l'Estoile, Délégué général de l'AMRAE, a été frappé par l'ampleur grandissante du rendez-vous annuel des Risk Managers :

« Le risque est une matière en croissance, comme sa communauté, mais l'on sent aussi que les professionnels ont besoin de se voir et de se parler. Les Directeurs des risques sont assez isolés dans leur entreprise au cours de l'année et les Rencontres leur offrent une plate-forme d'échange incomparable et d'une efficacité redoutable, grâce au triptyque constitué par les échanges informels, les rendez-vous business avec les partenaires ou techniques des ateliers, et l'ouverture à une vision prospective ou plus générale proposée par des dirigeants d'entreprise ou des penseurs lors des plénières ».



Max Giumelli, Risk Manager du groupe Virbac :

« C'est vraiment l'occasion de croiser des collègues du management des risques. D'échanger avec nos pairs sur nos bonnes pratiques, en toute transparence et avec un réel esprit de coopération et d'entraide. J'ai quitté les Rencontres avec plein d'idées sur les sujets épineux du moment ou sur l'organisation de notre fonction. Et, en plénière, j'ai vraiment beaucoup apprécié les interventions de Denis Ranque, Philippe Dessertine et Jacques Attali ».



Des solutions sur-mesure
en France et à l'international
au service des grands comptes




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



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



Expertise et règlement
de sinistres à l'international
en partenariat avec le réseau  IES
(Insurance Engineering Services).



Dommage Ouvrage,
RC construction, TRC.



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



Gestion déléguée de sinistres
pour compte de tiers.

L'équipe POLYEXPERT Grands Comptes et International vous remercie
d'être venus nombreux sur son stand, à l'occasion des Rencontres AMRAE 2018.
Rendez-vous l'année prochaine à Deauville !

Contacts :

Axelle Michel
Direction commerciale
P 06 31 83 80 37
a.michel@polyexpert.fr

Anne-Marie Pires
Direction des opérations entreprises
P 06 85 18 07 99
pxp-entreprises@polyexpert.fr

RISQUES DOMMAGES LE MARCHÉ COMMENCE À SE TENDRE

Avec plus de 15 ans de baisse de primes ininterrompues, qui ont fait suite à l'électrochoc des attentats du 11 septembre 2001, le marché de l'assurance dommages affiche une capacité record de 7 Md€. Mieux informés, les assurés développent des solutions de cartographie, de prévention et de transferts alternatifs de risques.

Un mouvement de concentration des acteurs se confirme et des frémissements se font sentir dans certains secteurs « sensibles »... Serait-on à l'orée d'une nouvelle ère ?



Le marché de l'assurance dommages a été fortement modifié à partir de 2001 suite aux événements du World Trade Center, puis d'AZF au niveau de l'Hexagone. En effet, si des tensions étaient déjà perceptibles avant ces événements, elles ont été exacerbées par les réductions de capacités disponibles, conduisant à l'introduction de sous-limites nouvelles, à des augmentations significatives de prime et de franchises», se souvient Sandrine Minvielle, Directeur technique dommages d'AON. Un cataclysme de courte durée pourtant, puisque progressivement la situation du marché s'est rétablie : « Depuis 2003, les taux sont en baisse constante : sur certains dossiers, j'ai vu les primes passer en 15 ans de 1 M€ à 150 000 € ! L'arrivée, années après années de nouveaux acteurs en provenance du Royaume-Uni, des Bermudes... a créé une concurrence ininterrompue entre les acteurs », constate Jean-Christophe Chevalier, Directeur des Études du département Dommages de Diot. Et de compléter : « Nous avons atteint aujourd'hui environ 7 Md€ de capacités en dommages sur le marché français ». Un chiffre record en France, qui reflète une tendance mondiale, estimée à 5% de croissance en 2017. Réputée rentable malgré des frais généraux importants, la branche dommages séduit. « Avec l'arrivée en France de nouveaux acteurs tels que HDI, SRI, MAPFRE Global Risks, MSIG ou Liberty, les assureurs leaders historiquement n'ont eu d'autre choix que de renforcer leurs capacités et de modifier leur stratégie pour préserver leurs parts de marché », explique Florence Maes, également Directeur technique dommages d'AON.

VERS UN DURCISSEMENT DU MARCHÉ ?

Pour autant, beaucoup de professionnels estiment que le marché dommages est arrivé à un seuil et qu'un retournement de tendance serait en train de poindre... « Nous sommes probablement rentrés dans une nouvelle phase, caractérisée par une concentration des acteurs. Après la fusion entre Ace et Chubb, le récent rapprochement d'AXA et de XL Catlin Group est un événement majeur qui semble annoncer une restructuration importante du marché. La diminution du nombre d'assureurs n'est pas une bonne nouvelle pour les courtiers et les Risk Managers » confirme Jean-Christophe Chevalier. En parallèle de cette tendance à



la concentration, certains domaines spécifiques, considérés comme sensibles, connaissent des signes de tensions dont les prémices se faisaient déjà sentir en 2017, notamment dans les secteurs du traitement des déchets, de l'agroalimentaire, de la chimie/pharmacie, de l'hôtellerie, des énergies renouvelables, des mines souterraines ou des scieries... « On observe une tension du marché sur les activités exposées à des risques d'intensité : pour certains dossiers, nous commençons à avoir des difficultés à trouver des apériteurs », confie Jean-Christophe Chevalier, avant de compléter : « Certains acteurs commencent à réduire leur souscription ou à exclure certains risques, ce qui ne s'était pas vu depuis longtemps. Les principales raisons sont : une baisse continue des primes, des résultats techniques en berne (notamment à cause des catastrophes naturelles à l'automne dernier), et une contraction du nombre d'acteurs... Toutes les conditions sont réunies pour un durcissement du marché ! ».

DES EXTENSIONS DE COUVERTURE PAS ENCORE MATURES

Ces dernières années, les assureurs se sont ouverts sur l'étendue de leurs garanties. La tendance consistant à délivrer des extensions de couvertures en dommages immatériels dans les contrats Dommages / Pertes d'exploitation s'est accentuée. La plupart des assureurs acceptent désormais, sur les grands comptes, d'embarquer une «capsule» de quelques millions d'euros en Pertes d'exploitation sans dommages (NDBI : *Non-Damage Business Interruption Insurance*). Pour autant, Jean-Christophe Chevalier estime que «*cela fait 25 ans que les acteurs se penchent sur la question : c'est un risque qui a toujours été difficile à quantifier. Depuis 5 à 6 ans, des capacités sont disponibles sur le marché, mais de façon limitée, car les assureurs les prennent sur leurs rétentions propres. Le transfert de risques via les captives reste une façon de résoudre le problème. Certaines peuvent ainsi conserver de 10 à 30M€ en portefeuille*» explique-t-il, avant de préciser : «*Un des seuls secteurs où la NDBI s'est bien développée, c'est sur le volet terrorisme et la perte d'attractivité. Nous arrivons à faire inclure de plus en plus d'extensions de garanties aux assureurs, notamment des garanties cyber, à la frontière du dommage et de la RC*». Pour Sandrine Minvielle, «*les épisodes de grippe aviaire ou la paralysie d'une partie de l'économie suite à l'éruption du volcan Eyjafjallajökull ont favorisé une prise de conscience de besoins nouveaux, allant au-delà des conséquences d'un pur dommage matériel. Les réponses apportées à ce jour par le marché ne sont que partiellement satisfaisantes*». Et d'expliquer : «*Incluses dans les programmes Dommages, les capacités restent restreintes au regard des besoins exprimés par les clients, mais peuvent constituer un premier risque évitant les écueils d'un produit dédié. Des capacités supérieures en Pertes d'exploitation sans dommages sont en effet disponibles mais leur souscription reste limitée car elle requiert une analyse longue et approfondie des risques (scenarii et conséquences financières à garantir), des niveaux de franchise/rétention élevés, ainsi que des budgets qui demeurent conséquents*».

Quant aux couvertures de Pertes d'exploitation contingentes ou indirectes (CBI), notamment les carences de fournisseurs de rang supérieur à 1, elles sont délivrées avec plus de difficultés par les assureurs, du fait d'une insuffisance de connaissance des supply chain pour pouvoir anticiper les risques de cumul potentiels. Alors qu'il commençait à s'ouvrir en 2015, le marché a notamment été freiné par l'impact psychologique et financier du sinistre «Recticel» (incendie chez un plasturgiste) survenu fin janvier 2017, qui a perturbé toute la filière automobile, équipementiers comme constructeurs (coût total estimé à 1 Md€ pour les assureurs). La gestion des cumuls engendrés par la délivrance de ces garanties constitue un enjeu majeur pour le marché. «*C'est le rôle du courtier d'identifier et optimiser les capacités de chacun des assureurs, non plus seulement pour la capacité globale recherchée mais surtout pour les garanties sensibles exposant les assureurs à un risque fort de cumul (Carences et Événements naturels notamment)*», estime Florence Maes d'AON.

SEPT ASSUREURS AU BANC D'ESSAI

Sept assureurs ont accepté de décrypter leur offre dommages (ALLIANZ GLOBAL CORPORATE & SPECIALTY, AIG, AXA CORPORATE SOLUTIONS, FM GLOBAL, GENERALI, XL CATLIN ET ZURICH). Si l'analyse des grilles montre une certaine homogénéité dans les risques couverts, les capacités, ainsi que les exclusions et les franchises, diffèrent. Pour Sandrine Minvielle, les niveaux de garanties affichés sur le tableau correspondent à la réalité du marché, même si ces capacités restent théoriques : «*AIG et FM Global affichent par exemple 1 Md€ de capacités maximales à ce jour, mais il s'agit de niveaux d'engagement qui seront*

L'AVIS DE L'AMRAE



Michel Josset,
Président de la commission
Dommages aux biens de l'AMRAE,
Directeur Assurances, Prévention
et Immobilier de Faurecia

Les conditions de transfert du risque sont toujours avantageuses sur le secteur «Dommage aux biens et pertes d'exploitation», mais on commence effectivement à sentir un durcissement du marché. Si les entreprises sont satisfaites des fortes capacités de couvertures des assureurs, elles attendent aussi, et de plus en plus, des services de prévention et d'accompagnement en particulier en ce qui concerne les expositions aux risques naturels dont la part dans la sinistralité va croissant. En ce qui concerne les risques cyber et autres dommages purement immatériels générant des pertes d'exploitation sans dommage, les appels de l'AMRAE ces dernières années commencent à être entendus et le marché se développe rapidement malgré des difficultés de tarification liées à une absence de recul vis-à-vis de la sinistralité. Les dernières attaques cyber à l'échelle planétaire ont montré des besoins, parfois non couverts par les assureurs à ce jour, comme les carences de fournisseurs résultant d'atteintes Cyber à leurs données et les rendant incapables de fournir des produits ou services à leurs clients... Le sujet est encore en plein devenir, et illustre l'importance du «partenariat» entre l'assuré, son courtier et l'assureur dans cette démarche d'innovation autour du transfert du risque. Enfin, dans le cas de sinistres de carence fournisseurs, les assureurs demandent, dans certains secteurs d'activités, la mise en place d'un monitoring efficace des risques techniques des fournisseurs par leurs assurés.

Ces deux sujets (cyber et *supply chain*) montrent la nécessité pour les Risk Managers de collaborer avec d'autres fonctions de leurs entreprises (informatique, achats) pour mettre ces risques sous contrôle.



rarement exposés et qui dépendent fortement des activités comme de la qualité des risques à garantir». Et Florence Maes de commenter : «*On remarque également la prudence des assureurs à confirmer leurs capacités sur les "extensions de garanties" comme sur les Événements naturels*». Parmi les tendances fortes qui rassemblent le marché, les services d'accompagnement, d'audits de prévention et d'analyse de l'exposition aux risques naturels sont proposés par l'ensemble des acteurs interrogés. «*Cela correspond à l'attente de plus en plus d'entreprises. Un resserrement du marché contraindra ceux qui n'ont pas encore intégré cette démarche à revoir leur politique. La cartographie des risques notamment est devenue plus fine grâce aux logiciels d'analyse, désormais très puissants*» estime Jean-Christophe Chevalier. «*En quelques années, l'identification et la quantification des risques se sont développées, avec une meilleure prise en compte des impacts financiers appréhendés dans leur ensemble. Le besoin en accompagnement en Prévention des risques suit la même évolution : nous sommes passés de la simple visite de site (analyse du risque physique et individuel) à l'analyse des flux financiers sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise*», concluent les expertes d'AON. ■

PRODUITS ET SERVICES

RISQUES DOMMAGES



CAPACITÉ MAXIMUM EN €	500 M€			1 Md€ capacités théoriques maximales à date			200 M€		
LIMITES DE SOUSCRIPTION	En fonction des activités			1 Md€			En fonction de l'activité et du niveau de protection		
DÉLAI DE DÉCLARATION D'AGGRAVATION DE RISQUE	Variable			15 jours min			Au cas par cas		
EXISTENCE D'UNE CELLULE DE GESTION DE CRISE	Oui			Non			Oui		
NOMBRE DE SOUSCRIPTEURS DOMMAGES POUR LA FRANCE	11			8 (Juristes, ingénieurs, écoles d'assurance)			10		
	Capacité max.	Franchise	Commentaire	Capacité max.	Franchise	Commentaire	Capacité max.	Franchise	Commentaire

