

## DOSSIER

Retour sur  
les 24<sup>ème</sup> Rencontres  
du Risk Management

### MÉTIER RISK MANAGER

Formation à la loupe : Mastère  
Spécialisé Gestion des risques  
sur les territoires de l'EISTI

Risk Manager à l'international :  
Frédéric Desitter, parcours  
d'un pionnier de l'ERM

### VEILLE ET POSITION

Que signifie le nouvel  
« Insurance Act 2015 » ?

## PORTRAIT

Philippe Vappereau,  
Délégué Général au Management  
des Risques de la RATP



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

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



© Photonistop

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

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

**AXA** **CORPORATE  
SOLUTIONS**

**redefining / standards**



**Brigitte Bouquot,**  
Présidente de l'AMRAE

## « CLIMATS À HAUTS RISQUES », UNE NOUVELLE AMBITION POUR L'AMRAE

Quelques semaines après l'extinction des lumières des 24<sup>ème</sup> Rencontres AMRAE, nous sommes portés par l'énergie de ces moments d'exception pour lancer les actions de l'AMRAE en 2016. Quelques heures après les déflagrations terroristes de Bruxelles et Grand Bassam, nous mesurons une nouvelle fois l'obligation de résilience à laquelle les Risk Managers doivent contribuer avec exigence. Je veux revenir avec vous sur les enseignements de ces rencontres et vous redire mes grandes convictions.

Qu'ils soient climatiques, financiers, terroristes, sociaux, Cyber, nous partageons tous le même constat sur la globalisation des risques et leurs effets systémiques, que dopent la technologie et ses effets disruptifs.

Le risque est désormais inscrit dans la sphère du macro-économique. Les entreprises et les dirigeants ont pris conscience de leurs responsabilités. Il apparaît maintenant indispensable de les partager avec un Risk Management public, voire d'État. À ce titre, l'exercice Sequana conduit par la préfecture de Région en liaison avec instances publiques et entreprises privées sur la crue centennale de la Seine est un signal encourageant.

Plus que jamais à l'AMRAE, nous devons réfléchir et agir en termes de métier. Eclairage stratégique, soutien au business, protection financière, le Risk Management est une fonction vitale de l'Entreprise. C'est surtout un métier d'avenir. Pour nos entreprises et leurs collaborateurs, nous avons donc le devoir d'en faire une filière d'excellence et de travailler sans relâche pour développer nos compétences et faire entendre la voix du Risk Management. C'est la première priorité de l'AMRAE.

Mais dans un monde qui n'est plus déterministe, l'excellence ne se construira pas avec nos seules méthodes scientifiques, mais « avec et ensemble », dans la relation à l'autre sur le terrain, comme le rappelait Frère Samuel dans son intervention à Lille. C'est bien la force de notre association de coupler ces deux forces qui font la richesse de l'homme.

Parce que nous savons que nous allons encore vivre des événements à forts impacts, il est également urgent de mettre sous tension la chaîne de valeur de l'assurance. Il serait impardonnable que tous - Risk Managers, courtiers, assureurs et réassureurs - n'aient pas élaboré les réponses adaptées aux événements à venir, dont nombre sont déjà modélisés. C'est la deuxième priorité de l'AMRAE.

Nos organisations ont un devoir de résilience pour elles-mêmes, mais aussi pour la société. Nous avons donc un nouvel étage de la cathédrale du Risk Management à bâtir tous ensemble.

Puison de ces 24<sup>ème</sup> Rencontres l'inspiration, l'énergie et la convivialité qui nous porterons en 2016 ! ■



Allianz Global  
Corporate  
& Specialty

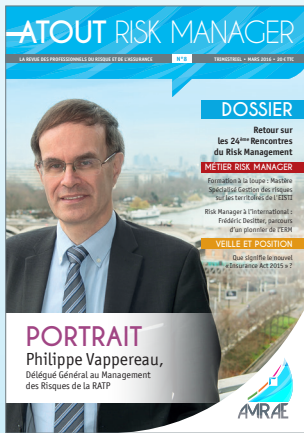
**Contamination, frais de retrait, Kidnap&Ransom, terrorisme, violences politiques.**

Nos équipes sont à votre écoute pour vous apporter des solutions en matière de gestion de crises.

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

**Allianz** 

Disclaimer & Copyright  
Copyright © 2016 Allianz Global Corporate & Specialty. Tous droits réservés.  
Le contenu de cette publication est destiné à fournir des renseignements généraux. Bien que toutes les précautions aient été prises pour s'assurer que les informations fournies sont exactes, Allianz Global Corporate & Specialty ne peut être tenu responsable pour toute erreur ou omission.  
Toute description de couverture d'assurance dans le présent document est faite sous réserve des termes, conditions et exclusions particulières contenues dans chacune des polices souscrites.



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

**Directeur de la publication :**  
Brigitte Bouquot

**Directrice de la rédaction :**  
Bénédicte de Luze

**Comité éditorial :**  
Bénédicte de Luze, Sophie Maguer,  
Hélène Dubillot, Olivier Coppermann,  
Louis Favrot, Gilbert Canaméras,  
Anne Piot d'Abzac, Catherine Vêret Jost,  
Simon Embarck, Florence Puybareau

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

**Ont contribué à ce numéro AMRAE :**  
Bénédicte de Luze, Louis Favrot, David Kapp,  
Ève Mennesson, Patrick Percepied

**Journalistes :**

Sophie Bougeard, Cécile Desjardins,  
Alain Establier, Julie Le Bolzer, Florence  
Puybareau, Gilmar Sequeira Martins  
Merci à tous les interviewé(e)s qui ont rendu  
possible ce numéro.

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

**Crédits photos :**

Marc Verneret, SEITOSEI,  
©RATP Jean-François Mauboussin,  
Stéphane Olivier, iStock

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

**Régie Publicitaire :** FFE

15 rue des Sablons 75116 Paris - www.ffe.fr

**Directeur de la publicité :** Patrick Sarfati

**Chef de publicité :** Caroline Martin

Tél. : 01 40 09 66 18 - caroline.martin@ffe.fr

**Responsable technique :** Sophie Rigal

Tél. : 01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr

**Service journalistique :** Hannibal +

**Impression :**

Imprimerie de Champagne  
52200 Langres

**Commission paritaire :** 0716 G 92388

**Dépôt légal :** Mars 2016

## ÉDITO ..... 3

## PORTRAIT ..... 6

Philippe Vappereau, Délégué Général au Management des Risques de la RATP

## ACTEURS EN VUE ..... 11

## DOSSIER ..... 15

### Retour sur les 24<sup>ème</sup> Rencontres du Risk Management

La place vitale du Risk Manager dans un univers de risques désormais systémiques .....	16
Changement de paradigmes, aléas climatiques et économiques .....	26
Risk Manager : un métier de plus en plus stratégique .....	36
Visions de l'international .....	43
Ambiance : les Risk Managers dans l'œil du cyclone .....	49

## À L'AFFICHE ..... 53

## MÉTIER RISK MANAGER ..... 56

Regard d'un chasseur de têtes .....	56
Extinction incendie dans les data centers : gaz ou brouillard d'eau ? .....	57
Formation à la loupe : Mastère Spécialisé Gestion des risques sur les territoires de l'EISTI .....	58
Risk Manager à l'international : parcours d'un pionnier de l'ERM .....	60

## VEILLE ET POSITION ..... 62

Révolution législative Outre-Manche :  
que signifie le nouvel Insurance Act 2015 pour les acheteurs français ?

