



Dossier

27^{èmes} Rencontres AMRAE :
le risque au cœur de la
transformation

Métier Risk Manager

1001 facettes : se préparer à parler
au comité d'audit et des risques

Produits et services

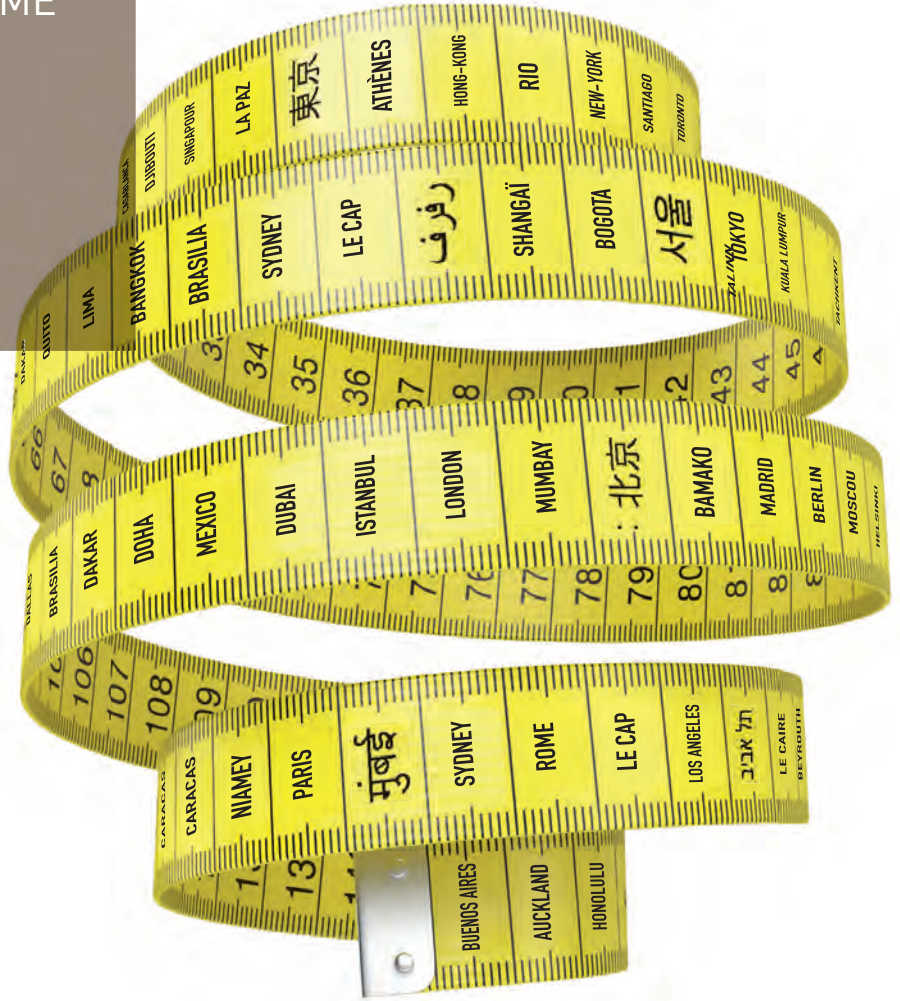
Les garanties cyber :
le comparatif 2019

Zaiella Aïssaoui

Directeur des Risques et des Assurances,
Bouygues Construction

BESSÉ INTERNATIONAL SYSTEM

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



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

BESSÉ

CONSEIL EN ASSURANCES ■

CONTACTS ET INFORMATIONS

Tél. : +33 2 40 41 49 04

www.besse.fr



ÉDITO

FRANÇOIS BEAUME



Feuilletton du Brexit, toujours en devenir et ses impacts à venir au Royaume-Uni comme dans l'Union européenne, crise des Gilets Jaunes en France, mouvements populaires en Algérie et au Soudan, montée des populismes ailleurs, réchauffement climatique partout...

l'époque se vit, encore plus aujourd'hui, sous le signe de l'incertitude, de turbulences diverses dans la société comme dans nos organisations en transformation.

Une certitude de ce début d'année : les 27^e Rencontres AMRAE ont été un succès, marquées par une affluence record, notamment des Risk Managers venus en nombre, mais également par l'écho des thématiques abordées, d'actualité, techniques ou plus prospectives. Nous avons, ensemble, regardé les profonds changements qui voient s'estomper ou se redéfinir les frontières des mondes qui nous entourent et nos certitudes se brouiller.

Le succès des plénières, des ateliers ou des sessions de formation, reflète bien l'écho que rencontre le Risk Management et de facto le Risk Manager, avec ses méthodes et sa proposition de valeur, dans ces périodes de changements accélérés, profonds et durables.

Fort de cette dynamique le Risk Manager, héraut d'une fonction transverse s'il en est, est de plus en plus souvent partie prenante de réflexions sur des sujets M&A, Compliance, RH, RSE, Stratégie, Transformation, sans oublier Cyber. Ceci l'entraîne sur des territoires qui, pour certains, sont moins familiers. C'est son lot quotidien de défricher et comprendre des problématiques parfois éloignées. Il contribue ainsi à construire une compréhension collective des risques, à définir des solutions de traitement adaptées et à en assurer le suivi.

Sa position, ses sujets et méthodes de réflexion « anti-silos », sans préjugés, mais parfois anticonformistes le conduisent à jouer un rôle clé dans l'accompagnement de la transformation d'une entreprise devenue responsable.

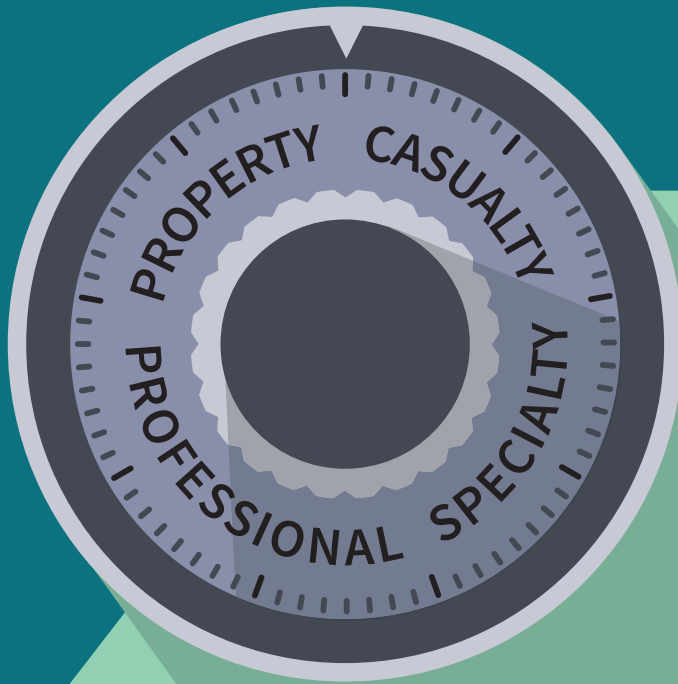
Des incertitudes, toujours plus nombreuses, subsistent dont certaines réelles ou supposées, touchent le Risk Manager de près. À l'instar des difficultés de mise en jeu de garanties cyber, qui défrayent actuellement la chronique. Faut-il se reposer sur des certitudes - couverture « affirmative » via une police cyber dédiée par exemple - ou peut-on encore miser sur des « *silent cover* » dispersées au sein des branches d'assurance plus traditionnelles ? Cette question, qui n'est pas nouvelle, redevient d'actualité. Le comparatif des garanties cyber de la rubrique produits et services vous aidera certainement à vous forger une idée.

Pour faciliter la clarification de ces incertitudes et capitaliser sur notre intelligence collective, l'AMRAE fait peau neuve.

D'une part avec la nouvelle maquette d'Atout Risk Manager, étrennée avec - déjà - son vingtième numéro et d'autre part avec, d'ici quelques semaines, la nouvelle version du site amrae.fr. Repensé, fluidifié et modernisé pour faciliter l'accès aux activités, contenus, publications et savoirs de l'association. La 11^e édition du Panorama des Systèmes d'Information de Gestion des Risques (SIGR) y sera notamment mise en ligne fin avril.

Bonne lecture !

*François Beaume,
Vice-Président de l'AMRAE
en charge des risques digitaux
et de la Francophonie
VP Risks & Insurance de Sonepar*



Trouvez la bonne combinaison pour assurer les risques de votre entreprise

Nous vous écoutons avec attention pour comprendre les risques de votre entreprise dans toute leur complexité. Nous concevons ensuite une combinaison parfaite de solutions de gestion du risque et d'assurance pour vous faire gagner du temps et de l'énergie, et vous aider à libérer le potentiel de votre entreprise.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur axaxl.fr

AXA, les logos AXA et XL sont des marques déposées d'AXA SA ou de ses filiales. AXA XL est une division du Groupe AXA qui commercialise des produits et des services à travers quatre pôles : AXA XL Insurance, AXA XL Reinsurance, AXA XL Art & Lifestyle et AXA XL Risk Consulting. © 2018 AXA SA ou ses filiales.

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

Rédacteur en chef :
Olivier Coppermann (SEITOSEI)

Comité éditorial :
Hubert de l'Estoile, Jean Morera, Brigitte Bouquot, Hélène Dubillot, Anne Piot d'Abzac, Oliver Wild, Olivier Coppermann

Conception et coordination éditoriale, secrétariat de rédaction : SEITOSEI

Ont contribué à ce numéro AMRAE :

Journalistes : Séverine Charon, Anne-Sophie David, Stéphanie Gallo, Véronique Le Bris, Aurélie Nicolas, Morgane Rémy, Charles de Toirac.

Direction artistique et mise en page :
DHTL. Tél. : 01 34 25 82 80

Crédits photos :
SEITOSEI, iStock, Stéphane Olivier/ arphoto, Sacha Lenormand

Relations presse de l'AMRAE :
amrae-presse@seitosei.fr - 06 07 25 04 48

Régie publicitaire : FFE
15 rue des Sablons 75116 Paris
www.ffe.fr

Directeur de la publicité : Patrick Sarfati
Chef de publicité : Caroline Martin
Tél. : 01 40 09 66 18
caroline.martin@ffe.fr

Responsable technique : Sophie Rigal
Tél. : 01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr

Service journalistique : Hannibal +

Impression :
Imprimerie Grenier
115 avenue Raspail,
94250 Gentilly

Dépôt légal : Avril 2019
ISSN 2551-0703

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.

1 EDITO



4 PORTRAIT

Zaiella Aïssaoui,
Directeur des Risques et des Assurances
de Bouygues Construction

11 ACTEURS EN VUE



16 DOSSIER

LE RISQUE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION : RETOUR SUR LES 27^E RENCONTRES AMRAE À DEAUVILLE

20 Dans les coulisses des Rencontres

26 Climat, Europe, technologie, tensions : comprendre les transformations du monde pour conduire la transformation de l'entreprise

32 D'une transformation digitale subie à une transformation stratégique voulue : gérer les risques de l'entreprise qui se réinvente

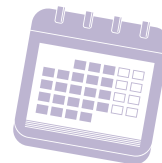
36 Le Risk Manager face aux nouvelles responsabilités de l'entreprise

42 2019, l'année du changement pour le Club FrancoRisk

45 À L'AFFICHE

45 Agenda

49 Revue de presse



51 MÉTIER RISK MANAGER

51 Formation à la loupe : MBA spécialisé « Risque, contrôle, conformité » de l'ESAM (groupe IGS)

55 Les 1001 facettes du Risk Manager : se préparer à parler au comité d'audit et des risques



59 PRODUITS ET SERVICES

59 Les garanties cyber : le comparatif 2019



68 ACTUALITÉS DE L'AMRAE

68 Publications : PME et ETI : la gestion des risques est aussi pour vous

71 Gouvernance

73 En léger différé : FERMA European Risk Management Seminar 2018

Par Véronique Le Bris

ZAIELLA AÏSSAOUI, DIRECTEUR DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE BOUYGUES CONSTRUCTION

UNE ASSURANCE EN BÉTON

Six entreprises en près de vingt-cinq ans, dans l'industrie, les services et la cosmétique mais surtout à l'international, une curiosité de tous les instants et une volonté de fer, c'est désormais chez Bouygues Construction que Zaiella Aïssaoui pose les fondations d'un Risk Management modernisé et revisité.

« **J**e suis déterminée, tenace, je ne lâche jamais », affirme Zaiella Aïssaoui, Directeur des Risques et des Assurances du Groupe Bouygues Construction depuis 2016. C'est à ce trait de caractère et à une large curiosité qu'elle doit, selon elle, cette carrière caractérisée par une forte capacité d'adaptation pour évoluer au sein de ces différentes activités dans le monde industriel.

Pourtant, rien ne semblait la prédestiner à parcourir le monde à la recherche des meilleures solutions de prévention et d'assurance. À la tête d'un service de quinze personnes, Zaiella Aïssaoui, la toute petite cinquantaine dynamique, est ravie d'affronter de nouveaux enjeux pour lesquels les réponses concrètes doivent rimer avec efficacité.

Même son poignet cassé le dernier jour des vacances de février ne semble entraver sa bonne humeur, son dynamisme ni l'intérêt communicatif qu'elle porte à son métier.

PIONNIÈRE DE LA BANCASSURANCE

Elle a débuté au service juridique de la Banque Populaire du Haut-Rhin en Alsace, sa région natale, à l'époque où le secteur se divisait entre les banques qui proposaient de vendre des produits d'assurance à ses clients et les autres sociétés d'assurance : « je gérais les polices d'assurances « globales de banques » pour les risques propres à la banque tels les hold-up, la construction des agences, la protection des réseaux d'informatiques... mais aussi les dégâts des eaux », se souvient-elle. Puis, la bancassurance s'est imposée : plus aucune banque n'a pu se passer de commercialiser des contrats d'assurance Multirisques Habitation ou Auto à destination de sa clientèle de particuliers. « J'ai donc été chargée de la mise en place de ces produits au sein du réseau de distribution de la Banque Populaire du Haut-Rhin - à travers des formations pour les commerciaux concernés - et

de gérer les sinistres induits. Je suis devenue courtier interne en charge de tous les produits estampillés Assurances y compris les produits d'assurances vie et crédit emprunteurs » poursuit-elle.

AVEC LES ÉQUIPES DE M&A

Intéressée par l'international, elle répond à la sollicitation du groupe CGEA (aujourd'hui Veolia) à Paris pour gérer les risques de l'activité déchets sous la marque ONYX. Elle parcourt alors le globe au rythme des très nombreuses acquisitions que conduisait Jean-Marie Messier, alors PDG du Groupe Vivendi. « Mon travail consistait à partir en commando avec des juristes, des financiers et des opérationnels pour analyser les programmes d'assurances de ces acquisitions, puis prévoir leur intégration dans les programmes d'assurances existants au sein du Groupe », explique-t-elle. « De l'analyse contractuelle pure qui nécessitait de l'imagination pour s'adapter à la culture de chaque pays. Pour chaque société acquise, nous étions plusieurs jours sur place avant et après la signature. Et au final en moyenne, uniquement deux jours par mois à Paris. J'adorais ça ! » reconnaît-elle.



BIO EXPRESS

1991 -1992 : Maîtrise en Droit des Affaires (Strasbourg) et Master de l'Institut Européen Des Entrepreneurs (IEDE),

1992 à 2012 : Responsable Assurances auprès de la Banque Populaire du Haut-Rhin, puis des Groupes CGEA-Onyx, Cogema et Yves Rocher

2012 à 2016 : Directeur Risques et Assurances des Groupes Bolloré Africa Logistics puis de Technip France

Depuis 2016 : Directeur des Risques et des Assurances du Groupe Bouygues Construction



La tour Sculptura Ardmores Park, Singapour. ©Darren Soh

« L'agilité de notre chaîne assurantielle, c'est de pouvoir répondre à ce sur mesure tout en se basant sur des mécanismes standards qui permettent de gagner du temps et donc de l'efficacité. »

Cogema, renouvelle chaque année ses contrats auprès d'Assuratome, un GIE d'assureurs dédiés et agréés, réglementés par la loi, ce qui en fait un marché fermé très spécifique. Après quelques années, elle décide de retourner vers le marché traditionnel d'assurances et rejoint fin 2006 le Groupe Yves Rocher (voir Atout Risk Manager n°18).

En 2000, Vivendi Environnement est créée. Elle cède alors aux sirènes du Groupe Cogema (devenu Areva) et découvre alors l'univers du risque aggravé, le nucléaire.

APPRÉHENDER ET GARANTIR UN RISQUE MAJEUR À LONG TERME

Sa mission qui intègre alors également les assurances de personnes en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, consiste à gérer les risques contractuels et les assurances sur l'ensemble du cycle de l'uranium, depuis son extraction minière jusqu'à son retraitement à la Hague en passant par son transport. En raison de son activité, le Groupe a développé à tous les niveaux une très forte culture du risque afin de les maîtriser le plus possible. En matière d'assurance, un exploitant nucléaire comme

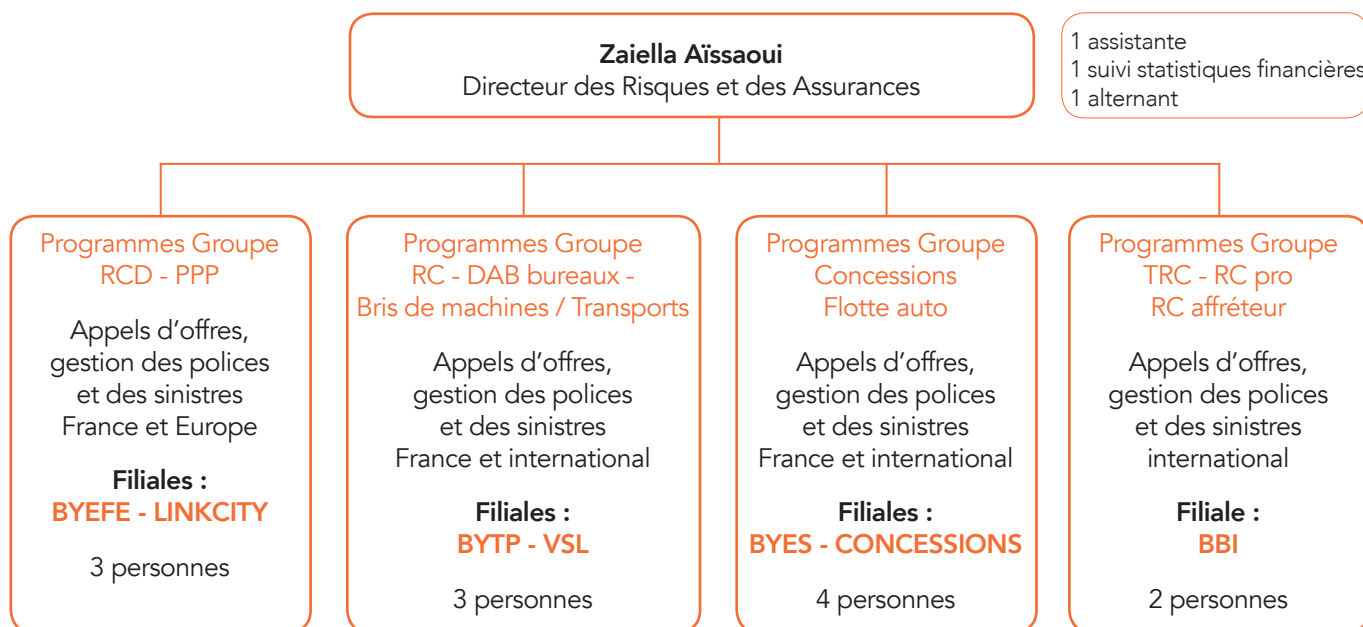
L'APPRENTISSAGE DES PROBLÉMATIQUES DE SUPPLY CHAIN

Elle y découvre alors ses contraintes et caractéristiques : « la valorisation d'un produit fabriqué dans un point A et vendu dans de multiples points de vente physiques ou virtuels avec pour chacun leurs problématiques de transport, de logistique et de distribution en multi-canal, Tout cela à l'aide de systèmes d'informations performants mais dont les risques, pannes, intrusions, fraudes, ont constitué très vite une préoccupation majeure, que nous avons été parmi les premiers à transférer sur le marché », se rappelle-t-elle.

Forte de son acquis en prévention des risques industriels, elle contribue à renforcer celle des usines de production du Groupe Rocher. Société familiale comme le groupe Bouygues, ce groupe a toujours affiché un engagement très fort sur la



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RISQUES ET ASSURANCES



LINKCITY : Développement immobilier
BYEFE : Bouygues Bâtiment France Europe
BYTP : Bouygues Travaux Publics
VSL : Haubanage et Précontrainte
BBI : Bouygues Bâtiment International
BYES : Bouygues Énergies et Services

RCD : Responsabilité Civile Décennale
PPP : Contrat Partenariat Public Privé
RC : Responsabilités Civiles
DAB : Dommages Aux Biens
RC pro : Responsabilités Civiles professionnelles
RC affréteur : Responsabilités Civiles affréteur d'avions



Route du littoral à la Réunion. ©Serge Marizy

prévention pour protéger son patrimoine industriel et ses salariés. « *Leurs conséquences financières pouvaient être majeures notamment en termes de perte de clientèle. Le niveau d'exposition de ce risque était particulièrement suivi par les assureurs dommages, avec lesquels nous établissions ainsi chaque année une revue de ces sites.* »

DES PORTS AFRICAÏNS AUX PLATEFORMES PÉTROLIÈRES...

La gestion des risques et des assurances en Afrique, l'attire. Alors, en 2012, elle répond d'abord à la sollicitation de Bolloré Africa Logistics, (construction et concessions de ports en Afrique) pour créer une Direction Risques et Assurances puis reprend en 2014, le poste de Directrice des Risques et Assurances de Technip France dont une partie des grands projets se déroulent sur le continent africain.

Elle prend désormais en charge la cartographie des risques et enrichit sa palette assurantielle des problématiques spécifiques liées à l'assurance maritime, que ce soit en tant qu'affrètement ou en tant que propriétaire de navires.

À la tête d'une équipe de cinq personnes, elle contribue à la maîtrise des risques en encadrant entre autres, les conséquences d'un défaut de conception, cœur de l'activité du Groupe Technip France pour des grands projets de plusieurs centaines de millions d'euros.

Identifier et appréhender toutes les conséquences des risques opérationnels, sécuriser les contrats, garantir la formation des équipes, c'est pour Zaiella Aïssaoui « *au final être en interaction concrète et permanente avec toutes les directions d'une entreprise, bien sûr, les directions Technique, Juridique, Financière mais également les Ressources Humaines et la Direction Générale et donc, d'exercer une vue globale en faisant preuve d'agilité.* »

AGILITÉ ET GLOBALITÉ

Le Groupe Bouygues Construction, une des cinq entités de Bouygues SA, est structuré autour de trois grandes activités : le Bâtiment, les Infrastructures et l'Industrie.

Si, en construction, chaque projet est géré comme une entreprise autonome à part entière, au niveau stratégique du Groupe, les approches sont globales et consolident les différentes activités métier. La transversalité d'un Risk Management robuste et d'une Direction des Risques et des Assurances forte s'inscrivent naturellement dans cette vision.

Objectif pour Zaiella Aïssaoui à la tête d'une direction de 15 personnes : déployer plus avant une culture risques et assurances à tous les échelons du Groupe.

« **Les Risk Managers ont pris leur place, leur compétence est explicite et de plus en plus reconnue au niveau stratégique.**

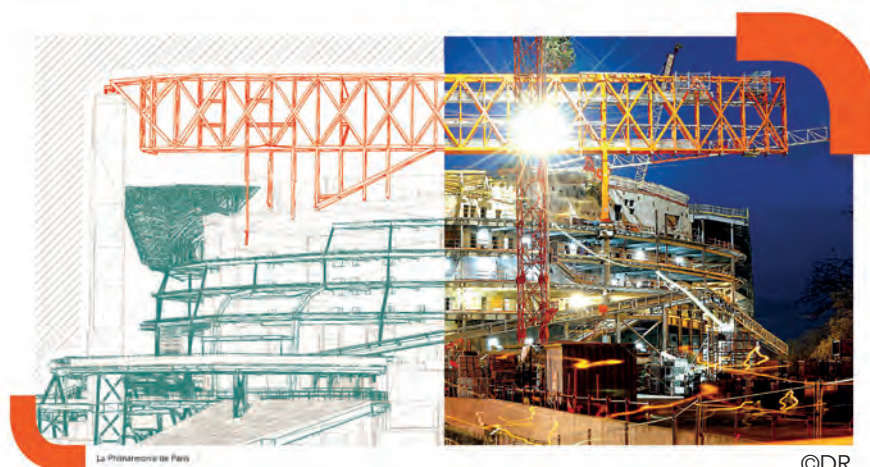
En face et avec nous, nous avons besoin de courtiers et d'assureurs qui peuvent apporter un réel service, une valorisation dans cette chaîne de valeur. »

Dans l'univers de la construction, les questions de responsabilité et leurs conséquences impactent directement la chaîne de valeur. Elles doivent donc être claires et lisibles pour tous les acteurs. « *Car, contrairement à l'industrie, la construction produit du sur mesure. L'agilité de notre chaîne assurantielle, c'est de pouvoir répondre à ce sur mesure tout en se basant sur des mécanismes standards qui permettent de gagner du temps et donc de l'efficacité.* »

Ainsi, pour les projets courants, les risques identifiés font l'objet d'une souscription de solutions dans un cadre prédéfini afin de garantir à la fin du chantier, l'équilibre financier attendu. En revanche, dès que le projet présente une particularité, dans son montant, sa nature, sa technicité ou encore son emplacement géographique, l'équipe de la Direction des Risques et des Assurances doit trouver une solution personnalisée. « *La créativité, dans le respect de la compliance est une obligation* » énonce-t-elle.

TRANSFORMATION DIGITALE : LE RISQUE AU CŒUR DE L'ÉVOLUTION NUMÉRIQUE

Dans l'univers de la construction, la transformation digitale se décline en maquette numérique (Business Information Modeling (BIM)), en robotisation, en *supply chain* et ordonnancement des chantiers. Le ou les systèmes d'informations font désormais partie de toutes les activités du Groupe.



La maquette numérique, c'est la modélisation du bâtiment, de ses infrastructures, de ses données physiques et fonctionnelles tout au long de sa vie : de sa conception à sa livraison et à son infrastructure. Elle est par essence l'outil structurant de la collaboration entre tous les intervenants d'un même projet.