> GARANTIES PRINCIPALES

Risques naturels	✓	500 M€	Variable selon la possibilité pour l'assuré à retenir du risque	Sous-limites pour zones à risques (exposition Cat à l'international)	✓	Dépend de la zone	Variable		✓	Selon évènement et zone géographique	
Supply-chain	✓	100 M€		Étude du supply chain risk assessment préalable à la souscription	✓	Limitée	Variable		✓		Suite à dommages matériels garantis
Terrorisme	✓	100 M€		✓	200 M€	Variable	Oui en contrat séparé hors France	✓	Variable selon pays, selon existence d'un pool	Variable	
Perte d'exploitation (PE)	✓	500 M€		✓	Pas de règle	Variable	Pas de PE seule sans dommages	✓	200 M€	Variable, mini 3 jours	En principe pas de sous-limitation pour ce poste dans un contrat

> EXTENSIONS DE GARANTIES

PE sans dommages (NBDI)	✓	100 M€	Variable selon la possibilité pour l'assuré à retenir du risque	Étude du supply chain risk assessment préalable à la souscription	✓	Limitée	Variable			Au cas par cas	
Dont suite à des menaces terroristes (loss of attraction)	✓	Variable		✗	Limitée	Comme PE				Au cas par cas	

PRODUITS ET SERVICES



250 M€			1 Md€				400 M€	325 M€		
			1 Md€							
			Non applicable				Légal			
Oui			Oui				Oui			
8			16				6	8		
Capacité max.	Franchise	Commentaire	Capacité max.	Franchise	Commentaire	Commentaire	Capacité max.	Commentaire		
✓	En fonction des zones géographiques		✓	1 Md€	Au cas par cas	Sous-limites jusqu'à 400 M€ selon les périls et les zones	✓	✓	200 M€	Adresses complètes et précises pour mener les analyses
✓		Suite à dommage matériel garanti	✓	Limite de police (fournisseurs/clients dénommés) 80 M€ (fournisseurs/clients non dénommés)	Franchise générale du contrat	Capacité max réservée aux sites fournisseurs et clients ayant fait l'objet d'un audit préalable de risques par nos ingénieurs et en fonction de la qualité des risques	✓	Analyse conjointe avec le client/courtier	✓	80 M€
✓	En fonction des zones géographiques		✓	200 M€	Franchise générale du contrat	Garantie délivrée mondialement dans les limites territoriales de la police, avec sous-limites pouvant varier selon les pays	✓	✓	60 M€	
✓	Dans la limite de la loi	Fonction de l'activité (mini 3j)	✓	Limite de police	Franchise générale du contrat		✓	✓	Inclus dans les capacités	
	Étude au cas par cas		✓	5 M€ à 25 M€ selon les garanties	Franchise générale du contrat, après période d'attente selon les garanties	PE consécutive à crime avec violence, dommage corporel frais de communication et interruption d'activité en cas de maladie transmissible, perte d'attrait, carence de services et interruption accidentelle de services	✓	Analyse conjointe avec le client/courtier	✓	Selon étude spécifique
	Étude au cas par cas		✗				✓	✗		

PRODUITS ET SERVICES



RISQUES DOMMAGES

	Capacité max.	Franchise	Commentaire		Capacité max.	Franchise	Commentaire		Capacité max.	Franchise	Commentaire
> EXTENSIONS DE GARANTIES											
PE contingente (CBI)	✓		Étude de la cartographie du risque fournisseurs	✓	Limitée	Comme PE		✓			
Dont carence de fournisseurs	✓	Variable selon exposition	Variable selon la possibilité pour l'assuré de retenir du risque	✓	Limitée	Comme PE		✓	Variable	Variable, mini 3 jours	
Dommages immatériels informatiques		Les Risques Cyber ne sont pas couverts par l'assurance dommages aux biens. Ils font partie de l'activité lignes financières			✓	Limitée	Variable		Produit Cyber dédié		
Violences politiques	✓	100 M€	Variable	✓	20 M€	Variable	Dépend de la zone	Au cas par cas			
Contamination		La contamination n'est pas couverte par l'assurance dommages aux biens mais fait partie de la responsabilité civile			✓	Limitée	Variable	Frais de dépollution uniquement	✓		Suite à dommages matériels garantis
> SERVICES DE PRÉVENTION											
Audit de prévention des risques	✓		Allianz Risk Consulting	✓	13 Ingénieurs en france		500 Ingénieurs dans le monde	✓			AXA Matrix
Analyse de l'exposition aux risques naturels (cartographie, scoring...)	✓		Allianz Risk Consulting	✓	13 Ingénieurs en france		500 Ingénieurs dans le monde	✓			AXA Matrix
Système d'alerte en cas de catastrophe naturelle	✓		Natcat solutions by Allianz Risk Consulting (avec predict)	✗	✓		En interne	✓			Visio Risk product

PRODUITS ET SERVICES



Capacité max.	Franchise	Commentaire		Capacité max.	Franchise	Commentaire		Commen-taire		Capacité max.	Commentaire
✓	25 M€	Fonction de l'activité (mini 3j)	Possibilité d'étudier des capacités supplémentaires	✓	Limite de police	Franchise générale du contrat		✓	✓	Jusqu'à 80 M€	
✓	25 M€	Fonction de l'activité (mini 3j)		✓	Limite de police (fournisseurs dénommés) 80 M€ (fournisseurs non dénommés)	Franchise générale du contrat		✓	✓		
✗			À l'exception des frais de reconstitution des données	✓	25 M€	Franchise générale du contrat, après période d'attente selon les garanties	Couverture des données, programmes et logiciels, des dommages immatériels liés aux systèmes informatiques / Interruption des services de données externes (type « cloud ») / Questionnaire d'aide à l'analyse des Risques Inhérents Cyber	✓			
✓	En fonction des zones géographiques			Oui, dommage résultant	200 M€ (dommages résultant)	Franchise générale du contrat		✓	Analyse conjointe avec le client/ courtier/ autres lignes	Oui via une police expropriation et violence politique	
✓	5 M€	Fonction de l'activité		Oui, dommage résultant	Limite de police	Franchise générale du contrat		✓		Frais de décontamination only	
✓				✓			1 800 Ingénieurs-conseils à travers le monde	✓	✓		Environ 1 000 ingénieurs Zurich dans le monde
✓				✓			Cartographie mondiale des risques	✓	✓		
✗				✓			Via service client dédié + extranet	✓	✗		



Mind over risk*:

Le secret des entreprises résistantes aux risques cyber et des personnes qui les assurent



TOKIO MARINE
HCC

Bénéficiant d'une connaissance approfondie de la couverture des risques cyber, nos experts mettent en place des couvertures sur mesure qui garantissent la continuité des activités et combrent les lacunes éventuelles avec les autres polices d'assurance.

cyber@tmhcc.com

Quelle que soit votre localisation géographique, nos équipes de souscripteurs internationaux et de spécialistes en gestion de sinistre sont prêtes à vous apporter une approche réfléchie ainsi qu'un service rapide et efficace dans le monde entier.

*L'esprit domine le risque

Tokio Marine HCC est le nom commercial de HCC Global Financial Products, S.L., société du groupe Tokio Marine HCC.

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

Tokio Marine HCC

Torre Diagonal Mar, Josep Pla 2, Planta 10, 08019 Barcelone, Espagne
Tel: +34 93 530 7300 tmhcc.com

AGENDA

■ DU 15 AU 18 AVRIL 2018

Conférence annuelle du RIMS 2018 – San Antonio, États-Unis

L'édition 2018 du plus grand rassemblement mondial de gestionnaires de risques et d'assurances verra les choses en grand. En plus des conférences animées par des acteurs ayant rencontré le succès dans leur champ de compétences, qui viendront distiller retours d'expérience et astuces ou réflexions utiles, 5 ateliers d'une journée chacun seront proposés pendant et après la conférence : ERM, transfert contractuel des risques, ERM dans une Supply chain globale, fondamentaux de l'assurance, et management des indemnités salariales (un focus bienvenu sur le risque RH !). Vous pourrez également avant le début du congrès vous préparer à l'examen du RIMS-Certified Risk Management Professional (CRMP). Nouveauté 2018 : un « Innovation Hub » où vous assisterez à des keynotes de 20 minutes sur différents sujets (risques émergents, cyber risques, réclamations).



■ DU 6 AU 9 MAI 2018

Conférence internationale de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) – Dubaï, Émirats Arabes Unis

Comment peut-on « Connecter le monde à travers l'innovation » ? L'institut des Auditeurs Internes répondra à cette grande question lors de sa conférence internationale. Les professionnels venus des 4 coins du globe peuvent se former en amont du congrès ; ils auront ensuite le choix lors des 3 journées entre 55 ateliers thématiques, des sessions plénières et des RDV de réseautage. Les sessions éducatives s'articuleront elles autour de 10 thèmes : business durable, digitalisation, audit interne dynamique, concepts émergents (gouvernance et risques), fraude et corruption, sécurité de l'information, santé et audit dans le secteur public, soft skills, problèmes émergents, et des sessions spécifiques pour les pays en langue arabe.



■ 22 MAI 2018

Conférence PARIMA – Bangkok, Thaïlande

Très attendue chaque année, la conférence PARIMA est un rendez-vous incontournable des Risk Managers asiatiques, ou travaillant sur le continent. Rencontrez des acteurs clés de l'industrie, étoffez votre réseau, et soyez au point sur les tendances et risques émergents : pour cela, le programme – créé par des Risk Managers pour des Risk Managers – comprendra 30 intervenants, 6 sessions éducatives et 5 rendez-vous « réseau ».



■ 24 & 25 MAI 2018

Colloque « Strategic Risk Management for transformation in insurance » – Londres, Royaume-Uni

C'est un nouvel événement qui tombe dans le giron du Risk Management (tout du moins de l'AMRAE). Partant du principe que les évolutions majeures qui impactent nos métiers (digitalisation, intelligence artificielle, ...) ne peuvent être considérés qu'en réfléchissant aux risques qui y sont associés, cet événement d'une durée de 2 jours visera à : comprendre le rôle des risques dans les évolutions des business models, optimiser le capital des entreprises d'assurance, développer des stratégies transversales de gestion des risques face aux risques cyber ou aux

risques liés aux fusions-acquisitions, et créer de la valeur ajoutée à l'industrie de l'assurance en améliorant son adaptation et sa conformité aux régulations existantes. Les Risk Managers et Chief Risks Officers des grands assureurs qui interviendront seront à même d'éclairer les débats.

■ DU 29 AU 31 MAI 2018

Salon/congrès Preventica – Lyon, France

Congrès et salon de référence dédié à la santé, la sécurité, et la qualité de vie au travail, Preventica articulera son édition lyonnaise 2018 autour de 50 conférences couvrant tous les aspects majeurs de ces 3 thématiques ; on retiendra notamment « Les innovations dans le monde de la sûreté », « Formation continue et nouveaux métiers en sécurité privée : quels obligations et financements pour les entreprises ? », « Management de la sûreté dans une entreprise internationale : enjeux et gestion opérationnelle », ou encore la conférence du Ministère de l'Intérieur « Sensibiliser les entreprises à la protection de l'information stratégique ». 90 exposants seront présents pour proposer leurs solutions au cœur du salon Preventica.



■ 14 JUIN 2018

Journée des Commissions de l'AMRAE et cocktail annuel – Paris, France

L'événement scientifique de référence de l'AMRAE est dédié à ses membres. Découvrez durant une journée le bilan des travaux des 12 Commissions de l'association, et leur feuille de route pour l'année à venir ; étoffez votre réseau avec le Speed Member Lunch, « speed-dating » convivial entre membres ; contribuez aux orientations en participant aux travaux et réunions qui vous intéressent, en proposant vos question et problématiques ; et profitez d'un agréable moment lors du cocktail annuel, dans les jardins verdoyants du Pavillon Royal !

■ 26 & 27 JUIN 2018

Rendez-vous de l'assurance transport 2018 – Paris, France

Pour sa 10^{ème} année, cette manifestation internationale abordera les 10 ans de crise qui ont impacté le secteur avec le thème « 2008-2018 : 10 ans après la crise ». Pendant un jour et demi, ces Rendez-Vous combinent des sessions plénières avec de grands orateurs – une vingtaine d'intervenants – pour échanger et développer divers axes de collaboration entre le marché de l'assurance transports et le commerce international. Cette manifestation (700 participants en 2017) permettra de dresser un état des lieux du monde du transport aujourd'hui et des impacts de la crise sur celui-ci. Plus de 40 pays étant représentés chaque année, les conférences se tiendront en traduction simultanée (français/anglais/français). La Présidente de l'AMRAE Brigitte Bouquot interviendra lors de la table ronde du 27 mai.

■ 28 JUIN 2018

4^e Conférence cybersécurité de l'Usine digitale – Paris, France

Directive « Network and Information Security » (NIS), RGPD, sécurisation des unités de production, cybersécurité de votre supply chain, facteur humain dans les risques cyber, gestion de crise : la conférence abordera tous ces sujets, avec en fil rouge le thème « Optimisez votre stratégie cyber dans le nouveau contexte réglementaire ». A l'issue de la journée, une conclusion sera effectuée sur les « Stratégies de cyberdéfense les plus innovantes en 2018 ».