## ACTUALITÉ DE L'AMRAE ..... 64

Évènement : journée des formateurs de l'AMRAE - 7 janvier 2016 .....	64
Francophonie : l'AGRAQ, un village français au cœur du continent nord américain .....	67
Publications AMRAE : 8 <sup>ème</sup> Panorama SIGR .....	69
La newsletter de l'AMRAE : suivez le fil vert ! .....	71

## NOS PARTENAIRES ..... 73

## BULLETIN D'ABONNEMENT ..... 74

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

Par Sophie Bougeard

## PHILIPPE VAPPEREAU, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL AU MANAGEMENT DES RISQUES, GROUPE RATP MULTIMODAL

La Délégation Générale au Management des Risques (DGMR) du Groupe RATP a été créée en 2009. Depuis janvier 2014, Philippe Vappereau poursuit la démarche ERM initiée par Serge Dassonville, le premier Risk Manager du Groupe.

*Témoignage de Philippe Vappereau, Délégué général au Management des Risques, Groupe RATP*

**L**e 5<sup>e</sup> opérateur de transport multimodal dans le monde se présente comme un Groupe intégré tant en raison de sa dimension géographique que surtout de sa dimension métier. Exploitation des transports, maintenance et ingénierie des systèmes de transport, tous les métiers nécessaires à la réalisation d'une offre de transport sont intégrés. « Cette unicité est une force pour la RATP », estime Philippe Vappereau, aux commandes des risques du Groupe depuis janvier 2014. La gamme des risques, qu'il gère avec son équipe de quatre personnes, est donc très large car liée à cette diversité des métiers.

La DGMR est rattachée au service de la Direction générale et, plus particulièrement, au Directeur de Cabinet. Le Comité d'Audit du Conseil d'Administration joue annuellement le rôle de régulateur de l'ensemble de la gestion des risques du Groupe. Philippe Vappereau est membre du Comité de Direction.

Tous les risques inhérents aux trois niveaux de l'entreprise publique sont analysés par la DGMR : le Groupe, le Département et les filiales de rang 1, ainsi que les filiales dépendantes de RATP Dev (environ une centaine, réparties dans 14 pays).

Dans la perspective des ouvertures à la concurrence à venir – bus de la région parisienne à partir de 2024, tramways en 2029 et métros et RER en 2039 – l'entreprise publique est en pleine refonte de son modèle économique. Cette révision du business model est un élément clé de la cartographie des risques et le déploiement d'un système de pilotage fin de ces risques a pour objet essentiel de sécuriser le résultat.

### LA SÉCURITÉ FERROVIAIRE AU CŒUR DU MÉTIER

« Au départ, les gens avaient du mal à effectuer le distinguo entre maîtrise des risques et management des risques. L'équipe, constituée en 2009 pour le management des risques, était volontairement très resserrée dans le but d'animer la démarche et de développer la culture du risque également en dehors du monde de la sécurité ferroviaire », explique le patron des risques, la sécurité ferroviaire étant au cœur du métier de l'opérateur public de transport. « Les départements RER, métro et bus se sont appropriés assez rapidement les démarches ERM. Nous leur avons apporté de la méthode ».

*« Dans la perspective des prochaines ouvertures à la concurrence, le Groupe repense actuellement son modèle économique. »*

Le Groupe distingue la sécurité au sens « accidentologie ferroviaire ou routière » et la sûreté des personnes se trouvant dans les espaces ou les trains. « La RATP possède un département sécurité qui fait de la sûreté puisqu'il gère les risques d'attentat, de vandalisme, de dégradation et d'atteinte aux personnes. Pour la sécurité ferroviaire, nous avons une Délégation Générale dédiée qui pilote l'ensemble des

actions de maîtrise du risque "accident ferroviaire" et qui est rattachée directement à la Présidente Élisabeth Borne. »

### UN RISQUE RH SANS PRÉCÉDENT

À la RATP, le risque de sécurité ferroviaire recouvre aussi bien les aspects techniques qu'humains. « Même si nous avons deux lignes en automatique dans le métro, dans la majorité il y a des hommes aux commandes. Les formations, les mises à niveau, la qualité du management sont essentielles pour rester à un bon niveau de maîtrise du risque ».

Les risques liés aux hommes sont donc extrêmement prégnants et suivis de près. « Toute la qualité du service que l'on offre dépend de la qualité des prestations de notre personnel. Le risque managérial est donc extrêmement fort : un management défaillant entraîne une qualité de service défaillante et donc des pénalités de la part de notre autorité organisatrice. Il y a donc un lien direct entre la qualité du management et ce que le voyageur va ressentir sur nos réseaux, et aussi le résultat affecté par ces pénalités potentielles. »

Le défi ? Œuvrer pour que la prise de conscience du risque soit pleinement intégrée dans le management quotidien. « C'est le niveau 3 de maturité des systèmes d'ERM », rappelle Philippe Vappereau.

### LE PAS DE TROIS DE LA MÉTHODE ERM

La méthode de gestion des risques repose sur trois processus. Le premier, classique, consiste à identifier, sélectionner et évaluer les risques en occurrence, gravité et maîtrise. « Si l'on

prend l'exemple de l'accident ferroviaire, on retrouve ce risque à la fois dans la cartographie Groupe, dans celles des départements métro, RER, ainsi que dans celles des départements maintenance du matériel roulant, maintenance des installations de signalisation... Chacun ayant un rôle à jouer dans la gestion de ce risque». Le second processus a été recommandé au Groupe, en 2009, par Marsh Risk Consulting. Compte tenu de la culture très technique et ingénieure de l'entreprise, passer directement d'une évaluation de risques sur la base de quelques scénarios à la mise en œuvre de plans d'actions ne répondait pas à cette logique ingénieure. Résultat ? La préconisation d'un deuxième processus, intitulé «Plan de traitement», à appliquer sur une sélection de risques considérés par la DGMR comme majeurs pour l'activité. «Ce plan consiste en une analyse exhaustive des événements redoutés, de toutes les causes primaires et secondaires de ces événements redoutés ainsi que des conséquences de ces événements». Les conséquences sont évaluées en coûts, les causes en probabilités de survenance et l'ensemble du système de défense existant (prévention, protection, couverture) est identifié au niveau de ses barrières élémentaires, elles-mêmes évaluées suivant leur niveau d'efficacité. «L'intérêt de cette méthode, est qu'elle fait apparaître tout de suite objectivement les points de faiblesse et permet de décider si le risque est acceptable en l'état ou s'il est considéré comme inacceptable ; si tel est le cas, un plan d'actions est mis en œuvre». Le troisième processus de gestion du risque est donc le déroulé des différents plans d'actions.

## CARTOGRAPHIE 2015 : 25 RISQUES MAJEURS

Les cartographies fonctionnent sur un rythme triennal. La DGMR en est donc à sa troisième version. Une fois réalisée, la cartographie se décline ensuite à tous les niveaux de l'entreprise, dans chaque département et filiale.

La version 2015 a mis en évidence vingt-cinq risques majeurs pour le Groupe et son élaboration se base sur différents éléments d'informations collectés par les Risk Managers. «Nous réalisons des entretiens avec tous les membres du Comex et du Comité de Direction de l'entreprise et nous adressons un questionnaire aux membres des Comités de direction de tous les différents départements et filiales», explique Philippe Vappereau. Tendance de cette dernière mouture ? La montée en puissance des risques liés à l'entrée dans le monde concurrentiel, risque de perte de parts de marché par exemple. «Il y a trois ans, ce risque n'était pas beaucoup évoqué, alors qu'il a été le plus cité en 2015. C'est la preuve que le Groupe a véritablement entamé une révolution culturelle et est rentré dans une logique économique et concurrentielle, à l'image de n'importe quelle entreprise !»

### BIO EXPRESS

57 ans. Ingénieur Supélec.

Il débute sa carrière à la RATP en 1983, au Service des Études Techniques, en charge des mesures et essais sur le matériel roulant.

Dans les années 90, il est l'inventeur de la carte de transport sans contact (Pass Navigo), une technologie brevetée «Made in» RATP, utilisée depuis partout dans le monde.