« *Le premier risque lié au BIM* », sourit et s'inquiète Zaiella, « *c'est que tous les acteurs n'y sont pas encore rompus. Certains... n'y arrivent que très progressivement.* » Ce décalage génère un risque supplémentaire dans la transformation digitale, par essence porteuse de risques.

... ET CELUI DU CYBER

Il y a encore quelques années, un chantier pouvait perdurer pendant quelques jours sans informatique, aujourd'hui, à peine quelques heures : les commandes, livraisons et factures, les plannings, l'IoT en place, les robots autonomes sur site, la filière s'est hautement digitalisée. « *Des questions au cœur de l'attention du Comité des Risques* » affirme-t-elle.

LES INQUIÉTUDES FACE À LA CONCENTRATION DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE

« *Nous sommes mondiaux et devons travailler avec des acteurs de dimension internationale qui comprennent notre métier et l'ADN de notre Groupe. Nos expositions sont fortes : les conséquences d'événements climatiques violents sur des chantiers ont des répercussions immédiates que chacun comprend. La transformation digitale du métier a ouvert la question de l'assurabilité de ces nouveaux risques liés à la dimension opérationnelle de l'activité* » expose-t-elle. Et d'afficher des inquiétudes quant au maintien des compétences techniques dans l'industrie de l'assurance, en raison d'une pyramide des âges peu favorable. « *Les Risk Managers ont pris leur place, leur compétence est explicite et de plus en plus reconnue au niveau stratégique. En face et avec nous, nous avons besoin de courtiers et d'assureurs qui peuvent apporter un réel service, une valorisation dans cette chaîne de valeur.* »

Enfin, les dernières concentrations du marché entraînent de facto des limites de cumul et donc réduisent les capacités disponibles alors que Bouygues Construction ne cesse de développer des projets hors normes.

« *Assurer une veille permanente, être à l'écoute du marché, rencontrer de nouveaux interlocuteurs est l'une des priorités de ma direction afin de pouvoir toujours être en capacité de trouver et de mettre en place des solutions alternatives* » souligne-t-elle. Les Rencontres

de l'AMRAE, le RIMS, l'IRMI (Construction Risks Conferences) sont donc pour Zaiella et son équipe des événements incontournables pour cette écoute. ■

« **Le premier risque lié au BIM, c'est que tous les acteurs n'y sont pas encore rompus. Certains... n'y arrivent que très progressivement.** »

20 ANS D'AMRAE



Zaiella Aïssaoui adhère en 1999 juste avant les Rencontres de Lille. « *J'ai suivi les commissions Dommages, Responsabilités et Transport et j'ai beaucoup appris* », reconnaît-elle. « *C'est l'endroit où en raison de sa neutralité, on peut s'investir, y poser toutes les questions, appréhender des sujets variés et parler à tout le monde y compris à ses concurrents* ». Très vite, elle intervient dans les formations proposées par l'AMRAE.

Elle y envoie maintenant son équipe et considère que l'AMRAE est une machine de guerre pour qui souhaite comprendre ce qu'est la gestion du risque, même si selon elle, l'association pourrait communiquer plus sur la richesse de sa base de données et sur les nombreux échanges que permettent ses commissions.

« *L'AMRAE a tous les atouts pour être un référent incontournable au sens lobbyiste du terme sur le marché de l'assurance. C'est une des raisons pour lesquelles je me suis engagée à la tête de la commission Responsabilités et en devenant l'année dernière administratrice* », conclut-elle.



3 QUESTIONS

à Jean-Marc Kiviatkowski,

Directeur général adjoint du groupe Bouygues Construction, en charge des affaires juridiques, des assurances, de l'audit, du contrôle interne, de la conformité.

Pourquoi une fonction juridique et assurance centralisée ?

Nous évoluons dans des environnements techniques, réglementaires, climatiques très différents ; pour autant, la gestion de nos risques et leur transfert financier au marché de l'assurance restent pilotés de façon centrale chez Bouygues Construction. Ce pilotage revêt une dimension stratégique et nos programmes d'assurance suivent logiquement les évolutions des métiers de la construction avec, par exemple, des enjeux de plus en plus importants dans le domaine de l'ingénierie, de la conception et avec des réflexions (notamment en bâtiment) davantage orienté vers les usages et une activité d'entrepreneur qui se poursuit au-delà de la livraison avec les prestations d'opération et de maintenance des objets construits.

Quels sont vos sujets clés ?

La gestion du risque est consubstantielle au métier d'entrepreneur. Au cours des dernières années, nous sommes passés d'une culture intuitive du risque à une approche plus aboutie, plus méthodologique de la gestion du risque. Comme de nombreux opérateurs globaux mondialisés, nous établissons une cartographie de nos principaux risques avec des plans d'action pour mieux les gérer, le transfert financier de certains de ces risques au marché de l'assurance étant une des options. Nous travaillons également à des plans d'actions internes destinés à mieux maîtriser le risque grand projet afin de prévenir et éviter les dérives de planning et les dérives budgétaires qui peuvent être très impactants dans les projets de grande taille.

Par ailleurs, la plupart des législateurs imposent aux grandes entreprises des politiques d'auto-régulation, c'est ainsi,

par exemple, que la législation française sur le devoir de vigilance nous a conduit à systématiser nos réflexions sur les risques dans les domaines des droits humains fondamentaux, de la santé sécurité au travail ou encore de la protection de l'environnement, avec la mise en place de plans d'action dans chacun de ces domaines. La loi Sapin 2 a donné lieu au même type de démarche dans le domaine de la conformité sous tous ces aspects notamment, la lutte contre la corruption. Ce cadre législatif nous a conduits à mettre en œuvre des moyens supplémentaires permettant de mieux gérer ce type de risque potentiellement très péjoratif en termes d'image et de réputation.

« Nous avons revisité les processus de cartographie pour nous aligner, à la demande du groupe, sur les standards de l'AMF et être en phase avec les demandes de l'AFA dans les dispositifs Sapin 2. Nous avons déployé cette cartographie spécifique par pays. »

Nous avons revisité les processus de cartographie pour nous aligner, à la demande du groupe, sur les standards de l'AMF et être en phase avec les demandes de l'AFA dans les dispositifs Sapin 2. Nous avons déployé cette cartographie spécifique par pays.

Ainsi, ma direction est en charge du plan de vigilance et de « Safe » la plateforme de partage d'information sur la fraude.

Par ailleurs, le COMEX décide d'une dizaine de missions d'audit sur des risques opérationnels choisis chaque année. Enfin, une réflexion est en cours dans le domaine du cyber risques, elle va probablement conduire à mise en place d'un programme d'assurance.



Qu'attendez-vous de l'industrie de l'assurance ?

Le métier d'entrepreneur reste un métier de passion et d'aventure, nous relevons constamment des défis techniques et humains dans des contextes culturels, réglementaires, sociaux que nous ne maîtrisons pas. Nos attentes vis-à-vis de l'industrie de l'assurance sont partenariales. Être accompagné par de grands acteurs du monde de

l'assurance est pour nous un enjeu essentiel. Ceux qui nous suivent, depuis plusieurs décennies, connaissent notre culture, nos modes d'intervention et notre manière de gérer tous les risques inhérents à la construction. J'imagine qu'ils ont une idée très précise sur la question de savoir si nous sommes un « bon risque ». De notre côté, dans des circonstances exceptionnelles, telles que par exemple des catastrophes naturelles ou climatiques, nous comptons sur les capacités solides, le professionnalisme et la réactivité du monde de l'assurance.

Cultiver du raisin.

Récolter du succès.

Entreprise familiale depuis 3 générations, Trincherro produit près de 20 millions de caisses de vin par an. Chubb l'accompagne depuis le début, partout et avec les technologies les plus innovantes.

CHUBB

Découvrez toute l'histoire sur chubb.com/trincherro.

NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS LE 1^{ER} DÉCEMBRE 2018

ILS ONT REJOINT L'AMRAE

- **Lubana Abdou**
Compliance,
Risk and Internal Audit Manager
Adisseo
- **Agossou Agbazahou**
Responsable Assurances
Dalkia
- **Aurélia Alran**
Responsable de la direction de l'audit
Crédit Agricole Assurances
- **Mélodie Alvaro**
Manager Practice Assurances
Cristal Decisions
- **Stéphanie Bader**
Project Management Officer
Mbda France
- **Isabelle Balestra**
Directeur Juridique et Assurances Groupe
Keolis SA
- **Bruno Basset**
Gérant
Dokever
- **Bertrand de Battista**
Chargé d'affaires
EDF Assurances
- **Fabrice Beer-Gabel**
Executive Vice president
Contguard
- **Cécile Bellord**
Directeur Juridique et Assurances
Louis Dreyfus Armateurs
- **Anne Benvenuti**
Responsable Juridique
Fnac Darty
- **Claire Boursinhac**
Directrice Juridique et Assurances
Paprec France
- **Evelyne Boyer**
Directeur National Entreprise
Sedgwick France
- **Antoine Cadré**
Head of Risk Management-Europe
Unibail Rodamco SE
- **Jérôme Cantiant**
Directeur de la Gestion des Risques,
de l'Audit et du Contrôle internes
Eramet SA
- **Mayeul Cauvin**
Group Loss Prevention Manager
Servier Monde
- **Olivier Cazalet**
Consultant
Atouts HSE
- **Florent Chapel**
Directeur associé
LI Communication
- **Clémence Chassaing**
Juriste
International Chamber of Commerce
- **Olivier Chatriot**
Directeur Technique Chaîne du grain
Axereal
- **Nicolas Ciron**
Avocat au Barreau de Paris
Meneghetti Avocats
- **Nathalie Cohen**
Adjoint au Directeur
EDF Assurances
- **Stanislas Comolet**
Associé
SCP Comolet-Mandin
- **Pauline Cornu-Thenard**
Directrice des Risques Groupe
Caisse des Dépôts
- **Carole Corvisier**
Directrice Juridique
Orangina Schweppes France
- **Christine Coudreau**
Directrice des Risques
Klesia
- **Charles D'Aumale**
Directeur EMEA
Digemtis
- **Yannick De Combas**
Group Insurance Coordinator
Louis Dreyfus Company
- **Régis De Montardy**
Directeur Gestion des Risques
Sanofi
- **Baptiste Delrue**
Avocat collaborateur
SCP DBG-Delrue Boyer Gadot
- **Florence Deriaz**
Responsable Assurances Juridique
U Enseigne Coopérative
- **Séverine Derouault**
Directrice technique Assurance, Process,
Qualité
Jean Naudet
- **Jean-Marc Dewitte**
Président fondateur
Expertise ESF
- **Albertine Drouin**
Responsable pôle indemnisation
Groupe La Poste
- **Séverine Dubois-Rosec**
Responsable Assurances
Jean Naudet
- **Sophie Dubourdieu**
Responsable Risk & Compliance Office
Roche SAS
- **Olivier Duché**
Manager Audit
Roche SAS
- **Marie-Charlotte Dumas**
Chef de projet
Cap Vert Energie
- **Caroline Dumas Surville**
Responsable Assurances
CDC Habitat

■ **Valérie Dusaulsoit**
Risk Manager
**Union Nationale des Mutualités
Socialistes**

■ **Lorraine Duzer**
Avocat Associé
Adrien et Associés

■ **Olivier Enault**
Responsable Assurances & Contentieux
Artelia Holding

■ **Sophie Equy**
Chargée de mission assurance
Vinci

■ **Carol Etchebarne**
Directeur général
Sedgwick France

■ **Cyril Faulconnier**
Chargé de mission
Pro BTP

■ **Virginie Ferre**
Directrice Risk Assurance
Pricewaterhouse Coopers Audit

■ **Prisca Ferre**
Directrice Assurances
Bouygues Immobilier

■ **Sarah Fremaux**
Responsable Risques et Assurances
Fnac Darty

■ **Gilles Gabon**
Contrôle des Risques
Avril

■ **Aurélié Garaudet**
Avocat
H&A - Hascoet et Associés

■ **Carmen Gauthier**
Responsable Assurances
Groupe Atlantic Synergy

■ **Christophe Georgelin**
Chargé d'études risques
Stef SA

■ **Céline Goujon**
Chef de service juridique Technologies,
SI, PI & Assurances
TF1 SA

■ **Emmanuelle Hervé**
Directrice
EH&A

■ **Elisabeth Humbert Mathon**
Auditeur
Klesia

■ **Chloé Husson-Fortin**
Avocate
Cabinet Mounet & Husson-Fortin

■ **Bernard Icard**
Directeur Délégué Risques
Caisse des dépôts

■ **Caroline Irigoyen**
Consultante
Atouts HSE

■ **Albert Janet**
Avocat
Heres

■ **Marc-Xavier Joubert**
Directeur Performance et Risques
Industriels
Suez

■ **Ferenc Karsai**
Corporate Risk Manager
Brussels Airport Company

■ **Linda Khelid**
Spécialiste Risques et Assurances
Nestle France

■ **Vanessa Klinghofer**
Insurance Officer
Louis Dreyfus Company

■ **Gilles Kolifraith**
Avocat
Kramer Levin

■ **Philippe Lacoste**
Directeur Eurexo Premium
Eurexo SAS

■ **Julien Laczny**
Group Compliance,
Risk & Insurance Director
Edenred

■ **Isabelle Lambert De Cursay**
Chef de service
Manpower France

■ **Yann Laroque**
Consultant Manager - Audit, Risk, Control
Willing and able

■ **Laurence Lau**
Responsable Risques opérationnels
Coface

■ **Didier Le Fevre**
Gérant
LVS Expertise

■ **Asma Lebert**
Directrice de l'audit interne Groupe
NEHS

■ **Laure Lebreton**
Responsable Juridique
EGIS SA

■ **Wilfrid Ledoux**
Consultant
Agora Partners

■ **Marie-José Lefebvre**
Directrice Juridique Sociétés,
Fusions & Acquisitions et Transverse
TF1 S.A.

■ **Raphaël Lemaître-Samuel**
Responsable contrôle des filiales et
gestion des risques
Primonial

■ **Marion Lepoittevin**
Risk Officer
Servier Monde

■ **Catherine Le-Roux**
Chargée d'études risques
Stef

■ **Stéphane Livertout**
Responsable Risk Management
Dalkia France Centre Ouest

■ **Léonard Machecourt**
Superviseur Risque et Conformité
Casino Services

■ **Sophie Manfredi**
Avocat
Sophie Manfredi

■ **Delphine Martin**
Responsable Juridique
Somfy Activités SA

■ **Sébastien Meaux**
Responsable audit interne
Mobilis

■ **Sabrina Mereau**
Chargée d'assurances
IPSEN Pharma SAS

■ **Guillaume Meyran**
Responsable RH
Scor Se

- **Alain Michel**
Avocat
Alain Michel
- **Véronique Morand**
Associée
Sinalys
- **Jean-François Morel**
Chargé d'Assurances
SPIE Opérations
- **Christel Mory**
Responsable Assurance
NGE
- **Yves Muller**
Ingénieur Conseil
YMR Conseils
- **Pierre Ndjom Bassanaga**
Consultant Assurance
Africaunity
- **David Newhouse**
Directeur Général
EDF Assurances
- **Pierre Ngotte**
Responsable Assurance et gestion
locative
**Établissement Public Territorial
Grand-Orly Seine**
- **Esthel Nissan**
Risk Manager & Compliance
Banque de France
- **Anne-Claire Pechoux**
Juriste en charge des Assurances
Groupe Seb
- **Jean-Fernand Perenne**
Associate Director,
Crisis and Security Consulting
Control Risks
- **Thibault Perol**
Contrôleur interne / Auditeur interne
La Française des Jeux
- **Linh-Alice Pham Do Lan**
Chargée de gestion des risques
Ports de Paris
- **Béatrice Place-Faget**
Directeur Juridique
Atalian
- **Séverine Rene**
AMO
Didacte Formation
- **Philippe Rossignol**
Avocat
Darteville
- **Marielle Roux**
Responsable Politique Achats
Responsables, Conformité & GPEC
La Poste
- **Florent Schapira**
Avocat Associé
Adrien et Associés
- **Stéphanie Schweitzer**
Avocat
Holman Fenwick France LLP
- **Benoît Sommerhalter**
Head of Corporate Insurance /
Responsable Assurances Groupe
Safran
- **Thomas Tardy**
Contrôleur interne Groupe
April
- **Anne-Florence Tastet**
Risk Manager
Ernst & Young et associés
- **Rudolph Teyssot**
Responsable Prévention des Risques
But
- **Arnaud Thomas**
Risk Manager
Epex Spot
- **Marion Tisseraud-Cognet**
Responsable Assurances
Consolis
- **Yann Tournesac**
Directeur Général
ESC Amiens
- **Bruno Tran Ba Loc**
Responsable du suivi des risques
et des engagements
Transdev Group
- **Inès Tribot-Laspierre**
Contrôleur Interne
Nexity
- **Sandrine Turpault**
Responsable des assurances
pour compte propre
La Banque Postale
- **Kris Vancolen**
Group Operational Risk Manager
Citi
- **Christine Vayssie Roques**
Directrice Gestion des Risques
et Audit Interne Groupe
Groupe Limagrain
- **Laurent Vibert**
PDG
Nitidis
- **Ludivine Viperai**
Gestionnaire sinistres
Euro Disney Associés SAS
- **Élodie Voisin**
Insurance Manager
Derichebourg Environnement
- **Clémence De Vries**
Directeur Contrôle Interne /
Chief Risk & Compliance Officer
Cegedim
- **Denis Wehrung**
Responsable assurance concessions
et projets
Vinci
- **Ouiam Yousri**
Risk Manager Industriel
Managem



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

**Contactez-nous
par e-mail :**

axel.boleor@amrae.fr

ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE ILS ONT BOUGÉ

CYRIL CHAUDRON DANJOU,
est désormais le Directeur juridique & assurances
Groupe de **Frans Bonhomme**.

FRÉDÉRIQUE DE LA CHAPELLE,
L'avocate Frédérique de la Chapelle, antérieurement
chez Eversheds Sutherland est désormais
Associée de Dentons tandis que sa consœur
CAROLINE DIOT a quitté Altana pour rejoindre
Fidal.

ISABELLE GUASTAVINO,
précédemment Risk Manager expert au groupe
La Poste est désormais Risk Manager groupe,
Assurance et prévention de **SB Alliance**.

BERTRAND IANNA,
antérieurement chez Carrefour a rejoint **Invivo
Group** au poste de Responsable assurances.

CLÉMENT JOHANET,
Après Europcar, Clément Johanet est désormais
Audit, Risque, Contrôle Interne d'**Action
Logement Immobilier**.

CLAUDINE MOTTE-CRISIAS,
précédemment chez Sirca-Crm a rejoint la
Société Générale comme Chargée des Risques
et Assurances.

MARTINE VERDEAU,
a quitté Elior et la restauration collective pour
rejoindre **Spie Operations** (multi service énergie
et communications) au poste de Responsable
des assurances.

EN VUE

LE CEFAR

Félicitations aux nouveaux certifiés du CEFAR qui en est à sa 17^e promotion. Clément Johanet (Action Logement) en est le major de promotion. Cette promotion est quant à elle la 5^e qui obtient le Titre « Risk Manager » (RNCP Niveau 1).

Les autres certifiés 2019 sont :

Arnaud Bertheuil (Groupama Gan Vie), Géraldine Bossuyt (Gematlo SA), Stéphanie Canino (Eramet SA), Régis de Poncins (CFAO), David Dovale (Thomson Reuters France), Marie-Charlotte Dumas (Cap Vert Énergie), François Michaud (SNCF Mobilités - Gares & Connexions), Christophe Maurel (GMF Assurances), Sophie-Charlotte Molina Barragan (OLEA Insurance Solutions), Emmanuel Poirier (MACSF Assurances), Élodie Voisin Gros-Désirs (Derichebourg Environnement).



François Malan, Vice-président métier et formation
de l'AMRAE et Clément Johanet



La 17^e promotion

FRANÇOIS BEAUME

François Beaume, Vice-président de l'AMRAE en charge des risques numériques et précédemment chez Bureau Veritas a rejoint en janvier dernier le Groupe Sonepar, groupe familial spécialisé dans la distribution aux professionnels de matériel électrique, de solutions et de services associés comme VP Risks and Insurance. Il est rattaché au General Counsel Groupe.



FRANÇOIS MALAN

François Malan, Vice-président métier et formation de l'AMRAE a rejoint le 25 mars 2019 le groupe Eiffage au poste de Chief Risk & Compliance Officer. Il est rattaché au Group CFO. Il était antérieurement Directeur de la gestion des risques et du contrôle des risques de Nexity.



CÉCILE BELLORD

Cécile Bellord, Directeur Juridique et Assurances de Louis Dreyfus Armateurs succède à Guy-Louis Fages à la présidence de la Commission Logistique et Transport.



SYLVIE MALLET

Sylvie Mallet est depuis le 15 septembre 2018 Head of Risk Management and Compliance de BNP Paribas Partners for Innovation, la co-entreprise de BNP Paribas et IBM qui agit au service de la production informatique du Groupe BNP Paribas.

Son domaine d'activité adresse la gestion des risques du groupe, le contrôle interne ainsi que le pilotage des audits internes et réglementaires. Elle est rattachée au Security, Risk and Compliance Executive Director.

Elle occupait précédemment le poste de Responsable des risques et du contrôle interne chez Bouygues Telecom.



CNIL

LA CNIL

La Commission Nationale Informatique et Libertés lance une formation en ligne (MOOC) sur le RGPD ouverte à tous qui s'adresse principalement aux Délégués à la protection des données (DPO) et futurs délégués et aux professionnels voulant appréhender le sujet RGPD. Ce MOOC est structuré en quatre modules avec une durée moyenne de cinq heures : Notions clés, principes de la protection des données, responsabilités des acteurs, le DPO et les outils de la conformité.

À retrouver sur <https://atelier-rgpd.cnil.fr/>



FABRICE MORGAUT

Fabrice Morgaut, Directeur Risques, Assurances et Gestion de Crise de la Compagnie des Alpes devient Président de la Commission Intelligence Économique, Plan de Continuation d'Activité et Gestion de Crise. Il prend la suite de Benoît Vraie.



OPTIMIND DÉCERNERA À LA FIN DU PRINTEMPS LE « PRIX DES SCIENCES DU RISQUE », EN PARTENARIAT AVEC L'AMRAE ET L'INSTITUT DES ACTUAIRES.

Ce prix, doté d'un montant annuel de 10 000 €, couronnera un ou plusieurs travaux d'étudiants ou de jeunes chercheurs réalisés dans l'année précédant la clôture des candidatures (date du mémoire, de la thèse, de la publication de l'article...) dans les sciences du risque, qu'il s'agisse d'expertises quantitatives ou qualitatives, sans restriction de domaine (actuariat, marchés financiers, Risk Management, risques opérationnels, nouvelles technologies, risques environnementaux...), dès lors qu'il existe.



DOSSIER

LE RISQUE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

RÉDACTION ET COORDINATION : Aurélie Nicolas avec Séverine Charon, Anne-Sophie David, Morgane Rémy et Charles de Toirac



27 RENCONTRE
DU RISK
MANAGEMENT
DEAUVILLE DU 06 AU 08 FEVRIER 2019



RETOUR SUR LES 27^E RENCONTRES AMRAE À DEAUVILLE

Dans les coulisses des Rencontres p. 20

Climat, Europe, technologie, tensions : comprendre les transformations
du monde pour conduire la transformation de l'entreprise p. 26

La collapsologie ou comment envisager les ruptures p. 30
La blockchain, sécurité ou nouvelle brèche ? p. 31

D'une transformation digitale subie à une transformation
stratégique voulue : gérer les risques de l'entreprise
qui se réinvente p. 32

Plan de continuité, le cœur de la résilience p. 34
Gouverner les risques dans l'entreprise étendue p. 35

Le Risk Manager face aux nouvelles responsabilités de l'entreprise p. 36

D&O : Frédéric Pierruci, l'« otage économique » témoigne pour l'AMRAE p. 39
Captives : merci Solva 2 ! p. 41

2019, l'année du changement pour le Club FrancoRisk p. 42



Vos risques sont captivants ?



Quel que soit le profil de vos risques, nous construisons des solutions de fronting adaptées à vos captives.

Contactez **Louis-Michel Ernould**, Financial Risks & A.R.T. manager, pour discuter de vos besoins : louismichel.ernould@msamlin.com

[msamlin.com/france](https://www.msamlin.com/france)

SOIRÉE AMRAE ET VILLAGE



INSTANTANÉS



Renaud de Pressigny, Michel Hornacek et Christian Daniel

Bertrand de Surmont et Brigitte Bouquot



Émilie Cox, Catherine Turner, Sophie Behrle et Pierre Eliot



Guillaume Albert, Thibault de Pertat, deux congressistes, Florent Chapel et Hélène Valade



DANS LES COULISSES DES RENCONTRES

Deauville est un lieu que l'on pourrait croire calibré pour les Rencontres AMRAE, si les fameuses planches n'étaient pas là pour nous rappeler d'autres festivités... Un espace-temps unique, toujours aussi convivial, où les participants de cette édition 2019 ont pu retrouver leurs marques, échanger avec leurs pairs et affiner leur expertise sur des sujets pointus ou d'actualité... Mêler travail de fond, analyses d'experts, échanges informels et bonne humeur, tel est le propre de ce rendez-vous annuel de la profession, unique en Europe. Pour cette 27^e édition, ils étaient 2 979 (un record !) Risk Managers, courtiers, assureurs, consultants, étudiants et journalistes à être venus sous le soleil, le vent et le crachin normand.



PROFOND ET JOYEUX

« C'était une fois encore une très belle édition de l'AMRAE : je retiens le haut niveau des interventions et la profondeur des discours, notamment celui de Brigitte Bouquot. Et alors qu'en amphi on ne parlait que des difficultés du monde, l'atmosphère était très joyeuse dans le village, et notamment sur notre stand qui n'a pas désempi » se félicite Robert Leblanc, PDG d'Aon France. « Unité de lieu et de temps. Tout est réuni ici pour conclure des affaires, dénouer des dossiers sinistres bloqués... Les apéritifs sont sur place, les co-assureurs aussi. Les Rencontres sont un catalyseur de business » confiait de son côté un commercial grands comptes de Marsh. Dans l'amphithéâtre bondé du Centre inter-

« Je retiens le haut niveau des interventions et la profondeur des discours, notamment celui de Brigitte Bouquot. »

Robert Leblanc, Aon France

national de Deauville (CID), Brigitte Bouquot a officiellement ouvert ces Rencontres 2019, bâties sur le thème du « Risque au cœur de la transformation », en rappelant que le monde



avait profondément changé et que s'il restait prometteur, il était plus que jamais « déchiré par la montée des populismes, les tensions sur la scène géopolitique, la remise en cause de l'Europe et la crise de confiance des sociétés ». Avec le retour des grandes peurs et face aux deux grands défis que représentent le climat et la maîtrise de la technologie, la Présidente de l'AMRAE a livré ses réflexions pour que l'entreprise – plus inclusive – et les acteurs du risque – plus responsables – travaillent ensemble à bâtir la confiance dans un monde meilleur et durable.