REVUE DE PRESSE

Les Rencontres bien sûr, mais aussi le Risk Manager dans toute son épaisseur, le RGPD, l’hygiène digitale, la vigilance sur l’assurance construction, la prévention des risques liés à la mobilité des personnels et le retour de la gestion de crise

news-assurances PRO
Le magazine indépendant de l'assurance
www.newsassurancespro.com

« Le cyber entre dans la matrice de l'assurance »
« Le risk manager se rapproche de la direction générale »
« La cyber-assurance est encore naissante »
« Nous devons aider les PME à gérer leurs risques »
« Le cyber n'est pas un risque comme les autres »
« La blockchain oui, mais sous un mode privé »
« Le schéma d'assurance d'un satellite est original »
« Le courtier doit être un facilitateur »
« Le risk manager doit opérer sa mue »

news-assurances PRO
LE BILAN 2017 DE L'ASSURANCE
Plus d'articles, plus de conseils, plus de solutions
pour les professionnels de l'assurance

La Provence
Gérer le risque ce n'est pas que l'affaire des autres
« Le cyber n'est pas un risque comme les autres »

LES RENCONTRES AMRAE 2018

L'ARGUS de l'assurance
NUMÉRO SPÉCIAL
Les entreprises face aux grands risques
SPÉCIAL ENTREPRISES

« L'assurance dommages est clairement secourue »
Les formations font le plein

Strategic RISK
Le Risk Manager, acteur déterminant d'une entreprise durable

Commercial Risk Europe
Fresh market stable but rate increases more likely
AMRAE in good market prelude to new risk tool insurance

Phoceia Tech
Le risque start-up

Préventive
Gouvernance et prévention
Élaborer l'intelligence des risques pour les décideurs

Les Echos SPÉCIAL
Cinquante nuances de risques
Assurance des grands risques : légères tensions sur les prix

l'Opinion
Le risk manager, stratège de l'incertitude
Les entreprises face aux grands risques

LUSINE NOUVELLE
Fiabilisez votre supply chain



Option Finance
La semaine
Le 20 septembre 2018
Le 100^{ème} anniversaire de la Bourse de Paris

Risk manager Du pilotage des risques à la création de valeur

Les actualités d'Option Finance

Les formations font le plein

Les professionnels du risque et de l'assurance ont investi massivement dans la formation ces dernières semaines. Les formations ont été nombreuses et variées, allant de la formation initiale à la formation continue. Les professionnels ont cherché à acquérir de nouvelles compétences et à se tenir à jour sur les évolutions du marché et des réglementations.

Le RGPD est aussi porteur de risques à traiter

Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) a introduit de nouvelles exigences pour les entreprises. Ces exigences sont non seulement des obligations, mais elles sont aussi des opportunités. Les entreprises doivent être conscientes des risques liés au non-respect du RGPD et mettre en place des mesures de prévention.

RGPD : plus de 60 jours...

Le RGPD est entré en vigueur le 25 mai 2018. Plus de 60 jours après son entrée en vigueur, les entreprises commencent à se conformer aux nouvelles exigences. Cependant, de nombreuses entreprises ont encore du travail à faire pour être pleinement conformes.

MÉTIER

La détection des risques émergents

Les risques émergents sont des risques qui ne sont pas encore connus ou qui ne sont pas encore pris en compte. Ils peuvent provenir de nouvelles technologies, de nouvelles réglementations ou de nouvelles pratiques. Les professionnels du risque doivent être capables de détecter ces risques et de les évaluer.

RISK MANAGEMENT & ASSURANCE
COURSES, STRATÉGIE, REASSURANCE, CRISIS RISK

Les Echos EXECUTIVES
SPECIAL FORMATION
Devenez maître de votre carrière !

GESTION DE CRISE

Lactalis : analyse d'une gestion défaillante

Lactalis a subi une crise majeure en raison d'un scandale sanitaire. Cette crise a mis en évidence de graves lacunes dans la gestion de crise de l'entreprise. Les professionnels du risque doivent tirer des enseignements de cette crise et améliorer leurs pratiques.

Faillites d'assureurs dans le BTP : un 'appel à la vigilance' lancé

Plusieurs assureurs ont fait faillite dans le secteur du BTP. Cette situation a entraîné de graves conséquences pour les entreprises et les particuliers. Les professionnels du risque doivent être vigilants et prendre des mesures pour éviter de telles situations.

Assurance construction en Libre Prestation de Service (LPS) : l'Amrae appelle à la vigilance

L'Amrae appelle à la vigilance des professionnels du risque et de l'assurance face à l'essor de l'assurance construction en Libre Prestation de Service (LPS). Cette nouvelle pratique présente des risques spécifiques et nécessite une attention particulière.

LPS

La Tribune de l'assurance
Des consultants efficaces à négocier

KIDNAP & RANSOM

La Tribune de l'assurance
Des consultants efficaces à négocier

LES 1001 FACETTES DU RISK MANAGER

5 ans après sa publication, comment les Risk Managers utilisent et considèrent-ils le référentiel métier de l'AMRAE dans ses traductions quotidiennes ? Quelles en sont ses traductions... ?

Sylvie Mallet, Responsable de la Gestion des Risques et du Contrôle Interne de Bouygues Telecom évoque – au regard des activités du référentiel - l'évolution de sa pratique professionnelle et corollairement les mises à jour qui pourraient lui être apportées.



DÉFINITION DES MISSIONS ET DE LA STRUCTURE DU DISPOSITIF

- Intégration des menaces et opportunités inhérentes à la stratégie.
- Identification des activités, process (métier, support).
- Élaboration du cadre organisationnel du management des risques.
- Construction de la méthodologie & du référentiel de management des risques.
- Élaboration de la politique de management des risques prenant en compte l'appétence et la tolérance aux risques des dirigeants et/ou des organes de Gouvernance.

NOUS AVONS MONTÉ UNE MARCHÉ...

Le Baromètre 2017 de l'AMRAE l'a très bien montré, notre métier de Risk Manager évolue : notre périmètre d'actions s'étend à de nouvelles missions et notre rôle d'assistance des Directions Générales se renforce. Le référentiel de l'AMRAE, lorsqu'il a été produit, s'est beaucoup appuyé sur le « Cadre de référence de l'AMF : Dispositifs de Gestion des Risques et de Contrôle Interne » et sur la pratique du moment de mes homologues. Les missions décrites dans ce référentiel métier de 2013 restent bien sûr toujours d'actualité, mais au regard de nos pratiques chez Bouygues Telecom, cette définition pourrait être complétée et actualisée. En effet, le rapprochement entre Risques et Stratégie est une pratique que nous avons systématisée depuis 2014.

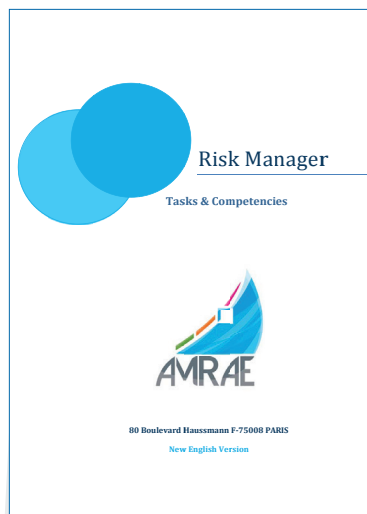
Le Risk Manager est bien sûr présent pour éclairer les risques non voulus. Mais aujourd'hui, notre plus-value réside également dans l'accompagnement des risques choisis par l'entreprise. Nous intervenons en assistance sur l'éclairage de la prise des risques afin de sécuriser les actifs mais également l'atteinte des objectifs.

Aujourd'hui, je complèterais ce référentiel sur 2 points :

- 1) La notion de Risk Appetite, telle que portée par l'Institut Français des Administrateurs¹, qui replace la prise de risque comme étant aussi nécessaire à la création de valeur.
- 2) Le périmètre adressé : les risques associés à « l'entreprise étendue » se trouvent renforcés, notamment par les récentes évolutions réglementaires.

... ET ÉTENDU NOS RESPONSABILITÉS

À la rubrique, « Élaboration du cadre organisationnel du management des risques », les exigences évoquent : « Définir et organiser les relations avec le dispositif de contrôle interne ; définir les relations avec l'audit interne ». L'activité de contrôle interne est sous ma responsabilité chez Bouygues Telecom. Ce regroupement des fonctions Contrôle Interne/Gestion des risques est une organisation que je constate de plus en plus chez mes homologues de la commission ERM 360 de l'AMRAE. Associées



(1) NDLR : L'IFA a constitué en 2015 un groupe de travail pour cerner, au sein des conseils, les risques que les organisations sont prêtes à accepter au regard de leur stratégie et de mesurer l'alignement des parties prenantes. Premier des neuf bénéfices identifiés : « Réhabilitation de la prise de risques dans l'entreprise en faisant un lien clair entre opportunités et risques dans le cadre d'une stratégie clairement explicitée. »



Bouygues Telecom

Clients : **17,8 millions**

Chiffre d'affaires :
5,086 Mds €

Organisation : **6 centres d'appels** en France

Effectif : **7 300 salariés**
dont **3 500 conseillers**
clientèle

DIRECTEUR GÉNÉRAL

DIRECTEUR FINANCIER

DIRECTION GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Responsable de Service (SM)
1 collaborateur
Animation d'un réseau de 20 correspondants contrôle interne

à l'audit interne, ces activités se retrouvent de plus en plus sous notre responsabilité, développant ainsi les synergies associées à une approche intégrée qui repose sur un univers de risque partagé entre les 3 fonctions.

Le référentiel pourrait, dans une version nouvelle et plus développée, intégrer ces synergies entre les fonctions.

FAIRE ÉVOLUER NOTRE POSITIONNEMENT ET RENFORCER NOTRE COMMUNICATION

Je siége trimestriellement au Comité d'audit et des comptes dont je suis membre permanent. 15 à 45 minutes sont systématiquement consacrées à la Gestion des risques, au contrôle interne et à l'audit. « Faire preuve de leadership, s'exprimer avec synthèse, clarté et conviction » si je reprends la compétence communication du référentiel est indispensable. De surcroît, il faut en permanence travailler sur le marketing et la communication interne de la fonction, afin d'être au fait des nouveaux sujets et peser dans les processus de décision.

Avec sa nouvelle formation « Prise de parole et savoir parler au board » l'AMRAE accompagne les Risk Managers dans cette évolution de leur métier.

PILOTAGE ET REPORTING

- Maintenance et amélioration continues du dispositif de management des risques.
- Animation du (ou des) comité(s) des risques.
- Reporting aux parties prenantes du dispositif.
- Communication externe.
- Organisation des relations avec l'audit interne.

Ce point du référentiel s'inscrit durablement dans les missions du Risk Manager. Les points listés dans les exigences me paraissent toujours adaptés.

Nous faisons annuellement évoluer la définition des indicateurs de suivi afin d'intégrer la dimension « stratégie et objectifs » de l'entreprise. Par ailleurs, nous nous inscrivons dans une démarche d'amélioration continue de l'activité de Gestion des risques. Nous alimentons nos réflexions d'analyses et benchmarks externes, tels que l'analyse « Risk 2030 » d'Arengi, que nous partageons avec différents départements internes comme la Stratégie et la RSE.

Concernant la partie communication externe (rédaction du document de référence entre autres), notre rôle là encore évolue. Historiquement sollicité pour le chapitre « Facteurs de risques », le Risk Manager coordonne désormais la communication faite autour des risques des différents chapitres (RSE, Facteurs de risques, Assurances) et en assure la cohérence. Ce dernier point est amené à se renforcer eu égard aux exercices de rapport intégré. ■

SABRINA HARTUSCH, PRÉSIDENTE DE LA SIRM (SWISS ASSOCIATION OF INSURANCE AND RISK MANAGERS)



EN MODE «RE-LAUNCH»

En plein renouveau, le SIRM, l'association suisse des Insurance et Risk Managers, se donne de nouveaux objectifs.

Le SIRM fête ses 45 ans cette année. «Les six membres du board se sentent très privilégiés de présider aux destinées de la plus ancienne association de Risk Management suisse», souligne Sabrina Hartusch, Présidente du SIRM. «Initialement, l'association se situait dans une perspective assurantielle, l'enjeu clef étant l'achat d'assurances. Elle a évolué au fil du temps : nous sommes aujourd'hui dans une optique inclusive qui permet à toutes les pratiques de s'exprimer.»

Ici, encore plus qu'ailleurs, le moteur de l'association est l'investissement personnel et la passion de ses administrateurs. Tous les six administrateurs sont des Risk Managers en activité qui prennent sur leur temps libre pour gérer l'association et ses activités. En effet, ici point de bureau permanent avec un staff qui épaula les conseils et met en musique ses décisions, mais seulement une assistante dans les bureaux de Berne.

UNE PHASE DE «RE-LAUNCH»

«Depuis deux ans, le SIRM a beaucoup évolué», explique Caroline Mott, membre nouvellement réélue du conseil d'administration. «Nous sommes passés par une phase de "re-launch". Nous avons renouvelé la majorité des membres du conseil d'administration. Il reflète de manière plus claire la Suisse actuelle, avec des représentants de compagnies de la Suisse allemande et d'autres de la Suisse romande. Lors de nos rencontres, nous parlons en fait trois langues : l'allemand, le français et l'anglais. Cette diversité permet au SIRM de prendre en compte la réalité des entreprises adhérentes et c'est un aspect que nous souhaitons approfondir.»

ALTERNATIF

Cette diversité est une richesse mais aussi un défi. Pour parler à tous ses adhérents, quelle que soit leur langue maternelle, le Forum annuel



SABRINA HARTUSCH,
GLOBAL HEAD OF INSURANCE AND
RISK DE TRIUMPH HOLDING AG
Présidente du SIRM

Titulaire d'un MSc en assurance et Risk Management de la Cass Business School de Londres ainsi que d'un B.A. en administration des entreprises (business administration), Sabrina Hartusch est également Associate and Chartered Insurance Practitioner du Chartered Insurance Institute et titulaire de la certification FERMA/RIMAP.

Après ses premières armes chez Allianz au Royaume-Uni, Sabrina Hartusch est recrutée en 2008 en Suisse par Triumph Holding AG, comme Global Head of Insurance and Risk.