De 2000 à 2014, il pilote les équipes en charge du développement des systèmes d'informations voyageurs, de billetterie et de régulation pour le réseau parisien, puis dirige Ixxi, filiale dédiée à la commercialisation des solutions d'informations passagers et de billetterie en France et à l'international. En janvier 2014, il est nommé Délégué général au Management des Risques du Groupe RATP.



**5<sup>e</sup>** opérateur de transport multimodal au monde

**14 millions** de voyageurs transportés par jour dans le monde

Présent dans **14 pays** en Europe, Amérique, Asie et Afrique

**5,3 milliards d'euros** de chiffre d'affaires (dont 20 % hors Île-de-France)

**58 000** salariés

Investissement annuel en Île-de-France :

**1,6 milliard d'euros**

**3,3 milliards** de voyages en Île-de-France annuellement

Le premier risque en coût pour la RATP reste la crue de la Seine. « En l'absence de toute protection, les conséquences sont estimées à 5 milliards d'euros ; c'est pourquoi la prévention implique toutes les directions de l'entreprise. Nous avons étudié qu'en cas de crue, sans ces protections, il y aurait 140 km de tunnels potentiellement inondés. »

Autre facteur important lié à la spécificité de l'entreprise publique de transport et à prendre en compte : les constantes de temps très longues. « La durée de vie d'un matériel roulant est d'environ 50 ans, donc la nature des risques évolue sur la durée de vie du matériel, avec l'obsolescence des équipements. A contrario, la mise en œuvre d'un nouveau matériel roulant induit des risques sur les interfaces avec les infrastructures existantes (voie, caténaire, signalisation...). »

## UN MODÈLE D'AUTO-ASSURANCE CHALLENGÉ

Le Groupe fonctionne sur un système d'auto-assurance hormis, bien sûr, pour la RC, pour laquelle le Risk Management doit fournir des éléments d'appréciation. L'assureur, QBE, a d'ailleurs sollicité une rencontre avec le Risk Manager pour dresser un état des lieux des dispositifs de prévention existants.

Si ce modèle auto-assurance prévaut pour la majorité des risques, l'unité Assurances et la DGMR le challengent régulièrement et n'excluent pas non plus le recours aux captives. « Les coûts du risque, des sinistres et de la prévention sont très difficiles à évaluer en auto-assurance car ils sont souvent masqués dans les budgets d'exploitation », explique Philippe Vappereau dont la

direction a décidé d'étudier de près le recours à l'assurance pour deux risques en particulier : les dommages aux biens des sites sensibles et le cyber.

Côté risque cyber, la question est à l'étude au sein de la Direction Générale. « Nous avons pris conscience assez récemment que ce risque pouvait représenter des centaines de millions d'euros car nous possédons des fichiers clients avec plusieurs millions de coordonnées bancaires. Bien que nous ayons les meilleurs professionnels en la matière, le risque zéro n'existe pas et l'auto-assurance ne suffit plus pour couvrir un risque de cette ampleur ». Par ailleurs, et compte tenu de la montée en puissance de ce risque, Philippe Vappereau souligne qu'une « absence totale de couverture spécifique pour se protéger des hackers serait considérée comme une défaillance de l'entreprise par nos instances de tutelle et l'autorité organisatrice ».

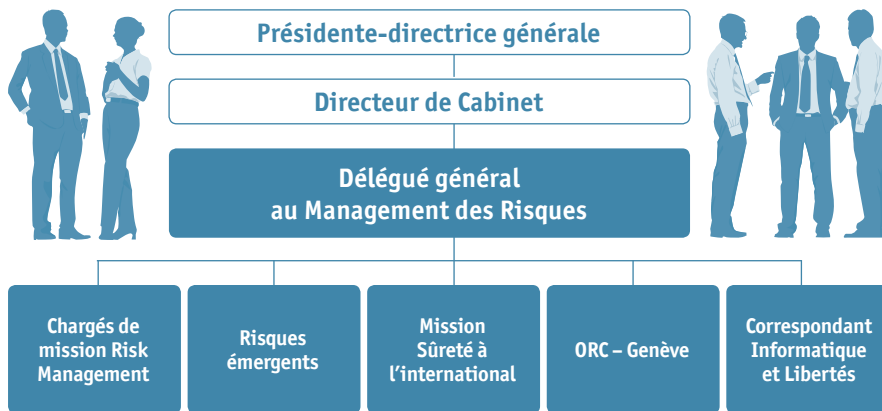
Il rappelle ainsi que « dans le monde du transport, le risque est non seulement technique, mais aussi politique et médiatique », évoquant au passage l'accident survenu dans la nuit du 14 au 15 février 2003 où le sol d'une cour d'école maternelle située au-dessus du chantier de la ligne 14 du métro, s'est effondré. Aucune victime mais le retentissement médiatique fut fort. Philippe Vappereau compte d'ailleurs dans son équipe une personne en charge des risques émergents, notamment du risque de perte d'image suite à un emballement médiatique.

« Le premier risque en coût pour la RATP reste la crue de la Seine. »

En matière de risque financier, « le modèle économique de l'entreprise dans le cadre de notre contrat avec le STIF nous oblige à sécuriser notre résultat net, explique le Risk Manager, car c'est là que nous dégageons la capacité d'auto-financement. Nous ne devons pas augmenter notre dette. Or pour tenir le défi imposé par notre programme annuel d'1,7 milliard d'investissements, nous devons absolument sécuriser notre résultat », ajoutant que « si nous ne tenons pas le résultat, c'est tout le modèle qui est remis en cause ». Payer une prime d'assurance réduit les aléas sur le résultat et constitue donc un moyen pour le Groupe de le sécuriser.



## ORGANIGRAMME DE LA DGMR



Animation du réseau des correspondants Risk Management de départements et filiales

### 2016, L'ANNÉE DE LA MATURITÉ

« Nous faisons évoluer notre système technique global plus vite que nous ne l'avons jamais fait. Aujourd'hui l'entreprise est dans une démarche où tout change, tout bouge : les gens, la culture, les travaux, les façons de travailler, les systèmes techniques ; maîtriser le risque dans un tel contexte est un vrai défi », estime le Risk Manager. Le Groupe s'est donc lancé dans une refonte de son organisation du Management des Risques via un plan d'amélioration. Un « Comité des risques opérationnels » va être

mis en place au premier trimestre pour un meilleur suivi des actions de mitigation des risques majeurs. Philippe Vappereau, en tant que Délégué général au Management des Risques, apporte la « matière risques » à ce Comité piloté par le Directeur de Cabinet. En tant qu'opérationnel, le Directeur général de l'exploitation y siège également tout comme le Directeur de la Sécurité, un représentant de la Délégation Générale à la Sécurité Ferroviaire, le Directeur financier ainsi qu'un représentant de la DRH. Ce Comité devrait se réunir au minimum trois fois par an.

Autres chantiers d'envergure qui verront le jour cette année : la mise en place d'un SIGR avec toutes les parties prenantes aux risques (DGMR, Assurances, Audit et Contrôle interne) ainsi qu'une meilleure diffusion de la culture risque au niveau des managers de proximité.