FAIBLESSE DES ÉTATS, PUISSANCE DES ENTREPRISES ET ÉTHIQUE DE LA CONFIANCE

Premier des Grands témoins, Thomas Buberl, Directeur général d'AXA XL, a confirmé que la notion de risque était bien au cœur des transformations et que les principaux risques pouvaient aussi se gérer au niveau des entreprises, qui ont désormais « plus de pouvoir que les États ».

Le Président-fondateur de l'Opinion, Nicolas Beytout, a animé les premiers débats autour de la transformation du monde et de la place de l'Europe sur l'échiquier international, permettant au général Henri Bentégeat, ancien Chef d'État-Major des armées, d'échanger sur le nouvel ordre mondial avec le Président du Cercle des Économistes Jean-Hervé Lorenzi, la députée LREM Valérie Gomez-Bassac et le Président de la FFA, Bernard Spitz.

Lors de la deuxième table ronde, le philosophe Raphaël Enthoven a plaidé pour une éthique de la confiance aux côtés de l'économiste Jean-Marc Daniel, de la Présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) Hélène Valade, de Thibault Lanxade, PDG du groupe Jouve et de Robert Leblanc, (Aon France). La conclusion de Monseigneur Antoine de Romanet, Évêque aux armées, n'a pas laissé l'auditoire indifférent, prônant un retour au sens et au respect de l'Homme.

« Le Risk Manager doit prendre un rôle croissant dans le cycle de transformation de l'entreprise. Il doit faire preuve de toujours plus d'agilité et d'efficacité. »

Roland Rechtsteiner, Oliver Wyman

L'ASSURANCE POUR SÉCURISER LE PASSAGE AU FUTUR

Animés par la journaliste Sidonie Watrigant, les échanges du vendredi sur la contribution de l'assurance et du Risk Management ont été introduits par Roland Rechtsteiner, Partner d'Oliver Wyman, qui a démontré que l'approche par les risques était au cœur de la stratégie de l'entreprise et la clé de sa réussite avant de laisser la parole au courtier Fabrice Domange, Président de Marsh, au réassureur Laurent Rousseau, Deputy CEO de SCOR Global P&C, au Risk Manager François Malan (Eiffage), également VP de l'AMRAE, et aux assureurs Nadia Côté, DG de Chubb, Corinne Cipièrre, DG d'Allianz Global Corporate & Speciality et Florence Tondu-Mélique, PDG de Zurich France. Tous ont rappelé la contribution active et non démentie de l'assurance : réducteur d'incertitudes, porteur de risques, stabilisateur... « L'assurance est la marque des économies développées. En sécurisant le passage collectif du présent au futur, elle permet aux Risk Managers de changer d'échelle et de faire de la transformation une métamorphose » a rappelé Brigitte Bouquot.

En clôture, les interventions de Peggy Bouchet, première femme à avoir traversé l'Atlantique à la rame et de Bernard Piccard, « savanturier » et coleader du projet Solar Impulse (4 000 km en avion grâce à l'énergie solaire), appuyées par les vidéos de leurs exploits respectifs, ont particulièrement capté l'attention des participants. Tous les deux ont rappelé qu'il n'y avait pas d'innovation sans prise de risque et qu'il fallait encourager les enfants à explorer pour trouver d'autres trajectoires.





DES MODÉRATEURS SURENTRAÎNÉS

La seconde journée, traditionnellement consacrée aux ateliers, s'est avérée d'un niveau particulièrement relevé, grâce à la qualité du travail de préparation des modérateurs, saluée par Brigitte Bouquot lors du dîner des partenaires. Comme l'an dernier, c'est celui consacré aux attaques cyber et au détournement de données qui a remporté la palme de la fréquentation : 199 congressistes ont écouté Nicolas Arpagian (Orange Cyberdefense), Jérôme Billois (Wavestone) et Gabriel de Brosse (La Poste), animés par le Vice-président de l'AMRAE François Beaume (Sonepar). Mais pour trouver une place assise, il fallait également arriver tôt pour les ateliers sur les programmes internationaux, les risques climatiques, la performance globale des entreprises, l'assurabilité des sanctions et le Brexit... Une première cette année, trois ateliers étaient exclusivement réservés aux Risk Managers, afin de les laisser échanger plus librement entre pairs : « *Les évolutions de la responsabilité des dirigeants* », « *Premières leçons après RGPD* » et « *Intelligence artificielle, nouvelles techniques du numérique et fraude* »...

UN VILLAGE HAUT EN COULEURS ET EN ÉMOTIONS

Et le "village partenaires" dans tout ça ? Comme à son habitude, c'était LE lieu de retrouvailles et de discussions des participants, entre plénières et ateliers, lors des pauses-café et des déjeuners. Rencontres informelles ou rendez-vous feutrés derrière les portes de stands, il y en avait pour tous les goûts... Les 60 exposants installés dans ce vaste espace double avaient une fois encore rivalisé d'ingéniosité et de couleurs pour se démarquer. Le stand EMTS, avec son véhicule d'exploration des risques technologiques, sorte de laboratoire mobile tout équipé, ne passait pas

inaperçu. Tout comme le circuit de voiture de MMA Entreprise, à l'entrée du village. Les plus habiles pouvaient tenter de battre le record du tour pour gagner des places pour les 24h du Mans ou bien s'essayer au pilotage de drone chez FM Global, qui faisait également essayer son « Xpert eye », une technologie d'expertise à distance. Les casques de réalité augmentée étaient à l'honneur sur plusieurs stands, notamment chez Aon, où les réponses du quizz étaient cachées dans une pièce virtuelle. Pour quelques clichés souvenirs ? C'était au choix dans la cabine Harcourt, ou aux côtés de Lima Sopoaga, des All Blacks, qui se prêtait de bonne grâce aux séances de dédicaces sur le stand AIG. Après une journée à arpenter les allées du village ou assis à assister aux ateliers et plénières, rien de tel qu'une petite séance de massage Amma offerte par les cures marines de Trouville, avant de tenter de sauver des vies chez AXA Assistance. À l'étage, la librairie aménagée pour l'occasion offrait une grande variété d'ouvrages : des livres philosophiques de Raphaël Enthoven aux ouvrages économiques de Jean-Hervé Lorenzi, en passant par le bien-être au travail, la blockchain et le récit de Frédéric Pierucci, ex-dirigeant commercial d'Alstom, sur son expérience en prison face à la justice américaine (voir page 39).





ÉDITION 2019 : NOUVEAU RECORD

Ils sont 2 979 professionnels de la gestion des risques dont 630 Risk Managers à avoir cette année arpenté les planches de Deauville et les marches du CID. 29 nationalités inscrites et un cumul de 3 078 participants en ateliers et formations.

NOMBRE DE PARTICIPANTS PRÉSENTS AUX DERNIÈRES RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT



2015 à Cannes
2152



2016 à Lille
2332



2017 à Deauville
2507



2018 à Marseille
2835



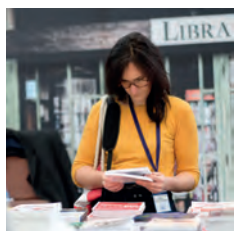
2019 à Deauville
2979

FESTIVITÉS

À la tombée de la nuit, quand le CID commençait à se vider, d'autres festivités se préparaient, afin de tenir en éveil les plus ardents des congressistes. Après le tour de chauffe du mercredi soir, où l'AMRAE recevait les convives pour sa traditionnelle soirée dans les salons des Ambassadeurs du Casino, tout de velours rouge orné, le jeudi a laissé place aux très attendues "soirées des courtiers". Aon recevait dans les salons de l'Hôtel Royal avec un mémorable et non moins délicieux saumon en croûte de sel, tandis que Siaci Saint-Honoré réinventait la soirée des ambassadeurs au Casino. Accueilli par un ticket de "scratch & win", chaque invité tentait sa chance pour remporter bouteilles de champagnes et week-end au Normandy durant le festival du film américain. L'ambiance était également détendue au Point de Vue pour la soirée Verspieren face à la mer, tout comme chez Gras Savoye, à la Villa Le Cercle. Marsh avait quant à lui opté pour l'originalité avec une soirée "Instants slaves" très inspirée, ponctuée de déguisements avec chapka, de billard russe et de tours de magie. Le

menu était de circonstance : blinis, saumon fumé et bœuf Stroganoff ... avec en fin de soirée, un lancer de verre par-dessus l'épaule très apprécié.

Seul le repos aura finalement fait défaut cette année, comme à chaque édition, mais c'est bien la dernière chose que les participants étaient venus chercher... Après trois jours aussi denses, rendez-vous est déjà pris pour 2020, où la caravane du Risk Management s'installera à nouveau à Deauville ! « *Un cadre magnifique et hors du temps* » comme aime à le décrire Brigitte Bouquot... Pourquoi changer une recette qui gagne, mais dont on sait déjà qu'elle sera revisitée, car tout Risk Manager revisite en permanence ses standards. ■



INSTANTANÉS

SOIRÉES COURTIERS



Soirée Aon : Catherine Fourel, Robert Leblanc et Brigitte Bouquot



Soirée Marsh : quizz sur le thème slave



Soirée Diot : Hubert de l'Estoile, Léopold Larios de Piña et Alain Ronot



Soirée Marsh : billard russe



Soirée Marsh : Fabrice Domange et Brigitte Bouquot



Soirée Verspieren : Brigitte Bouquot et Dominique Sizes



Soirée Siaci : Léopold Larios de Piña, Gilbert Canaméras, Hervé Houdard, François Beaume et Anne Piot d'Abzac



Soirée Gras Savoye : Brigitte Bouquot, Hubert de l'Estoire, EN et Frédéric Lucas



Soirée Marsh : Fabrice Domange, Peggy Bouchet et une partie du Conseil d'administration de l'AMRAE et du bureau permanent



Soirée Diot : Élisabeth Noe, Jean Couturié, Anne Piot d'Abzac, Sophie Mauclair et Hélène Dubillot



Soirée Diot : Gersende Menonville, Marie-Flore Revangue, Peggy Bouchet, Philippe Cotelle et Zaiella Aïssaoui



Soirée Diot : Jean Couturié et Brigitte Bouquot



CLIMAT, EUROPE, TECHNOLOGIE, TENSIONS :

COMPRENDRE LES TRANSFORMATIONS DU MONDE POUR CONDUIRE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

Prendre le temps de réfléchir sur le monde et la situation inédite dans laquelle nous vivons et d'analyser les signaux faibles jusqu'aux points de vigilance les plus chauds, tel est l'un des principaux enjeux des Rencontres AMRAE. Au cœur des débats de 2019 : problèmes climatiques, enjeux technologiques et crise de confiance... avec plus que jamais, le risque au cœur de la transformation.

« **N**ous sommes toujours les mêmes, mais le monde lui a changé depuis deux ans » a expliqué Brigitte Bouquot en inaugurant les 27^{es} Rencontres AMRAE à Deauville. « *Le monde vit un moment unique, face à deux grands défis : le défi climatique d'une planète devenue limitée et le défi de la maîtrise par l'homme de la technologie dont la puissance est inouïe* ». De fait, le monde connaît une transformation inédite dans laquelle tous ses modèles sont questionnés. D'un côté les changements prometteurs offerts par l'accélération des innovations et le développement de l'intelligence artificielle ouvrent un champ des possibles immense. Mais de l'autre, on assiste au retour d'un monde redevenu dangereux, comme l'a exposé en introduction le général Henri Bentégeat. « *Nous vivons une époque de rupture* » a confirmé à la suite Bernard Spitz, le Président de la FFA.

LE DÉFI CLIMATIQUE D'UNE PLANÈTE LIMITÉE

Parmi les premiers défis de ce monde en rupture se trouve celui de la transition énergétique et de la dépendance à notre planète, dont les ressources deviennent de plus en plus limitées. Évoqué comme un risque majeur par Thomas Buberl, DG d'AXA XL, le changement climatique interpelle les assureurs. Si les principales crises se sont surtout déroulées de l'autre côté de l'Atlantique à ce jour, les conséquences des catastrophes naturelles sont de plus en plus récurrentes et coûteuses pour les entreprises. « *Par exemple, il y a deux ans avec l'ouragan Harvey, une raffinerie de Chevron au Texas s'est retrouvée les pieds dans l'eau, une usine d'Arkema a explosé et la raffinerie de Total à Port Arthur s'est arrêtée car ses salariés ne venaient*



plus suite à la destruction de leur maison » a ainsi détaillé Hugues-Marie Aulanier, manager du cabinet de conseil spécialisé Carbone 4, lors de l'atelier sur les risques climatiques. « *Nous avons aussi eu le premier cas d'une entreprise qui a fait faillite, l'EDF américain dénommé PG&E* ». Mis en cause dans l'incendie de forêt géant en Californie en novembre dernier, Pacific Gas and Electric s'expose à des dommages et intérêts à hauteur de 30 Md€ pour son éventuelle

« **Le monde vit un moment unique, face aux deux grands défis que sont le climat et la technologie.** »

Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE



« Comme pour le RGPD, l'Europe doit trouver son propre chemin en se basant sur ses valeurs propres, sans copier les États-Unis. »

Thomas Buberl,
Directeur général d'AXA XL

responsabilité dans l'embrassement... Défi pour la planète, défi pour les entreprises, la maîtrise des dérèglements climatiques apparaît comme une priorité absolue pour les années à venir.

GÉOPOLITIQUE : L'EUROPE PRISE DANS LA TOURMENTE

Mais le climat est loin d'être le seul point de vigilance dans ce monde en transformation. Le retour des risques de masse, les flux migratoires, le populisme, la remise en cause des modèles, la guerre commerciale et l'affaiblissement des instances internationales sont autant de défis qui s'entrecroisent et rendent la situation actuelle délicate, en particulier pour le vieux continent. « Face à tous ces enjeux globaux, ce qui m'inquiète, c'est l'incapacité de l'Europe à gérer certains problèmes » reconnaît Bernard Spitz. « Et même si elle a besoin d'être

réformée, avec un vrai enjeu de représentativité et de leadership, elle est aussi la seule issue que nous avons pour compter sur la scène internationale. Pour faire face aux risques émergents, il faut relancer l'Europe ». Mais vu son impuissance à se gouverner et après le vote du Brexit, le vieux continent constitue-t-il toujours une alternative d'avenir ? La réponse des intervenants est unanime, à commencer par Brigitte Bouquot : « Il nous faut protéger l'Europe, cette construction humaniste, car construire un monde meilleur, c'est l'affaire de tous ». Un avis partagé par Thomas Buberl, pour qui l'Europe constitue la troisième voie dans le monde : « elle doit trouver son propre chemin basé sur ses valeurs propres, sans copier les États-Unis. Sur le RGPD, elle a été leader, il faut continuer en ce sens » a-t-il insisté tout en reconnaissant que la tâche ne sera pas aisée. « À Davos, les États-Unis et la Chine étaient au cœur des débats, avec le ralentissement de leur croissance. Mais les intervenants oubliaient un risque majeur : l'Europe doit non seulement faire face à une croissance faible mais aussi à des menaces en termes de cohésions politiques ». L'année des élections pour réformer le parlement de Bruxelles et de Strasbourg sera ainsi stratégique. « Une des leçons du Brexit est que les autres états veulent continuer à avancer ensemble, c'est important. Il ne faut pas oublier ce que l'Europe nous a apporté, en termes de paix et de libre circulation notamment. L'adoption d'un



Bernard Spitz,
Président de la FFA

« Face aux enjeux globaux, ce qui m'inquiète, c'est l'incapacité de l'Europe à gérer certains problèmes »

Bernard Spitz,
Président de la FFA





« L'Europe a permis une inflation limitée et offert une réponse intelligente lors de la crise de 2008 via les mécanismes de stabilisation. Il faut poursuivre et renforcer la mutualisation. »

Jean-Hervé Lorenzi,
Président du Cercle des économistes



Valérie Gomez-Bassac,
Députée LREM,
membre de la Commission
Europe et Affaires culturelles

code commun économique pourrait permettre de renforcer l'Europe sur la scène mondiale » a pour sa part plaidé Valérie Gomez-Bassac, Députée LREM membre de la Commission Europe, avocate et maître de conférences à l'université de droit de Toulon. Autre solution proposée par Jean-Hervé Lorenzi, économiste et Président du Cercle des économistes : « L'Europe a permis une inflation limitée et offert une réponse intelligente lors de la crise de 2008 via les mécanismes de stabilisation. Il faut poursuivre et renforcer la mutualisation. L'excédent commercial de la zone euro, et son niveau d'épargne très élevé, pourraient par exemple être transférés vers des projets de développement dans le sud de l'Europe... »

Saint-Gobain, la perte totale de CA a été estimée à 220 M€ et 65 M€ de résultat d'exploitation. L'entreprise a fait le choix de la transparence, notamment pour informer les marchés financiers. « Ce cas montre que les exigences de la communication financière ont poussé les entreprises à évaluer et partager le montant de leurs pertes » souligne Nicolas Arpagian, Directeur de la stratégie et des affaires publiques d'Orange Cyberdefense. Or la difficulté est que, comme pour Saint-Gobain, une entreprise peut être contaminée par un tiers de confiance, comme un prestataire par exemple. Cela change la donne et fait du sujet de la résilience à la cybercriminalité un enjeu qui touche bien plus que le seul SBF 120. « Dans les grands groupes, les ordinateurs sont désormais sous contrôle, mais les systèmes d'information

RÉPONDRE AUX ENJEUX DE L'INSÉCURITÉ DIGITALE

En marge de ces incertitudes géopolitiques, les progrès technologiques et digitaux de ces dernières années, entraînés par l'intelligence artificielle, auraient pu constituer une bouée à laquelle se raccrocher. De fait, c'est sous l'effet de la révolution numérique que les entreprises ont entamé leur transformation stratégique, dans un élan créateur pour s'insérer dans cette course à la compétition. Néanmoins, les énormes potentialités ouvertes par la transformation digitale ont aussi fait apparaître le risque cyber, qui se positionne aujourd'hui comme une des préoccupations majeures des dirigeants d'entreprise. Si l'attaque date de plus d'un an, ils sont encore tous marqués par la prolifération du logiciel malveillant NotPetya. « Le choc a été à la hauteur des dégâts mais aussi de la surprise » a rappelé Gérôme Billois (Wavestone) lors de l'atelier consacré aux attaques cyber. « Au départ, tout le monde pensait que cela ne concernait que l'Ukraine et au final, plus de 1 500 entreprises – y compris françaises – ont été touchées ». Chez

Henri Bentégeat,
général français, Chef d'État-Major
des armées françaises de 2002 à 2006



« L'éradication de la guerre n'est pas pour demain »

« L'ordre mondial a cédé la place à une ère de désordre et l'éradication de la guerre n'est malheureusement pas pour demain. La France n'est plus tout à fait maîtresse de son destin : l'Europe sur laquelle elle parie, constitue autant une solution qu'un problème en soi. Lorsque le monde était bipolaire pendant la guerre froide, puis monopolaire après l'effondrement du bloc soviétique, nous avons appelé de nos vœux un monde multipolaire. Mais maintenant que nous y sommes, faut-il s'en réjouir ? Non. La gouvernance mondiale est aujourd'hui sous le coup des nationalismes russe, chinois et américain. Concrètement, l'affaiblissement des alliances installe le désordre. Dans ce contexte, la guerre résiste et change de forme. Aujourd'hui, notre capacité militaire

est insuffisante pour assurer la protection de nos citoyens, de nos intérêts et de nos valeurs. Tandis que le Brexit nous prive aussi de forces armées alliées, il devient alors logique de miser sur l'Europe. Mais l'Union européenne ne peut s'affirmer que si elle limite sa dépendance aux États-Unis. Or, la majorité de nos partenaires européens compte encore sur eux. Ce qui est intéressant, c'est que de nouveaux acteurs apparaissent. Les assureurs ont ainsi un rôle nouveau et très proactif. Le Lloyd's, par exemple, qui assure des bateaux contre la piraterie, a estimé que le risque d'attaques au large de la Somalie était trop élevé et qu'il fallait prendre le problème à la source. C'est cet assureur qui a poussé les britanniques à intervenir, puis à prendre la tête des opérations militaires ».

sont désormais interconnectés. Cela constitue ainsi une nouvelle porte d'attaque » rappelle Philippe Cotelte, Administrateur de l'AMRAE en charge des SI et Risk Manager d'Airbus Defense and Space. Les escrocs n'hésitent plus à prendre le temps de contaminer une PME dans l'espoir ensuite, par rebond, de toucher une cible plus grande. Or, les petites entreprises sont encore trop peu armées, malgré les efforts de l'Autorité nationale de sécurité des systèmes d'information (Anssi) en la matière. « Nous constatons que la cybercriminalité touche de plus en plus de TPE et PME » explique Gabriel de Brosse, Directeur de la cybersécurité du groupe La Poste. « Les autorités estiment que plus d'une PME sur cinq est victime d'une cyberattaque et dans un cas sur deux, cela mène au dépôt de bilan. »

L'ENTREPRISE ÉTENDUE FACE À LA CRISE DE CONFIANCE

Cette vulnérabilité technologique est à replacer dans le contexte d'interdépendance et de globalisation des échanges économiques, qui a étendu considérablement le champ d'action et d'influence des entreprises. Avec une chaîne de sous-traitants à la fois de plus en plus longue et de plus en plus imbriquée, une entreprise blessée par une attaque cyber peut aussi entraîner ses clients dans sa chute. Elle peut non seulement être un vecteur passif du virus dans un échange électronique, mais son arrêt d'activité peut également freiner celle de ses partenaires. « Dans un contexte de multiplication des échanges et de concurrence exacerbée, les risques logistiques de l'entreprise étendue sont devenus plus significatifs dans nos organisations », a reconnu Christelle Hurel, Directeur assurances du groupe Technicolor lors de l'atelier dédié à la supply chain. « Il y a encore 50 ans, Arcelor avait ses mines, exploitait les minerais puis produisait son acier dans des sites de production situés dans la même région », a quant à lui rappelé Xavier Marchand, avocat du

cabinet Carakters. « Désormais ce monde est révolu : il n'y a plus de stocks ou, plutôt, l'industriel a désormais des milliers de stocks décentralisés directement chez ses fournisseurs ». À force de chercher de la productivité avec le "Lean" et le "Six Sigma", les stocks ne peuvent plus servir d'amortisseurs : les entreprises, en cas de rupture d'approvisionnement, n'ont alors que quelques jours de production devant eux... Cette interdépendance de l'entreprise étendue avec son écosystème n'est qu'une prise de conscience supplémentaire de son exposition à des risques systémiques croissants évoqués plus tôt (catastrophes naturelles, crises géopolitiques, attaques cyber...).

L'ÉTHIQUE, ÉLÉMENT CLÉ D'UNE RÉPONSE MULTIPLE

Et face à la crise de confiance qui s'installe progressivement au sein des sociétés, les entreprises doivent s'organiser pour faire mieux, de façon agile et connectée, afin de participer pleinement à l'avènement d'un monde durable. « La situation est grave car la crise de confiance que nos sociétés traversent remet en cause les modèles politiques et économiques et leurs instances de gouvernance » a souligné Brigitte Bouquot. « Les tensions sociales, avec les manifestations des gilets jaunes en trame de fond, arrivent cette année en deuxième position de notre baromètre des risques émergents » a de son côté confirmé Bernard Spitz, mettant l'accent sur les événements macroéconomiques ou politiques qui peuvent impacter les entreprises, sans pour autant occasionner de dégâts matériels. À la recherche de valeurs et de sens, les citoyens cherchent à se raccrocher à des organisations qui placent l'éthique au centre de leur culture et de leur croissance. « L'entreprise doit se transformer pour répondre aux attentes du monde, elle doit opérer un changement de paradigme sur la question du sens et de sa raison d'être » estime ainsi Brigitte Bouquot. ■

COUVRIR LES RISQUES CLIMATIQUES AVEC LES RÉSILIENCES BONDS

« Le dérèglement climatique n'est pas nouveau mais aujourd'hui, il devient incontournable pour tous les acteurs qui ont une vision à moyen terme » a rappelé Oliver Wild, Administrateur de l'AMRAE, Group Chief Risk, Insurance & Compliance Officer de Veolia, dans le cadre de l'atelier sur les risques climatiques. La salle est comble, illustrant l'intérêt des Risk Managers pour le sujet. « Les entreprises comme les collectivités territoriales sont déjà sensibles à cette problématique, mais l'enjeu est de financer la montée en résilience, tandis qu'un tel projet n'apporte pas de retour sur investissement » poursuit Olivier Wild. Une solution pourrait alors être de trouver un nouvel outil financier, entre assurance et obligations. « Nous travaillons avec les assureurs pour imaginer une solution financière, des Résiliences Bonds, inspirés des CAT Bonds » explique Johann Clere, Strategic Partnerships Director chez Veolia. Si tout va bien, les investisseurs récupèrent leur mise de départ, en plus d'une rémunération attractive. Mais si un événement climatique arrive, l'argent investi servirait à surmonter la crise. « Le placement est risqué mais il présente l'avantage d'être complètement décorrélé des cycles économiques. Il apporte en ce sens une diversification efficace. » conclut Johann Clere.



La collapsologie ou comment envisager les ruptures

Alors que le mot de résilience est dans tous les discours, la menace d'effondrements locaux voire globaux semble se préciser. Les différents scénarios possibles alimentent la collapsologie, une nouvelle discipline, qui intéresse autant les assureurs, les scientifiques que les collectivités locales. Peut-être une nouvelle commission à l'AMRAE !