Administratrice du SIRM depuis 2009, elle en est élue Présidente en 2014.

du SIRM se tient alternativement dans la région de Zürich et à Lausanne, avec une traduction simultanée systématique. «Nous devons miser sur l'ouverture et la bonne volonté pour continuer d'avancer», glisse Caroline Mott.

s i r m

Chiffres clés

100 adhérents

73 entreprises

Cotisation annuelle :

400 Francs suisses

350 euros

RÉAFFIRMER IDENTITÉ ET MISSIONS

En 2017, le conseil d'administration du SIRM a révisé les documents décrivant sa mission.

«C'est une association très bien établie dans le monde de l'assurance et de la gestion des risques en Suisse. Nous n'en n'avons donc pas changé les fondamentaux mais, après 45 ans d'existence et de chemin parcouru, nous avons ressenti le besoin d'écrire noir sur blanc qui nous sommes aujourd'hui et ce que nous voulons réaliser de façon plus spécifique et plus efficace», explique Sabrina Hartusch. «Cette mise à jour correspond à l'évolution du rôle du Risk Manager, bien plus important que par le passé. Aujourd'hui, sa contribution à nos organisations est même vitale.»

S'ADRESSER AUX DIRIGEANTS POUR ÉLARGIR LA BASE D'ADHÉRENTS

Ce sont les entreprises qui adhèrent au SIRM. «Nous avons différents profils : majoritairement des Insurance Managers, puis des Risk Managers (au sens ERM), et enfin des adhérents qui exercent les deux rôles.»

Si les adhérents appartiennent à des entreprises de toute taille ainsi qu'à l'administration de plusieurs cantons, le SIRM souhaite se tourner davantage vers les PME. «*Il y a un énorme vivier potentiel pour développer notre base d'adhérents*», estime sa présidente. Afin d'élargir son audience, le SIRM compte s'adresser plus directement aux dirigeants en leur montrant la valeur que peuvent apporter l'expertise, les connaissances et l'expérience des membres de l'association.

Les PME seront à l'avenir un terrain de développement privilégié. «*Beaucoup d'entreprises ressentent le besoin d'un Risk Manager ou d'un Insurance Manager*», explique Sabrina Hartusch. «*Elles sont conscientes des enjeux et elles savent que cela peut devenir un point critique. Comme elles sont malheureusement soumises à certaines contraintes par manque de ressources, c'est la plupart du temps, le Directeur Financier ou le Département juridique qui remplit ces missions. C'est un public que nous avons l'ambition de cibler à l'avenir.*»

ENRICHIR LA GAMME DES ACTIVITÉS

Face à la concurrence d'organismes de conférences et d'événements spécialisés sur les thématiques professionnelles, le SIRM compte enrichir sa gamme de prestations et services aux adhérents en créant notamment quatre nouveaux groupes de travail, dont un dédié à l'ERM. «*C'est le reflet de notre évolution*», souligne Sabrina Hartusch. «*La création de ce groupe permettra de combiner les différentes approches.*» Avec ces initiatives, le SIRM compte atteindre la barre des 80 entreprises membres en 2020.

PLUS DE VISIBILITÉ

Après avoir refondu son site web en avril 2017, le SIRM compte aussi développer sa présence en Suisse romande et plus globalement dans les médias afin de développer sa notoriété. Pour attirer de nouveaux membres, elle



CAROLINE MOTT,
INSURANCE CONTROLLER DE
TETRA LAVAL INTERNATIONAL
Administratrice du SIRM
en charge des relations
internationales

Après des études de gestion hôtelière, spécialisation finance, Caroline Mott passe dix ans chez Hyatt International. En 2003, elle rejoint à Genève (Suisse) l'équipe de trésorerie du groupe suédois ASSA ABLOY, leader des systèmes de sécurité électromécaniques et spécialiste des systèmes de verrouillage où elle fait ses premières armes en Risk Management. Puis elle rejoint Tetra Laval International à Pully. Aujourd'hui Insurance Controller, elle est directement impliquée dans les plus grands programmes mondiaux d'assurance. C'est en avril 2016 qu'elle est élue administratrice du SIRM.

va aussi créer de nouvelles manifestations au format court, explique Caroline Mott : «*Ce seront des événements ad hoc, d'une demi-journée, centrés sur les sujets qui focalisent particulièrement l'attention de nos membres, comme le cyber risque par exemple.*»

DEUX JALONS ANNUELS

L'Assemblée Générale annuelle se tient généralement en avril dans les locaux d'une entreprise membre. «*Elle est choisie en lien avec le thème principal qui sera abordé*», explique Caroline Mott. «*En 2017, chez Gategroup, une société de catering qui opère avec la majorité des compagnies aériennes à travers le monde, nous avons évoqué la problématique des sinistres dans le monde aérien. En 2018 [année de la coupe du monde de football, ndlr] c'est la FIFA qui nous accueillera dans son siège.*»

Le Forum annuel - en novembre - permet aux adhérents de rencontrer non seulement leurs pairs mais également d'autres partenaires du monde des assurances et de la gestion des risques. «*En 2017, nous avons choisi comme thème principal le risque digital*», explique Sabrina Hartusch. «*De tous les forums organisés jusqu'à présent, c'est celui qui a attiré le plus de participants et généré le plus de feedback.*»

GROUPES THÉMATIQUES

Le SIRM a également mis sur pied des groupes de travail sur des sujets tels que les programmes internationaux d'assurance, les assurances de personnes, la gestion des sinistres, etc. Constitués de six à dix personnes, ils se réunissent en moyenne deux fois par an. «*Ces groupes permettent des échanges directs de connaissances pratiques, d'expérience, de recommandations et d'expertise entre membres*», souligne Sabrina Hartusch. «*Travailler en comité restreint permet par ailleurs d'élever le niveau de confidentialité et d'entrer dans le détail des situations.*»

LUCIDITÉ

L'équipe du SIRM est consciente - au regard de sa taille et de ses ressources - de ne pouvoir satisfaire tous les besoins de ses membres. «*Nos adhérents, tout comme nous, ont d'autres sources d'information mais notre association a pour ambition d'être un pilier indispensable dans cet ensemble afin de développer ce centre de compétences au sein des entreprises membres*», précise Caroline Mott.

Le maillage international fait aussi partie de nouvelles ambitions du SIRM qui a resserré ses liens avec FERMA depuis quelques années. «*Participer aux événements d'autres associations est très enrichissant et permet de créer des liens*», explique Sabrina Hartusch. «*Cela apporte de la valeur à nos membres. Notre nouveau site web fait une place plus importante à ces relations. Mais les journées n'ont que 24 h et le temps manque pour approfondir ces liens...*» ■

«*Participer aux événements d'autres associations est très enrichissant et permet de créer des liens. Cela apporte de la valeur à nos membres. Notre nouveau site web fait une place plus importante à ces relations.*»

COLLOQUE 2017 DU CDSE UN ÉTAT DES LIEUX RÉGALIEN SUR LA POLITIQUE FRANÇAISE EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CYBERCRIMINALITÉ ET LE TERRORISME ?

Le colloque 2017 du CDSE (Club des Directeurs de Sécurité et de Sûreté des Entreprises) a rassemblé un panel d'intervenants de très haut niveau évoquer les réponses que peuvent apporter les entreprises face au terrorisme. État des lieux, solutions, pistes de travail : hauts fonctionnaires, experts et entrepreneurs ont témoigné et dialogué lors de cette journée qui illustre la nécessité d'un dialogue public-privé soutenu sur cette question.

En 2018, le terrorisme utilise de nouveaux procédés modernes, tels que les cyberattaques. En première ligne de ces deux menaces, les entreprises de tous secteurs se défendent à la hauteur de leurs moyens, et c'est à elles que venait s'adresser pour la première fois à ce colloque Gérard Collomb, le Ministre de l'Intérieur.

« On ne peut plus penser la sécurité chacun de notre côté. Les enjeux sont partagés, et demandent des réponses globales et concertées » postulait-il d'emblée. Invité par le Président du CDSE Stéphane Volant, M. Collomb a complimenté l'auditoire en mettant en avant la performance des entreprises en matière d'innovation contre les cyberattaques ; pour lui, « la protection de l'État dépend de plus en plus de la capacité des industriels à produire des services et solutions efficaces ». Le Ministre soulignait que « face au terrorisme, la sécurité ne saurait être l'apanage de certains ». Un discours applaudi par l'assemblée, prélude à la présentation des ambitions de l'État en matière de lutte contre la cybercriminalité.

FACE AUX CYBERATTQUES, UN CONTINUUM PUBLIC-PRIVÉ

D'entrée, le Ministre posait sa « priorité numéro 1 : un continuum de sécurité entre la police, la gendarmerie, les services de renseignement, et les entreprises de sécurité, dans lequel l'État

Colloque Européen des Directeurs de Sécurité & de Sûreté
S'INSCRIRE
Club des Directeurs
CDSE
de Sécurité des Entreprises
L'ENTREPRISE FACE À L'ÉPREUVE
DU TERRORISME INTERNATIONAL
Mardi 19 Décembre 2017 à l'OCDE 2, rue André Pascal 75016 Paris

doit appuyer les entreprises dans la mise en œuvre de leur politique de sûreté/sécurité ». D'où le développement d'un réseau de référents sûreté, mandatés par l'État pour aider les entreprises à protéger leurs sites sensibles ou à installer des réseaux de surveillance. Un réseau interne doublé d'un autre réseau, externe, destiné à « évaluer l'état des menaces terroristes et d'espionnage industriel ».

Quelles entreprises sont stratégiques, eu égard à ces nouveaux enjeux ? « Un plus grand

nombre d'entreprises sont menacées (data centers, sous-traitants d'hôpitaux, laboratoires pharmaceutiques...) : il nous faut donc élargir le nombre d'OIV (Opérateurs d'Importance Vitale), et pourquoi pas créer une classification intermédiaire » préconisait le Ministre.

Il le promettait aussi : les directeurs de la Gendarmerie et de la Police nationales « recevront des directives afin de transmettre les informations cruciales aux dirigeants d'entreprises ». En échange, il souhaite que les entreprises



« Ma priorité numéro 1 : un continuum de sécurité entre la police, la gendarmerie, les services de renseignement, et les entreprises de sécurité, dans lequel l'État doit appuyer les entreprises dans la mise en œuvre de leur politique de sûreté/sécurité. »

Gérard Collomb,
Ministre de l'Intérieur

« fassent remonter aux services du ministère un maximum de données ».

Améliorer la communication, faire circuler l'information, mutualiser les connaissances et techniques : cette politique trouvera sa meilleure incarnation dans un « réseau au plus haut niveau, rassemblant cadres d'entreprise et services de l'État pour échanger sur la cybercriminalité et la sécurité intérieure ». L'objectif à long terme : « faire émerger une filière française de la cybersécurité qui soit au niveau des plus hauts standards internationaux ».

DU CDSE AU FIC : UNE FEUILLE DE ROUTE RÉGALIEENNE

« Un continuum de sécurité », idée précisée par le Ministre lors de l'ouverture du FIC (Forum International de la Cybersécurité) à Lille en janvier dernier : relevant que les moyens de l'État pour lutter contre la cybercriminalité sont encore « trop éparpillés entre différents services, ce qui dilue l'efficacité collective », M. Collomb a annoncé que ses services réalisaient une « cartographie des ressources existantes » dont les conclusions et l'analyse (remises dans le courant de l'été) serviront à élaborer « une feuille de route pour l'ensemble du quinquennat ». Sans attendre, il annonçait la création d'une *task force* cyber comprenant 800 spécialistes.

LUTTER CONTRE LA RADICALISATION EN ENTREPRISE

Last but not least, l'ex-éide de Lyon renouvelait sa volonté de « lutter contre la radicalisation en entreprise, un phénomène de plus en plus endogène, supposant une vigilance de tous les instants ». Ainsi, « 1 900 postes seront créés durant le quinquennat pour les services du renseignement intérieur ». Si certains participants avaient encore des doutes, M. Collomb les aura sans doute levés en introduction du colloque lors de cet exercice de séduction pragmatique, comme en témoignent les salves d'applaudissements ponctuant son intervention. ■



COLLOQUE 2017 DU CDSE

L'ENTREPRISE, UNE CIBLE DU TERRORISME

Air products, Areva, Vinci, TV5 Monde, etc. La liste des entreprises touchées par le terrorisme (cyber ou in real life) ne cesse de s'allonger. Ces dernières doivent composer avec le terrorisme international, tant dans les aspects de radicalisation de salariés qu'en mettant en place une prévention et des réponses adéquates.



calisation s'accélère, et ne prend parfois « *quelques semaines* ».

Ancien commandant du GIGN, désormais Directeur de la sûreté du groupe Total, Denis Favier étayait ces propos en rappelant que « *certains secteurs (nucléaire, transports, sites Seveso etc.) ont des besoins plus importants en matière de terrorisme, incluant le criblage des profils à risques* ». Un criblage devant obéir à certaines règles, puisque « *la loi protège le citoyen de certaines curiosités* », tempérait M. de Bousquet de Florian.