### VERS PLUS DE TRANSVERSALITÉ ET DE COLLECTIF

Si au sein de l'entreprise publique le Risk Management n'était pas un domaine naturel il y a cinq ans, il l'est aujourd'hui. « Il fallait faciliter l'acceptation et l'implication, rappelle Philippe Vappereau, avec le choix de décorer la fonction des autres parties-prenantes à la gestion des risques (Audit, Assurances) de façon à faciliter le lancement de la démarche ». Aujourd'hui, les Risk Managers sont perçus en interne comme des consultants. « On fait appel à nous en tant que prestataires de services et nous tenons à conserver cette notion de services internes qui intervient en aide et en assistance des différents départements. »

Le Risk Manager pointe enfin deux enjeux importants pour les années à venir : la transversalité et le collectif. « Il n'y a pas de risques qu'un collectif ne saura déjouer ou mieux appréhender. On s'est aperçu qu'à chaque fois que des événements redoutés sont survenus, il y avait eu une défaillance du collectif », conclut Philippe Vappereau. ■

### INTERNATIONAL : RISQUES SPÉCIFIQUES LIÉS À LA FILIALE RATP DEV

La filiale internationale du Groupe, RATP Dev, assure l'exploitation et la maintenance de réseaux de transports urbains et interurbains (bus, cars, tramways, réseaux ferrés et métros) dans 14 pays en Europe, Amérique, Asie et Afrique, et dans plus de 30 villes, agglomérations et départements en France. Côté risques et dans la mesure où le développement du Groupe se fait beaucoup dans des pays émergents, le risque lié à la sécurité des expatriés est très prégnant et suivi de près par l'équipe de Philippe Vappereau. « Ce risque est géré par la DGMR en coopération complète avec RATP Dev. La DRH prend en charge toute la partie liée aux couvertures santé des expatriés », explique le Risk Manager qui pilote également la mission « Sûreté à l'international », qui consiste, explique-t-il, à « assurer les conditions les plus favorables pour que le business se développe ».

« Un des risques importants pour le développement du Groupe à l'international serait la dispersion. »



En termes de benchmark sur tout ce qui relève de la sécurité et sûreté à l'international, Philippe Vappereau regarde du côté des grands groupes industriels comme Total, rôtés aux problématiques.

Autres risques importants pour RATP Dev, ceux liés à l'éthique et à la corruption. Le Groupe a d'ailleurs un code d'éthique qui fixe toutes les règles à suivre.

La DGMR a par ailleurs identifié d'autres risques, plus stratégiques, comme ceux liés à une défaillance de la stratégie ou des orientations. « Un des risques importants pour le développement du Groupe à l'international serait la dispersion car cela peut entraîner un risque de perte de parts de marché et de ne pas tenir les objectifs du PMT ». RATP Dev s'est donc doté des outils nécessaires, veille concurrentielle, comités d'engagement ... qui permettent de recadrer en permanence le développement avec les orientations fixées.



# La couverture environnementale adaptée à vos vrais risques

Profitez de plus de 10 ans d'expertise en risques environnementaux en protégeant la pérennité de votre entreprise grâce aux solutions d'assurances du leader français des risques environnementaux.

L'évolution réglementaire dans le domaine de la responsabilité environnementale nécessite des solutions d'assurances adaptées. AIG regroupe des souscripteurs dont l'expérience internationale et l'expertise leur permettent de traiter des expositions environnementales complexes, incluant la pollution graduelle, les frais de dépollution des sites et les dommages qui menacent notre écosystème. Quoi de plus naturel avec le n°1 français des risques environnementaux ! Pour en savoir plus: [www.aig.com/fr/EnviroPro](http://www.aig.com/fr/EnviroPro)



Prêts pour demain

Les assurances sont fournies par AIG Europe Limited, membre du Groupe AIG Inc. 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](http://www.aig.com)

## ILS ONT REJOINT L'AMRAE

### NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS DÉCEMBRE 2015

■ **Mickaëla AKOLEY**  
Analyste Risques  
CRÉDIT AGRICOLE SA

■ **Céline AMAR-PLANQUART**  
Responsable Assurances  
GEMALTO SA

■ **Mathieu ANDRÉ**  
Risk Manager BIOMERIEUX

■ **Cyril ARSAC**  
Director Global Risk Management  
THE MANITOWOC COMPANY, INC.

■ **Franck AURÉ**  
Liability Insurance Specialist  
FAURECIA

■ **Caroline BA**  
Contrôleuse interne  
POWERNEXT SA

■ **Jean-Louis BAILLEUL**  
Responsable Financements  
International Retail Banking  
BNP PARIBAS

■ **Alexandre BALADÈS**  
Auditeur Interne Sénior  
FONCIA

■ **Frédérique BANNES**  
Collaborateur  
GIDE LOYRETTE NOUËL A.A.R.P.I

■ **Rémi BELLE**  
Risk & Internal Control Manager  
KERING

■ **Sylvain BONENFANT**  
Responsable de la cellule Risques  
LE DEPARTEMENTAL DE SEINE-  
MARITIME

■ **Sandie BONETTI**  
Risk Manager  
AREVA

■ **Stéphane Emmanuel BOUISSOU** Associé en Risk  
Management ATRISC /  
POLARISC

■ **Jean-Marc BOUYER**  
Responsable Maîtrise des  
Risques LA POSTE - DAST PACA

■ **Thibault BULABOIS**  
Coordinateur Risk Management  
LA FRANCAISE DES JEUX

■ **Sonia CABANIS**  
Senior Manager Risk Advisory  
DELOITTE CONSEIL

■ **Christophe CAMILLI**  
Consultant  
A TESTA

■ **Pierre CHANY**  
Risk Manager adjoint SNCF  
Réseau, SNCF RESEAU

■ **Laure-Anne CHAUVEAU**  
Chargée d'assurance et  
prévention des risques  
CHANEL SAS

■ **Philippe CHAVASSE**  
Directeur Juridique  
FIVES

■ **CHRISTIAN COCHET**  
Directeur général audit  
et risques, SNCF

■ **Arnaud CONSTANTY**  
Risk Manager  
EUROPCAR INTERNATIONAL

■ **Catherine COULON**  
Avocat, MACL

■ **Julien COURET**  
Risk Controller  
UNIPER FRANCE POWER

■ **Franck COURTOIS**  
Responsable sécurité,  
prévention, hygiène  
CENTRE BALEXERT S.A.

■ **Nadège DE BECQUEVORT**  
Directrice audit interne  
et Qualité Groupe  
GIE GROUPE SOLENDI

■ **Anne-Gaëlle DELATTRE**  
Risk Manager VALEO  
MANAGEMENT SERVICES

■ **Corinne DHENIN**  
Responsable Contrôle  
interne et Qualité  
DYNACITE

■ **Marc DUCHEVET**  
Associé Risk Advisory  
DELOITTE CONSEIL

■ **Stéphane FERRIER**  
Responsable du Contrôle  
Interne Permanent - Fonction  
Gestion des risques  
MUTUELLE GENERALE  
DES CHEMINOTS

■ **Nicolas FONTVIEILLE**  
Directeur des assurances  
ALCATEL LUCENT SUBMARINE  
NETWORKS SAS

■ **Annabel FRANCONY LEGROS**  
Directeur Audit  
et Contrôle Interne  
SODIAAL UNION

■ **Marion FROTIN**  
Risk Manager, DALKIA

■ **Adeline GRAAS**  
Directrice Gestion des risques  
et contrôle interne, CMA CGM

■ **Isabelle GRUBIC**  
Responsable d'audit interne  
CAISSE CENTRALE DE  
REASSURANCE

■ **Oubolvanh HALSANA**  
Attachée d'assurances  
GIE AG2R

■ **François HAUGUEL**  
Senior Product Manager  
ENABLON

■ **Jean Christophe HUYGHE**  
Directeur technique et des  
risques MUTUELLE UMC

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

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

■ **Jérôme ISENBART**  
Directeur des risques  
CAISSE CENTRALE DE  
RÉASSURANCE

■ **Raphaëlle JADOT**  
Responsable Management  
Risques op. et contrôle interne  
APICIL

■ **Thierry JUSTICE**  
Directeur Gestion des Risques  
et Assurances, EUTELSAT SA

■ **Thierry LAMAIRE**  
Responsable du pôle Risques  
AÉROPORTS DE PARIS

■ **Pascale LE COZ**  
Directrice Audit  
LE CHEQUE DEJEUNER CCR

■ **Olivier LEBLOND**  
Chargé d'Affaires  
TOTAL

■ **Hugues LECOURT**  
Responsable assurances  
PARCOURS SAS

■ **Claude LEVEQUE**  
Responsable des Services  
Généraux des Achats et des  
Assurances  
STET