« **D**ifficile sujet que celui de l'effondrement des civilisations et des systèmes complexes » reconnaît en préambule Franck Grimonpont, Directeur des assurances du groupe Suez et modérateur de l'atelier face à une assistance venue en nombre. D'entrée, Arthur Keller, consultant, auteur et spécialiste de cette discipline, cadre les débats : « *La collapsologie est un néologisme créé en 2015 par Raphaël Steven, mais ses fondements se retrouvent dès 1972 dans le rapport "limits to growth" du Club de Rome. Leurs auteurs avaient prévu un effondrement de la civilisation au 21^e siècle. Et pour le moment, on suit leur courbe...* »

« **Nous devons gagner en résilience en rendant les réseaux moins interdépendants.** »

Franck Grimonpont,
Directeur des assurances du groupe Suez

DES SIGNAUX ÉVIDENTS

« 97% des transports mondiaux dépendent du pétrole, le sable de construction est en rupture de stock en Asie, les réserves de phosphore seront épuisées en 2030... Disparition des espèces, raréfaction des ressources : les signaux d'alerte sont là » énumère Arthur Keller. Pour autant, le message des collapsologues a longtemps eu du mal à percer, souvent amalgamé au mysticisme. « Mais, les mentalités sont en train d'évoluer. La réponse ne viendra pas des gouvernements, mais des citoyens, des entreprises et des territoires » estime-t-il. « Il faut dès aujourd'hui commencer à décroître matériellement et énergétiquement, tout en construisant des plans de sauvegarde, qui prendront la relais le jour où tout s'effondrera. Car ce n'est pas un risque, mais un processus en cours, dont la probabilité est de 100% ».

FAIRE FACE AU BLACKOUT D'UNE VILLE

Chez Suez, Franck Grimonpont s'est intéressé à une niche de la collapsologie qu'est la gestion du risque d'infrastructures. On estime ainsi que les États-Unis devraient consacrer 450 Md\$ à la maintenance de leurs infrastructures critiques d'ici 2025, notamment les canalisations d'eau souterraines... « *Peu visibles, ces installations souvent anciennes n'attirent pas les ressources humaines et financières que leur état exigerait* ». Particulièrement critique, l'interdépendance des systèmes informatiques est soumise au risque cyber mais aussi au risque méconnu de « Carrington Event » (éruption solaire séculaire de forte magnitude affectant les systèmes électriques) : AIG, MunichRe, SwissRe ou AXA s'y sont notamment penchés, avec un coût des dégâts estimé à 163 Md\$ et deux ans de réparation... « *Nous avons bâti nos sociétés sur des châteaux de carte, nous devons gagner en résilience en rendant les réseaux moins interdépendants* ».

LE RÔLE MAJEUR DE L'ASSUREUR

« Les scénarios des collapsologues peuvent paraître illusoires, excessifs et les solutions inapplicables ou politiquement orientées. Pour autant, si le risque existe, on ne peut l'ignorer. Une société qui connaît le risque peut s'organiser pour le gérer et le limiter. C'est ce que l'assureur fait en analysant les données passées pour anticiper leur futur survenance » estime Corinne Vitrac, DG d'AXA Matrix. Et d'ajouter : « Notre rôle est d'apporter notre contribution pour limiter la survenance de risques catastrophiques et réduire les impacts, en montrant l'exemple via nos stratégies d'investissement et en développant la prévention ». Et Franck Grimonpont de conclure : « le sujet de l'effondrement est si important que nous pensons créer une commission dédiée à l'AMRAE ».



Arthur Keller,
Consultant, auteur
et spécialiste de collapsologie



Corinne Vitrac,
DG d'AXA Matrix



Franck Grimonpont,
Directeur des assurances du
groupe Suez et modérateur

La Blockchain, sécurité ou nouvelle brèche ?

Des exemples d'applications concrètes de « chaînes de blocs » ont permis de mieux appréhender leur réalité lors de l'atelier qui leur était consacré.

La blockchain, sur le papier, est une solution miracle. En effet, cette technologie permet de transmettre et stocker des informations de manière transparente, sécurisée et sans organe de contrôle centralisé. Cette chaîne de blocs contient l'historique de tous les échanges réalisés entre ses utilisateurs. Elle permet de garantir la véracité des informations, malgré un partage très large de celles-ci. Dans le monde de l'assurance, une telle promesse est source d'opportunités.

SÉCURISER LES TRANSPORTS

Le transporteur A.P. Møller-Maersk (31 Md\$ de CA en 2017) a ainsi réuni autour de lui tous les acteurs de la chaîne d'assurance. EY coordonne le travail d'AXA XL, de MS Amlin et de Willis Towers Watson. Ensemble, ils ont développé la plateforme Insurwave basée sur la technologie de la blockchain. Cette plateforme permet de connecter l'ensemble de la chaîne assurancière dans un réseau privé proposant un partage de données auditées et vérifiées. Sur cette base ont été créés des Smart contracts (contrats intelligents), ajustables en temps réel, qui s'exécutent automatiquement en cas de sinistres classiques. En bref : plus besoin de déclaration dans les cas les plus simples. Pour le transporteur A.P. Møller-Maersk, cela ne concerne pas moins d'un demi-million de transactions !

« **Mettre un huissier dans la poche de chacun.** »

Emmanuel Moyrand,
Fondateur de Monuma

FACILITER L'EXPERTISE

La blockchain se démocratise aussi grâce à une start-up : Monuma. Son objectif ? « *Mettre un huissier dans la poche de chacun* », explique son fondateur Emmanuel Moyrand. « Notre

application Patrimonia permet de prendre des photos de biens à assurer ou d'un sinistre, avec un sceau de preuve sur « quand et où » a été prise la photo, composé de métadonnées non modifiables ». Une fois les clichés pris, l'application les envoie directement à un des experts juridiques de Monuma qui évaluent la valeur des biens. L'application sert en cas de sinistre mais beaucoup l'utilisent déjà comme "umbrella" pour enregistrer la valeur de biens à couvrir en amont et, dans une moindre mesure, pour sécuriser et protéger les biens pendant un transport et un déménagement.



Stéphane Nappo,
Global Head Information
Security de la Société Générale

« **Le Bitcoin n'est qu'un cas d'usage de la blockchain et il y en a plein d'autres, prometteurs.** »

Léopold Larios de Piña,
Administrateur de l'AMRAE

UN AVENIR ASSURÉ

Face à ce genre d'application, Léopold Larios de Piña, l'administrateur de l'AMRAE en charge des PME et pilote de l'Observatoire des primes et des assurances, Head of Group Risk Management de Mazars qui animait cet atelier peut répondre un grand « oui » à la question : « *Est-ce que la blockchain va perdurer malgré la chute des cryptomonnaies ?* » Il résume ainsi la situation : « *Le Bitcoin n'est qu'un cas d'usage de la blockchain et il y en a plein d'autres, prometteurs.* » Mais comme toujours, opportunité rime avec risque et les responsables sécurité le reconnaissent volontiers. « *Je pense que la blockchain peut devenir la colonne vertébrale de la banque de demain sous le crédo « bank anywhere, anytime, on any device », analyse Stéphane Nappo, Global Head Information Security de la Société Générale. « Mais le responsable sécurité que je suis appelle aussi à énormément de vigilance, car l'interconnexion peut aussi créer de nouveaux risques ».* ■



Emmanuel Moyrand,
Fondateur de la start-up
Monuma



Léopold Larios de Piña,
Administrateur de l'AMRAE,
Head of Group Risk
Management de Mazars

D'UNE TRANSFORMATION DIGITALE SUBIE À UNE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE VOULUE :

GÉRER LES RISQUES DE L'ENTREPRISE QUI SE RÉINVENTE

L'entreprise se transforme, indéniablement. Elle se transforme pour ne pas être disruptée technologiquement, pour faire face à la globalisation des échanges et pour répondre à la crise de confiance qui progresse dans la société. Tournée vers l'éthique, l'entreprise prend désormais ses responsabilités.

« **L**es entreprises qui ne se transforment pas n'existeront plus dans dix ans » a prédit Hélène Valade, Présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises et Directrice du développement durable de Suez, lors de la plénière d'ouverture. De fait, la transformation est bien au cœur de la survie, comme l'a rappelé Brigitte Bouquot dans son introduction : « L'entreprise se transforme pour ne pas disparaître face au risque mortel de la compétition, il s'agit de LA "prise de risque" vitale de l'entreprise ».

Relever les défis technologiques, se positionner sur de nouveaux usages pour assurer sa pérennité... « La révolution numérique a fait tomber de nombreuses barrières technologiques et profondément révolutionné les "business models" des organisations, amenées à revoir leur place dans la chaîne de valeur » a expliqué Brigitte Bouquot. Résiliente, l'entreprise est devenue la gardienne des risques du monde : elle s'adapte et se transforme continuellement pour aborder les

chocs systémiques qui se multiplient... Confrontée à l'évolution radicale de son modèle d'affaires, l'entreprise étendue n'a pas d'autre choix que d'intégrer également l'ensemble des interdépendances économiques et politiques qui l'entourent dans ses orientations stratégiques.

POUR DÉCIDER ET NE PLUS SUBIR, L'INTELLIGENCE DES INTERDÉPENDANCES

Se transformer dans un monde de plus en plus globalisé et interconnecté, c'est analyser et anticiper les risques. C'est aussi savoir résister à la montée de l'hyper-régulation en développant des formes de soft-law. « La responsabilité des entreprises aujourd'hui est très étendue. Elles doivent agir ensemble pour une croissance durable et oser s'engager au-delà des seules réponses aux obligations réglementaires » a plaidé Robert Leblanc, Président d'Aon France. « Il est moins dangereux de se demander comment on arrête la course d'un train fou que de mettre la tête dans le sable » a de son côté plaisanté le philosophe Raphaël Enthoven, encourageant l'auditoire à « remplacer les conseils



Robert Leblanc
Président d'Aon France



Raphaël Enthoven,
Philosophe

« Il faut que les grandes comme les petites entreprises découvrent qu'elles peuvent être une partie de la solution aux risques environnementaux. »

Hélène Valade,
Présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises et Directrice du développement durable de Suez



de prudence par une éthique de la confiance ». Parmi les menaces qui ressemblent le plus à « la course d'un train fou », figurent le changement climatique. « Les enjeux environnementaux sont extrêmement inquiétants » a rappelé Hélène Valade, Présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises et Directrice du développement durable de Suez, citant en exemple Bouygues, obligé d'arrêter ses chantiers en Australie à cause de températures extrêmes, dépassant les 50°, ou un groupe de luxe stoppant sa production de parfum faute de flacons, perdus dans un typhon en Asie. « Il faut que les grandes comme les petites entreprises découvrent qu'elles peuvent être une partie de la solution » a insisté Hélène Valade.

L'OBLIGATION DE LUCIDITÉ DANS L'ENTREPRISE ÉTENDUE

Et affirmer haut et fort ses valeurs en fait également partie, surtout dans le climat de crise de confiance actuelle. « Les entreprises sont désormais plus puissantes que les États, elles ne doivent pas attendre que "le ciel leur tombe sur la tête", et se protéger du monde alors que leur impact y est déterminant. L'éthique et les valeurs ne sont pas que de l'ornementation quand on parle de responsabilité sociétale et de performance extra-financière » a souligné Brigitte Bouquot. En 2019, les entreprises doivent donc redéfinir leurs objectifs et ne pas s'en remettre à la puissance publique. « L'État ne garantit plus à l'entreprise tout ce qu'il lui a garanti jusqu'ici, comme la croissance et les gains de productivité. L'État n'a plus la capacité d'amortir les cycles » a confirmé l'économiste Jean-Marc Daniel. La recherche du profit par les entreprises ne peut plus être découplée de leurs responsabilités. Dans ce contexte, pour la Présidente de l'AMRAE, « le Risk Management devient la pensée directrice des entreprises qui agissent pour un monde durable et meilleur ».

AFFIRMER LA RAISON D'ÊTRE ET L'ÉTHIQUE

Se poser la question de la finalité de l'entreprise conduit à se demander comment inscrire sa contribution de manière durable. Stéphanie Canino, Risk Manager des branches minières d'Eramet, rappelle ainsi ce que Larry Finck, PDG de Black Rock, le plus important gestionnaire d'actifs au monde, a écrit dans la lettre qu'il a adressé en janvier dernier aux entreprises dont il est actionnaire. « La raison d'être d'une entreprise, c'est ce qu'elle fait chaque jour pour créer de la valeur, pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il ne s'agit pas de l'unique recherche de bénéfices, mais bien de la force motrice permettant de les réaliser ». Robert Leblanc ne

« L'engagement et le partage de la valeur sont devenus un levier fort de management, surtout pour les jeunes générations. »

Thibault Lanxade,
PDG du groupe Jouve

peut qu'adhérer à cet appel à un capitalisme plus responsable : « Prendre des engagements en matière de RSE ne va nullement à l'encontre de la rentabilité des entreprises. Ce n'est vraiment pas un handicap économique, au contraire. Le PDG doit être moteur pour porter ce message ». Et Thibault Lanxade, PDG du groupe Jouve, d'illustrer : « une entreprise utilise en moyenne 15% de la valeur d'un salarié. C'est peu. Les sociétés qui performant, notamment les start-up, font monter ce chiffre à 25%. L'engagement et le partage de la valeur sont un levier fort de management, surtout pour les jeunes générations ». Dans un tel environnement, le rôle du Risk Management et des dirigeants est de contribuer à appréhender tous les risques et à ne jamais perdre de vue l'essentiel : dans le monde libéral où les impératifs financiers ont longtemps été au cœur des stratégies, l'homme doit rester au centre. « Le client, le salarié et le citoyen sont la même personne, en quête de sens et de confiance dans un monde complexe » estime Brigitte Bouquot. ■



Thibault Lanxade,
PDG du groupe Jouve



Jean-Marc Daniel,
Économiste

APPRENDRE SES LIMITES ET L'HUMILITÉ

Monseigneur Antoine de Romanet Évêque aux armées françaises

L'armée est un lieu d'observation exceptionnel : les questions cruciales de notre société comme l'IA et le cyber y sont omniprésentes. C'est aussi un des seuls lieux où l'on réfléchit à un horizon de 25 à 50 ans. Le premier risque, c'est quand l'Homme n'est plus mis au centre, plus respecté. Mais il y en a d'autres, comme l'impérialisme capitaliste, l'absence de fraternité ou l'absence de justice. Gérer le risque, c'est gérer le degré de confiance que l'on porte. Le contraire de la confiance, c'est la peur. Dans les combats aériens, ceux qui ne reviennent pas, c'est souvent ceux qui avaient trop confiance en eux. L'intelligence du risque ne réside pas dans ce que l'on sait, mais dans ce que l'on fait quand on ne sait pas. La première chose que

l'on fait au séminaire ou à l'armée est d'apprendre ses limites physiques et intellectuelles, et l'humilité face à un chef, un collaborateur ou aux événements extérieurs. De la même façon, le Risk Manager doit être humble face à ses limites, face aux événements extérieurs, aux concurrents et à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Pour remplir sa mission, il lui faut percevoir les signaux faibles, grâce à l'écoute, au bon sens et à l'instinct, dans une approche holistique. En ce sens, le Risk Manager n'est pas celui qui écrase ou qui impose, mais celui qui fait jaillir la confiance.



Plan de continuité, le cœur de la résilience

Comment faire face à une crise et être opérationnel le jour J ?

Focus sur l'atelier consacré à ces enjeux.

« **N**ous avons accompagné une grande société française de pharmaceutique dans une démarche de développement d'un plan de continuité d'activité. Au départ, ils avaient travaillé sur l'identification des prestataires clés, sur la base des factures. Puis, au travers de notre analyse, nous avons réalisé qu'un de leur petit fournisseur – moins de 30 000€ de CA/an – était particulièrement critique. Pas moins de 40% de leur marge pouvait être compromise. Suite à cette prise de conscience, la direction contacte la PME concernée et découvre qu'elle est au bord de la liquidation financière ! Notre client décide alors de racheter son fournisseur, heureusement à un prix contenu à cause du bilan financier. Il a ainsi pu sécuriser durablement son activité. » Ce témoignage de Cédric Lenoire, Consultant risque entreprises senior pour FM Insurance Europe SA, est éloquent. Un Plan de continuité d'activité (PCA) est essentiel pour survivre. Il permet également de faire son introspection, avec un travail de recensement et de cartographie des processus et des ressources associées. Cette sécurisation de l'activité est au cœur de la valeur ajoutée qu'apporte un Risk Manager. Dans certains grands groupes, cette sécurisation est vue – à juste titre – comme incontournable.

UNE SÉCURISATION INCONTOURNABLE

« À la SNCF, notre base de travail, c'est de résister à des événements de grande ampleur comme la crue de 1910 » note François Michaud, Risk Manager de SNCF Gares &



Connexion. « En cas d'inondation par exemple, notre premier enjeu est la sécurité des personnes, mais nous devons aussi limiter la destruction du patrimoine tandis que les autres filiales nous demandent dans le même temps de rétablir le service au plus vite (réseau) et de préserver le matériel roulant (TGV) ». L'enjeu est de taille quand l'entreprise fait rouler plus de 15 000 trains par jour. Chez Renault, une industrie « make-to-order » qui fonctionne en flux tendus, la pression est similaire. Le management de la gestion de crise doit alors faire partie intégrante du plan de continuité. « Nous avons développé un process de crise en cinq étapes : identification du problème, qualification, mise en forme d'informations de qualité (impact, données critiques...) puis décision en moins de deux heures par la cellule de crise (avec un directeur prévu dans le PCA), et enfin gestion de la crise », détaille Gérard Payen, administrateur de l'AMRAE et Chief Risk Officer de Renault Sas.



Vazrik Minassian,
Directeur associé d'Adenium

UNE PRESSION FORTE POUR LES HOMMES

Aspect souvent oublié, cette préparation vaut aussi sur le plan personnel. « Si vous faites partie d'une cellule de crise, votre famille doit le savoir et vous devez aussi prévoir des relais si vous avez des enfants ou des personnes qui dépendent de vous », rappelle Vazrik Minassian, Directeur associé d'Adenium, spécialisé dans la mise en œuvre de PCA. « Il vous faut votre propre plan de continuité personnel car vous allez devoir faire face à une sollicitation importante, avec très peu de sommeil sur plusieurs jours ». Pour les dirigeants, il faut aussi prendre en compte que – presque systématiquement – des membres des cellules de crise désertent ou craquent sous la pression. Il faut donc les protéger et prévoir des personnes capables de les remplacer. ■



François Michaud,
Risk Manager de SNCF Gares & Connexion

« **Nous avons développé un process de crise en cinq étapes : (...) puis décision en moins de deux heures par la cellule de crise, et enfin gestion de la crise. »**

Gérard Payen,
Chief Risk Officer de Renault Sas



Cédric Lenoire,
Consultant risque entreprise
SrFM Insurance Europe SA

Gouverner les risques dans l'entreprise étendue

Plus aucun Risk Manager ne l'ignore : c'est bien au-delà des limites de l'entreprise qu'il faut aller chercher les risques. Pour autant, si le sujet des risques de l'entreprise étendue n'est pas nouveau, il n'en reste pas moins critique, comme en témoigne l'organisation d'un atelier sur ce thème, et la publication prochaine d'un ouvrage par l'AMRAE.

« **D**éfinir ce qu'est l'entreprise étendue n'est pas une mince affaire » souligne en préambule Sonia Cabanis, Directeur Risk Advisory de Deloitte. Pourtant, la gestion des risques dans l'entreprise étendue suppose bien de dresser un inventaire exhaustif des parties prenantes internes ou externes (les concurrents, les fournisseurs, les distributeurs, les clients, le grand public...) et des acteurs comme les ONG et les tutelles. Et de garder en tête que les formes d'extension de l'entreprise sont variées : géographiques, mais aussi fonctionnelles, ou partenariales.

« **On est aussi l'entreprise étendue de nos clients, et chez EDF c'est un sujet extrêmement sensible, qui est même réglementé.** »

Laurent Magne,
en charge de la cartographie des risques
et du contrôle interne de EDF

VERS UNE RÉFLEXION ÉTENDUE

La gestion des risques dans l'entreprise étendue ne doit pas non plus être vue comme une réflexion menée à sens unique. « On est aussi l'entreprise étendue de nos clients, et chez EDF c'est un sujet extrêmement sensible, qui est même réglementé » témoigne Laurent Magne, en charge de la cartographie des risques et du contrôle interne chez EDF. L'interdépendance entre acteurs est d'autant plus forte que les limites d'une entreprise sont floues et varient en fonction de la stratégie. « Les entreprises qui se focalisent sur leur cœur de métier vont davantage recourir à des tiers pour externaliser une partie de leur chaîne de valeur » rappelle Sonia Cabanis. L'entreprise étendue se meut au sein d'un écosystème fait de différents acteurs et d'influences variables. « Dans un contexte où les médias sociaux sont plus nombreux, les parties prenantes externes gagnent en influence, avec des conséquences concrètes sur l'entreprise ou sur l'évolution de la réglementation » ajoute

« **Ce n'est pas toujours simple de faire accepter à une personne qui se sent responsable d'un périmètre que ses responsabilités dépassent effectivement ce périmètre.** »

Philippe Noirot,
Administrateur de l'AMRAE, Directeur adjoint du Risk
Management du groupe Orange

Sonia Cabanis. L'environnement change, les risques aussi, mais les mentalités ont parfois du mal à suivre. « Nous constatons que dans un contexte où les systèmes sont de plus en plus ouverts, la culture du risque chez les collaborateurs n'est pas toujours suffisante » témoigne Laurent Magne.

DES PISTES À CREUSER

Dans ce contexte, il n'est pas facile de lister toutes les parties prenantes : « Identifier les fournisseurs de rang 2 et au-delà n'est pas si simple » estime Laurent Magne, qui propose comme première piste de travailler étroitement avec ses fournisseurs : les enjeux de vigilance sont alors partagés et les systèmes d'information ouverts... ce qui entraîne en soi d'autres risques. Il évoque également l'importance d'inclure les risques causés par les tiers directement dans la cartographie des risques de l'entreprise étendue. Quant à Sonia Cabanis, elle propose d'intégrer la notion d'écosystème au cœur de la définition d'entreprise étendue et de prendre mieux en compte les aspects de création de valeurs dans les choix stratégiques qui sont derrière les extensions. Enfin, elle préconise de bien identifier les attentes des parties prenantes, et d'évaluer en mode prévention les impacts d'une décision sur ces attentes. « L'entreprise étendue est une matière assez molle. Nous proposons des pistes, mais nous ne détenons pas la vérité. Ce n'est pas toujours simple de faire accepter à une personne qui se sent responsable d'un périmètre que ses responsabilités dépassent effectivement ce périmètre » a conclu Philippe Noirot, administrateur de l'AMRAE, Président de la commission ERM 360 et Directeur adjoint du Risk Management du groupe Orange. ■



Laurent Magne,
Cartographie des risques et
contrôle interne EDF



Sonia Cabanis,
Directeur Risk Advisory
de Deloitte

LE RISK MANAGER FACE AUX NOUVELLES RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE

Face à un monde qui se transforme et des entreprises aux responsabilités élargies, le Risk Manager doit s'adapter et changer de paradigme pour devenir le vecteur de la pensée directrice des organisations et les aider à faire émerger leurs propres standards.

Partenaires historiques et acteurs consubstantiels du Risk Management, les assureurs sont à la fois contraints par des réglementations qui stérilisent leurs fonds propres et bousculés sur leur chaîne de valeur par les entreprises du digital. Invités à échanger lors d'une table ronde très riche, assureurs, courtiers et réassureurs ont réfléchi ensemble sur la capacité du marché à accompagner la transformation des entreprises et de leur environnement. En ouverture, Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, avait rappelé : « Nous, Risk Managers, avons besoin de l'assurance pour acheter du temps en cas de problème, pour réparer les impacts, redémarrer... L'assurance est la marque des économies développées, elle doit le rester, avoir un rôle déterminant dans les futurs modèles, en nous aidant à passer collectivement du présent au futur ».

LES ASSUREURS, PILIERS DE LA GESTION DES RISQUES

Dans son allocution, Thomas Buberl, DG d'AXA XL, a clairement confirmé sa vision de l'avenir : « On peut avoir peur face aux risques qui évoluent, ou bien choisir de les voir comme des opportunités et de nouveaux besoins de protection. C'est notre stratégie chez AXA ». Et de continuer : « Malgré un marché qui se tend, nous avons décidé de ne pas diminuer nos capacités et de continuer à accompagner les entreprises. Nous, assureurs, devons inventer de nouveaux produits, adaptés à l'évolution des risques. Améliorer la couverture du risque cyber ou avoir recours à l'assurance paramétrique pour appréhender les risques climatiques va permettre de mieux aider les clients.

Réputation, mobilité... tous les risques sont des opportunités. Nous avons la possibilité de faire bouger les sociétés, c'est important que nous réussissions ensemble, avec les Risk Managers » a-t-il martelé dans un discours très applaudi. Bernard Spitz, Président de la FFA, est ensuite allé dans le même sens : « Il faut repousser les défis de l'assurabilité, même si un problème de magnitude risque d'apparaître à terme » prévient-il. À ce jeu de l'assurabilité des risques, le courtier Fabrice Domange, Président de Marsh, tient à rappeler que « dans un contexte où les business sont fortement disruptés par les nouvelles technologies, assureurs et courtiers n'ont pas vocation à être concurrents mais à faire équipe ». Et de préciser : « Le principal enjeu des dirigeants aujourd'hui est la vitesse ».

CONTINUER À CRÉER LA CONFIANCE

« L'assurance permet aux acteurs économiques de prendre des risques, en réduisant et stabilisant les incertitudes. Avec la crise des gilets jaunes, non prévue, nous devons envisager une façon d'accompagner les petites entreprises en cas de perte d'exploitation sans dommages, garantie jusqu'ici "réservée" aux grands groupes. Cette crise nous donne matière à réflexion » a commenté Corinne Cipièrre, DG d'Allianz Global Corporate & Speciality, tandis que Laurent Rousseau, Deputy CEO de SCOR Global P&C, a estimé que la connaissance fine des

« Tout va de plus en plus vite. À quand la possibilité pour un Risk Manager de changer certaines franchises en cours d'année ? Doux rêve ou réalité future proche ? »

Fabrice Domange,
PDG de Marsh





« L'IA n'est pas un but en soi mais une aide, car notre métier est basé sur l'humain et la confiance. »

Corinne Cipièrre,
Directrice générale d'Allianz Global Corporate & Specialty

risques par les assureurs était un atout pour l'ERM sur les trois risques prioritaires que sont la RC environnementale, les risques politiques et le risque cyber. « En prenant très tôt le virage de la transformation digitale, nous sommes plus efficaces et plus agiles pour répondre aux besoins de souscription des entreprises » a complété Nadia Côté, Directrice générale de Chubb. « Face au risque de se faire disrupter, les assureurs traditionnels ont tout intérêt à utiliser l'IA, pour devenir des assureurs augmentés. Mais ils doivent veiller à conserver la confiance en agissant avec éthique, pour que les entreprises continuent de se transformer » a renchéri Corinne Cipièrre. S'adapter aux transformations, c'est aussi sortir des sentiers battus : « En marge du grand show des renouvellements, à quand le jour où l'on pourra modifier les franchises et les capacités en cours d'année, et recalculer les primes au trimestre par exemple ? » a lancé Fabrice Domange...