LES ENTREPRISES PAS ÉGALES FACE AU COÛT DU TERRORISME

C'est un postulat qu'il est bon de répéter à l'envie. « *Le premier objectif de l'idéologie islamiste est de déstabiliser les États et d'effrayer la population* » affirmait Pierre Bousquet de Florian. Soulignant la « *dimension symbolique* » de certaines entreprises – comme Air France

dont le nom contient le mot « France » -, le Préfet et Coordinateur national du renseignement de la lutte antiterroriste rappelait que « *le service national des enquêtes de sécurité peut effectuer une enquête sur des candidats à l'embauche auprès d'OIV après signalement* ». Et ce, d'autant plus que le processus de radi-

Avocat et Président de l'association « Les amis de Charlie Hebdo », Christophe Thévenet soulignait l'obstacle majeur constitué par « *le coût très élevé de la sécurité* », incluant les mesures de protection mais aussi les déclarations d'accident du travail par exemple. Pourtant, « *l'employeur a l'obligation légale*

DÉFINITION ET COMPRÉHENSION DU TERRORISME DANS SA DIMENSION INTERNATIONALE

La première conférence du colloque réunissait le Professeur de sociologie politique et de relations internationales Joseph Maïla, le Chercheur au Centre des études de sécurité de l'Institut français des relations internationales (Ifri) Marc Hecker, M. Peter Neumann, Professor of Security Studies au Département War Studies du King's College London et le médecin psychiatre Serge Hefez. Ensemble, ils ont fourni des éléments de compréhension, notamment géopolitiques, du terrorisme international.

M. Hecker a présenté les 5 sources de la menace terroriste actuelle selon lui : « *La chute de l'État Islamique (volonté de vengeance), la réactivation de filières, la radicalisation en France et le passage à l'acte, la liberté de circulation dans l'espace Schengen d'acteurs étrangers, et enfin la mouvance de l'ultra droite (attaques contre la communauté musulmane)* ».

M. Maïla complétait le tableau en y ajoutant « *la faillite des États dont l'autorité se délite – les fameux "collapse states" – profitant au terrorisme, qui s'inscrit alors dans un système international en rupture* ». Une vision corroborée par M. Hecker, qui relevait « *de nombreux foyers de déstabilisation au Yémen, en France, en EU, en Afrique noire, en Afghanistan etc.* ». Auteur du livre « *Radicalized : New djihadists and the threat to the West* », Peter Neumann anticipait lui « *la création de nouveaux foyers du terrorisme d'ici à quelques années : on peut envisager par exemple la Turquie* ».

Si l'État tente de lutter, il doit être attentif à sa communication, puisque « *les terroristes s'adaptent à nos corpus dès qu'ils sont rendus publics* », informait M. Hecker. En exemple, le psychiatre Serge Hefez montrait l'utilisation de la taqiya (dissimulation de sa foi par un musulman), de plus en plus plébiscitée par les recruteurs terroristes, qui « *recommandent aux jeunes de ne surtout pas se distinguer en portant un voile, une barbe longue, etc.* ».

et jurisprudentielle de protéger ses salariés», rappelait l'avocate Anne Quentier.

Pour réduire les coûts de protection, l'avocate plaidait en faveur de la « pluridisciplinarité », et imaginait « associer les institutions représentatives du personnel aux Directeurs sûreté/sécurité sur ces sujets, puisqu'elles sont à même de détecter les profils radicalisés et de les signaler ».

Pour les grands groupes financièrement solides, l'impact peut aussi être considérable : Ainsi, « les professionnels du tourisme ont perdu des milliards d'euros après les attentats de Paris », indiquait le Directeur du Comité régional du Tourisme d'Île-de-France, François Navarro.

L'ENTREPRISE, CIBLE DU TERRORISME... ET INSTRUMENT DE SA PRÉVENTION

Ce colloque fut aussi l'occasion de bénéficier de retours d'expérience, notamment de Belgique. Comment le domaine public belge travaille-t-il avec les entreprises pour contrer le terrorisme virtuel ou physique ? « Nous avons par exemple travaillé avec les entreprises implantées en Iran : pour savoir comment s'articulaient leurs dispositifs de sécurité et s'ils étaient compatibles avec ceux de l'État belge », expliquait le Directeur du Centre de Crise du ministère des Affaires Étrangères belge, Patrice Paoli. De manière générale, « les entreprises sont des sources très importantes d'information : quantification des Français expatriés et présents sur le territoire, modes de protection et d'évacuation, etc. ».

En allant plus loin, le Procureur Fédéral du Royaume de Belgique, Frédéric Van Leeuw, tirait une grande leçon des enquêtes judiciaires déjà réalisées, qui ont montré que « les entreprises peuvent jouer un rôle de lanceur

QUEL CYBERTERRORISME DANS UN FUTUR PROCHE ?

« Demain, on pourra causer des morts avec une attaque cyber. Imaginez un groupe terroriste qui fasse s'écraser un avion au sol en piratant ses instruments de navigation : tous les avions du monde seraient cloués au sol, l'économie mondiale s'arrêterait, etc. D'un point de vue technologique, tout ça est déjà faisable ; à l'ANSSI, on ne comprend toujours pas pourquoi cela ne s'est pas encore produit ! ». Une vision apocalyptique, malheureusement réaliste, envisagée par le Directeur général de l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information), Guillaume Poupard.

Ici, la collaboration internationale rencontre un obstacle majeur : « Dans ce domaine stratégique, on a des alliés, mais pas forcément des amis ». Heureusement, plusieurs pays, dont la France, arrivent à s'associer pour échanger sur ces questions. L'ANSSI surveille notamment particulièrement les modes opératoires d'une attaque, « caractéristiques de certains groupes ou entités : ce sont parfois des individus, et parfois des États, ce qui est plus inquiétant ». En filigrane, on pourrait y voir une allusion à l'attaque Wannacry, dont certains experts – notamment américains – estiment qu'elle porte la signature de la Corée du Nord.

Le Directeur général de l'ANSSI invitait aussi les Directeurs de sûreté et sécurité présents à échanger avec leur Responsable des systèmes d'information : « Après l'attaque de TV5 Monde, nous nous sommes rendu compte que l'attaquant avait pénétré les réseaux de l'entreprise deux mois avant l'attaque, mais n'avait rien fait ». Un temps qu'il a sans doute mis à profit pour « comprendre le fonctionnement de ces réseaux, avant de mener son attaque, qui a duré une poignée de secondes ». La surveillance des activités sur les réseaux d'une entreprise constitue donc une piste utile pour détecter une intrusion anormale, voire déjouer une attaque avant qu'elle ne se réalise.

d'alerte efficace : par exemple en signalant des achats (légaux) de matières qui, combinées, peuvent servir à fabriquer des explosifs ».

QUELS PARTENAIRES MOBILISER POUR PROTÉGER L'ENTREPRISE ?

En première ligne face au terrorisme, l'entreprise peut et doit donc jouer un rôle de lanceur d'alertes et de préventeur ; elle peut aussi compter pour se protéger sur plusieurs types de partenaires, comme les syndicats

professionnels, dont l'une des missions est de « professionnaliser les 'plus petits' comme les PME, via des formations, exercices, et comités de pilotage dédiés sur des missions précises », affirmait la Directrice générale du Syndicat National des Espaces de Loisirs (SNELAC), Sophie Huberson et co-auteure avec Benoît Vraie de l'ouvrage sur le PCA de l'AMRAE.

Une méthode formalisée aux États-Unis par le triptyque « Plan, train, report : planifier et anticiper les crises, tester les plans de continuité d'activité, et prendre contact avec les forces de l'ordre en cas de situation anormale », détaillait Niall Brennan, Legal Attache au Federal Bureau of Investigation (FBI). Les États-Unis ont même développé un « canal officiel par lequel le gouvernement américain transmet des informations sécuritaires aux entreprises privées ». Pour les entreprises, la communication d'informations sur ces sujets semble vitale pour bénéficier d'expertises et de conseils pertinents. Elles se retrouvent donc face à un dilemme : comment communiquer sur des informations stratégiques ? Si l'exercice paraît plus aisé avec l'État, le partage de données avec des concurrents potentiels est logiquement plus difficile à mettre en œuvre. Mais, comme cela le fut dit et répété tout au long de cette journée dense et passionnante : en matière de terrorisme et de cybercriminalité, l'heure n'est plus aux seuls intérêts particuliers. ■



MASTER 2 «DROIT DES ASSURANCES» DE L'INSTITUT DES ASSURANCES D'AIX-MARSEILLE (IAAM)

DE L'ASSURANCE... AUX RISQUES D'ENTREPRISE

Il fêtera bientôt ses 43 ans (!) : porté par une équipe dynamique, le M2 "Droit des assurances" (accueilli pour la première fois aux Rencontres AMRAE 2018) va renforcer son appétence aux risques d'entreprise. Marc Bruschi, son directeur en détail à Atout Risk Manager les forces et les évolutions.

FFA (assurance), AGÉA (agents généraux d'assurances) CSCA (courtiers) : tous sont administrateurs de l'IAAM, et réalisent chaque année Marc Bruschi (à sa tête depuis 2001 !). Une longévité qui s'explique notamment par les larges ambitions du Master 2 "Droit des assurances". «*Former des juristes d'assurances et les préparer aux métiers de manager en gestion de sinistres et de souscription, aux métiers d'intermédiation (courtiers, agents d'assurances...) et fournir aux diplômés les bases des fonctions commerciales et de l'économie de l'assurance*» explique le Directeur de l'Institut. Ce Master à dominante juridique est complété par une forte appétence à la gestion et à l'économie propres au secteur assurantiel. Des thématiques généralistes et transverses auxquelles la formation adjoint des modules plus spécifiques.

RESPONSABILITÉS, DOMMAGES, VIE ET RISQUES SPÉCIAUX

Outre un module classique consacré aux «Assurances de responsabilité» (75 h), l'IAAM fait le choix stratégique d'adapter son enseignement aux évolutions de sa région. Avec 60 milliards d'euros d'investissements prévus sur le territoire de la métropole Aix-Marseille-Provence qui accueille 94 000 entreprises (dont un grand nombre de transporteurs à l'instar de la CMA-CGM) avec une politique de création d'infrastructures ambitieuse, il était normal pour Marc Bruschi, d'avoir un module dédié aux «Risques spéciaux» (2 x 15h), couvrant les assurances construction et transport. «*L'assurance construction étant le domaine le plus technique sur un plan juridique (juris-*

prudence mouvante, contrats difficiles à négocier...) nous avons créé des partenariats avec des assureurs spécialistes du domaine» détaille-t-il en rappelant que «*les entreprises de transport et de construction constituent un secteur très développé à Marseille*».

Le module 4, «Assurance vie et gestion du patrimoine» (70 h) zoome quant à lui sur les assurances de personnes et la capitalisation (20h), sur la fiscalité du secteur (10h), la fonction commerciale (15h) et enfin sur la comptabilité et l'analyse financière (25h). «*Les assurances de personnes sont la 1^{ère} source de croissance et de profit dans l'assurance*» souligne Marc Bruschi qui clarifie la vision dispensée. «*L'approche juridique de la gestion du patrimoine permet d'aborder le contrat sous l'angle du droit de la famille ; une approche purement fiscale ou commerciale serait insuffisante. Nos étudiants sont particulièrement attractifs pour les entreprises, car ils sont à même de conseiller le bon produit, le bon placement, et ce en fonction d'un contexte familial particulier*». Ces spécificités sont complétées par le module «Assurances de dommages» et des travaux dirigés sur l'assurance vie, l'assurance automobile et l'anglais, ces TD visant à «*mettre en pratique les connais-*





La promotion 2017/2018 de l'IAAM

sances diffusées en mettant les étudiants en situation réelle». Ces orientations pédagogiques constituent une signature forte et reconnaissable. Mais *quid* des risques émergents ?

« COLLER » AUX RISQUES ÉMERGENTS...

Ceux-ci figurent également dans les objectifs de l'IAAM, qui souhaite « coller à l'actualité et aux risques émergents ». Chaque année, les étudiants assistent à des séminaires obligatoires (mais sans examen) animés par des spécialistes d'un risque particulier pendant une demi ou une journée. Cette année, la promotion 2017-2018 s'est donc frottée aux cyber risques, à la protection juridique, aux nouvelles procédures de rédaction des souscriptions de contrats via la *blockchain*, aux risques environnementaux, etc.

L'appréhension des risques prend également de plus en plus de place au sein du M2.

« Plusieurs Risk Managers confirmés à l'instar de Rémi Pendaries-Issauriat (Accor et AMRAE) - animent certains séminaires, répondant aux étudiants souhaitant approcher l'assurance par le risque ».

...ET AUX ENTREPRISES

Autre changement important, la restructuration de l'offre de formation autour de deux Masters, contre un actuellement. « Un premier Master sera d'avantage tourné vers le contentieux de l'indemnisation (donc plutôt Responsabilités et Dommages), le second aura une dominante "Assurances et entreprise". Il sera axé sur les risques des entreprises et leurs assurances collectives » annonce Marc Bruschi. Objectif ? « Former des étudiants plus spécia-

lisés, notamment sur les risques et attirer des étudiants en droit qui n'ont pas pu appréhender le monde de l'assurance ».