■ **Sylvie LHERMIE**  
Avocat  
SYLVIE LHERMIE

■ **Patrick LHEUREUX**  
Risk & Liability Manager  
ALCATEL LUCENT INTERNATIONAL

■ **Sabine LIEGES**  
Avocat, MACL

■ **Dominique MARCHETTI**  
Manager Assurances MC  
DONALD'S FRANCE SERVICES

■ **Agnès MARCOTORCHINO**  
Responsable Département  
Souscription, TOTAL

■ **Joëlle MICHAUD LE PLENIER**  
Legal counsel corporate  
Risk Manager, LABORATOIRES  
BESINS INTERNATIONAL

■ **Frédéric MICHAUX**  
Risk Manager  
ORANGE DACRG

■ **Matthieu MIOT**  
Group Risk Manager  
EUROP ASSISTANCE HOLDING

■ **Jean MODRY**  
Directeur des risques  
HANNOVER RE

■ **Ezzeddine MONCER**  
Risk Manager, OACA

■ **Carine MOSNIER**  
Directrice Juridique Adjointe  
ID LOGISTICS FRANCE

■ **Valérie MOUMDJIAN**  
Head of Internal Audit, RHODIA  
OPERATIONS (Groupe SOLVAY)

■ **Xavier MOURETTE**  
Avocat Directeur Associé  
FIDAL

■ **Guillaume PERTINANT**  
Président, HAVASU

■ **Vincent PIANEZZI**  
Auditeur interne  
PÔLE EMPLOI SIEGE

■ **Bernard PIEUCHOT**  
Directeur Risques et  
Opportunités Entreprise  
NEXTER MUNITIONS

■ **Catherine POPINEAU-  
DEHAULLON**  
Avocat associé  
Pech de Laclause,  
BATHMANABANE  
ET ASSOCIÉS (PBA)

■ **Frédéric PROMPT**  
Directeur du pôle Gestion  
des Risques, Contrôle Interne,  
Qualité des Données et Pilotage  
SI Décisionnel, GROUPE MACIF

■ **Thomas PUISSANT**  
Deputy Head Risk Management  
RHODIA OPERATIONS (Groupe  
SOLVAY)

■ **Inssata RICOURT**  
Consultante en Gestion des  
risques, INSSATAD CONSULTING

■ **Isis RIO**  
Gestionnaire assurances  
FROMAGERIES BEL S.A.

■ **David RODRIGUES**  
Responsable souscription  
assurances, AEROPORTS DE PARIS

■ **Thierry ROSTAN**  
Expert, CIBLEXPERTS

■ **Nuria SANCHEZ RUBIO**  
Responsable juridique  
international, BOUYGUES  
ENERGIES & SERVICES

■ **Emmanuelle SOUSSI**  
chargée d'affaires Automobile  
EDF ASSURANCES

■ **Tancrède STAGNARA**  
Expert - Directeur,  
VRS VERING

■ **Florence STEIN PARAGEAUD**  
Juriste, NUTRIXO

■ **Luc STRENG**  
Responsable de l'audit  
interne, LISI SA

■ **Pierre TAMISIER**  
Directeur Audit Groupe  
HOLDING TOTAL

■ **Benjamin TANGUY**  
Risk Manager, MACSF

■ **Jérôme TOCQUES**  
QHSE/RSE/RM, IN VIVO GROUP

■ **Anne VIEVILLE**  
Risk Manager, ORANGE

■ **Luc VRIGNAUD**  
RPCG, MACIF

## ILS ONT BOUGÉ

### ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

- **Béline ALBUMAZARD**, Directrice Adjointe Assurances chez Transdev  
*Précédemment chez LAFARGE-HOLCIM*
- **Laurent BARBAGLI**, Directeur général AXA Matrix Risk Consultants  
*Précédemment chez LAFARGE-HOLCIM*
- **Catherine CHABOSSON**, Manager Assurances et Risques à la CCI de Paris  
*Précédemment chez PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILES*
- **Bertrand COLLET**, Risks and Insurances Group Manager chez Keolis S.A  
*Précédemment chez EUROP ASSISTANCE HOLDING*
- **Anne-Carole LECONTE**, Senior Underwriter Aviation chez SCOR  
*Précédemment chez AÉROPORTS DE PARIS*



## MOUVEMENTS



### Départ d'Henri de Castries d'Axa

Le PDG d'Axa, Henri de Castries, quittera ses fonctions et renoncera à son mandat d'administrateur le 1<sup>er</sup> septembre 2016, deux ans avant échéance. A la tête d'Axa depuis 2010, Henri de Castries a expliqué dans une lettre à ses collaborateurs que son choix avait été mûrement réfléchi et que le Groupe, qui n'a jamais été aussi en forme, se trouvait au meilleur moment pour un passage de témoin. « *Il est naturel qu'une nouvelle équipe lance et porte le nouveau plan stratégique que nous présenterons en juin prochain et qui devrait définir la transformation numérique du Groupe* », a-t-il expliqué.

Thomas Buberl lui succédera à la Direction générale. Denis Duverne deviendra Président non-exécutif du Conseil d'administration.



### Vincent Moutier devient le nouveau Directeur de Global Coporate & Commercial (GC&C) France du groupe Generali

Après plus de vingt-cinq ans au sein du groupe Allianz, il succède à Odile Lasternas-Brécy à la tête de Generali / Global Coporate & Commercial (GC&C) France, l'entité dédiée aux risques d'entreprises de l'assureur italien.



### AMRAE : Philippe Noiro, Risk Manager du groupe Orange, nouveau président de la Commission ERM 360°

« *Je suis Risk Manager du groupe Orange, dont j'anime la démarche ERM depuis 2010. L'amélioration continue du processus de gestion des risques, aujourd'hui certifié ISO 9001, se base entre autres, sur la communication et le reporting, sur l'animation du réseau des Risk Managers et sur les aspects méthodologiques. Par ailleurs, je pilote actuellement un projet d'univers des risques dans le cadre d'une approche intégrée des processus risque, contrôle interne et audit.*

*De formation financière et comptable, mon parcours professionnel m'a conduit dans des groupes américains, puis dans le conseil, spécialisé dans la mise en place de centres de services partagés. J'ai rejoint Orange en 2002, en tant que directeur financier de la filiale supply-chain, puis directeur contrôle interne et risques des achats du groupe.*

*J'ai été honoré d'accepter la proposition d'orienter, depuis septembre, les réflexions de la Commission ERM 360° de l'AMRAE, avec le soutien de Fanny Dakowski (Ipsen) et de Sylvie Mallet (Bouygues Télécom), après en avoir été acteur sous le pilotage de Christine Cantournet.*

*Après les travaux sur la communication des risques qui vont faire l'objet d'une publication prochaine, la feuille de route de la commission pour 2015/2016 porte sur la gouvernance des risques. Nous sommes bien sûr attentifs aux évolutions de doctrine et de reporting, notamment de l'IFA et de l'AMF. Pour l'avenir, nous imaginons que des thèmes tels que le reporting intégré, l'appétit au risque, la culture du risque, l'entreprise étendue, la valorisation/rentabilité de l'ERM... pourraient être confiés par le CSP à notre commission. »*



### Laurent Barbagli, Chief Executive Officer d'Axa MATRIX Risk Consultants

Diplômé de Sciences Po Paris, Laurent Barbagli a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine du Risk Management et dans celui du grand courtage.

Après 10 ans chez Gras Savoye, Club Méditerranée, il est devenu en 2007 le Risk Manager de Lafarge. Doté d'une solide expérience dans l'ingénierie et dans le Risk Management, Laurent Barbagli a rejoint Axa MATRIX Risk Consultants, en février 2016.