UN NOUVEAU PARADIGME POUR LES RISK MANAGERS

Dans un tel contexte, le Risk Manager devient lui aussi un acteur « augmenté ». « L'approche par les risques s'est installée en 2018 au cœur de la gouvernance, de façon holistique. Elle

« La transition digitale nous permet d'être plus pertinents chez nos clients et nos partenaires courtiers. »

Nadia Côté,
Directrice générale de Chubb

est devenue un combat pour obtenir les ressources nécessaires à la prévention, c'est-à-dire allouer à la source une portion des futurs gains de compétitivité. De technique, le Risk Management devient prospectif et éthique. Le Risk Manager est désormais connecté avec les dirigeants : il est devenu essentiel à la résilience de l'entreprise, qui est déjà en soi une transformation » estime Brigitte Bouquot. Même son de cloche du côté de Roland Rechtsteiner, Partner de Oliver Wyman, pour qui le rôle du Risk Manager est en train de prendre une dimension nouvelle : « Plus proche du top management, avec lequel il construit désormais la stratégie, le Risk Manager doit à la fois anticiper toutes les formes de risques et attirer les consciences, pour diffuser pleinement la culture du risque en interne, dans une vision de long terme ». Et d'ajouter : « Le Risk Manager doit prendre un rôle croissant dans le cycle de transformation de l'entreprise. Il doit faire preuve de toujours plus d'agilité et d'efficacité ». Une vision que partage le Vice-président métier et formation de l'AMRAE, François Malan, Directeur de la gestion des risques et de la conformité d'Eiffage : « Face à des risques qui s'accroissent, nous devons capter les signaux et aider nos organisations à se préparer au mieux ». Et de préciser : « En 10 ans, mon métier a pris de l'épaisseur et va encore devoir se muscler puisque 80% des risques de ma cartographie ne sont pas assurables. Le travail collaboratif avec les équipes prend tout



Nadia Côté,
Directrice Générale de Chubb



Roland Rechtsteiner,
Partner de Olivier Wyman

« Le plus grand risque pour l'entreprise ? Ne pas être en veille sur les risques émergents. »

Roland Rechtsteiner,
Associé de Olivier Wyman

« LES RISK MANAGERS, DES EXPLORATEURS ? »

Les interventions de Peggy Bouchet, première femme à avoir traversé l'Atlantique à la rame, et de Bertrand Piccard, « savanturier » et coleader du projet Solar Impulse (4 000 km en avion grâce à l'énergie solaire), ont particulièrement capté l'attention des participants. Tous les deux ont rappelé qu'il n'y avait pas d'innovation sans prise de risque. « Challengez l'impossible, car le plus grand risque consiste à rester sur sa ligne de certitudes » a notamment lancé Bertrand Piccard, avant d'inciter les Risk Managers à prendre de la hauteur car « un même vent selon l'altitude conduit sur d'autres trajectoires. Apprenons à changer d'altitude. ».





« Challengez l'impossible car le plus grand risque consiste à rester sur sa ligne de certitudes. »

Bertrand Piccard, "Savanturier"



Laurent Rousseau, Deputy CEO de SCOR Global P&C



Florence Tondu-Melique, PDG de Zurich France

son sens : un chef d'orchestre ne peut pas rester dans sa tour d'ivoire » (voir encadré conformité). Pour Florence Tondu-Mélique, PDG de Zurich, le Risk Manager va effectivement devoir changer d'échelle. « Il doit chuchoter à l'oreille des dirigeants et emmener toute l'entreprise avec lui, ce qui suppose une gouvernance globale. Dans un contexte de crise de confiance internationale, la réponse doit être collégiale. »

« L'inertie est un enjeu de vie ou de mort pour une compagnie d'assurances. Il faut un équilibre entre R&D propre et partenariats extérieurs. »

Laurent Rousseau, Deputy CEO de SCOR Global P&C

endossant une casquette de communicant. « On présume beaucoup trop que les gens comprennent ce que l'on raconte. Beaucoup de langages différents cohabitent dans l'entreprise », a rappelé Xavier Guizot, avant de compléter : « aujourd'hui, le pouvoir est éclaté dans l'entreprise. Le vrai pouvoir, c'est l'influence. En tant qu'acteur de la transversalité, le Risk Manager peut et doit parvenir à être un influenceur. Pour y parvenir, il ne doit avoir aucune certitude mais des convictions ». Le mot de la fin revient à Brigitte Bouquot : « Comme une armée qui s'engage pour servir son pays, tous les Risk Managers doivent se mobiliser et s'unir. C'est notre challenge : construire la confiance pour mettre le risque au cœur des business models et leur donner un impact positif pour la société, afin que la transformation que nous vivons devienne une métamorphose ». ■

METTRE LE RISQUE AU CŒUR DES BUSINESS MODELS

« Pour apporter de la valeur sur le terrain de la compliance, le Risk Manager doit tout d'abord se convaincre qu'il crée de la valeur ! » Un postulat, simple en apparence mais qui est loin d'être évident car « la guerre des égos pour le maintien des territoires est encore forte », rappelle Xavier Guizot, Directeur Risks et Compliance du groupe Carrefour. Pour y parvenir, le Risk Manager doit adopter une nouvelle posture : avoir une seule approche et une cartographie commune pour toutes les législations, gérer cette problématique de l'égo en se positionnant « à côté » et « avec », et non « à la place de », être dans une dynamique opérationnelle et expliquer les changements. Il doit également veiller à améliorer la connaissance des tiers en

« De nouveaux risques arrivent, ceux liés à la transformation des activités. Le rôle du Risk Manager est de capter ces signaux et d'éclairer le Comex sur les risques et opportunités. »

François Malan, Directeur de la gestion des risques et de la conformité d'Eiffage



TROUVER SA PLACE DANS LE NAVIRE COMPLIANCE

En 2018, qui a été une année dense sur le plan de la conformité dans les entreprises avec la mise en place des chantiers RGPD, Sapin 2 et Devoir de vigilance, le Risk Manager s'est imposé comme un acteur pouvant apporter sa pierre aux édifices, tout en faisant preuve de discernement. Thématique de l'un des premiers ateliers qui affichaient complets, la cohabitation entre le Risk Management traditionnel et la compliance a fait l'objet de débats passionnants.

Jean-Marie Arnal, Directeur Audit et Adaptations du groupe coopératif agroalimentaire Even, situé près de Brest, a témoigné de la complexité de mettre en place un programme de conformité au sein de son ETI au vu de ses dimensions multiculturelles et multimétiers (6 000 salariés, 2,2 M€ de CA, 4 pôles d'activités). Pour y parvenir, il a réalisé un benchmark à 360° et collaboré étroitement avec les directions juridiques, audit et gestion des risques, Ressources Humaines et DSI. « *La Direction de la communication a, quant à elle, été intégrée dès le départ du projet pour élaborer un code de bonne conduite* ».

Côté grand groupe, Xavier Guizot, Directeur Risques et Conformité de Carrefour, s'est félicité que « *le groupe ait compris très tôt les synergies qu'il pouvait y avoir entre ces deux domaines. Mais en veillant à ce que cette double fonction ne crée pas de complexité dans une entreprise déjà en pleine transformation, au risque d'être totalement contre-productive* ».

Et Lionel d'Harcourt, Associé fondateur d'Arengi, cabinet conseil en gestion des risques, de prévenir : « *Le Risk Manager ne doit pas être trop impliqué dans les sujets liés à la compliance car il est attendu aussi et surtout sur les sujets prospectifs et liés à sa quête d'opportunités* ».

« Sur le terrain de la compliance, c'est souvent la direction juridique qui "gagne". En tant qu'acteur de la transversalité, le Risk Manager a pourtant une vraie légitimité. »

Xavier Guizot,
Carrefour ; Vice-président du cercle éthique des affaires

« Le Risk Manager ne doit pas être trop impliqué dans les sujets liés à la compliance car il est attendu aussi et surtout sur les sujets prospectifs et liés à sa quête d'opportunités. »

Lionel d'Harcourt,
Associé fondateur d'Arengi



D&O : Frédéric Pierruci, l'« otage économique » témoigne pour l'AMRAE

Invité d'honneur lors du dîner des partenaires, l'ancien cadre dirigeant d'Alstom est revenu sur son expérience dans les prisons américaines, rappelant l'importance de la D&O et de la bonne évaluation des risques dans un environnement anticorruption de plus en plus strict.

« **J**e suis content d'être là. Il y a quatre mois, j'étais encore dans une prison de haute sécurité aux États-Unis, avec pour voisin le "sicario" d'El Chapo et des barons de la drogue... » explique d'entrée Frédéric Pierruci pour planter le décor. En livrant son éclairage sur cette « aventure » à la centaine de partenaires de l'AMRAE réunis pour l'occasion, l'ancien cadre dirigeant d'Alstom, fort de ses 23 ans d'ancienneté dans le groupe industriel français, s'est livré à un exercice périlleux. « *Il faut tirer parti de ce moment précieux qu'il nous accorde* » a souligné Brigitte Bouquot en introduction.

LE CHOIX DE PLAIDER COUPABLE

C'est à son arrivée à l'aéroport JFK de New-York le 14 avril 2013, lors d'un de ses nombreux déplacements en tant que Directeur monde de la division chaudière d'Alstom, qu'il est menotté et emmené devant un procureur. Là, il apprend qu'il va servir d'otage économique puisque son entreprise, depuis trois ans sous le coup d'une enquête pour corruption, ne coopère pas avec le *Department of Justice*. « *Notre cible est le patron du groupe mais nous perdons patience et nous avons donc décidé de frapper fort et de vous arrêter* ». Dont acte. Accusé d'avoir

TÉMOIGNAGE

Lors de l'atelier consacré à l'évolution de la responsabilité des dirigeants, Frédéric Pierucci a notamment listé les risques encourus par une entreprise sous le coup d'une enquête du *Department of Justice* américain : risque financier lié à l'amende et aux frais d'avocats, risque de réputation auprès des investisseurs, risque de chute du cours de l'action ensuite, mais également risque d'exclusion des marchés publics, risque d'extension des poursuites sur d'autres fondements (cartels, etc.) et enfin risque de « *class actions* » menées par les actionnaires. « *Tous ces risques sont induits par un risque qui a été mal évalué au départ* » a-t-il souligné.



participé, lorsqu'il était basé en Indonésie 10 ans plus tôt, à la signature d'un contrat de recrutement d'un consultant qui s'est avéré avoir versé des pots-de-vin, Frédéric Pierucci se voit proposer de ressortir libre pour jouer la taupe à l'intérieur de son entreprise. « *Dès que j'ai refusé, on m'a enchaîné les pieds, les mains, le torse, et embarqué dans un fourgon blindé, direction une prison de haute sécurité dans un dortoir de 50, lumière 24h/24* ». Au bout de plusieurs semaines, on lui annonce que sa peine de prison, calculée en fonction des profits réalisés par l'entreprise, sera comprise entre 15 et 19 ans, ou qu'il pourra sortir dans six mois s'il plaide coupable, sans éplucher le dossier ni les pièces à charge. « *J'ai réfléchi, mais pas longtemps* ». Il sera finalement relâché au bout de 14 mois, sa libération intervenant quelques jours après l'annonce du rachat de la filiale énergie d'Alstom par l'américain General Electric. Après avoir attendu trois ans pour le juger, la justice américaine lui demande finalement de retourner une année en prison aux États-Unis, refusant qu'il purge la fin de sa peine en France, contrairement aux accords bilatéraux entre les deux pays.

DES ENSEIGNEMENTS SUR LA D&O

« *Mon histoire doit vous permettre de tirer des enseignements utiles* » a estimé Frédéric Pierucci à l'auditoire concentré. « *Quand on est employé ou cadre dirigeant d'une entreprise, on ne sait pas quel est son assureur D&O (Directors and officers liability insurance), on n'a pas de copie du contrat et ce n'est pas nous qui pouvons la déclencher. On est entièrement entre les mains de son employeur* ». Et de poursuivre : « *dans mon cas, j'ai contacté Alstom pour obtenir un avocat, mais ils m'ont envoyé l'avocat missionné par l'entreprise dans le cadre du dossier de corruption en question. Ce dernier était donc en*

« **Quand on est employé ou cadre dirigeant d'une entreprise, on ne sait pas quel est son assureur D&O (Directors and officers liability insurance), on n'a pas de copie du contrat et ce n'est pas nous qui pouvons la déclencher. On est entièrement entre les mains de son employeur.** »

Frédéric Pierucci, Ancien cadre dirigeant d'Alstom

total conflit d'intérêt. Ils avaient en fait décidé de ne pas déclarer le sinistre à leur assureur D&O, mais j'ai mis du temps à le comprendre, j'étais naïf ». Pour Frédéric Pierucci, il y a donc un vrai sujet à la fois de sensibilisation des cadres à la D&O, mais aussi de couverture et de garanties. En effet, de nombreux contrats du marché ne sont pas effectifs dès lors que l'on plaide coupable. « *Or dans 99% des cas aux États-Unis, les accusés plaident coupables pour diminuer leur peine. Heureusement, certains assureurs ont ajusté leurs contrats et proposent désormais des clauses spécifiques qui couvrent la responsabilité des dirigeants* » même après un plaider coupable aux États-Unis ». Je vous encourage à bien vérifier ce point ».

À NOTER

Si le récit a marqué l'auditoire, nombre de Risk Managers déclaraient à Atout Risk Manager que les pratiques et moyens de défense découlant des garanties actuelles de la D&O auraient certainement mieux protégé ce dirigeant.

POUR ALLER PLUS LOIN

« *Le piège américain : L'otage de la plus grande entreprise de déstabilisation économique raconte* », paru aux éditions JC Lattès.

Captives : merci Solva 2 !

Après avoir mis l'accent sur leur fonctionnement puis sur leur localisation, l'atelier consacré aux captives était cette année orienté sur la directive européenne et ses apports. L'essentiel des échanges.

« **A**près trois ans d'existence pleine, on peut dire que Solvabilité 2 a eu un effet positif sur les captives » lance d'entrée Stéphane Yvon, Directeur de la politique Assurances d'EDF et modérateur d'un atelier très suivi. Qu'il s'agisse d'uniformiser les règles de solvabilité au niveau européen, d'énoncer clairement le principe de proportionnalité ou de reconnaître tout simplement l'existence même des captives, l'ensemble des intervenants dit banco !

UN INTÉRÊT TOUJOURS FORT

Grâce à l'étude FERMA réalisée en novembre 2018 auprès de 5 000 Risk Managers en Europe, les congressistes ont eu accès à des chiffres récents du marché. Sur les 6 647 captives recensées dans le monde, 12,5% se situent en Europe et près de 39% des Risk Managers interrogés déclarent utiliser régulièrement leur captive. « Un niveau stable depuis quatre ans qui prouve leur utilité en termes de gestion des risques » estime Typhaine Beaupérin, Déléguée générale du FERMA, avant de confirmer : « Solva 2 a augmenté le niveau de technicité et de professionnalisme des captives, ce qui a facilité la justification en interne de l'utilisation de cet outil, désormais réglementé comme une compagnie d'assurance – ou de réassurance selon le cas – comme les autres ». Concernant l'utilisation à venir de leur captive, les Risk Managers européens affirment vouloir l'utiliser plus sur les lignes traditionnelles de risques (à 38% contre 29% en 2016), anticipant le durcissement du marché de l'assurance.

« **On peut dire que Solvabilité 2 a eu un effet positif sur les captives.** »

Stéphane Yvon,
Directeur de la politique Assurances d'EDF

« **Solva 2 a ouvert la visibilité de la captive auprès de notre maison mère.** »

Helen Stack-Petit,
Responsables des assurances de Nexans

« Nous allons continuer à utiliser notre captive au Luxembourg en 2019, notamment sur les lignes traditionnelles. Solva 2 a ouvert la visibilité de la captive auprès de notre maison mère » a confirmé Helen Stack-Petit, Responsables des assurances de Nexans.

DES ÉVOLUTIONS NOTABLES

« Près de 20% des primes d'AXA CS sont des primes captives, ce qui représente 1 Md€ de primes pour AXA XL. Au début, nous avons eu peur de Solva 2, les phases de préparation ont été stressantes et il y a bien eu un impact à la hausse à la fois sur les coûts, les fonds propres et le temps passé, mais les effets sont globalement positifs » reconnaît Marine Charbonnier, Head of Risk Financing Solutions d'AXA XL, Corporate Solutions. Et d'illustrer : « grâce à un alignement notable de la réglementation, nous disposons d'une meilleure information sur la gouvernance, mais aussi sur la solvabilité des captives, via les SCR. En contrepartie, les captives bénéficient de notre part d'un "pricing" des conditions plus fines ». Pour autant, l'harmonisation des pratiques au niveau européen est encore à améliorer sur plusieurs points, notamment au niveau de la proportionnalité, regrettent les intervenants. « Des différences subsistent dans l'application du principe de proportionnalité, mais cela laisse le choix au Risk Manager de choisir son régulateur » conclut en souriant Stéphane Yvon. ■

« **Un niveau stable depuis 4 ans qui prouve leur utilité en termes de gestion des risques.** »

Typhaine Beaupérin,
Déléguée générale du FERMA



Helen Stack-Petit,
Responsable des assurances de Nexans



Marine Charbonnier,
Head of Risk Financing Solutions d'AXA XL, Corporate Solutions



2019, L'ANNÉE DU CHANGEMENT POUR LE CLUB FRANCORISK

Nouveau format pour le rendez-vous de la francophonie des Rencontres : la trentaine de Risk Managers francophones qui a dressé l'état des lieux des travaux de 2018 s'est donné rendez-vous pour la convention annuelle qui se tiendra cette année en avril, à Casablanca.

Sans totalement rompre avec ses habitudes, le Club FrancoRisk, né il y a cinq ans, renouvelle ses pratiques et change de format pour ces Rencontres : il ne s'agit pas cette année de la 5^e convention, mais des « 1^{ers} Rendez-vous Francophones du Risk Management ». La Convention de la Francophonie aura lieu, quant à elle, le 2 avril à Casablanca. La trentaine de membres réunis juste avant l'ouverture officielle des Rencontres se sont donc concentrés sur le bilan de l'année passée et la présentation des actions 2019.



UN BILAN POSITIF

« La réunion de printemps du Club qui a eu lieu à Paris le 21 juin dernier portait sur la politique économique de la Chine en Afrique. Elle a permis d'illustrer, tant du côté de la Chine que de l'Afrique, qu'il y avait un réel besoin de développer la fonction de Risk Management » a expliqué Gilbert Canaméras, Président du Club FrancoRisk. Une réunion particulièrement riche car les membres du Club ont également participé à la convention annuelle de la Prévention Routière Internationale sur le thème du risque automobile en entreprise. En novembre, la Conférence sur la gestion intégrée des risques et des couvertures d'assurance organisée à Tunis a été un autre temps fort de la francophonie, avec l'annonce de la création d'associations de Risk Managers en Tunisie, mais aussi en Algérie. Maurice et le Viêt-Nam ont également annoncé avoir le projet de créer une association en 2018, alors qu'au Cameroun, l'association est créée et ses statuts déposés.



La matinée des 1^{ers} Rendez-vous Francophones du Risk Management a donc été l'occasion pour les différents pays représentés de faire le point sur leurs travaux. La primeur a été donnée à la Tunisie avec Meryem Abibrat, membre fondateur AMRAEM (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise

« Grâce à ARM Africa, il est désormais possible de mettre en place des formations avec des partenaires locaux. »

Gilbert Canaméras,
Président du Club FrancoRisk



« Une première en Afrique subsaharienne. »

Sande Fatola,
Président du RIMAE

est désormais possible de mettre en place des formations avec des partenaires locaux » s'est félicité Gilbert Canaméras. « Nous sommes sur le bon chemin » a ajouté le Président.

UNE FORMATION ARM À ABIDJAN

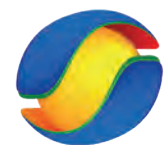
L'intervention de Sande Fatola, Président du RIMRAE (Réseau ivoirien du management de risques et assurances d'entreprise), a illustré ce propos, puisque la signature du partenariat avec ARM Africa avait déjà débouché sur la mise en place d'une formation ARM à Abidjan en janvier 2019, à laquelle ont participé 20 stagiaires. « Une première en Afrique subsaharienne », s'est félicité Sande Fatola. Avec son dynamique Président, le RIMRAE et la Côte d'Ivoire entendent jouer le rôle de tête de pont du développement du Risk Management en Afrique subsaharienne, aidant à la création de réseaux au Togo, au Burkina Faso et au Cameroun. Des contacts « très avancés » sont instaurés avec le Sénégal et le Gabon, mais aussi le Ghana, le Nigéria et le Libéria... Au-delà de la francophonie donc !



UN OBSERVATOIRE DES RISQUES AFRICAINS EN LIGNE DE MIRE

Sande Fatola a aussi indiqué que la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Togo, le Bénin, le Sénégal, le Gabon et le Libéria travaillaient à l'élaboration d'un top 10 des risques majeurs africains et que le Maroc allait être sollicité pour y participer. « Nous allons ainsi créer un Observatoire des risques dont le lancement officiel a été annoncé à Casablanca » a confirmé Gilbert Canaméras. Tous ces projets énoncés, et soucieux de dresser un bilan objectif du Club FrancoRisk, ce dernier a en revanche souligné qu'en dehors des réunions physiques, la mise en place du réseau francophone avait encore des progrès à faire. « Nous avons moins bien réussi sur le forum de discussion, qui ne s'est pas encore développé, alors qu'il constitue vraiment un moyen efficace pour échanger, ne serait-ce que sur les évolutions de la réglementation » a insisté Gilbert Canaméras. ■

marocaine). Cette association née en 2017 a déjà plusieurs rencontres, dîners de travail et ateliers à son actif. Pour 2019, le temps fort sera évidemment la première Convention de la Francophonie à Casablanca le 2 avril. Cette manifestation portera sur le thème de « L'homme au cœur du risque », avec une première table ronde sur le risque lui-même, une seconde sur la manière de s'en prémunir grâce à l'assurance, alors qu'un keynote speaker, représentant de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) traitera des questions de pandémie. Pour faire vivre le Risk Management et développer la culture du risque dans tous les pays francophones, le Club FrancoRisk entend inciter à la création d'associations, mais aussi développer la formation. Là encore, l'année 2018 a été décisive. « Grâce à ARM Africa, il



Club Francophone
du Management
des Risques
et des Assurances



Mind over risk*:

Le secret du succès des grandes entreprises et des personnes qui assurent leurs dirigeants.



TOKIO MARINE
HCC

Les dirigeants et mandataires évoluent dans un environnement économique de plus en plus risqué. La protection de leur patrimoine est devenue une priorité dans l'agenda de l'entreprise.

Chez Tokio Marine HCC, nous avons une vaste expérience et une connaissance profonde des assurances spécialisées dans le monde. Notre équipe dédiée de souscripteurs est spécialisée dans le développement et la souscription de polices d'assurance RCMS qui permettent aux dirigeants d'exercer leurs fonctions en toute sérénité.

*L'esprit domine le risque

Tokio Marine HCC est le nom commercial de Tokio Marine Europe S.A., société du groupe Tokio Marine HCC.

Tokio Marine Europe S.A. (« l'Assureur ») est autorisée par le Ministre des Finances du Luxembourg et réglementée par le Commissariat aux Assurances (CAA) du Luxembourg. Inscrite au Registre de Commerce et des Sociétés du Luxembourg sous le numéro B221975. Domiciliée à 33, Rue Sainte Zithe, L2763, Luxembourg ; opérant à travers sa Succursale en Espagne, enregistrée auprès du « Registro de Entidades Aseguradoras de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones », sous le numéro E-0236. Numéro d'Identification Fiscale (N.I.F) W0186736-E. Inscrite au « Registro Mercantil de Barcelona », Tome 46667, Folio 30, Page B-527127, Inscription n°1.

tmhcc.com

Tokio Marine HCC

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

AGENDA



2 AVRIL 2019

6^e Convention de la Francophonie - Casablanca, Maroc



CLUB FRANCORISK

Traditionnellement organisée lors des Rencontres AMRAE du Risk Management, le Club a décidé de déplacer cette année, la Convention de la Francophonie au Maroc, en partenariat avec l’AMRAEM (Association pour le Management des Risques et Assurances de l’Entreprise au Maroc).

Elle s’est déroulée le 2 avril 2019 en marge des Rendez-vous de l’Assurance, sur le thème : « L’Humain au cœur du Risque – Prévention et Couverture des Risques » avec pour invité le docteur Éric Bertherat de l’Organisation mondiale de la santé, spécialiste des grandes pandémies, particulièrement en Afrique.

<https://www.clubfrancorisk.com/inscrivez-vous>

DU 28 AVRIL AU 1^{ER} MAI 2019

RIMS 2019 - Boston, États-Unis



La conférence annuelle du RIMS 2019 attend cette année 10 000 congressistes (Risk Managers, assureurs, courtiers, directeurs financiers, IT, Audit, *Legal compliance*...) venus de 70 pays. Avec 300 intervenants et 400 exposants, 7 thématiques (*Career Development – Claims Management – Cyber and Technology Risk – Industry – Insurance, Legal, and Regulation – Risk Modification / Mitigation and Loss Control – Strategic and Enterprise Risk Management*) distillées sous formes de sessions, conférences, salons, ateliers et formations. On y retrouvera parmi les adhérents de l’AMRAE quelques administrateurs de l’association : Zaiella Aïssaoui, Anne Piot d’Abzac, Brigitte Bouquot ou encore Hubert de l’Etoile, son délégué général.