Alors que plusieurs diplômés exercent aujourd'hui des fonctions de Risk Manager dans des secteurs hors assurance, on ne peut que saluer le signal fort envoyé au monde de l'entreprise. Un monde qui fournit 80% des intervenants de la formation, établit des partenariats durables avec le M2, valide avec un universitaire les sujets de mémoire des étudiants en alternance qu'ils accueillent (« une carte de visite opérationnelle pour une entreprise ou un de ses services ») ... et embauche massivement les professionnels formés à l'IAAM. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 99% des diplômés du M2 ont un emploi dans les 3 mois après l'obtention du diplôme. ■

ERRATUM

« FORMATION A LA LOUPE » DU NUMÉRO 15

Des erreurs se sont glissées dans le "Formation à la loupe" du précédent numéro, qui présentait le Mastère Spécialisé "Maîtrise des Risques industriels" de l'École des Mines - ParisTech. Nous apportons aux lecteurs les corrections qui s'imposent :

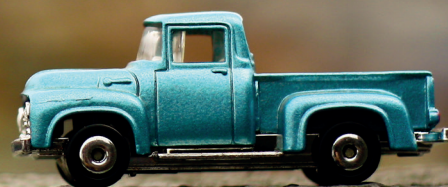
- » Concernant les modules spécifiques de la formation, il fallait lire : « Si le programme du Mastère Spécialisé (MS) contient évidemment un important module consacré aux "Concepts, méthodes, modèles et outils de l'analyse des risques", il se distingue par deux fortes spécificités : "La santé et la sécurité au travail (protection des salariés), et la sécurité industrielle (protection de l'Environnement ou ICPE - Installations Classées pour le Protection de l'Environnement) » détaille M. Van Wassenhove. D'où un important module consacré aux « Aspects humains et organisationnels », qui confère au MS une forte sensibilité aux problématiques de prévention et de ressources humaines (Risques psycho-sociaux).
- » Un module consacré sur les « Systèmes de Management de la Sécurité » permet de mettre en musique l'ensemble des exigences et méthodes d'analyse des risques.
- » Le MS n'a pas « développé de partenariat » avec le CRC (Centre de Recherche sur les Risques et les Crises, un laboratoire de Mines-ParisTech), mais est intégré à celui-ci.
- » Dans le paragraphe « Et la pratique ? Mise en pratique ! », les étudiants produisent pour leur conférence annuelle non pas un... mais quatre articles de fond sur le sujet choisi.

Merci au Directeur du Mastère Wim Van Wassenhove pour ces précisions.

Théorème^T

COURTIER ET CONSEIL EN ASSURANCES

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



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

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

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

Contactez-nous :

Etienne de Font-Réaulx
Directeur Dpt Flottes Automobiles
01 55 32 72 00
edefontreaulx@theoreme.fr

Théorème est aujourd'hui implanté à Paris - Annecy - Grenoble - Fort-de-France

Associé dans **OLEA** et membre du réseau international **WING**  **INSURANCE**
INSURANCE SOLUTIONS GLOBAL BROKER NETWORK

PACA, TERRITOIRE DÉDIÉ À LA SÛRETÉ/SÉCURITÉ - LA SUITE DU PÔLE RISQUES AU «SAFE CLUSTER»

Le cluster « Pôle Risques » que les lecteurs d'Atout Risk Manager ont découvert dans le numéro 7 est devenu « Safe Cluster ». Ambition de ce pôle unique en France ancré en PACA ? Imaginer et construire collectivement des solutions innovantes personnalisées pour la sécurité.



Géraud Parjadis,
Directeur général,
Safe Cluster



Avec une telle ambition – devenir d'ici à 2020 le pôle de compétitivité leader en Europe des solutions de sécurité et de management des risques, des nouveaux usages aérospatiaux et des technologies de Défense – Safe Cluster constitue une association bienvenue pour les acteurs de la sûreté/sécurité. Et ce, d'autant plus que « la région PACA concentre le plus de risques, d'espoir, et d'histoires à la fois », comme l'a dit le Président de la Région Renaud Muselier en visite aux 26^e Rencontres de l'AMRAE.

Pour faire émerger de nouvelles solutions visant à mieux réduire ou contrôler ces risques, Safe Cluster est un « pôle de compétitivité qui favorise l'innovation des petites et moyennes entreprises », indique Géraud Parjadis, son directeur général. Né du mariage des deux pôles "Risques" et "Pégase", Safe Cluster a fusionné leurs domaines d'activité (risques naturels et implication des intervenants pour le premier, orientation davantage aéronautique et spatiale pour le second) pour obtenir aujourd'hui un unique pôle réunissant notamment ces deux compétences clés, sous la tutelle des Ministères de l'Environnement et de la Défense. Lors du forum Envirorisk 2017, le Chef de la mission « Risques, environnement santé » du Ministère de la Transition écologique et solidaire, Lionel Moulin, confiait d'ailleurs que « les sujets sur lesquels travaille le pôle Safe Cluster sont stratégiques » pour son ministère.

UN TIERS DE CONFIANCE AU SERVICE DE LA R&D

« Pôle », un mot qui correspond à une définition légale précise : « Nous avons l'autorisation du gouvernement de labelliser des projets de R&D ». Depuis sa création, Safe Cluster a ainsi labellisé, 73 projets, dont 40 seront financés par l'Europe, l'État ou les collectivités. « Nous accompagnons nos adhérents dans tout le processus d'innovation avec l'aide de plus de 40 experts. Nous les aidons à l'émergence de projets, à trouver les bons partenaires et les sources de financement adaptés à leurs besoins », décrit Géraud Parjadis.

En créant ces contacts entre entreprises, mais aussi entre les grands groupes, laboratoires/universités et les utilisateurs finaux, Safe Cluster joue un rôle de tiers de confiance. Ce rôle se matérialise particulièrement lors des « Challenges Open Innovation », durant lequel des PME innovantes sélectionnées ont l'opportunité de présenter leurs projets à des représentants de six grands groupes.



DIRIGEABLE OU LUTTE CONTRE LE FEU : UN LARGE SPECTRE DE PROJETS

Quels projets le pôle a-t-il portés ? Comment le lien entre la sécurité/sûreté et les usages aériens se matérialise-t-il concrètement ? « Nous menons le plan national de développement de l'industrie du dirigeable, sur mandat ministériel, dans le cadre de "La nouvelle France industrielle". Avec le dirigeable Flying Whale, l'objectif est de pouvoir transporter des matériaux encombrants comme le bois, dont le transport a un coût élevé pour l'environnement », détaille M. Parjadis. Main dans la main avec Thales Alenia Space, le pôle participe au développement du dirigeable « Stratobus », qui sera « envoyé à la limite de la stratosphère pour mener des opérations d'observation ou de télécommunication » (donc utile pour la gestion de crise).

A l'échelle européenne, Safe Cluster participe également à un projet sur la technologie de lutte contre le feu avec 16 autres acteurs. De la ville à l'Europe, le pôle tourne à plein régime et remplit ainsi sa mission, que résume son directeur général : « Être un générateur d'idées, de contacts, de technologies, et de développement d'affaires pour nos adhérents ». ■

L'ASSURANCE CONSTRUCTION EN LIBRE PRESTATION DE SERVICE (LPS)

La récente liquidation de l'assureur danois Alpha Assurances et du néo-zélandais CBL qui distribuait des polices Dommages-Ouvrage ou RC Décennale *via* leurs mandataires SFS et EISL n'est que le énième épisode d'une succession de défaillances d'autres assureurs (comme Gable, Hill insurance, Quinn, Elite, etc.) et un appel à la vigilance.



Par François Malan,
Vice-Président métier
et Président de la commission
Construction de l'AMRAE
Directeur de la gestion et du
contrôle des risques de Nexity

La particularité de ces assureurs est d'intervenir en France au titre du principe de Libre Prestation de Service (LPS). La LPS leur permet, à partir du moment où ils disposent d'un agrément dans leurs pays d'origine (Irlande, Malte, Gibraltar...), d'obtenir un passeport européen et d'exercer leurs activités dans toute l'Union européenne ou dans un État partie à l'accord sur l'Espace Économie Européen (EEE).

UNE RÉGULATION EN FRANCE PEU AISÉE ET UNE MAUVAISE APPROCHE DES PROVISIONS

La première difficulté réside dans le fait que les règles applicables en matière de provisionnement des primes en capitalisation, qui découlent du système d'assurance issu de la loi Spinetta, fondé sur la pérennité des garanties pour une durée ferme de 10 ans et qui ont été renforcées par Solvabilité 2,

ne sont pas toujours parfaitement respectées par ces assureurs.

Par ailleurs, ces derniers relèvent d'une autorité de contrôle différente de la française ACPR, qui ne connaît pas très bien le régime spécifique de l'assurance construction. De surcroît, elle opère une supervision plus ou moins poussée sur ces acteurs, a fortiori pour leurs activités à l'étranger.

De plus, ces acteurs qui ne maîtrisent pas toujours les particularités du marché local, ont proposé des primes plus basses (20 - 40%) que les acteurs traditionnels pour des risques souvent aggravés (photovoltaïques, étancheurs...), en utilisant une démarche commerciale très offensive et des modes de souscription simplifiés ne permettant pas d'avoir une vue complète du risque.

Tous ces éléments conjugués à une sinistralité importante ont déséquilibré les résultats techniques et conduit aux difficultés financières actuelles.

DEMAIN ? UN RISQUE DE SINISTRES NON COUVERTS ET DE RECHERCHES EN RESPONSABILITÉ

Pour les assurés particuliers titulaires d'une assurance Dommages-Ouvrage, le Fonds de Garantie des Assurances Obligatoires (FGAO) prendra le relais des assureurs défaillants mais uniquement pour les nouveaux contrats souscrits à partir de l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 27/11/2017 et pour la couverture des seuls sinistres relevant de la garantie obligatoire (hors garanties facultatives).

La situation ne manque pas de piquant quand on se souvient que c'est justement SFS, le mandataire de ces assureurs en LPS, qui avait saisi la commission



européenne pour contraindre la France à modifier sa réglementation et obliger la FGAO à couvrir également ces assureurs.

Concernant les entreprises qui ont souscrit des assurances DO pour leur propre compte, le FGAO n'interviendra pas et les sinistres ne seront donc pas couverts (art. L 421-9 du Code des Assurances).

Il leur appartiendra donc d'agir directement contre les intervenants responsables et leurs assureurs RC Décennale (si ce ne sont pas les assureurs en liquidation...), sans pouvoir bénéficier d'un préfinancement des travaux comme cela serait le cas si l'assurance DO pouvait jouer.

De la même manière, le FGAO ne couvrira pas non plus les professionnels ayant souscrits des assurances Responsabilité Décennale qui n'auront d'autre choix que de trouver rapidement de nouveaux assureurs, si besoin en ayant recours au Bureau Central de Tarification.

PRINCIPE DE PRUDENCE RENFORCÉ POUR LES INTERMÉDIAIRES

Enfin, les intermédiaires qui ont recommandé ces assureurs à leurs clients encourent le risque de voir leur responsabilité professionnelle engagée à défaut d'être en mesure de justifier la pertinence du choix de l'assureur proposé à leurs clients par préférence aux assureurs classiques. Comme l'a rappelé l'ACPR, «chaque professionnel intervenant dans une chaîne de distribution d'assurance a la responsabilité de la sélection de ses partenaires, intermédiaires ou assureurs, pour son activité auprès du public, en France».

Une intervention auprès de l'Eiopa semble nécessaire pour que le système de la LPS soit mieux encadré avec des règles appliquées par tous et un contrôle plus homogène par les régulateurs.

La disparition d'assureurs n'est jamais une bonne nouvelle surtout dans un marché avec peu d'acteurs comme l'assurance construction, et cet épisode doit rappeler aux Risk Managers l'importance de choisir des assureurs notoirement solvables, pérennes et professionnels, quel que soit leur pays d'origine. ■

UN GRAND PAS POUR LA GESTION DU « CYBER-RISQUE » PAR LES ENTREPRISES

Parallèlement au règlement européen sur la protection des données, une directive Sécurité des réseaux et des systèmes d'information est en voie de transposition.

La protection numérique du citoyen occupe le devant de la scène depuis plusieurs mois avec le règlement européen sur la protection des données, dit RGPD. Quand la numérisation est le moteur de la croissance économique mondiale, il faut également braquer les projecteurs sur un autre texte européen moins connu, la directive sur la sécurité des réseaux et des systèmes d'information (*Network and Information Security, NIS*).

Cette directive, qui organise la sécurité numérique des États membres et des entreprises européennes, est en cours de transposition en France avec la désignation de près de 2 000 opérateurs de services essentiels (OSE) sous le pilotage de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

Les entreprises de toutes tailles qui conduisent de solides politiques de gestion des risques ont compris que le risque cyber est devenu aujourd'hui un risque d'entreprise, pas simplement un risque technique. Ainsi, elles identifient les scénarios de surveillance du risque, elles en modélisent l'impact économique, elles investissent pour organiser la continuité de l'activité et gérer la crise en cas d'attaque, et *in fine* financer certains impacts résiduels par l'assurance.

Dans notre économie ouverte où le risque cyber ne connaît pas de frontière, le couplage entre la directive NIS et la gestion des risques permettra au tissu économique français d'organiser une indispensable résilience numérique.

Le Monde

ÉCO&ENTREPRISE

Un grand pas pour la gestion du « cyber-risque » par les entreprises

Parallèlement au règlement européen sur la protection des données, une directive Sécurité des réseaux et des systèmes d'information est en voie de transposition

BRIGITTE BOUQUET

La protection du citoyen numérique occupe le devant de la scène depuis plusieurs mois avec le règlement européen sur la protection des données, dit RGPD. Quand la numérisation est le moteur de la croissance économique mondiale, il faut également braquer les projecteurs sur un autre texte européen moins connu, la directive sur la sécurité des réseaux et des systèmes d'information (*Network and Information Security, NIS*).

Cette directive, qui organise la sécurité numérique des États membres et des entreprises européennes, est en cours de transposition en France avec la désignation de près de 2 000 opérateurs de services essentiels (OSE) sous le pilotage de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

Les entreprises de toutes tailles qui conduisent de solides politiques de gestion des risques ont compris que le risque cyber est devenu aujourd'hui un risque d'entreprise, pas simplement un risque technique.

Ainsi, elles identifient les scénarios de surveillance du risque, elles en modélisent l'impact économique, elles investissent pour organiser la continuité de l'activité et gérer la crise en cas d'attaque, et *in fine* financer certains impacts résiduels par l'assurance.

Dans notre économie ouverte où le risque cyber ne connaît pas de frontière, le couplage entre la directive NIS et la gestion des risques permettra au tissu économique français d'organiser une indispensable résilience numérique.