## EN VUE

### Philippe Rocard devient PDG d'Axa Assurance Maroc

Philippe Rocard, Directeur général d'Axa CS depuis 2009, devient PDG d'Axa Assurance Maroc et patron de l'entreprise en Afrique sub-saharienne (Sénégal, Côte d'Ivoire, Gabon, Cameroun). X-Mines et actuaire, cet ingénieur a commencé sa carrière chez Lafarge en 1981.

En charge de de 1984 à 1992 de la définition des réglementations pour la prévention des risques au ministère de l'Industrie, il a négocié plusieurs directives européennes, dont la directive Seveso. Il débute ensuite sa carrière dans l'assurance chez Groupama-Gan en 1992 puis chez Axa France en 1999.



« À la tête d'AXA CS, j'ai eu des clients dans tous les grands pays du monde et ai donc pu apprécier les différents marchés, voir comment ils se comportaient. Le marché français est l'un des meilleurs et des plus sûrs. Le droit local y est très équilibré, et les acteurs du marché privilégient le long terme. Il faut aussi innover et en même temps donner des certitudes aux clients industriels ou des services. En fait, ce marché est l'un des meilleurs car il bénéficie d'une forte communauté animée par les Risk Managers avec les assureurs et courtiers. Et cette communauté a une véritable dimension humaine.

Maintenant, à AXA au Maroc, et plus généralement en Afrique, nos objectifs seront de développer l'activité, notamment dans des pays où nous ne sommes pas présents aujourd'hui. AXA souhaite activement participer au développement du marché africain de l'assurance. »

Rob Brown lui succède à la tête de la Direction générale d'Axa Corporate Solutions depuis le 1<sup>er</sup> mars dernier.

### ASSOCIATION FRANÇAISE DE L'ASSURANCE



### AFA, FFSA et GEMA sous la présidence de Bernard Spitz

L'Association Française de l'Assurance (AFA), rassemblement de la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance) et du GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance), se dote d'un nouvel organigramme.

Autour du Président Bernard Spitz, ses services seront à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016 organisés de la façon suivante :

- Six pôles seront créés pour animer le travail des équipes, les pôles étant des regroupements de directions et de services autour d'une thématique commune
- Deux délégués généraux métiers et fonction
- Le président conserve quatre services sous son autorité directe.



Bernard Spitz,  
Président

#### Président

Secrétariat général  
Affaires publiques et communication  
Direction des affaires sociales  
Direction du digital et de l'innovation

#### Délégation générale « fonctions »

Economie, études et statistiques  
Europe et international

#### Délégation générale « métiers »

Assurances de personnes,  
Assurances de dommages et de responsabilité  
juridique, fiscal et de la consommation

# DOSSIER :

## RETOUR SUR LES 24<sup>ÈME</sup> RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT

La place vitale du Risk Manager dans un univers de risques désormais systémiques .....	16
Changement de paradigmes, aléas climatiques et économiques .....	26
Risk Manager : un métier de plus en plus stratégique .....	36
Visions de l'international .....	43
Ambiance : les Risk Managers dans l'œil du cyclone .....	49



Plus de **500** Risk Managers

**2330** congressistes

**30** nationalités

**41** journalistes

**818** sociétés représentées

**71** partenaires

**52** exposants

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

# LA PLACE VITALE DU RISK MANAGER DANS UN UNIVERS DE RISQUES DÉSORMAIS SYSTÉMIQUES

Avec « Climats à hauts risques » : les 24<sup>ème</sup> Rencontres du Risk Management de l'AMRAE ont fait la démonstration que les risques – climatiques, géopolitiques, technologiques, financiers... jusqu'alors distincts sont aujourd'hui si corrélés qu'ils sont devenus systémiques.

Les intervenants des Rencontres l'expriment sans équivoque : pour protéger l'entreprise et ses collaborateurs, l'accompagner dans ses développements stratégiques, le Risk Manager et ses partenaires doivent combiner hauteur de vue et pilotage opérationnel. En outre, si le Risk Management et les Risk Managers s'inscrivent désormais dans l'échelle du macro-économique, celle de l'Etat et des très grandes collectivités économiques, ils ne doivent jamais s'abstraire de la dimension humaine et de la relation à l'autre.



Pour ses premières Rencontres du Risk Management comme présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot regardant notre planète aux risques pluriels, pose immédiatement le cadre de leurs travaux : convaincre les dirigeants de la puissance du Risk Management et de sa filière d'excellence pour servir leurs objectifs et financer les grands risques, défi réel pour la chaîne de valeur de l'assurance.

## FACE À L'INTERCONNEXION DES RISQUES ET À L'ENTROPIE GÉNÉRALISÉE ...

**H**ier, le monde espérait en la mondialisation. « Aujourd'hui, il entre dans l'ère des grands risques systémiques et interdépendants. »

Car tout fait système, « non seulement les interactions de l'homme sur l'environnement (démographie, climat, ressources naturelles) mais aussi les interactions entre ses propres activités (industrie, économie et social, politique et religieux) », lance la présidente de l'AMRAE, appelant à une mobilisation de tous.

Et Denis Kessler, le PDG de Scor de renchérir. « L'interconnexion des réseaux et des marchés, entre les risques existants et émergents ont créé dans l'univers des risques des grappes de risques : séquentiels et géographiques ».





Parmi les exemples illustrant son propos, il rappelle la sécheresse en Russie (en 2010) et l'embargo du président Poutine sur les céréales qui engendra une inflation mondiale des prix alimentaires chez les exportateurs et in fine les printemps arabes, nés d'émeutes de la faim. Le terrorisme souligne-t-il est lui aussi organisé en réseau mondial.

Les interactions sont permanentes et complexifient de manière inédite l'analyse et les conséquences des risques, leur prévention et leur indemnisation.

« Nous (les Risk Managers) devons devenir une filière d'excellence et nous le pouvons avec l'AMRAE, dont l'ambition est de mettre cette filière d'excellence au service des entreprises. »

Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE

Pour le PDG de Scor, nous sommes entrés dans une ère d'entropie, une ère d'augmentation du désordre, qui touche l'ensemble des sphères publiques et privées, entreprises incluses.

En effet souligne l'historien et économiste Nicolas Baverez, l'histoire s'accélère de façon inédite « avec une série de chocs comme nous en avons peu connus ». De l'émergence du groupe terroriste Daech, qui se considère comme un Etat, à la consécration de Google devenue première capitalisation mondiale, en passant par la catastrophe écologique de Fukushima, « nous voyons les acteurs traditionnels bousculés par les nouveaux entrants ; des entreprises sérieuses prises dans des tourments terribles. Le point commun c'est la disruption, un événement improbable, extrême et irréversible ».

Cette situation engendre de nouveaux risques et intensifie les anciens. « Dans ce contexte, il faut s'adapter ou subir. La clé est la capacité à se réformer. Ceux qui subissent, iront vers le bas », martèle Nicolas Baverez.