À retrouver dans le numéro 21 d’Atout Risk Manager.
<https://www.rims.org/rims2019/Pages/Home.aspx>

4 AVRIL 2019 - Aix-en-Provence

ET 20 JUIN 2019 - Lyon

Présentation du guide « PME et ETI : la gestion des risques est aussi pour vous »

Après Paris et Deauville, l’AMRAE présente en PACA puis en région Auvergne-Rhône-Alpes (ARA) ce guide, fruit de sa collaboration avec le MEDEF Deux-Sèvres (voir en page 68). Léopold Larios de Piña, Administrateur de l’AMRAE en charge des PME et ETI, Xavier Migeot, délégué général du MEDEF Deux-Sèvres, Pascal Chérion (AMRAE PACA) Florence Vallon (AMRAE ARA) exposeront devant une assemblée d’entrepreneurs, de courtiers, d’assureurs et de consultants, le livre, l’application macartodesrisques.fr et le programme afférent de formation.

Ces deux réunions sont respectivement coorganisées avec la contribution des MEDEF Bouches-du Rhône et du Rhône.

DU 21 AU 23 MAI 2019

Salon Préventica - Paris



Événement de référence en matière de santé et de sécurité au travail et de la maîtrise globale des risques, son édition parisienne au Paris Expo Porte de Versailles, mêlera un congrès (50 conférences sur les questions de sécurité-sureté et sur la santé au travail) à un salon regroupant de plus de 215 exposants (matériel de sécurité, solutions professionnelles de sécurité, formation...).

<https://www.preventica.com/congres-salons-preventica.php>

Albingia, compagnie d'assurance française, spécialiste des risques d'entreprises, a choisi d'intensifier son développement et de renforcer son indépendance en faisant évoluer son capital.

TOUJOURS
ENSEMBLE

ENCORE
PLUS LOIN

Affirmant ainsi son modèle unique et sa relation incomparable avec ses partenaires courtiers, Albingia entend faire vivre, demain, ce même supplément d'âme qui fait toute la différence depuis plus de 55 ans.



— STRASBOURG | PARIS | MARSEILLE | BORDEAUX | LYON | LILLE | NANTES —

albingia.fr

21 ET 22 MAI 2019

PARIMA2019 - Manille, Philippines



La conférence PARIMA à Manille aux Philippines se tiendra les 21 et 22 mai 2019. C'est le congrès pour rencontrer les acteurs clés du Risk Management en Asie : conçu par des Risk Managers pour des Risk Managers. Plus de 30 conférenciers, 6 séances de formation et le lieu de tous les réseautages professionnels de la région.

<http://parima.org/manila-2019/>

3, 4, 5 JUIN 2019

AIRMIC - Harrogate, Royaume-Uni



La conférence annuelle d'Airmic rassemblera à Harrogate (nord de Leeds) les Risk Managers britanniques et du monde entier sur la thématique « Nouveau monde. Nouvelles Solutions ». La résilience organisationnelle seule est insuffisante à l'ère numérique. Une réinvention continue du modèle d'entreprise est nécessaire non seulement pour le succès futur, mais également pour la survie même de l'organisation. 35 ateliers pédagogiques et de nombreuses autres conférences et lieux d'échanges.

<http://airmicconference.com/>

13 JUIN 2019

Journée des commissions - Paris



C'est l'événement annuel à ne pas manquer, réservé aux membres de l'AMRAE, pour prendre connaissance des positions et travaux de l'AMRAE, mais aussi mieux se connaître et nouer de nouveaux contacts : actualité des commissions, publications parues et à paraître dans l'année, travaux en cours et à venir, thèmes d'étude définis par le Comité Scientifique Permanent... L'occasion de se retrouver à nouveau.

La journée se clôtura par le traditionnel cocktail de l'AMRAE.

25 JUIN 2019

Conférence cybersécurité de l'Usine nouvelle - Paris

Comment faire fi des discours marketing et protéger concrètement son entreprise en 2019-2020 ?

L'AMRAE sera partenaire de cette conférence qui abordera plusieurs thématiques en prise directe avec l'actualité :

- Identifier et mettre en œuvre les bonnes pratiques au service de la cyber résilience de votre entreprise.
- Intelligence artificielle : comment discerner les vrais usages des discours marketing ?
- La cybersécurité à l'heure du digital : comment laisser vos équipes innover sans se mettre en danger ?
- *Smart building*, industrie 4.0... Pourquoi l'IoT est le grand défi cybersécurité des 20 prochaines années.
- *Bug bounty*, *red team*, *forensics* : des approches concrètes pour la cyberprotection de l'entreprise

<https://evenements.infopro-digital.com/usine-digitale/evenement-conference-cybersecurite-2019-p-9649>

26 ET 27 JUIN 2019

Rendez-vous de l'Assurance Transports - Maison de la Chimie - Paris



À l'initiative des assureurs du marché français, ce 10^e Rendez-vous de l'Assurance Transports accueillera des spécialistes du monde entier sur le thème : « 2009-2018 : 10 ans après la crise, quels changements majeurs ? ».

Programme et inscription en ligne : <http://www.cesam.org>
et sur Twitter : @LeRVAssurTransp

DU 5 AU 7 JUILLET 2019

Les Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence - Aix-en-Provence



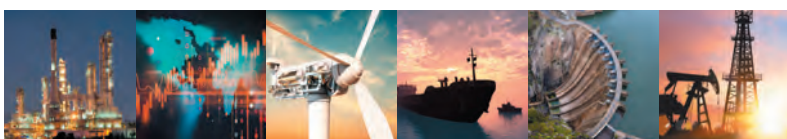
Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE interviendra dans ce colloque organisé par le Cercle des Économistes où se réunit à chaque début d'été la fine fleur des décideurs économiques et politiques français. L'AMRAE sera l'un des partenaires de l'événement.

Au service de l'expertise internationale

Naudet est un cabinet d'expertise spécialisé en Risques Industriels et Techniques. Avec une équipe de 65 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
- Bâtiment
- Centrales à béton / enrobé
- Chimie
- Cimenterie
- Cyber
- Défense - armement
- Électricité industrielle
- Électricité T. & D.
- Électronique
- Énergie-cogénération
- Énergies renouvelables
- Engins de chantier BTP
- Exploitation minière
- Génie civil
- Imprimerie édition
- Industrie verrière
- Informatique
- Machines outil
- Mécanique
- Métallurgie
- Moteurs et turbines
- Nucléaire
- Oil & Gas
- Plan de retrait
- Pétrole onshore & offshore
- Raffinage et pétrochimie
- Sidérurgie
- Recherche de causes (méthode Ishikawa 6M)
- Évaluation de préjudices immatériels et financiers
- Instruction technique des recours
- Simulation numérique, calcul d'éléments finis, présentation 3D



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

CharlesTaylor
ADJUSTING
IN COLLABORATION WITH
naudet

REVUE DE PRESSE

LES MÉDIAS SE SONT CONCENTRÉS AU PREMIER TRIMESTRE SUR LES 27^E RENCONTRES AMRAE. BREXIT, CYBER, PME ET SUPPLY CHAIN SONT LES THÈMES ÉMERGENTS DU TRIMESTRE.



RENCONTRES AMRAE

Face à Nicolas Beytout, Président/fondateur, Rémi Godeau, rédacteur en chef délégué et Emmanuelle Ducros de l’Opinion, Brigitte Bouquot, Anne Piot d’Abzac, Philippe Cotelte, Michel Josset et Oliver Wild ont exposé l’approche de l’AMRAE sur le Risk Management, le risque cyber, la supply chain et la perte d’exploitation, l’éthique, ou la gestion des risques pour les PME.



PME

BREXIT

CYBER

SUPPLY CHAIN

PRESSE BRITANIQUE

PERTE D'EXPLOITATION SANS DOMMAGE

LE FUTUR DE LA GESTION DES RISQUES



" Les enjeux sont forts car il s'agit d'apporter une réponse opérationnelle transverse à l'ensemble de la vie du contrat, grâce à l'analyse des signaux faibles, épars, ce qui va bien au-delà du traitement traditionnel. "

Cédric de Serpos,
C.E.O. NOVASECUR

L'entreprise, devenue en moins de 10 ans un acteur majeur de l'édition de solutions de Risk Management grâce, notamment, à une approche disruptive en matière de traitement scientifique des données, continue à révolutionner les pratiques de son univers, appliquées au monde de l'assurance. Elle a lancé, à l'occasion des Rencontres AMRAE 2019, la première plateforme robotisée intelligence artificielle (IA) capable d'accompagner l'ensemble des étapes de la vie d'un contrat. Une solution qui fait exploser les performances et apporte de nouvelles opportunités de traitement, à l'heure de la métamorphose de ce secteur.

Prochainement dans Atout Risk Manager :

- L'IA et le traitement des risques par les signaux faibles
- L'IA et la modélisation comportementale des textes
- La Blockchain dans la gestion des données à caractère personnel

www.novasecur.com

L'IA pour muscler la conquête,
la fidélisation et les marges.

A la souscription du contrat : grâce à la confrontation systémique des conditions de souscription à la réalité du risque. L'IA apporte aux équipes des ventes des recommandations immédiates, flexibles et innovantes, dans leurs échanges avec les assurés. Cette industrialisation réduit considérablement le temps de personnalisation des contrats.

Sur l'actuariat : par la production de recommandations stratégiques, nées du traitement industrialisé des signaux faibles. En s'interfaçant avec les SI en place, l'application Novasecur va booster l'analyse technique des actuaires. Elle renforce la quantification des aléas par un accès plus rapide aux logiques de liens et aux corrélations entre les éléments constitutifs du risque.

Et sur la gestion des sinistres : par l'analyse à grande échelle des composantes des modèles de sinistres sériels ou unitaires, l'IA de Novasecur industrialise les processus de traitement. Elle accompagne les expertises par la production d'indicateurs avancés particulièrement utiles dans la détection des fausses déclarations, la matérialisation de la causalité des dossiers de responsabilité civile et le traitement automatisé de sinistres de masse.



Par Stéphanie Gallo

MBA SPÉCIALISÉ « RISQUE, CONTRÔLE, CONFORMITÉ » DE L'ESAM (GROUPE IGS)

OBJECTIF : CONTRIBUER À LA MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS DANS LES ENTREPRISES

Le groupe IGS a lancé à l'ESAM, en 2017, un nouvel MBA « Risque, Contrôle, Conformité ». Son ambition : former des professionnels agiles pour les métiers du management du risque, de l'audit, du contrôle, de la conformité... Les 22 étudiants de cette deuxième promotion sont adhérents de l'AMRAE.



« **L**es métiers du Risk management, du contrôle et de la conformité deviennent stratégiques. Ils apportent aux directions générales la connaissance des risques et de leur impact financier, l'assurance de leur maîtrise ainsi que l'identification et l'évaluation des risques futurs ». Yannick Roussel, Directeur de l'ESAM (groupe IGS), explique ainsi l'émergence de ces métiers : « Après la crise des "subprimes" de 2008, les autorités nationales et internationales ont renforcé leurs exigences pour assurer la stabilité financière, restaurer la confiance et permettre aux acteurs économiques de financer leur développement. À cet environnement bancaire et financier fortement réglementé, s'ajoutent de nombreux défis auxquels l'entreprise doit faire face ».

Léa Starck, responsable du cycle MBA de l'ESAM, poursuit : « L'ESAM est une école spécialisée en finance d'entreprise, management stratégique et entrepreneuriat. Lors de visites d'entreprise, de colloques etc., nous constatons que nos interlocuteurs avaient un véritable besoin d'expertise sur ces sujets ». C'est pourquoi l'ESAM a lancé à la rentrée 2017 un nouveau MBA (Bac +6) en Risque, Contrôle et Conformité. La deuxième promotion a démarré en octobre dernier.

FORMER À TROIS MÉTIERS COMPLÉMENTAIRES

« Nous avons décidé de proposer une seule formation pour les métiers de management du risque, d'auditeur interne et conformité car ils ont un point commun : l'identification

des risques. En entreprise, les collaborateurs de ces fonctions sont amenés à partager l'information. Notre approche pédagogique permet à nos étudiants de relever les défis du risque et d'évoluer d'une fonction à l'autre », insiste Anne Combalot Chambon, responsable de ce programme à l'ESAM, issu du monde professionnel de l'audit et de la conformité. Les diplômés peuvent ainsi se tourner, selon leurs appétences personnelles, vers une panoplie variée de métiers : Responsable des risques, Responsable contrôle interne, Responsable conformité, Crédit manager, Auditeur interne, Juriste conformité, Responsable déontologie, Responsable analyse de crédit...

Le maître mot de ce MBA : former des professionnels agiles, capables de s'adapter et de construire des processus fiables de pilotage des risques. « Le besoin d'agilité est vrai pour tous nos MBA mais je crois que c'est encore plus prégnant pour cette formation car leur futur métier les amènera à faire des choix rapides pour répondre aux exigences clients et marchés sans pour autant perdre de vue leur rôle d'analyste sur le long terme ».

« **Nous avons décidé de proposer une seule formation pour les métiers de management du risque, d'auditeur interne et conformité car ils ont un point commun : l'identification des risques. »**

Léa Starck,
Responsable du cycle MBA



Léa Starck,
Responsable du cycle MBA



Anne Combalot
Chambon,
Responsable du programme
à l'ESAM

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...
- des **scénarios personnalisés** de gestion des sinistres : préfinancement des taxes, de la vétusté et des franchises / réparation sous la franchise / services et accompagnement du conducteur / accident management...

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 du département Flottes Automobiles

01 55 32 72 65 - 06 80 51 10 23

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**

souligne Léa Starck. « *L'environnement réglementaire évolue sans cesse, l'entreprise est en mouvement permanent. Nos étudiants doivent donc apprendre à anticiper, identifier, évaluer et prendre les mesures nécessaires* ».

SIX COMPÉTENCES TRAVAILLÉES

Les 22 étudiants de cette deuxième promotion du MBA « *Risque, Contrôle, Conformité* » ont déjà eu une expérience professionnelle courte, notamment en banque et finance à l'instar de Redman Kareche qui, après un parcours plutôt commercial, a travaillé dans plusieurs banques. Déjà attiré par le sujet, il s'est découvert, grâce au MBA, une vraie passion pour la Conformité. « *Je suis en alternance à la Coface comme Assistant Conformité. C'est LA révélation, l'épanouissement total...* ».

Au cours de leur cursus, Redman Kareche et ses camarades vont travailler sur six compétences principales, pendant 400 heures d'enseignements (dont la moitié en anglais) dispensées par des intervenants professionnels et 200 heures de mise en situation et partage d'expériences :

- Les fondamentaux de la conformité. « *Nous avons un certain nombre d'étudiants issus de la banque et de la finance mais notre ambition est d'être présent dans tous les secteurs d'activité car les méthodologies du milieu bancaire peuvent être déclinées partout* », précise Anne Combalot Chambon.
- Évaluer les risques de marché
- Risques financiers et gestion Actif/Passif
- Risk Management et Contrôle interne
- Risques et assurances : risque de crédit et garantie, gouvernance des risques, transfert de risques et assurance, cyber risk et sécurité financière...
- Construire la communication : information financière et normes IFRS, obligations RSE, enjeux de la communication financière...

RENCONTRES DE DEAUVILLE AVEC L'AMRAE

Ces enseignements sont ponctués de quatre temps pédagogiques forts, « *le Crisis Day* ». « *Le cursus se clôture par une journée de stress extrême où les étudiants doivent apporter en groupe des réponses à un cas de crise réelle. Ils mettent en application l'ensemble des compétences développées dans ce programme. En plus des acquis techniques, ils doivent faire preuve de leadership, d'organisation, de coopération et de communication. Compte tenu du volume d'informations à traiter, l'entente est indispensable pour construire une solution viable* », raconte Anne Combalot Chambon. Un apprentissage dont se souvient

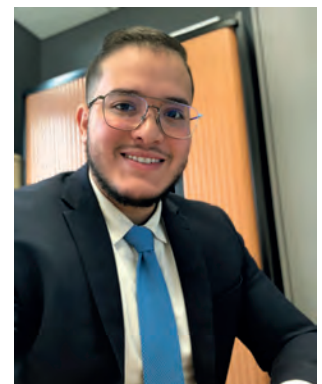
parfaitement Mouna Messaoudi, diplômée de la première promo et aujourd'hui en poste au sein d'une banque, comme contrôleur interne. Elle y travaille sur l'implémentation dans 36 pays d'un dispositif antiblanchiment d'argent. « *Je me souviens de ces travaux en groupe, de ces problématiques que nous devons résoudre ensemble. C'était vraiment très intéressant !* ».



Mouna Messaoudi

Autres temps forts de ce MBA de l'ESAM : les animations de conférences, et un cinq jours en immersion totale au sein de la City de Londres. Enfin, les temps AMRAE et IFACI : adhérents des deux associations, les étudiants bénéficient d'expertises complémentaires. Ils ont, par exemple, pu se rendre aux Rencontres AMRAE 2019. « *Cette expérience a été passionnante pour nos étudiants. Ils se sont mieux rendu compte des enjeux de ces professions. Les ateliers, lieux de partage d'expérience par les professionnels, les ont propulsés vers une belle dynamique.* », confie Léa Starck.

Redman Kareche, en cours de formation, confirme : « *Nous avons pu échanger de professionnel à professionnel* ». Il conclut : « *Cette adhésion à l'AMRAE est très importante pour moi. Elle me permet de consolider ma culture grâce à l'accès aux différentes publications, aux conférences, etc. Elle me permet aussi de me créer une bonne base de contacts pour avancer dans ce métier* ».



Redman Kareche



À NOTER

Pour être diplômés, les étudiants doivent, bien entendu, valider leur cursus mais aussi obtenir deux certifications professionnelles : la certification AMF validant un niveau de connaissances sur les marchés financiers et les bonnes pratiques et le certificat des Normes Professionnelles justifiant d'un niveau de connaissances du cadre de travail de l'auditeur et des bonnes pratiques.

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

Par Charles de Toirac

SE PRÉPARER À PARLER AU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

C'est le grand oral annuel ou pluriannuel qui fait toujours un peu frémir les Risk Managers. Trente minutes ou trois heures, l'exercice, essentiel dans les entreprises dotées de ce type de gouvernance, est exigeant. Pour Atout Risk Manager, administrateurs et Risk Managers fournissent leurs clés.

Le Comité d'Audit dispose d'un temps limité pour se faire une idée raisonnable de l'efficacité du dispositif de gestion des risques en place et être informé des risques à enjeux majeurs. Il sera lui-même chargé d'en rendre compte au Conseil d'Administration. L'objectif du Risk Manager est donc de convaincre : délivrer par écrit le bon niveau d'information et se concentrer, à l'oral, sur les messages essentiels.

BIEN PRÉPARER

Toujours disposer d'une "slide" qui permet en cas de besoin de rappeler les caractéristiques du dispositif de gestion des risques en place. Même si ce point n'est en général pas développé à l'oral, il est important de pouvoir systématiquement l'évoquer. Quel est le périmètre couvert par l'analyse, quelle est la méthodologie utilisée, quelle est la gouvernance de la gestion des risques – pilote et fonctions associées – à quel rythme l'exercice est-il réalisé... ?

« Cela peut être rapide, si l'on a en face de soi des administrateurs que l'on retrouve d'un comité à l'autre, mais c'est indispensable de le faire pleinement dès la nomination d'un nouveau. Ne pas hésiter à le refaire annuellement en un maximum de quinze minutes pour tous, la confiance s'entretient » confient ces deux Risk Managers.

DONNER DES INDICATEURS DE MESURE

L'un des points clés d'une gestion des risques robuste est le suivi dynamique des mesures et plans d'actions annoncés. Dans un comité rodé à la question, l'attention se porte désormais sur

les zones rouges et sur les évolutions. « Je veux avoir la visibilité sur les progrès depuis cinq ans en matière de maîtrise globale des risques » affiche cet administrateur de groupe industriel. Les Comités d'Audit ont également, pour une grande part, réfléchi et validé l'appétit pour les risques des sociétés dans lesquelles ils exercent leur mandat. Il s'agit donc d'en suivre les

« Il y a des risques que le Conseil doit assumer pour assurer la croissance et le développement de l'entreprise (innovation, nouveaux marchés, investissements...). »

Un administrateur

indicateurs.

« Nous avons établi un tableau de bord pour notre groupe » explique ce Risk Manager. « Les risques sont regroupés par famille de risque avec pourcentage des risques tolérables (acceptables) et leur indicateur macro. Au Risk Manager d'expliquer son pilotage par famille de risque et la dynamique de chacune de ces catégories ? Aux côtés de la cartographie sont produits des indicateurs de résultat sur ces



risques. La demande du Comité est de suivre l'évolution du taux des risques intolérables avec naturellement des objectifs de réduction. »

« On nous demande des mesures de progrès. Les administrateurs testent également l'alignement du contrôle et de l'audit internes. »

Les sociétés financières (assurances, banques, gestion d'actifs) ont des procédures très formalisées et chronophages. « Ça peut vite tourner à l'exercice du "fill in the box" » constate cette administratrice.

APPORTER DU CONCRET AVEC LES SACHANTS

Les administrateurs veulent souvent étudier en profondeur un risque sur un sujet ciblé, avec l'antériorité de son traitement et des comparaisons externes. Le Risk Manager doit anticiper ce besoin et fournir des éléments de comparaison avec d'autres acteurs du secteur sur la base des études et enquêtes fournies par les consultants, branches et associations professionnelles, AMRAE en tête.

Ponctuellement, les administrateurs apprécient de rencontrer les pilotes des risques, première ligne de maîtrise. Il s'agit de préparer avec soin leur intervention, avec une répartition rigoureuse des rôles. « L'exposé général est de mon ressort, le « risk owner », répond quant à lui aux questions qui lui sont posées, exclusivement sur son sujet » indique un Risk Manager habitué à ces duos.

« Il est très utile pour le Comité que le Risk Manager l'informe des sujets qui le préoccupent le plus. »

Une administratrice

IMPLIQUER LA DIRECTION GENERALE ET LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Quel que soit le rattachement de la fonction Risk Management, valider avec le Directeur financier ou le Directeur général les points clés qui seront présentés est bien entendu essentiel.

Le Risk Manager aura, au préalable, construit son animation en s'appuyant sur le Comité des Risques et sur les propriétaires des risques. La coordination avec l'audit interne est clé, le plan d'audit étant en règle générale, bâti en partie sur la cartographie des risques.

CONNAÎTRE SON AUDITOIRE

Se renseigner sur les administrateurs, leurs centres d'intérêt et parcours, identifier leurs thèmes de prédilection sont des fondamentaux

(pléonasmes). Tout aussi essentiel, outre la connaissance de l'agenda, celle des sujets qui fâchent ou ont fâché.

« Si les Risk Managers ont monté en gamme, les administrateurs également » souligne ce Risk Manager chevronné. « Ils sont très pointus dans leurs questions, s'appuient sur leur expérience au sein d'autres entreprises et exercent un réel suivi d'un comité à l'autre ».

« Le Risk Manager doit être prêt à répondre à la question qu'il pose habituellement lui-même : "qu'est-ce qui vous empêche de dormir ?" »

Un Risk Manager

ÊTRE SYNTHÉTIQUE POUR TRANSMETTRE

Une semaine ou quinze jours avant, les documents sur lesquels travailleront les administrateurs sont transmis au secrétaire du Conseil pour diffusion.

La structure des documents à fournir est essentielle insistent les administrateurs qui demandent de courtes notes avec des annexes. « Ce sont des délais déjà très courts au regard de la masse de documents que j'ai à analyser » témoigne cette administratrice. « Un "executive summary" avec des annexes me permet tout de suite d'apprécier une approche globale et la hauteur de vue du Risk Manager. La documentation reçue dans les sociétés où j'exerce mon mandat est très détaillée, voire pléthorique. »

Les Risk Managers l'ont bien compris : « je fournis 15 "slides" au maximum, vues par le Directeur financier. Avec du recul, je pense que les deux tiers du Comité les ont lues avant » sourit ce gestionnaire de risques.



Dans des cas très rares, les Risk Managers peuvent se voir demander de ne transmettre que le jour du Comité certaines informations ou scénarios hypersensibles afin de protéger jusqu'au dernier instant la confidentialité du sujet.

Même si ces conclusions sont croisées avec des éléments de comparaison externe, la cartographie représente l'avis de la Direction de l'entreprise sur les risques de cette dernière. Si la confiance n'est pas pleinement établie, certains administrateurs ne s'en satisfont pas.

« Mais il n'y a pas d'exhaustivité du risque » confie cet autre mandataire social. « L'administrateur doit avoir sa propre connaissance des risques possibles et ne pas se laisser enfermer par les documents reçus. » « Je sais lire entre les lignes » indique cet autre.

RÉPÉTER

Les voyages d'études des COMEX et des Conseils ont fait rencontrer aux dirigeants des personnages inspirants dont le talent est de faire partager une vision et un point de vue aisément et rapidement, ce qui est le propre d'un comité du Conseil. Cette aisance et cette capacité à être convaincant à l'oral font désormais partie des soft skills nécessaires au Risk Manager.

« Préparez votre sujet, ancrez-le dans la réalité » insiste Gil Durouchoux, animateur de la formation « Prise de parole et présentation au Conseil » à AMRAE Formation.

La bonne incarnation par le Risk Manager de ce rôle appelle la simplification des messages et le besoin d'être centré sur les grands thèmes.

Selon l'appétence pour l'exercice et l'expérience de chacun, certains répètent avec leur équipe la présentation initiale. « Apprenez également à décoder le non verbal » insiste ce Risk Manager.

SUR SCÈNE

Installer immédiatement les bases de la confiance et d'échanges fluides

Comme il l'a été énoncé précédemment, toujours partir du postulat que le Comité est là réglementairement, pour s'assurer de l'efficacité du système de gestion des risques et donc lui indiquer que tous les éléments lui montrant sa robustesse ou son efficacité sont disponibles.

« Osez demander : avez-vous eu le temps de lire les documents ? Si non, voilà le récapitulatif rapide en complément de ma présentation » insiste également Gil Durouchoux.

DISCERNER ET OBSERVER

Le Risk Manager doit distinguer ce qui est du ressort du risque stratégique, ce qui relève du risque opérationnel et veiller par conséquent à

l'équilibre entre ce que le Comité doit entendre et ce qui ne concerne que le Comité Exécutif. Il doit établir le lien avec les enjeux stratégiques, se limiter aux risques majeurs et prendre de la hauteur.

Par ailleurs, un Comité d'Audit, comme toute instance de direction, a ses règles non écrites et sa propre dramaturgie. « Observez qui est assis avec qui, où se place le Directeur financier, qui entretient des apartés avec qui, quels sont les administrateurs qui ont le nez sur leur tablette ou leur mobile. »

EN PRÉSENCE DE QUI ?