En Europe, la France a toujours été à la pointe pour assurer la continuité de l'État et des grandes entreprises. Dès la Constitution de 1958, l'État n'a eu de cesse de se doter d'un cadre législatif et réglementaire pour organiser la résilience de la nation.

Avec la notion d'opérateur d'importance vitale (OIV) – ordonnance en décembre 1958, modifiée en 2004 –, « les entreprises sensibles

vente en ligne, le flux subsiste, tant elle soit numérisée. La sécurité numérique de 2000 entreprises ne constitue pas celle de l'ensemble du tissu économique français. Il nous faut passer de la résilience numérique de quelques uns à celle de tous. C'est pour notre profession de « risk manager » une opportunité formidable de pouvoir adjoindre à ces nouveaux standards de cybersécurité les mesures de gouvernance du management des risques cyber ainsi que les couvertures adaptées d'assurance.

Il faut rassurer les entreprises qui témoignent aujourd'hui sur les conséquences des attaques dont elles ont été victimes et les enseignements qu'elles en ont tirés en matière d'organisation, de prévention et d'assurance. A chaque fois, le dirigeant est au cœur de cette cybersécurité. Être en mesure d'exposer à ses parties prenantes une solide politique de gestion des risques, avec son volet cyber, devient aujourd'hui un facteur différenciel.

Tous les acteurs savent que, malgré les protections, des attaques réussissent et que les impacts financiers sont significatifs et systémiques, c'est pourquoi il faut améliorer la maturité de l'assurance cyber, avec une gestion des risques par filière professionnelle. C'est cette organisation de l'intelligence collective qui est la nôtre, seuls des standards de gestion des risques conçus par les entreprises, industrie par industrie, et y associant leur chaîne d'approvisionnement, feront émerger des schémas viables de transfert de risque, qui permettront aux assureurs d'adhérer en cas de sinistre et ainsi de construire un marché.

Ne soyons pas naïfs, dans cet espace « gris » du monde numérique, les attaques proviennent parfois de paysiers étrangers : c'est pourquoi il n'y a pas de résilience de l'État sans résilience des entreprises. A l'heure où les industries économiques retrouvent des couleurs, nous avons les moyens de ne pas laisser grandir une « dette » de sécurité qui risquerait de saper les fondements de cette croissance. C'est à la gestion des risques protégée des menaces et des vulnérabilités, elle permet également l'analyse et éclairer les décisions pour aller de l'avant. ■

NOUS AVONS LES MOYENS DE NE PAS LAISSER CONFLIER UNE « DETTE » DE SÉCURITÉ

Brigitte Bouquet est présidente de l'Association pour le management des risques et des assurances (AMARA) et fondatrice de l'Institut de l'assurance cyber.

se doivent de coopérer à leur protection».

En 1960, la France est devenue le premier pays à inclure dans sa loi de programmation militaire des règles pour garantir la sécurité physique des installations d'importance vitale et, depuis 2008, leur sécurité numérique.

C'est ainsi qu'est créée l'ANSSI en 2009, jusqu'à l'ajout en 2013 d'un volet cybersécurité dans la loi de programmation militaire.

DES MESURES INDISPENSABLES

Les OIV, ce sont 230 entreprises dont la liste est gardée secret-défense. Elles ont un devoir de protection et de maintien de leurs systèmes d'information, ainsi qu'un devoir d'information de l'ANSSI en cas d'incident. Cette dernière doit les accompagner et les contrôler. Renforcer leur continuité, en investissant et en gérant les risques, c'est aussi maintenir leur compétitivité et leurs emplois et, par la diffusion de ces bonnes pratiques, ceux de leurs clients et de leurs fournisseurs.

L'Europe s'est inspirée de ce modèle pour concevoir la directive NIS.

Celle-ci a deux vertus. Les entreprises qui seront désignées OSE pourront se prévaloir de mesures de cybersécurité étendues dans leur dialogue avec leurs partenaires – clients, fournisseurs et pouvoirs publics. Elles auront également la responsabilité d'identifier dans leur propre chaîne de valeur les interfaces de services essentiels avec leurs sous-traitants. Les exigences de cybersécurité leur seront alors automatiquement répercutées.

Puis, par capillarité, elles le seront dans l'ensemble du tissu économique français, majoritairement constitué de PME et d'ETI.

Ces mesures indispensables suffiront-elles à protéger toutes les entreprises et leurs emplois ? Les OSE pourront-ils entraîner un mouvement général de sécurisation des systèmes métiers en pleine numérisation ?

Même si la directive prévoit d'inclure des fournisseurs de service numérique comme les plates-formes de vente en ligne, le flou subsiste, tant elles sont nombreuses.

La sécurité numérique de 2 000 entreprises ne constitue pas celle de l'ensemble du tissu économique français.

Il nous faut passer de la résilience numérique de quelques-uns à celle de tous.

C'est pour notre profession de « Risk Manager » une opportunité formidable de pouvoir adosser à ces nouveaux standards de cybersécurité les mesures de gouvernance du management des risques cyber ainsi que les couvertures adaptées d'assurance.

« Nous avons les moyens de ne pas laisser gonfler une "dette" de sécurité. »

Brigitte Bouquot,
Présidente de l'AMRAE



Il faut remercier les entreprises qui témoignent aujourd'hui sur les conséquences des attaques dont elles ont été victimes et les enseignements qu'elles en ont tirés en matière d'organisation, de prévention et d'assurance. À chaque fois, le dirigeant est au cœur de cette cybergouvernance. Être en mesure d'exposer à ses parties prenantes une solide politique de gestion des risques, avec son volet cyber, devient aujourd'hui un facteur différenciant.

Tous les acteurs savent que, malgré les protections, des attaques réussiront et que les impacts financiers seront significatifs et systémiques, c'est pourquoi il faut améliorer la maturité de l'assurance cyber, avec une gestion des risques par filière professionnelle. Dans cette organisation de l'intelligence collective qui est la nôtre, seuls des standards de gestion des risques conçus par les entreprises, industrie par indus-

trie, en y associant leur chaîne d'approvisionnement, feront émerger des schémas viables de transfert du risque, qui permettront aux assureurs d'indemniser en cas de sinistrée ainsi de construire un marché.

Ne soyons pas naïfs, dans cet espace « gris » du monde numérique, les attaques proviennent parfois de puissances étrangères : c'est pourquoi il n'y a pas de résilience de l'État sans résilience des entreprises.

À l'heure où les indicateurs économiques retrouvent des couleurs, nous avons les moyens de ne pas laisser gonfler une « dette » de sécurité qui risquerait de saper les fondements de cette renaissance. Car si la gestion des risques protège des menaces et des vulnérabilités, elle permet également de l'audace en éclairant les décisions pour aller de l'avant. ■

MUSCLER VOS DONNÉES



Booster votre gestion des risques et des assurances

Par-dessus tout, un SIGR doit vous aider à prendre les bonnes décisions pour réduire le coût total du risque. La nouvelle génération des SIGR proposés par Ventiv vous permet d'atteindre cet objectif. Avec des outils d'analyse de données faciles à utiliser, les solutions Ventiv vous permettent d'agir efficacement sur votre programme risque et assurance.

Pour en savoir plus : www.ventivtech.fr/

ventiv 
TECHNOLOGY

10 ANS DU CLUB DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

LES SPECIALISTES DE LA GESTION DE CRISE ET DU PCA FACE AUX RISQUES ÉMERGENTS

Le Club CCA, ou Club de la Continuité d'Activité, fêtait ses 10 ans en décembre dernier lors d'une journée dédiée. Au programme : des conférences et ateliers, dont l'un sur les risques émergents qui a permis aux participants de se familiariser avec les réponses adéquates à leur apporter, et les changements de paradigmes qu'ils impliquent.



C'est une entité professionnelle avec laquelle l'AMRAE est logiquement amenée à interagir régulièrement : le Club CCA rassemble des professionnels issus de près d'une centaine d'entreprises membres, appartenant à tous les secteurs d'activité). À l'occasion de ses 10 ans, le Club a organisé une journée d'envergure le 20 décembre dernier à La Défense. L'on retiendra la tenue de 4 ateliers, dont celui consacré aux risques émergents, qui était animé par deux personnalités bien connues de l'AMRAE : le Président de la Commission « Intelligence économique, PCA et gestion de crise » de l'association Benoît Vraie, et une membre active de la Commission « ERM 360° », par ailleurs Présidente du groupe de travail de la Commission consacré aux « Évolutions et tendances de l'ERM » (qui traite de la coordination risques et stratégie et du risk appetite).

RISQUES ÉMERGENTS VS. STRATÉGIE : ANTICIPER ET CONVAINCRE

Après avoir posé d'emblée les quatre principales typologies de risques émergents – économiques & financiers, réglementaires, sociaux & politiques, technologiques & IT –, Sylvie Mallet insistait sur le rôle crucial de l'anticipation des risques émergents, dont certains « peuvent remettre en cause la pérennité de votre entreprise ». Une anticipation parfois ardue à partager avec le(s) dirigeant(s) de l'entreprise : « Les plans stratégiques couvrent des horizons allant généralement de 3 à 5 ans, alors que certains risques (comme les risques environnementaux) s'analysent à plus long terme ». Comment alors les rallier à votre cause ? « Observez et décrivez l'impact de ces risques sur vos métiers et votre business model

pour décider d'actions (acquisition de start-up spécialisées, etc.) », conseillait Sylvie Mallet.

Féru de mythologie antique, Benoît Vraie proposait une catégorisation des risques émergents en fonction du degré de connaissance/de maîtrise du risque et de son acceptation sociale :

- 1 **Le risque émergent 'boîte de Pandore'**
(risque identifié, mais victime d'un interdit social)
- 2 **Le risque 'prophètes de la Pythie'**
(discours scientifiques totalement divergents sur le risque en question et sa dangerosité associée)
- 3 **Le risque 'Cassandre'**
(le discours scientifique est unanime, mais la prise de conscience sociétale est absente)
- 4 **Le risque 'épée de Damoclès'**
(le risque n'est plus émergent à proprement parler mais sa gestion n'est pas correctement assurée)

PRESSIONS LÉGALE ET SOCIÉTALE

Parmi les risques réglementaires émergents, Sylvie Mallet notait l'évolution de la posture du législateur, « qui est passé de la *soft law* (préconisations et recommandations) à la *hard law* (l'entreprise doit prouver qu'elle a pris en main ces sujets, a déployé les dispositifs existants pour piloter ses risques, et les a audités). »

Abordant le RGPD, elle montrait comment les enjeux réglementaires « accroissent la pression sur vos entreprises : vos clients, partenaires, investisseurs, des tiers, peuvent vous demander de rendre des comptes sur votre gestion des risques. » Que la demande émane du législateur ou de la société, qu'elle soit faite à titre légal ou moral, ces injonctions tendent à organiser de plus en plus la responsabilité sociale des entreprises.

Relevant que l'évolution des obligations en matière de RSE « marque une évolution de la société, qui aspire à plus d'éthique et de transparence », la Risk Manager soulignait l'attention qu'il est nécessaire d'apporter aux attentes des parties prenantes également : « Il vous faut effectuer une veille de l'évolution des mœurs et des attentes à l'intérieur ET à l'extérieur de votre société ».

LES RISQUES ÉMERGENTS FACE AUX POSTURES ET AUX PROBLÉMATIQUES DE GESTION DE CRISE ET DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Comment alors prendre le pouls des attentes des parties prenantes ? En effectuant une veille pertinente ! « Faites le deuil de la quantification de risques qui sont pour certains trop rares et/ou violents, des scénarii de risques, et des logiques purement opérationnelles de prévention/protection », préconisait Benoît Vraie.

Pour l'expert de la gestion de crise, « adopter une attitude d'ouverture sur la veille et de détection des signaux faibles » portera ses fruits. Et de citer l'exemple de la prise d'otages de Marignane en 1994, qui pouvait être un signal faible annonçant les attentats du 11 septembre 2001.

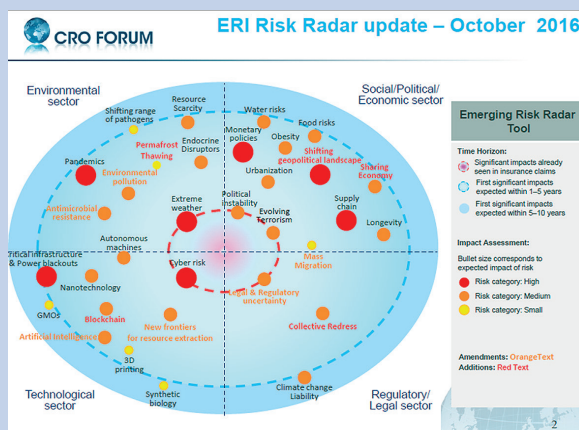
Une fois le risque détecté, il convient d'adopter les bons réflexes : « Qualifier cet 'événement indésirable', penser à intégrer les dimensions de surprise et de stress aigu des différents acteurs dans leur réponse aux crises, ainsi que les perceptions des parties prenantes (il vous faudra affronter les principes de précaution et la défiance) ».

Une attitude devenue nécessaire, que Sylvie Mallet résumait ainsi en trois assertions : « C'est dorénavant dès l'identification du risque émergent qu'il faut coordonner le développement de votre Risk Management avec celui de votre gestion de crise. Effectuez une veille régulière des évolutions et nouveaux sujets à prendre en compte, et assurez vous de la bonne marche des plans d'action établis via vos dispositifs de contrôle et d'audit internes ». Une recommandation pertinente à l'ère des risques protéiformes... et systémiques. ■

DEUX ÉTUDES SUR LES RISQUES ÉMERGENTS

Au cours de l'atelier, deux études pertinentes consacrées aux risques émergents ont été mentionnées :

- ERI Risk radar Update (octobre 2016) :** cette étude réalisée par "The CRO Forum Emerging Risks Initiative" présente les risques émergents, classés selon les 4 typologies citées plus haut. Le CRO Forum rassemble 10 entreprises d'assurance et de réassurance d'envergure mondiale ; il représente donc la vision du secteur de l'assurance sur les risques.