### ... LA RÉPONSE NÉCESSAIRE D'UN RISK MANAGEMENT DU PLUS HAUT NIVEAU

Mais pour l'historien, des solutions existent. Par les réformes de l'État mais aussi par les entreprises qui doivent être associées plus étroitement à la gestion des risques : « les risques complexes ne peuvent plus être gérés comme au 20<sup>e</sup> siècle, avec l'État qui assume les risques collectifs et les entreprises qui prennent les risques privés. Il faut une interconnexion. Il faut innover, savoir coopérer. Nous allons vivre le siècle des risques et si nous restons passifs, nous serons battus. »

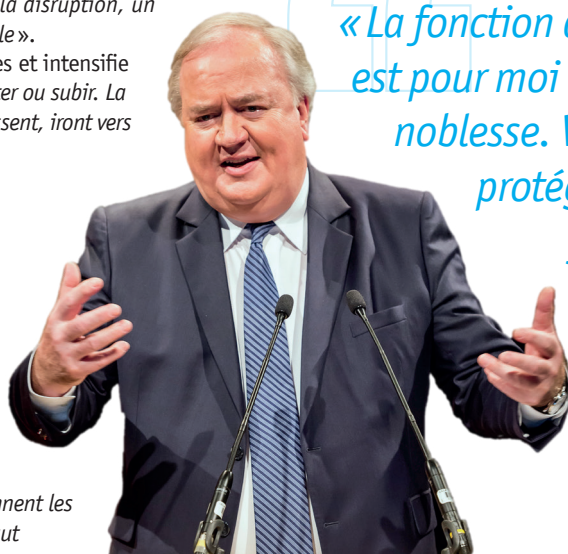
« Les risques complexes ne peuvent plus être gérés comme au 20<sup>e</sup> siècle, avec l'État qui assume les risques collectifs et les entreprises qui prennent les risques privés. »

Nicolas Baverez, économiste et historien



« La fonction de Risk Manager est pour moi d'une très grande noblesse. Votre devoir est de protéger le capital humain, financier, productif, de réputation, et donc la valeur de l'entreprise. »

Denis Kessler, PDG de Scor



Denis Kessler, PDG de Scor

AMRAE 2018

Mais ironise Denis Kessler en listant le nombre de coches ratés par les pouvoirs publics, « je trouve très honnêtement que l'Etat devrait devenir Risk Manager et s'inspirer de ce que vous faites afin que les risques soient anticipés et travaillés. La fonction de Risk Manager est pour moi d'une très grande noblesse. Votre devoir est de protéger le capital humain, financier, productif, de réputation, et donc la valeur de l'entreprise. Le 21<sup>e</sup> siècle sera le siècle du Risk Management à tous les niveaux ou ne sera pas », conclut le PDG de Scor devant une salle conquise.

Pour vivre cette montée en puissance du Risk Manager et assurer cette mission, insiste Brigitte Bouquot dès l'ouverture des Rencontres, « nous (les Risk Managers) devons devenir une filière d'excellence et nous le pouvons avec l'AMRAE, dont l'ambition est de mettre cette filière d'excellence au service des entreprises. L'homme est au cœur des problèmes, mais il est le cerveau des solutions... », rappelle également la Présidente de l'AMRAE. Encore lui faut-il s'affranchir des inhibitions qui le brident dans son intelligence émotionnelle.

Car pour le Frère Samuel Rouvillois, de la Communauté de Saint-Jean en Avignon, le risque et sa représentation sont devenus des questions majeures. Depuis 50 ans, pour des Occidentaux tombés dans une analyse permanente du risque et de l'échec, cette représentation relève du pathologique : « nous nous faisons peur à nous-mêmes. Nous passons notre temps à évaluer le risque et à peser la possibilité d'échec de nos actions potentielles. Nous ne prenons plus de risques, en rien. Or cette posture ne libère ni l'imagination, ni l'innovation, ni la solidarité ».

Interpellé par le Professeur Philippe Chalmain - le modérateur des débats du jour - sur l'encyclique *Laudato Si* du Pape François, Frère Samuel délivre quelques pistes de réflexion sur les sciences humaines qui ont du mal à percevoir la réalité de l'Homme. A l'instar des populations guinéennes, frappées par le virus Ebola. Il pointe que ces populations, loin de se résigner, se relèvent et font preuve d'une énergie vitale, illustration que « la vie humaine est risquée mais que nous risquons d'en perdre le sens à cause d'une vision platonicienne. Nous voudrions plier la réalité des choses à une vision du monde sécurisante ».

« Le risque se chiffre mais ne dit en rien quelle est la posture humaine ni comment la transformer en lot de créativité essentiel à l'action humaine, à la solidarité ou à la vie sociale. »

Frère Samuel Rouvillois



« Nous devons gérer le futur en regardant le futur. »

Jean-Louis Chaussade, DG de Suez



En rappelant que le Pape François proposait avec cette encyclique une alternative à la lecture des sciences humaines dont l'économie, il avertit les Risk Managers : « la perversion de la mondialisation est liée à une perversion épistémologique. Nos grilles de lecture et nos outils scientifiques sont des cyclopes qui ne perçoivent pas ce qu'est l'homme.

Le risque se chiffre mais ne dit en rien quelle est la posture humaine ni comment la transformer en lot de créativité essentiel à l'action humaine, à la solidarité ou à la vie sociale ». Quelle que soit sa hauteur de vue ajouta-t-il, l'Homme, sur la mondialisation doit faire montre d'humilité : « personne n'est capable de percevoir globalement le monde dans sa complexité. Chaque génération apporte sa pierre ou ajoute un étage, au même édifice. Solidarité et mutualisation sont nécessaires pour continuer à mesurer les risques que nous faisons prendre. Mais attention ! », termine-t-il devant un public amusé voire un peu interloqué, « l'assurance est une façon d'éviter le risque et la décision ».

## MYOPIE ET PRESBYTIE SONT DE VRAIS FACTEURS DE RISQUES

Si l'Homme est inhibé, il est également myope, assène Pierre Giorgini le recteur de l'Université Catholique de Lille et auteur de *La transition fulgurante* en fustigeant la sous-évaluation en France des impacts des trois transitions fulgurantes. En premier chef la transition numérique insuffisamment considérée, même chez les scientifiques. Puis, en découlant, la révolution techno-scientifique toujours approchée dans une approche marxiste par rapport à l'objet. Or l'hyperpuissance digitale implique des changements qui obligent à repenser l'interaction avec l'Homme : coopération entre les hommes, combinaison des machines, apprentissage non supervisé (Wikipedia), humanisation des machines, machinisation des hommes (« Human Brain Project », modélisation du cerveau) ...

Enfin, la transition économique qui va nous faire passer d'un monde de la planification à un monde de l'imprévisible.

« Mais », conclut-il, « voulons-nous arraisonner la nature et notre propre nature dans la technologie ou coopérer avec elle par des technologies, notamment pour résoudre des questions de survie ? »

La montée en conscience va être indispensable pour relever ce défi éthique.

Pour Jean-Louis Chaussade, directeur général de Suez Environnement, la myopie n'empêche pas de décider de regarder dans la bonne direction. Certes « ce niveau d'incertitudes n'a jamais été rencontré. Mais il y a deux composantes à cet état : une composante de risques et une composante d'opportunités. Et cette transformation peut être source d'opportunités. »

Point de pessimisme pour celui dont le groupe a peu de métiers dématérialisables et qui ne sont pas appelés à disparaître. « En revanche, c'est l'endroit où va se placer la valeur qui va changer. Il faut donc être attentif à combiner notre savoir-faire à cette transformation numérique. Jusqu'à présent nous avons géré le futur en regardant le passé maintenant, nous devons gérer le futur en regardant le futur ».

## ATTENTION À NE PAS OUBLIER LES POUSSINS JAUNES EN RESTANT BRAQUÉS SUR LES CYGNES NOIRS

« Le diable se cache dans les facteurs humains » pointe à deux reprises le sociologue Christian Morel, auteur de l'ouvrage *Les décisions absurdes* (Gallimard) soulignant l'importance de la prise en compte de l'humain dans les calculs de risques. Et de citer des exemples de catastrophes survenues où cet aspect avait été négligé : le crash de la navette spatiale Challenger en 1986 alors que des problèmes techniques avaient été identifiés par des ingénieurs. Mais ceux-ci ne parti-



« Les risques d'inondation sont plus des poussins jaunes facilement prévisibles que des cygnes noirs difficilement imaginables. »

Christian Morel, Sociologue

cipaient pas à la décision d'autoriser le décollage et ceux qui avaient ce pouvoir ignoraient les problèmes. Mais également l'explosion de la plateforme Deep Water dans le Golfe du Mexique en 2010, où les entreprises concernées avaient été incapables de communiquer et de se coordonner, accélérant ainsi l'ampleur de la catastrophe. Car les entreprises ne voient que ce qu'elles cherchent ou que ce qui leur paraît le plus invraisemblable.