Si c'est le Risk Manager qui s'exprime devant les administrateurs, il le fait en général en présence des dirigeants de l'entreprise, Directeur financier ou Directeur général, Directeur juridique, Directeur audit interne et selon l'agenda, Directeur de la consolidation sont dans la salle. « Tous sont au courant des messages clés du jour ».

FRÉQUENCE ET DURÉE

Selon les organisations et l'appétence au risque du comité, la fréquence et la durée de l'exercice varient d'une à deux fois par an et avec des séquences comprises de 20 à 30 minutes jusque deux heures.

Plus dans les sociétés financières « quatre fois par an, pendant trois heures ».

« Observez qui est assis avec qui, où se place le Directeur financier, qui entretient des apartés avec qui, quels sont les administrateurs qui ont le nez sur leur tablette ou leur mobile. »

Un Risk Manager



7 CONSEILS CLÉ

- **Montrer la dynamique** (pas les moyens) des indicateurs de mesure et croiser le niveau des risques avec l'appétence aux risques de l'organisation
- **Expliquer la culture et l'historique** de l'entreprise en matière de Risk Management
- **Ne pas mentir ou chercher à cacher** : la confiance est la règle
- **Démontrer sa hauteur de vue** - liens avec les objectifs stratégiques - et son ouverture vers l'extérieur - études et enquêtes sectorielles
- **Préparez le plan** « temps de parole prévu divisé par deux » et être prêt à restituer les messages du jour de cette nouvelle fenêtre d'expos
- **Dépersonnaliser** : s'il y a un conflit, c'est l'entreprise qui est en cause, pas le Risk Manager
- **Demander ses réactions à un participant de confiance**, pour une amélioration continue

« Atout Risk Manager remercie les Risk Managers et Administrateurs de l'IFA et de l'APIA qui ont permis la rédaction de cet article grâce à leurs indication et témoignages. »



STORY BUILDING - CREDIT PHOTO: GERALDINE ARISTEANU



EXPERTS YOU CAN RELY ON


CCR Re


CCR Caisse Centrale de Reassurance


@CCR_Re

www.ccr-re.fr

RISQUES CYBER

UN MARCHÉ QUI MANQUE ENCORE DE MATURITÉ

Sur un marché encore immature, le nombre d'acteurs et les capacités ne cessent d'augmenter chaque année, avec des écarts flagrants de couverture. Les services de prévention et d'assistance apparaissent essentiels pour maîtriser la sinistralité et relancer rapidement l'activité, sans nuire à sa réputation.

De l'avis de tous, la maturité du marché cyber est encore loin. Si c'est aux États-Unis que les premières garanties cyber sont apparues, elles ont progressivement traversé l'Atlantique. « En 2008, on comptait à peine une dizaine d'acteurs proposant des contrats cyber en France » se souvient Laure Zicry, Head of Cyber western Europe de Willis Towers Watson. « Aujourd'hui, nous travaillons avec 35 assureurs et les capacités sont en constante hausse sur ce marché » constate Jean Bayon de la Tour, responsable cyber pour Marsh Europe, avant de préciser : « pour l'instant, nous n'avons jamais eu de problèmes de capacités. Nous avons récemment placé un contrat à 400 M€, sans épuiser le marché européen ». Avec 700 M€ de capacités sur le marché français, d'après les estimations de Gras Savoye Willis Towers Watson, l'offre reste en effet bien supérieure à la demande. « Bien que nous ayons peu de recul actuariel sur ce risque, les assureurs se montrent appétents car le cyber reste la seule ligne IARD qui offre des opportunités de nouveau business » rappelle Jean Bayon de la Tour, pour qui le marché cyber reste un marché soft.

UN MARCHÉ SOFT DEPUIS SA CRÉATION

S'il n'y a pas de problème de capacités, le défi consiste pour les acteurs à coller aux besoins des clients et à les aider à bien identifier leurs risques. Après plusieurs évolutions, les contrats proposés sur le marché sont aujourd'hui majoritairement composés de quatre volets : perte d'activité ou coûts directs, responsabilité civile, assistance et prévention. Sur ce risque spécifique, les DSI, les DAF et les Risk Managers sont les premiers interlocuteurs des assureurs et des courtiers, mais encore faut-il les faire dialoguer ensemble... « Ce dialogue, très complémentaire, constitue déjà une première

« Le cyber reste la seule ligne IARD qui offre des opportunités de nouveau business. »

Jean Bayon de la Tour,
Responsable cyber de Marsh Europe

étape à franchir » reconnaît Jean Bayon de la Tour : « nous devons également leur expliquer la valeur ajoutée de la cyberassurance dans leur dispositif de gestion des risques ». Et d'ajouter : « En Europe, les points de vigilance des entreprises portent surtout la perte d'exploitation et les frais supplémentaires induits*, qui représentent la première cause de déclenchement des garanties cyber et 90% des sinistres gérés en Europe en 2018 : c'est ce qui les inquiète le plus et ce sur quoi elles veulent être bien protégées. Alors qu'aux USA, c'est surtout la fuite des données sensibles qui motive la souscription d'un contrat cyber ». Avec l'entrée en vigueur du RGPD le 25 mai 2018, l'enjeu des données a néanmoins pris une importance croissante en France, la CNIL ayant déjà reçu près de 1 000 notifications en six mois, comme le rappelle Laure Zicry.

CYBER-ATTAQUE : UNE MENACE CROISSANTE POUR LES ENTREPRISES

En matière de risque cyber, aucune société ni aucun secteur d'activité n'est à l'abri. « Toute entreprise peut, un jour, être touchée » martèle Laure Zicry, tout en reconnaissant que certains types d'entreprises sont plus à risque, comme celles qui détiennent beaucoup de données ou dont le business model est basé sur la vente en ligne. « L'exposition géographique, le secteur d'activité et le mode d'organisation influent sur le



* frais supplémentaires induits : main d'œuvre supplémentaire pour gérer manuellement la production, indemnités de retard versées aux clients, indemnités de compensation aux fournisseurs, éventuellement coûts de réparation du matériel informatique endommagé...

« Nous avons récemment placé un contrat à 400 M€, sans épuiser le marché européen. »

Jean Bayon de la Tour,
Responsable cyber de Marsh Europe

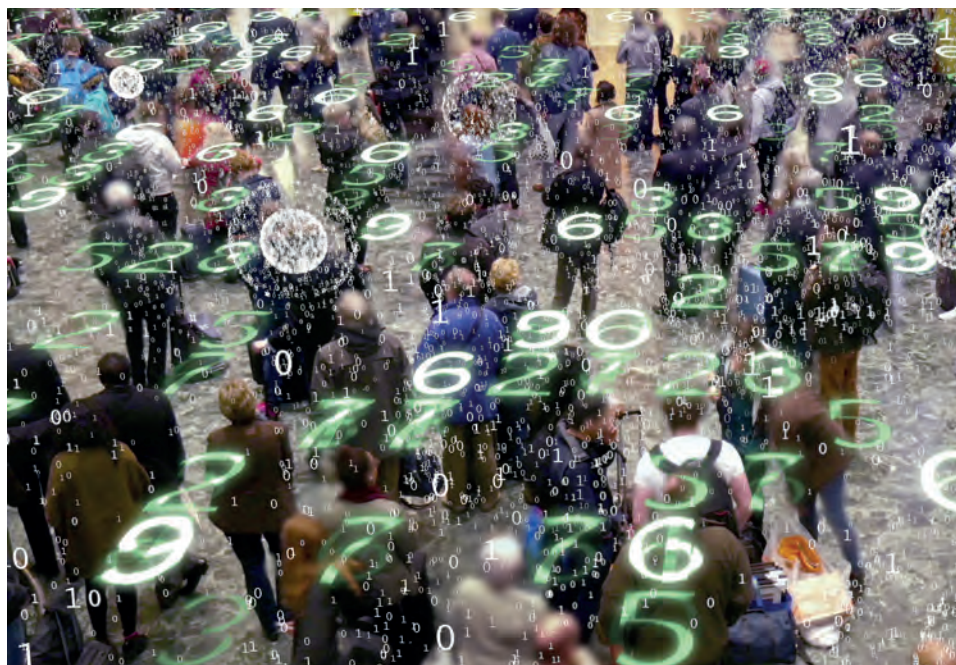
risque, mais personne ne sait vraiment dire si une affaire constitue un bon ou un mauvais risque, on manque encore de recul » affirme Jean Bayon de la Tour. De fait, les modèles de segmentation des clients sont encore très embryonnaires, favorisant le recours aux réassureurs. La seule année 2018 a enregistré une hausse de 71% des déclarations de sinistre cyber en Europe. Le cas le plus fréquent reste le *ransomware*, dont les illustrations les plus médiatisées ont été les attaques WannaCry et NotPetya en 2017. Si le risque est bien réel, la prise de conscience et la maturité des organisations diffèrent selon leur taille : Marsh estime ainsi à 80-90% le taux de couverture des entreprises du CAC 40, à 50% celui des sociétés du SBF 120... et à seulement 5% le nombre de TPE-PME couvertes par un contrat cyber. Si les grands groupes sont sensibilisés à la question et prêts à mettre les moyens pour être couverts en cas de sinistres, les plus petites structures méconnaissent ce risque et pensent ne pas constituer une cible intéressante pour les *hackers*, ou bien être déjà couvertes par leurs autres contrats. Elles ne s'assurent donc pas, à tort. Pour certains grands acteurs néanmoins, l'auto-assurance est assumée et prend la forme de franchises hautes ou de transfert d'une partie du risque vers la captive.

SEPT ASSUREURS AU BANC D'ESSAI

Sept assureurs ont accepté de décrypter leur offre cyber (ALLIANZ CS, AIG, AXA XL, BEAZLEY, HISCOX, QBE 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. Par exemple, tous ne proposent pas le remboursement des rançons que les entreprises verseraient en cas de prise en otage de leurs données... Pour Jean Bayon de la Tour, les niveaux de garanties affichés sur le tableau

« Aucun secteur d'activité n'est à l'abri. Toute entreprise peut, un jour, être touchée. »

Laure Zicry,
Head of Cyber western Europe
de Willis Towers Watson



« On constate sur ces grilles que certains acteurs se spécialisent sur les grands comptes et ne ciblent pas les PME. »

Laure Zicry,
Head of Cyber western Europe de Willis Towers Watson

correspondent à la réalité du marché, même si ces capacités restent théoriques : « il faut savoir ce qu'il y a derrière et ce que ça couvre vraiment ». Et Laure Zicry d'ajouter : « On constate sur ces grilles que certains acteurs se spécialisent sur les grands comptes et ne ciblent pas les PME, comme par exemple Zurich ou AXA XL ». Parmi les tendances fortes qui rassemblent le marché, les services de prévention et d'assistance sont proposés par la plupart des acteurs interrogés. « Ces services font vraiment la différence. Souvent confiés à des prestataires spécialisés, ils sont pertinents autant pour les petites entreprises que pour les grandes, en complément de leurs dispositifs internes » estime Jean Bayon de la Tour.



ASSISTANCE ET PRÉVENTION, LE NERF DE LA GUERRE

« Outre un accompagnement pour quantifier les différents scénarios de risques possibles et choisir les couvertures adaptées, le rôle du courtier est aussi de vérifier la pertinence des services d'assistance proposés par les assureurs : sont-ils vraiment efficaces ? A-t-on une réponse 24h/24 ? En quelle langue ?... »



« Le plus souvent, les pirates informatiques s'introduisent dans les SI en dupant les employés d'une entreprise, c'est pourquoi la formation et la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs est essentielle. »

Laure Zicry,
Head of Cyber western Europe
de Willis Towers Watson

explique-t-on chez Marsh. De son côté, Gras Savoye Willis Towers Watson organise des "Stress Test Session", des exercices de crise qui se déroulent sur une matinée, au cours desquels les bonnes pratiques sont rappelées. Ils permettent de tester avec l'assuré la qualité des services d'assistance, mais également d'intégrer, avec les parties prenantes à la gestion de crise (Communication, RM, RSSI, DPO...), le dispositif assurantiel et ce dès les premières heures. Quant à la prévention, elle repose en premier lieu sur les outils de protection mis en place par la DSI. « Le marché est encore trop jeune pour donner des recommandations précises sur les bons outils de cyber sécurité. Même si on y viendra un jour, comme cela s'est fait en dommages avec les "sprinklers"... » estime Jean Bayon de la Tour. « Le challenge c'est que contrairement à l'incendie, le risque cyber évolue en permanence ». Ce qui explique que l'axe principal de la prévention repose sur l'amélioration de la gestion des risques, les plans de continuité d'activité et la formation des hommes aux bonnes pratiques. « Le plus souvent,

« Les points de vigilance des entreprises portent surtout la perte d'exploitation et les frais supplémentaires induits, qui représentent 90% des sinistres gérés en Europe en 2018. »

Jean Bayon de la Tour,
Responsable cyber de Marsh Europe

les pirates informatiques vont s'introduire dans les Systèmes d'Information en dupant les employés d'une entreprise, c'est pourquoi la formation et la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs sont essentielles. Certains groupes vont même plus loin et testent leurs défenses par le biais de fausses campagnes de hameçonnage (phishing), afin de vérifier si la formation délivrée porte ses fruits » rappelle Laure Zicry. ■



L'AVIS DE L'AMRAE

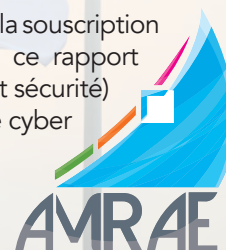
Philippe Cotelle,
Administrateur de l'AMRAE
et Président de la commission
Systèmes d'Information ; Administrateur de FERMA
Risk Manager d'Airbus Defence & Space

L'assurance constitue un des outils du Risk Management global, en complément d'une bonne compréhension de l'exposition au risque et de la mise en place d'outils internes. Or en matière de cyber, les PME sont des cibles de choix car elles sont vulnérables tant sur le plan technique que financier et peu conscientes du risque, donc peu protégées.

C'est pour améliorer le dialogue assurés-assureurs qu'a été rédigé le rapport « Preparing for cyber insurance »*. Il part du constat qu'il existe actuellement une double frustration : d'abord sur les informations de souscription. Quand les assurés les trouvent complexes à fournir, les assureurs jugent celles reçues trop sibyllines, frein à leur bonne compréhension du risque. Ensuite, sur le contenu des contrats d'assurance, que les assureurs estiment large et pas assez apprécié par des assurés qui de leur côté ont du mal à en appréhender et comparer le contenu.

En clarifiant à la fois les informations nécessaires à la souscription et les éléments de couverture fondamentaux, ce rapport contribue au travail de sensibilisation (business et sécurité) mené par les Risk Managers, pour une assurance cyber plus pertinente.

* Rapport co rédigé par le FERMA, le BIPAR et Insurance Europe, en partenariat avec Aon et Marsh.



ENQUÊTE RISQUES CYBER

RISQUES CYBER



CAPACITÉ MAXIMUM EN €	25 M€ par tranche de 100 M€ de capacité	25 M€	25 M€
LIMITES DE SOUSCRIPTION	Activités exclues : Toute activité de production audiovisuelle et musicale, vente d'armes, de drogues, de substances et produits illicites; jeux et paris ; contraire aux bonnes mœurs tout site Internet de réseau social ; à caractère religieux, politique et idéologique, toute communication ou diffusion d'informations ou d'images à caractère érotique et pornographique tout service de rencontres amicales, sentimentales et sexuelles		Pays sous sanctions et exclusions Groupe AXA
EXISTENCE D'UNE CELLULE DE GESTION DE CRISE	Oui	Oui	Oui*
EXISTENCE D'UNE GAMME DÉDIÉE AUX PME/ETI	Oui	Oui, via Allianz France, mais offre différente	Non
NOMBRE DE SOUSCRIPTEURS CYBER POUR LA FRANCE	6	2	2

DOMMAGES CAUSÉS AUX TIERS

		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES
RC Professionnelle	✗			Extension en cours de rédaction			✓*	25 M€	Contrats XL uniquement, sur demande*
Diffusion d'un virus ou d'une attaque par déni de service	✓	Sans sous-limite*		✓			✓		
Violation d'une obligation légale relative aux données personnelles	✓	Sans sous-limite*		✓	25 M€	Franchise : dépend de l'analyse de risque	✓	25 M€	
Indemnisation pour perte d'usage ou perte d'exploitation causés aux tiers sans dommage	✓ ✗		Dommege matériel pas forcément nécessaire, mais il faut une atteinte à la sécurité du système informatique pour couvrir les préjudices subis par des tiers	✓			✓*	25 M€	Contrats AXA Corporate Solutions uniquement, en cas de réclamation du tiers*
Frais de défense en cas de réclamation d'un tiers	✓	Sans sous-limite*		✓				25 M€	

*Franchise de la police

Les * indiquent les différences entre les offres AXA Corporate Solution et XL Catlin en attendant la consolidation de l'offre AXA XL

Franchise : fonction du client



50 à 75 M€, fourchette à étudier au cas par cas. Selon l'activité certaines sous limites peuvent s'appliquer	15 M€	25 M€	25 M€
Sans, dans le respect des législations (pays sous sanction...)	Institutions financières et assurances, processeurs de paiement, agrégateurs de données, gouvernements, preneur d'assurance hors de l'Union européenne	Interdits de souscription : institutions financières / établissements de santé	Les risques soumis à sanctions internationales, les payments processeurs, les plateformes de trading en ligne, les paris et jeux en ligne, les réseaux sociaux, les <i>datas</i> agrégateurs et les sites de contenu pour adultes
Oui	Oui	Oui (Consultant référent = Inquest)	Oui
Oui	Oui	Oui	Non
5	20	3	5

	CAPACITÉ MAX		CAPACITÉ MAX	FRANCHISE	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	FRANCHISE	COMMENTAIRES
✓	25 M€	✗	N/A	N/A	Possibilité en revanche de proposer des polices combinées RCP et cyber	✓			✗			
✓	25 M€	✓	15 M€	1 000 € minimum		✓		* La franchise est déterminée en fonction du risque. Elle peut aller de 1 000 € pour les PME/ETI à plusieurs milliers pour les risques significatifs	✓	25 M€	Appréciation au cas par cas	
✓	25 M€	✓	15 M€	1 000 € minimum		✓	Plein de la garantie		✓			La couverture des amendes légalement assurables est également acquise avec une sous-limite (entre 500 k€ et 5 M€ selon les cas)
✓	25 M€	✓	15 M€	1 000 € minimum	Extension de garantie, en cas de cyberattaque seulement - sur demande	✓		S'agissant de la perte d'exploitation, le délai de carence est de 12 heures minimum	✓			Les dommages subis par les tiers en cas d'atteinte aux données suite à un événement couvert sont inclus dans la garantie
✓	25 M€	✓	15 M€	1 000 € minimum		✓			✓			Lorsque la réclamation est relative à un événement couvert

✓ Oui ✗ Non

RISQUES CYBER



DOMMAGES SUBIS PAR L'ENTREPRISE

		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES
Pertes d'exploitation en cas d'interruption d'activité	✓	Sans sous-limite**		✓	25 M€	Garantie souvent sous-limitée	✓	25 M€	
Pertes d'exploitation en cas d'interruption volontaire d'activité	✓			✓			25 M€*	*Capacité XL, garantie sur demande Pour AXA Corporate Solutions : sur demande, sous limite au cas par cas	
Perte d'exploitation contingente à un dommage subi par un sous-traitant	✓ ✗		Pas une garantie standard dans les textes d'AIG, mais étudiable au cas par cas	✓	25 M€	Par un sous-traitant informatique Informatique uniquement / Garantie souvent sous-limitée	✓	12,5 M€*	*Capacité XL, garantie sur demande Pour AXA Corporate Solutions : oui pour les sous-traitants IT (infogérance), sur demande et sous limite au cas par cas pour les sous-traitants non IT
Frais supplémentaires d'exploitation	✓	Sans sous-limite**		✓	25 M€	Garantie souvent sous-limitée	✓	25 M€	
Pénalités financières contractuelles liées à des retards de livraison	✗			✓	5 M€		✓	25 M€ *	Capacité XL, garantie sur demande Pour AXA Corporate Solutions : sur demande, sous limite au cas par cas
Frais de récupération et/ou reconstitution des données et salles informatiques	✓	Sans sous-limite*	Attention : exclusion des dommages matériels	✓	25 M€	Garantie souvent sous-limitée	✓	25 M€	
Cyberextorsion	✓	de 50% à 100% de la limite*		✓					
Remboursement des rançons en cas de prise en otage des données	✓			✓					
Frais d'investigation et de contrôle d'une utilisation inappropriée des données	✓	Sans sous-limite*	Période d'indemnisation fixée à 12 mois	✓	25 M€		✓		

*Franchise de la police
** 12h ou franchise monétaire

Franchise : dépend de notre analyse de risque

Les * indiquent les différences entre les offres AXA Corporate Solution et XL Catlin en attendant la consolidation de l'offre AXA XL

Franchise : fonction du client



	CAPACITÉ MAX		CAPACITÉ MAX	FRANCHISE	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	FRANCHISE	COMMENTAIRES
✓	25 M€	✓	15 M€	12h	Réduction de franchise possible en fonction du niveau de cyber sécurité chez l'assuré	✓	Plein de la garantie		✓	25 M€	Appréciation au cas par cas	
✓		✓			Extension de garantie, en cas de cyberattaque uniquement - sur demande	✓	Sous-limite à déterminer au cas par cas	Au cas par cas	✗			L'interruption volontaire par l'assuré en cas d'injonction administrative est toutefois couverte
✓	25 M€*	✓	15 M€	12h	Extension de garantie - sur demande	✓		Pour autant que le sous-traitant soit le prestataire informatique de l'assuré (en charge de son SI ou en charge des données personnelles et/ou confidentielles)	✓	25 M€	Appréciation au cas par cas	Si le dommage subi par le sous-traitant informatique est couvert par le contrat
✓		✓				✓			✓			
✓	25 M€	✗	N/A	N/A		✗			✗	25 M€	Appréciation au cas par cas	
✓		✓				✓	Plein de la garantie		✓			Seules les données sont couvertes, pas les dommages matériels
✓		✓	15 M€	1 000 € minimum		✓			✓	25 M€	Appréciation au cas par cas	
✓	25 M€**	✓				✓			✓			
✓	25 M€	✓		Néant		✓			✓			

*Pas d'indemnisation de la perte du sous-traitant
 ** Dans le respect des législations

* Franchise selon le risque. Pour les plus significatifs, peut aller de 1 000 € pour les PME/ETI à plusieurs milliers (voire millions) pour les risques significatifs
 Perte d'exploitation : délai de carence de 12 h min

✓ Oui ✗ Non

RISQUES CYBER



SERVICES

		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES
Audit de prévention des risques	✓		Sur la base d'un questionnaire interactif, AIG peut réaliser pour ses assurés un rapport d'évaluation du risque cyber complet pour identifier les contrôles les plus efficaces en termes d'atténuation du risque. Ce rapport basé sur Cybermatics une technologie brevetée permet de fournir également un benchmark avec ses pairs de la maturité de l'assuré face au risque cyber. Tous les assurés d'AIG sont éligibles. Se renseigner pour les services complémentaires	✓	N/A	Partenariat avec Thales + Possibles prestations internes réalisées par Allianz Risk Consulting	✓*		*Au cas par cas sur demande à AXA XL Risk Consulting
Analyse de l'exposition aux risques (cartographie, scoring...)	✓		Documentation à usage des PME coproduite avec Wavestone	✓	N/A	Par les ingénieurs Allianz Risk Consulting possibles	✓*		*Au cas par cas sur demande à AXA XL Risk Consulting
Kit de prévention et de sensibilisation à la cyber sécurité	✓		Documentation "Actions d'urgence"	✗			✗		
Assistance d'experts en cas d'attaque (informaticiens, avocats, spécialistes e-réputation)	✓		Oui, selon définition suivante : toute action ou menace de destruction, dégradation ou modification du système informatique, du système informatique du prestataire d'externalisation ou de leur réseau dans le but de causer des dommages et/ou d'intimider toute personne pour des raisons sociales, idéologiques, religieuses ou politiques ou tout objectif similaire	✓	25 M€	En-cours d'amélioration	✓	25 M€*	Franchise : Pour XL : Pas de franchise pour les premières 72h, puis franchise de la police Pour AXA Corporate Solutions : fonction du client
Couverture en cas d'attaque par des états ou des agents sponsorisés par des états	✓ ✗			✓	25 M€	Rachat du Cyberterrorisme dans exclusion Guerre/Terrorisme	✓ ✗	25 M€	Généralement, exclusion guerre avec rachat pour le cyber-terrorisme
Franchise : dépend de notre analyse de risque							Les * indiquent les différences entre les offres AXA Corporate Solution et XL Catlin en attendant la consolidation de l'offre AXA XL		



	CAPACITÉ MAX		CAPACITÉ MAX	FRANCHISE	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	COMMENTAIRES		CAPACITÉ MAX	FRANCHISE	COMMENTAIRES
✓		✓		Néant	Sur demande pour les grands comptes - 2 types d'audit : (niveau de cyber-sécurité et exposition pertes d'exploitation)	✗			✗			
✓		✓	N/A	N/A	Outils : Hiscox's Cyber Exposure Calculator et BitSight	✓		Mise en place d'un partenariat avec Sysdream (tests de pénétration externes réalisés par un prestataire Certifié PASSI, et ce, sous certaines conditions)	✗			En cours de finalisation pour 2019
✓	25 M€	✓		N/A	Hiscox CyberClear Academy. Si 80% des salariés et dirigeants de l'assuré suivent la formation, diminution de la franchise en cas de sinistre	✓		E-learning et mise à disposition d'une plate-forme de sensibilisation aux risques cyber pour les PME et ETI	✗			
✓		✓	15 M€	Néant		✓			✓	25 M€	Pas de franchise pendant les 72 premières heures suite à l'appel au responsable en gestion de crise	Les frais d'urgence engagés sans accord préalable de l'assureur lorsque la situation le requiert sont accordés avec une sous-limite (entre 500 k€ et 1,5 M€ selon les cas)
✓		✓		1 000 € minimum	Extension de garantie - sur demande	✗		Exclusion guerre et terrorisme	✓		Appréciation au cas par cas	

* Franchise selon le risque. Pour les plus significatifs, peut aller de 1 000 € pour les PME/ETI à plusieurs milliers (voire millions) pour les risques significatifs
 Perte d'exploitation : délai de carence de 12 h min

✓ Oui ✗ Non

Par Anne-Sophie David

GESTION DES RISQUES DANS LES PME & ETI

CHEF D'ENTREPRISE, CARTOGRAPHIEZ VOS RISQUES EN 3 HEURES !