- Risk 2030 :** cette étude réalisée par le cabinet de conseil spécialisé en gestion des risques Arengi (avec Tilt Ideas et en partenariat avec l'AMRAE) propose elle une vision des risques émergents vus par les assurés, c'est-à-dire les Risk Managers. On y trouve 9 grandes familles de risques qui devraient, selon les répondants, être hégémoniques d'ici à l'horizon 2030 : vieillissement de la population, évolution des modes de consommation, développement de l'hyper-transparence et de l'hyper-information, pressions environnementales, mutations géopolitiques, évolution du rapport au travail, chamboulement de l'économie, accélération de l'innovation, et révolution des territoires.



Infos : www.risk2030.com (les résultats seront présentés et décryptés dans le prochain numéro d'Atout Risk Manager).



LA CONFORMITÉ RGPD, UN LEVIER POUR DIFFUSER LA CULTURE DU RISQUE CYBER

Tandis que le 25 mai (date de l'application du règlement européen sur la protection des données personnelles) se rapproche, l'AMRAE, mobilisée sur ce sujet, a publié un nouveau cahier technique, co-produit avec CGI Business Consulting : un guide très opérationnel sur le RGPD.



*François Beaume,
Président de la commission
Systèmes d'Information
de l'AMRAE et Directeur
Risques et Assurances
de Bureau Veritas*



*Hervé Ysnel,
Vice-président de CGI
Business Consulting*

Le 25 mai approche. D'ici là, les entreprises de l'Union Européenne (UE), mais également toutes celles y compris en dehors de l'UE mais traitant des données personnelles de citoyens de l'UE, devront se mettre en conformité avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), qui rend chaque entreprise responsable des données personnelles qui lui sont confiées. Chaque société ou institution pourra faire l'objet d'une suspension –voire suppression– de l'autorisation du traitement des données par l'autorité ou encore être mise à l'amende en cas de manquement : jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires consolidé annuel (la valeur la plus élevée étant retenue). Elle sera également dans l'obligation de notifier la brèche de confidentialité, dont le vol, à l'autorité (la CNIL en France), comme à chaque personne concernée. « Malgré le montant élevé des sanctions, c'est bien le risque d'actions de groupe et de réputation qui est le plus élevé », prévient François Beaume, Président de la commission Systèmes d'Information de l'AMRAE et Directeur Risques et Assurances de Bureau Veritas. « Les consommateurs et salariés sont de moins en moins tolérants concernant les manquements à la protection de leurs données personnelles ».

Le vol ou la perte de données personnelles est donc désormais perçu comme un risque d'entreprise. « Les Risk Managers, grâce à leur indépendance et leur position transversale dans l'organisation, ont donc un rôle clé à jouer dans la mise en conformité au RGPD », ajoute Hervé Ysnel, Vice-président de CGI Business Consulting. L'AMRAE a donc publié son cahier technique, sorte de guide pratique. « Le RGPD est un sujet sur lequel nous travaillons beaucoup car, au-delà de la seule conformité, il peut être un catalyseur pour mobiliser la gouvernance sur la question plus globale du cyber-risque », note Sophie Mauvieux, Corporate Risk & Internal Control Director de Gemalto et administratrice de l'AMRAE. « C'est pourquoi nous avons choisi, exceptionnellement, de mettre ce document en accès libre sur notre site. »

Ce cahier technique, qui sera mis à jour régulièrement d'ici au 25 mai, mais également après, peut ainsi à la fois être utilisé comme un guide pratique mais aussi comme un outil de sensibilisation. ■

LES TROIS QUESTIONS QUE SE POSENT LE PLUS SOUVENT LES RISK MANAGERS

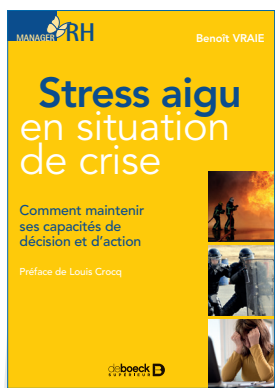
1. Comment vais-je travailler avec la Cnil ? Celle-ci aura-t-elle bien un rôle d'accompagnement plus que de sanction ?
2. Comment, en tant que Risk Manager, je trouve mon rôle dans cette transformation transversale ? En fonction de mon organisation, dois-je devenir Data Protection Officer (DPO) ou être « sponsor » du changement ?
3. Par où dois-je commencer, quels sont les premiers pas, pour mettre en œuvre mon plan d'action ?



*Sophie
Mauvieux,
Corporate
Risk & Internal
Control Director
de Gemalto et
administratrice
de l'AMRAE*

LA GESTION DU STRESS EN CAS DE CRISE

Président de la Commission "Intelligence économique, PCA et gestion de crise" de l'AMRAE, Benoît Vraie est aussi un auteur spécialiste de la gestion de crise. Son dernier livre intitulé "Stress aigu en situation de crise, comment maintenir ses capacités de décision et d'action", propose un éclairage inédit sur le sujet.



Comment expliquer que lors de la bataille de Wagram des voltigeurs italiens affolés aient tiré sans ordre sur des grenadiers saxons, leurs alliés ? Que, lors de l'incendie du stade de Bradford, un homme se laisse brûler telle une torche humaine ? Comment expliquer que des pilotes chevronnés provoquent la chute et le crash de l'AF 447 Rio-Paris ?

En mettant au centre des problématiques de gestion de crise le déterminant stress aigu, ce livre ambitionne à la fois de décrire les effets positifs et négatifs de ce dernier mais également de mettre à jour les logiques et solutions qui permettent de fiabiliser ses capacités de décisions et d'actions en situation.

Oui, sous l'effet d'un stress aigu, l'on peut prendre des décisions et/ou mesures contreproductives ou absurdes. Heureusement, il existe des logiques et solutions qui permettent de fiabiliser nos capacités de décision et d'action en situation de crise : cet ouvrage, qui associe des retours d'expérience aux principes théoriques, les recense et les présente. ■



HMN PARTNERS

RGPD, RISQUES CYBER & ACTIONS DE GROUPE

Avec l'entrée en application imminente du règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD), les professionnels doivent concentrer leurs actions sur la mise en place d'une bonne gouvernance pour être en capacité de piloter et de démontrer leur conformité aux nouvelles règles applicables à partir du 25 mai 2018.



Juliette VOGEL

Avocat associé / Partner
HMN & Partners

HMN & Partners

Le RGPD s'appliquera à tout organisme établi sur le territoire de l'Union européenne (ou fournissant des biens et des services aux résidents européens) qui collecte, traite et stocke des données personnelles, dont l'utilisation peut directement ou indirectement permettre d'identifier une personne.

Le RGPD constitue en réalité plutôt une opportunité qu'une menace pour les entreprises européennes. Il doit en effet permettre à l'Europe de s'adapter aux nouvelles réalités du numérique et vise, par une législation unique, à mettre fin à la fragmentation juridique actuelle entre les Etats membres en matière de protection des données.

Ce nouveau règlement européen vise ainsi à renforcer l'importance de cet enjeu auprès de ceux qui traitent les données et à responsabiliser les professionnels. Il consacre et renforce les grands principes de la loi Informatique et Libertés, en vigueur en France depuis 1978, et accroît sensiblement les droits des citoyens en leur donnant plus de maîtrise sur leurs données personnelles.

Afin d'assurer la mise en conformité du droit national français avec les exigences imposées par le RGPD, un projet de loi sur la protection des données personnelles est actuellement en cours d'examen au Parlement. Il vise à renforcer les pouvoirs de sanctions de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) avec, notamment, la possibilité d'infliger des amendes pouvant aller jusqu'à 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires mondial de l'organisme concerné. Conformément au règlement européen, il est prévu que le régime de sanctions s'appliquera non seulement au responsable de traitement mais aussi au sous-traitant.

Confrontées aux nouveaux enjeux imposés par le RGPD et par la future loi d'adaptation, les entreprises doivent donc mettre en conformité les mentions relatives aux données personnelles de leurs contrats et conditions générales de vente. Pour se prémunir des conséquences de la perte et/ou de la violation de données personnelles et éviter d'engager pleinement leur responsabilité, elles doivent également s'assurer de la validité de leurs clauses limitatives à ce titre.

Par ailleurs, il n'est pas exclu que l'action de groupe dans le domaine de la protection des données personnelles (introduite par la loi n°2016-1547 du 18 novembre 2016) voit son champ d'application élargi. Dans le cadre du projet de loi, il est en effet envisagé une intégration du droit à réparation du dommage causé par un manquement aux dispositions de la loi Informatique et Libertés, par un responsable de traitement de données à caractère personnel ou un sous-traitant. Les victimes de perte et/ou de la violation de leurs données personnelles pourraient alors demander une réparation de leur préjudice.

Dans un contexte où les incidents « cyber », tels que les piratages, les défaillances informatiques et autres vols ou pertes de données se multiplient, l'action de groupe et les réclamations des tiers pourraient alors constituer des risques supplémentaires pour les entreprises, susceptibles de les désorganiser et de les fragiliser.

Les entreprises ont donc intérêt à se mettre en conformité dès à présent tout en préparant leur plan d'action en cas de non-conformité et leur défense. ■

www.hmn-partners.com

«ALBINGIA SE DISTINGUE PAR SES 40 ANS DE PRÉSENCE CONTINUE EN ASSURANCE CONSTRUCTION»

Créé dès la promulgation de la loi Spinetta, le 4 janvier 1978, le département Risques de la construction d'Albingia fête ses 40 ans d'existence au bénéfice des maîtres d'ouvrage. *Philippe KERNEIS, Directeur technique de la branche Construction d'Albingia revient sur ces 40 ans d'histoire commune.*



Philippe KERNEIS,
Directeur technique de la branche
Construction d'Albingia



Voilà 40 ans que la loi Spinetta encadre l'assurance dans le domaine de la construction. Comment Albingia s'est-elle positionnée sur ce segment ?

A l'époque, la Compagnie proposait déjà aux courtiers des assurances Tous risques chantier et bris de machines. Lorsque la loi Spinetta est entrée en vigueur, Albingia a ouvert un département Risques de la construction pour apporter à ses partenaires courtiers toute son expertise sur le nouveau marché de la garantie décennale, devenant ainsi le premier assureur à la pratiquer de manière indépendante. La Compagnie a fait le choix de se placer du côté des maîtres d'ouvrage en ne proposant que l'assurance Dommages ouvrage. Depuis 40 ans, nous nous sommes développés de manière continue sur ce marché et apportons notre savoir-faire dans la gestion de cette garantie de préfinancement pour tous types de bâtiments : immeubles de bureaux, logements collectifs, bâtiments industriels, bâtiments et équipements publics.

Quels sont les atouts d'Albingia sur cette branche ?

Notre expertise historique et reconnue couplée à notre politique de souscription constante ! La Construction étant une branche longue, elle exige une évaluation fine des risques techniques et juridiques lors de la souscription. Tous risques chantier, Responsabilité civile maîtres d'ouvrage, Dommages ouvrage... : nos souscripteurs en régions analysent chaque situation et proposent aux maîtres d'ouvrage des garanties adaptées à la spécificité des travaux. Comme un sinistre peut survenir des années après la fin d'un chantier, les courtiers apprécient de pouvoir compter sur un partenaire fiable dans la durée, tel qu'Albingia.

Quelles sont les évolutions du secteur et comment Albingia y répond-elle ?

Bâtiments en bois de grande hauteur, logements connectés, transition énergétique, matériaux de construction innovants, nouvelles normes thermiques... : le secteur est confronté à des mutations technologiques et sociétales majeures. Chez Albingia, des souscripteurs dédiés accompagnent chaque courtier et ses clients maîtres d'ouvrage dans la durée. Techniciens

« Comptant parmi les leaders du marché de l'assurance Dommages ouvrage, Albingia est un partenaire durable qui ne s'est jamais désengagé du secteur. »

de formation et juristes, ils sont à la pointe des évolutions techniques et jurisprudentielles et savent adapter les contrats aux évolutions du marché. Des gestionnaires et un service Indemnisation dédiés à la Construction sont disponibles, à l'écoute de nos partenaires pour leur apporter un service d'une grande qualité technique. C'est là que se mesure tout l'apport de l'expérience et de l'expertise de notre Compagnie ! ■

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



NOTRE MISSION

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

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

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

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

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 2018*

Je désire m'abonner à la revue **Atout Risk Manager** pour 2018 (4 numéros)

L'abonnement à **Atout Risk Manager** est compris dans l'adhésion.

Non adhérent l'AMRAE : 74 € HT**

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

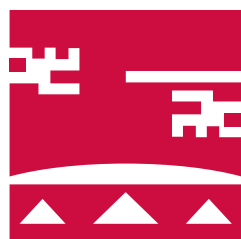
RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

Date :

Signature :

NB : application du taux de TVA en vigueur au moment de la commande (20% en janvier 2018).
*Abonnement valable sur une année civile. Si je m'abonne en juillet, je recevrai les deux numéros déjà parus dans l'année + les deux suivants.
**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.





EQUAD

EXPERT-CONSEIL
INDÉPENDANT ET GLOBAL
de la **gestion des risques**
en France et dans **le Monde**





Protéger les entreprises sous tous les angles

Rendez vous sur qbefrance.com

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

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

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

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

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

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