Très attendu, le livre « *PME et ETI : la gestion des risques est aussi pour vous !* » a été présenté aux Rencontres AMRAE 2019. Fruit d'un important travail mené conjointement par le MEDEF Deux-Sèvres et l'antenne Grand Ouest de l'AMRAE avec une dizaine de chefs d'entreprise, ce guide méthodologique se présente comme un véritable outil de pilotage opérationnel adapté aux spécificités des PME et ETI.

En raison d'une structure plus fragile que celle des grandes entreprises, les PME/ETI sont beaucoup plus vulnérables quand survient une crise. C'est pourquoi, mettre en œuvre une démarche globale de gestion des risques peut leur permettre d'assurer leur pérennité mais également parfois, leur survie.



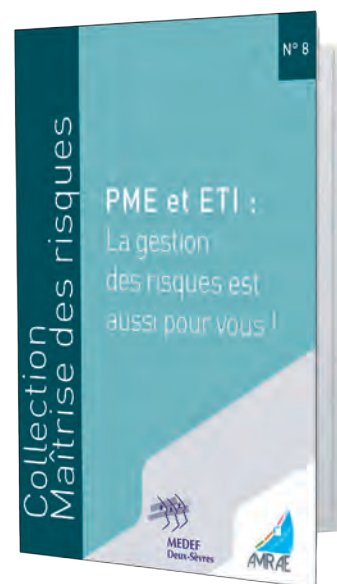
Xavier Migeot,
Délégué général du MEDEF
Deux-Sèvres et coordinateur
de ce guide méthodologique

UN TANDEM AU CŒUR DES TERRITOIRES ET DE LA RÉALITÉ ENTREPRENEURIALE

« Où sera mon entreprise dans 3-5 ans si je n'ai pas de stratégie de gestion de risques ? Comment ne plus subir les risques en les repérant et en les anticipant ? Comment avoir une vision 360° de mes risques rapidement sachant que je n'ai pas de ressources dédiées en interne ? » font partie des témoignages de chefs d'entreprise recueillis par le groupe de travail sur la gestion des risques organisé par l'antenne Grand Ouest de l'AMRAE et le MEDEF Deux-Sèvres. Objectif ? Sensibiliser et aider les chefs d'entreprises de PME et ETI à construire et systématiser une stratégie de gestion des risques, outil de pilotage de leur activité.

« En parlant quotidiennement avec nos entreprises adhérentes, nous nous sommes rendu compte que les chefs d'entreprise avaient une approche de la gestion des risques parcellaire et non alimentée par de la méthodologie. Souvent dans l'urgence, ils n'avaient pas d'approche globale de la gestion des risques », relate Xavier Migeot, Délégué général du MEDEF Deux-Sèvres et coordinateur de ce guide méthodologique au côté d'Hélène Dubillot, Directrice de la coordination scientifique de l'AMRAE.

Il y a deux ans, un premier atelier sur la gestion des risques a ainsi été monté avec des chefs



« Comment avoir
une vision 360°
de mes risques
rapidement sachant
que je n'ai pas de
ressources dédiées
en interne ? »

Xavier Migeot,
Délégué général du MEDEF
Deux-Sèvres et coordinateur
de ce guide méthodologique



MEDEF
Deux-Sèvres

d'entreprise et l'équipe de Marie-Élise Lorin, pilote de l'antenne Grand Ouest de l'AMRAE et Responsable du Département Gestion des Risques de SMACL Assurances et contributrice de ce guide aux côtés de Laurence Jouve (juriste en droit du travail et RH), Pierre Lainé (Chargé des affaires économiques et financières du MEDEF des Deux-Sèvres) et Jean-Christophe Rodier (Responsable risques et assurances du Groupe CNIM).

LA MÉTHODOLOGIE

Ce nouveau guide méthodologique, destiné aux patrons de PME et ETI, est le fruit des réflexions de ce groupe de travail composé de 12 représentants d'entreprises de tailles et secteurs d'activités variés, qui se sont attelés à définir les grandes familles de risques puis à analyser, par famille de risques, les différentes menaces auxquelles l'entreprise pouvait être exposée. « On a senti un réel engouement de la part des chefs d'entreprises dans ce travail d'identification de leurs risques car ils ont bien compris que c'était capital pour la pérennité de leurs activités », explique Xavier Migeot.

MACARTODESRISQUES.FR UN AUTODIAGNOSTIC EN LIGNE

Une liste de points de vigilance, par risque, ont ensuite été identifiés et un questionnaire composé de 54 questions regroupant les sept univers de risques (stratégiques, financiers, opérationnels, sûreté/sécurité, gestion de crise, réglementation/conformité et RH) a ainsi pu être bâti.



« Pourquoi ne pas imaginer que les sous-traitants de grands groupes remplissent également ce questionnaire ? »

Marie-Élise Lorin,
Pilote de l'antenne Grand Ouest de l'AMRAE et
Responsable du Département Gestion des Risques de
SMACL Assurances

En seulement trois heures, ce questionnaire permet au chef d'entreprise de s'auto-évaluer et d'accéder à une cartographie de l'ensemble de ses risques, à partir de l'application en ligne <https://macartodesrisques.fr/>.

Ce premier diagnostic permet en outre un dialogue beaucoup plus efficace avec les administrateurs, les courtiers et assureurs ou les conseils spécialisés.

LA CARTOGRAPHIE COMME OUTIL DE PILOTAGE

« Si certaines entreprises étaient plus mûres que d'autres dans la gestion de leurs risques, l'idée de ce groupe de travail était de partir d'une feuille blanche pour élaborer des univers de risques en vue de formaliser un questionnaire leur permettant de se poser les bonnes questions puis de s'auto-évaluer sur l'impact et la fréquence du risque grâce à l'élaboration d'une cartographie de leurs risques », explique Xavier Migeot pour qui cette cartographie a vocation à devenir un véritable outil de pilotage pour gérer efficacement son activité par les risques et les plans d'actions associés. « Ce document peut facilement remplacer de longs rapports, synthétiser les actions prioritaires sur l'ensemble de l'organisation, servir de base de discussion face à un assureur et faire gagner un temps précieux au dirigeant », rappelle Marie-Élise Lorin.

Enfin, si la gestion des risques est en passe de se généraliser dans les structures de taille intermédiaire, Marie-Élise Lorin estime qu'il faut aller encore plus loin : « Pourquoi ne pas imaginer que les sous-traitants de grands groupes remplissent également ce questionnaire ? Cela leur permettrait d'avoir une vision à 360° sur les risques de leurs partenaires avant d'entamer une relation commerciale ».



Jean-Christophe Rodier,
Responsable risques
et assurances du Groupe CNIM

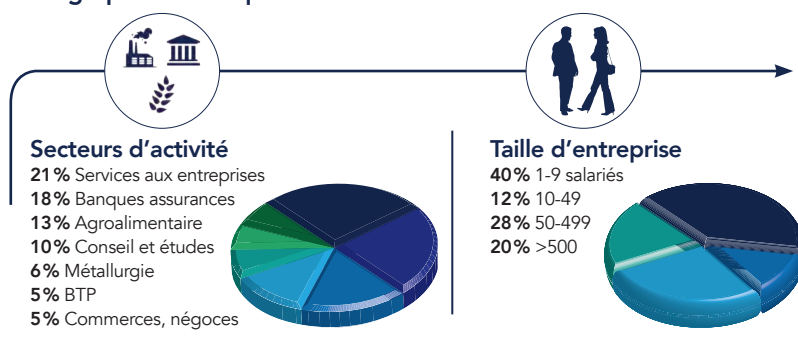
À NOTER

AMRAE Formation a conçu une formation d'une journée pour décideur de PME/ETI articulée autour de la mise en œuvre concrète d'une démarche structurée de gestion des risques, de l'identification des risques (approche 360°), de l'évaluation de leurs impacts d'arbitrage (réduire / traiter / transférer / accepter), du transfert à l'assurance, des plans d'action, de l'information qu'il convient d'en faire ainsi que de la / mesure de leurs coûts, incluant des cas pratiques.

MACARTODESRISQUES.FR : PREMIER BILAN

Lancée à la mi-décembre, l'application AMRAE/MEDEF 79 affiche 490 cartographies ouvertes depuis le lancement et 39 achevées. 39 étaient également en cours au mois de mars.

Secteur d'activité et taille des 39 entreprises ayant achevé leur cartographie des risques.



TÉMOIGNAGE

de Patrice Labaeye,

PDG de Boton-Merlet, entreprise familiale de mécano-soudure à Moncoutant (Deux-Sèvres)



PATRICE LABAEYE

Après 30 ans passés dans la marine nationale et confronté au quotidien à la gestion des risques opérationnels, Patrice Labaeye s'est lancé le défi personnel de reprendre une PME industrielle. Un MBA en poche, il jette ainsi son dévolu en juin 2015 sur la PME Boton-Merlet, spécialisée en mécano-soudure. Conscient que la gestion des risques peut être une question de survie pour cette petite entreprise de 40 salariés, Patrice Labaeye décide de rejoindre le groupe de travail initial constitué par l'AMRAE et le MEDEF Deux-Sèvres.

Quelle était la maturité de l'entreprise en termes de gestion des risques ?

Comme dans beaucoup d'entreprises de cette taille, la gestion des risques était appréhendée avec un objectif de qualité. Tout en monde en faisait sans le savoir via la mise en place de plans d'actions, mais sans que cette démarche ne soit réellement structurée et sans aucune traçabilité.

Quelle a été ensuite votre approche de la gestion des risques ?

Nous avons dans un premier temps analysé les fondamentaux (structure du portefeuille clients, trésorerie...), puis l'appareil productif dans une logique d'amélioration continue tout en y intégrant une approche de la maîtrise des risques pour corriger certaines trajectoires.

L'une des premières actions a consisté à renforcer la robustesse du portefeuille clients en diminuant le risque de dépendance aux clients principaux, en allant chercher un à deux nouveaux clients chaque année. Puis nous avons mené plusieurs réflexions à la fois au niveau des produits fabriqués (amélioration de la productivité et des marges) et des ressources humaines (comment attirer de nouvelles compétences et comment maintenir ces compétences ?).

Quels sont vos principaux risques ?

Les principales menaces qui peuvent porter atteinte à la pérennité de l'entreprise sont principalement liées à la défaillance d'un client ou la perte d'un marché chez un client si nous ne sommes plus en mesure de suivre sur le plan tarifaire. Autre risque que nous avons identifié : celui lié au compresseur, outil principal qui alimente toutes les machines de production. Si celui-ci tombe en

panne, la production est stoppée. Nous avons donc décidé récemment d'acheter un deuxième compresseur pour limiter ce risque majeur pour nous.

Comment la gestion des risques est-elle orchestrée en interne ?

Je travaille en tandem avec le directeur de production sur ces sujets. Nous étudions chaque risque pouvant porter atteinte à l'activité afin de dégager plusieurs pistes et solutions pour y remédier. Ce nouveau livre proposé par l'AMRAE et le MEDEF Deux-Sèvres a ainsi été notre livre de chevet !

« Grâce au questionnaire, nous avons une vision à 360° de tous les risques qu'un chef d'entreprise doit envisager. »

Qu'avez-vous le plus apprécié dans ce travail ?

La première des qualités de ce livret est son existence ! Si les chefs d'entreprises ont tous une connaissance partielle de la gestion des risques du fait de leurs différentes expériences, il y a forcément des pans que nous ne maîtrisons pas, voire des risques dont nous n'envisageons même pas l'existence !

Grâce au questionnaire proposé dans ce livret, nous avons ainsi une vision à 360° de tous les risques que le chef d'entreprise doit envisager. S'interroger notamment sur la structure juridique de l'entreprise et son évolution dans le temps car aucun gérant n'est éternel. Ne pas envisager ce risque peut avoir des conséquences dramatiques pour la pérennité de l'entreprise et des emplois. Ce questionnaire offre un spectre complet des risques, dont l'intensité peut varier

d'une année sur l'autre, et qui permet au chef d'entreprise de mieux piloter son activité.

Avez-vous sollicité une aide extérieure pour vous accompagner dans cette démarche ?

Nous avons demandé de l'aide au groupe Michelin via leur mécénat qui permet d'envoyer des ingénieurs experts en organisation pour aider les petites entreprises.

Le MEDEF Deux-Sèvres va également nous aider sur les problématiques SST [Santé et Sécurité au Travail] pour diminuer le taux d'accidents et de maladies.

À l'issue de ce questionnaire et conformément à la promesse de cet ouvrage, avez-vous réussi à cartographier vos risques en trois heures ?

Oui nous avons relevé le défi ! Nous avons fait le choix de ne pointer que les risques sur lesquels nous pouvions avoir une action. Le risque cyber, par exemple, n'en fait pas partie car nous avons externalisé la gestion informatique pour transférer ce risque.

Quelles seraient, selon vous, les marges d'amélioration pour donner suite à cette première démarche ?

Le format est excellent mais il est vrai que les risques évoluent dans le temps. Ce questionnaire devrait donc être retravaillé tous les deux ou trois ans. Par ailleurs, pouvoir bénéficier de retours d'expériences d'autres chefs d'entreprises nous permettrait d'améliorer encore davantage nos propres dispositifs.

À VENIR : L'ÉDITION 2019 DU « BAROMÈTRE DU RISK MANAGER » AMRAE, EN PARTENARIAT AVEC PWC

Très attendue par la communauté de la gestion des risques et particulièrement par les Risk Managers d'entreprise, la publication de l'AMRAE : « le Baromètre du Risk Manager » dresse un état des lieux, tous les deux ans, des missions, moyens, rattachements, rémunération ainsi que des perspectives d'évolution de la fonction de Risk Manager en France. Ces tendances sont issues des réponses à l'enquête Baromètre, lancée lors des dernières Rencontres du Risk Management de Deauville et à laquelle ont déjà répondu fin mars plus de 250 Risk Managers.

Cette publication métier est le seul outil existant, essentiel pour expliquer le métier et mettre en visibilité la fonction de Risk Manager. L'édition 2019, pilotée par Thibault Bulabois (Commission ERM 360° et responsables Risques et Contrôles de la Française des Jeux) et Hélène Dubillot, directrice coordination scientifique de l'AMRAE, en partenariat avec les équipes de PWC, intègrera cette année les thématiques digitales et les défis d'innovation rencontrés par la fonction.

Les premiers résultats seront restitués lors de la Journée des Commissions. Le Baromètre sera publié au mois de septembre, tous les adhérents pourront le télécharger gratuitement sur le site, comme actuellement la dernière version de 2017 :

Téléchargez le baro 2017 : <https://www.amrae.fr/barometre-du-risk-manager>



JOURNÉE DES COMMISSIONS

C'est le rendez-vous du printemps à ne pas manquer pour les adhérents de l'AMRAE.

La Journée des Commissions (13 juin 2019) donne le la sur les actualités, réflexions et travaux scientifiques de l'AMRAE en cours et à venir. Cette journée est, tous les ans, très prisée des adhérents qui ont l'opportunité de se retrouver « entre eux » pour discuter sur l'actualité métier comme du beau temps, invité de rigueur au Pavillon Dauphine.

Dévoilement des premiers résultats du baromètre 2019 du Risk Manager, restitution des travaux des Commissions : *risk appetite*, *compliance*, *cyber risks* et *cyber assurances*, construction, PE sans dommages, Brexit seront au menu de cette journée.

La convivialité, marque de fabrique AMRAE

C'est à 19h30 que les portes du Pavillon Dauphine s'ouvriront aux partenaires de l'AMRAE qui y retrouveront les Risk Managers pour des « Rencontres AMRAE parisiennes ».



PANORAMA 2019 DES SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION DES RISQUES, EN PARTENARIAT AVEC EY

Cette 11^e édition sera présentée en avant-première au Rims par Brigitte Bouquot, Anne Piot d'Abzac et Philippe Cotelle.

Les Risk Managers des autres géographies (vieux continent, asie pacifique, afrique) la découvriront quant à eux à la mi-mai.

Au sommaire : 37 éditeurs, dont six nouveaux et une contribution de Risk Managers internationaux en progression de 80% grâce aux partenariats nouveaux avec de nouvelles associations (RIMS aux USA) et toujours l'AGRAQ, le club FrancoRisk, Parima, FERMA et l'IRM Qatar.



ACTUALITÉ DE L'AMRAE - GOUVERNANCE

LÉOPOLD LARIOS DE PIÑA

L'administrateur pilote de l'Observatoire des primes et des assurances en IARD de l'AMRAE fait son entrée au Comex de l'association au poste de Vice-Président formation, en remplacement de François Malan. Léopold est Head of Group Risk Management du cabinet Mazars.



FRANÇOIS MALAN

François Malan a rejoint Eiffage en mars dernier (voir page 15). Afin de se consacrer à ses nouvelles missions, il quitte le Comité exécutif de l'AMRAE dont il était le Vice-Président Métier et Formation. Il reste administrateur de l'AMRAE, Président de la commission construction et référent Métier.

GÉRARD PAYEN

Gérard Payen, Chief Risk Officer du Groupe Renault, a été coopté provisoirement administrateur de l'AMRAE le 21 mars 2019 en remplacement de Gilles Maindault, précédent Vice-Président de l'association en charge du scientifique et Directeur des risques du Groupe La Poste. Sa nomination sera soumise à la ratification de l'assemblée générale du 16 mai prochain. Gilles Maindault a pour sa part changé de métier le 7 janvier dernier en devenant le médiateur du Groupe la Poste.



ASSUREZ VOTRE SÉCURITÉ FACE AUX HACKERS !

Vous pouvez à tout moment faire face à une attaque Cyber. Avec AIG, des partenaires vous accompagnent dès les premières minutes pour vous aider à anticiper, gérer et résoudre les conséquences d'une attaque cyber. AIG vous guide 24 h/24 et 7j/7 à travers le monde pour vous protéger dans un environnement toujours plus connecté.



Pour en savoir plus, www.aig.com/fr/cyber

Les assurances et services sont fournis par AIG Europe SA. L'offre est susceptible de varier selon les pays et peut ne pas être disponible dans tous les pays européens. Pour plus d'informations, vous pouvez visiter notre site internet: www.aig.com/fr.
AIG Europe SA – compagnie d'assurance au capital de 47 176 225 euros, immatriculée au Luxembourg (RCS n°B218806) dont le siège social est sis 35D Avenue J.F. Kennedy, L-1855, Luxembourg. Succursale pour la France : Tour CB21 – 16 place de l'Iris, 92400 Courbevoie – RCS Nanterre 838 136 463 – Adresse Postale : Tour CB21 – 16 place de l'Iris, 92040 Paris La Défense Cedex. Téléphone : +331.49.02.42.22 – Facsimile : +331.49.02.44.04.

EN LÉGER DIFFÉRÉ DU

FERMA EUROPEAN RISK MANAGEMENT SEMINAR 2018

8 ET 9 OCTOBRE 2018 À ANVERS

Cette année, l'association des associations européennes de Risk Managers avait centré ses travaux sur deux thèmes majeurs : les risques cyber et la Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Philippe Noirot, Administrateur de l'AMRAE et Président de la commission ERM 360 y anima l'atelier « *La cartographie des risques en RSE pourrait-elle devenir obligatoire ?* ».

Un atelier qui fit la part belle au devoir de vigilance, avec un examen « *Modern Slavery Act de 2015* » britannique et notamment un cas pratique sur la politique outre-Manche de lutte contre les formes modernes de l'esclavage d'êtres humains qui cible particulièrement l'industrie hôtelière.

Philippe Cotelle modérait quant à lui une session de trois ateliers à l'intitulé évocateur « *Cybergeddon or manageable risk ?* » prolongeant les travaux de FERMA sur

la cybergouvernance. Une session où les intervenants se sont notamment fait promoteurs d'un langage commun pour les risques digitaux, pour que toutes les parties prenantes se comprennent encore mieux et construisent les bases d'une meilleure résilience. Et de regarder les travaux d'un groupe de Risk Managers et de souscripteurs de l'industrie de l'assurance ayant œuvré dans cette direction pour construire ce référentiel.

Stéphane Yvon, Administrateur et **Brigitte Bouquot**, Présidente de l'AMRAE participaient également aux travaux. ■



Stéphane Yvon,
Administrateur de l'AMRAE



Philippe Noirot et Gilbert Canaméras



Philippe Noirot (AMRAE) et Alexandros Parskevas (University of West. London)



Brigitte Bouquot,
Présidente de l'AMRAE



Philippe Cotelle

À NOTER

Retrouvez les travaux de l'édition 2018 du FERMA European Risk Management Seminar 2018 sur :

www.ferma.eu/ferma-seminar-2018

et sur :

www.commercialriskonline.com/archive/?fwp_search_input=ferma%20seminar%202018

CONCEPTEUR DE SOLUTIONS

- RC GENERALE
- ESSAIS CLINIQUES
- ENVIRONNEMENT
- DOMMAGE
- TRANSPORT
- RISQUES TECHNIQUES
- FLOTTES AUTOMOBILES
- ASSURANCE DE PERSONNES
- MONTAGES CAPTIFS
- PROGRAMMES INTERNATIONAUX
- INGENIERIE
- INDEMNISATION

HDI GLOBAL SE

Solutions d'assurance & de services pour les entreprises

www.hdi.global

HDI

HMN & PARTNERS

RISQUES INDUSTRIELS ET GESTION DE SINISTRES : L'ASSISTANCE INDISPENSABLE D'AVOCATS ET EXPERTS EXPÉRIMENTÉS



Juliette Vogel
Avocat Associé / Partner

HMN & Partners

Toutes les activités économiques engendrent des risques, mais la multiplication et l'internationalisation des contentieux, auxquels se retrouvent exposés aujourd'hui plus qu'auparavant les industriels, se traduisent par la mise en jeu de problématiques complexes : techniques, juridiques, économiques et d'assurance.

Dans ce contexte parfois défavorable à la continuité de leurs activités, les industriels doivent pouvoir compter sur la fiabilité des contrats d'assurance souscrits pour couvrir la mise en cause de leur responsabilité civile et sur la mise en œuvre par leur assureur de solutions d'accompagnement, adaptées et efficaces, pour leur permettre de faire face à des enjeux financiers toujours plus importants et, parfois même, au risque d'image ou d'atteinte à leur réputation.

Compte tenu de la multiplication des prestations de services et la complexification des produits et de leur utilisation qui constituent autant de risques majeurs encourus, la désignation d'avocats et d'experts de confiance et aguerris en matière de risques industriels s'avère donc essentielle, afin d'assurer un traitement efficace et optimal des sinistres, dans toutes leurs phases et dans de nombreux domaines, notamment : les installations industrielles classées, les bris de machines, la responsabilité du fait des produits défectueux, l'industrie pharmaceutique et agro-alimentaire, les sinistres majeurs, notamment consécutifs à des incendies, explosions ou pollutions de grande ampleur.

Pour faciliter une gestion globale de ces sinistres, complexes et à la durée particulièrement allongée, l'intervention des avocats spécialisés doit être décidée le plus en amont possible, en particulier, pour qu'ils puissent rapidement appréhender les différentes problématiques techniques et procéder ensuite

à une analyse juridique approfondie des responsabilités susceptibles d'être encourues (tant au plan civil que parfois au plan pénal, mais également à l'étranger) afin de préserver les droits et intérêts des industriels mis en cause et de leur assureur.

La précocité d'intervention de ces avocats d'expérience doit permettre, également, de contrôler les échanges avec les autres parties (dans toutes les phases de gestion du sinistre) et, surtout, de protéger la confidentialité des communications entre les différents intervenants (assuré / courtier / assureur / expert technique) pour faire échec à l'obligation de production de documents stratégiques, dans l'hypothèse d'une éventuelle procédure judiciaire dans un pays de droit anglo-saxon.

Qu'il s'agisse de la résolution amiable d'un différend avec un fournisseur, de l'assistance lors d'expertises précontentieuses et judiciaires, de la gestion des recours ou des problématiques assurantielles liées aux sinistres, les contentieux en matière de risques industriels exigent donc le concours d'avocats et d'experts aux solides compétences en matière de gestion de crise et de sinistres « sériels » ou impliquant une multitude de réclamations.

Le cabinet HMN & Partners, dont l'expérience est reconnue en matière d'assurance des risques industriels et de contentieux de la responsabilité, est constitué d'avocats aux compétences professionnelles variées et offre à ses clients (assurés professionnels et assureurs) la possibilité de mobiliser, dans les plus brefs délais, une équipe dédiée et particulièrement expérimentée capable d'intervenir au stade de la mise en place d'un plan d'urgence et/ou de process de traitement des réclamations amiables, de la mise en œuvre des actions judiciaires urgentes et de la gestion de contentieux de masse (actions de groupe ou collectives, en France et à l'étranger).

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



NOTRE MISSION

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

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

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

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

- Formations certifiantes, diplômantes
- Programmes courts
- Formations intra-entreprise

En savoir plus : www.amraeformation.fr
 Contact : amrae.formation@amrae.fr - 01.42.89.32.72

Abonnement 2019*

Je désire m'abonner à la revue **Atout Risk Manager** pour 2019 (4 numéros)

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

Non adhérent à 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

Date

Signature

ATOUT RISK MANAGER

Contact : AMRAE
Service abonnement
 80 boulevard Haussmann
 75008 Paris
 Tél. : 01 42 89 33 16
atoutriskmanager@amrae.fr

RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

NB : application du taux de TVA en vigueur au moment de la commande (20% en janvier 2019).

*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
EN FRANCE ET DANS LE MONDE

VOTRE PARTENAIRE CLÉ DANS LA GESTION ET LA RÉOLUTION DES SINISTRES

Depuis 40 ans, EQUAD conçoit et délivre un ensemble de solutions diversifiées pour accompagner les acteurs de l'indemnisation et de la vie économique dans l'évaluation, le règlement des sinistres et la gestion de crise.



ZOOM SUR EQUAD CONSTRUCTION

Des équipes **pluridisciplinaires, réactives** et dotées d'un **savoir-faire reconnu** pour vous proposer des **solutions innovantes** et appropriées à la résolution des litiges construction.

TRC • TRME • DO • RCD • RC MO • RC MOE • RC ENT • RC PRODUITS...

Tous nos secteurs d'activités sont à découvrir sur www.equad.fr



EQUAD



**Le monde des affaires
est plein d'imprévu.**

QBE. Nous sommes prêts.

Search 'QBE France'

 **QBE**