« Cette situation sous-tend des risques sociaux et économiques. Il faut absolument lutter contre le décrochage scolaire en favorisant une meilleure articulation entre le monde de l'éducation et les entreprises et en réformant l'apprentissage. »

Danielle Deruy, Directrice générale de l'agence de presse AEF

« *Voulons-nous arraisonner la nature et notre propre nature dans la technologie ou coopérer avec elle par des technologies, notamment pour résoudre des questions de survie ?* »

*Pierre Giorgini, Recteur de l'Université Catholique de Lille*



Or insiste-t-il « *les risques d'inondation sont plus des poussins jaunes facilement prévisibles que des cygnes noirs difficilement imaginables.* » C'est pourquoi, nous devons libérer la parole au sein des entreprises, car c'est le facteur humain qui fait le succès ou l'échec d'une entreprise. Loué soit le risque ! » conforte Jean-Louis Chaussade.

Exposant avec une très (trop ?) grande mesure la situation de crise des jeunes déclassés, Danielle Deruy, Directrice générale de l'agence de presse AEF, rappela que le décrochage scolaire est source de risques macro-économiques. L'entreprise est directement concernée par la non-formation et le chômage des jeunes. « *Cette situation sous-tend des risques sociaux et économiques. Il faut absolument lutter contre le décrochage scolaire en favorisant une meilleure articulation entre le monde de l'éducation et les entreprises et en réformant l'apprentissage.* »

L'apprentissage est la clé, mais stigmatise-t-elle avec douceur, entre les discours volontaristes des entreprises et la réalité de leur pratique le fossé est très large.

« *Il n'est plus possible d'accumuler au fil des années autant de jeunes sortis du système éducatif sans quasiment aucune formation. Il faut décroiser l'éducation nationale et l'entreprise. Dans le monde en mouvement d'aujourd'hui, cette perspective n'est plus tenable* » ajoute en écho Jean-Louis Chaussade.

### LA COLLÉGIALITÉ : POUR CORRIGER LES DÉFAUTS DE LA VISION...

Bien que convaincus, les congressistes souriaient en entendant le dirigeant de Suez Environnement afficher avec conviction que « *la force des équipes, c'est de voir un problème de manière différente en fonction des responsabilités autour de la table : il faut libérer la parole pour éclairer correctement celui qui va prendre la décision finale.* »

« *L'assurance est clé pour accompagner le développement des industries nouvelles. Nous avons aussi besoin de courtiers visionnaires et techniques, véritables partenaires stratégiques, capables d'innover pour ne pas avoir de fractures dans la ligne de ces nouveaux risques.* »

*Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE*

Concluant les débats de la plénière d'ouverture, Christian Morel énonce ce que connaissent bien les Risk Managers : « *il faut mettre en place des processus qui permettent la collégialité, le débat contradictoire et la communication intensive. Une organisation qui progresse en matière de sécurité et de fiabilité est celle qui commet des erreurs et est capable de les prendre en compte. C'est cela la résilience organisationnelle.* »

### ... ET FINANCER LES RISQUES

Une collégialité revisitée est nécessaire, souligne la présidente de l'AMRAE.

« *Le Risk Manager seul ne suffit pas. Il est nécessaire de pouvoir financer les grands risques et, dans ce domaine, l'assurance est clé pour accompagner le développement des industries nouvelles. Nous avons aussi besoin de courtiers visionnaires et techniques, véritables partenaires stratégiques, capables d'innover pour ne pas avoir de fractures dans la ligne de ces nouveaux risques que sont la supply chain, le big data ou le cyber. À l'AMRAE de challenger le marché de l'offre par la demande* », termine Brigitte Bouquot qui voit la France en précurseur dans les relations de partenariat entre courtiers et assureurs. ■



# naudet forensics,

votre partenaire pour l'analyse des causes  
et l'évaluation du préjudice financier



**naudet-forensics est  
implanté à Paris et à Londres  
pour vous accompagner  
dans l'analyse technique  
et financière.**



**Frédérique Hardy à Londres**  
Forensic accountant, FCA,  
spécialisée dans  
le calcul du préjudice économique



**Patrice Huver à Paris**  
Expert Mécanique & Matériaux  
Membre du Comité Européen de  
normalisation CENPC405 Expertise Services

#### **naudet forensics paris**

152 avenue de Malakoff - 75116 Paris  
tél. : +33 1 45 26 90 83 - fax : +33 1 40 16 03 83  
mail : patrice.huver@naudet.fr - www.naudet.fr

#### **naudet forensics london**

1-2 Broadgate Circle - 2nd Floor - London, EC2M 2QS - UK  
Tél. : + 44 7746 373 641 - Fax : + 44 203 655 2101  
mail: frederique.hardy@naudet-forensics.com





# NOUVELLE DIMENSION

**HCC Insurance fait maintenant partie de Tokio Marine,** une société de premier ordre disposant de ressources réellement mondiales et d'une valeur boursière de 30 milliards \$. Pour continuer à vous offrir une souscription de la plus haute qualité, soutenue par une stabilité financière à toute épreuve.

[hcc.com/global](http://hcc.com/global)

HCC devient



**TOKIOMARINE**  
**HCC**

**HCC Global** Torre Diagonal Mar, Josep Pla 2, Planta 10, 08019 Barcelone, Espagne

HCC Global Financial Products, S.L. – Société Unipersonnelle – ES B-61956629 – Registre du Commerce et des Sociétés de Barcelone, Tome 31639, Folio 159, Page B-196767. Agence d'Assurances exclusive de HCC International Insurance Company PLC, Succursale en Espagne, enregistrée auprès de la Direction Générale des Assurances et Fonds de Pension Espagnole (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones) sur le Registre Spécial des intermédiaires en assurance, courtiers en réassurance et de leurs dirigeants, sous le numéro E0191B61956629.

Une filiale de HCC Insurance Holdings, Inc.

## TERRORISME : COMMENT MAÎTRISER SES EXPOSITIONS ?

Ce fut l'un des ateliers phare de ces Rencontres (suivi par plus de 160 personnes). Les attentats terroristes de 2015 en France ont amené les entreprises à s'interroger sur leurs expositions, tant sur le territoire national qu'à l'étranger.

Comment se protéger et quelle offre attendre de la part des assureurs ? Laurent Barbagli, Administrateur de l'AMRAE, a ainsi rappelé la situation des grandes entreprises hexagonales aux activités internationales : « il y a 40 000 filiales françaises à l'étranger. Un tiers des ETI à contrôle français sont implantées à l'étranger. Les sociétés ont de plus en plus d'expatriés et de collaborateurs qui voyagent. Dans ce contexte, le pivot est la sûreté, qui va interagir avec l'ensemble des fonctions du groupe. À ses côtés, le Risk Manager contribue à assembler les compétences pour définir et décliner les plans de maîtrise des risques. »

### LA GUERRE DE L'INFORMATION

L'amplification du risque terroriste conduit les entreprises à faire appel à des prestataires extérieurs à l'instar de Galice Protection dont le Directeur général délégué, Frédéric Gallois, est ancien commandant du GIGN. « Jusqu'alors le risque terroriste était considéré comme un problème extérieur. Mais pour la première fois le citoyen se sent visé. Il est nécessaire que les entreprises fassent du criblage afin de détecter des signaux de radicalisation et renforcent l'investigation informatique ».

« Le pivot est la sûreté, qui va interagir avec l'ensemble des fonctions du groupe. À ses côtés, le Risk Manager contribue à assembler les compétences pour définir et décliner les plans de maîtrise des risques. »

Laurent Barbagli, Administrateur de l'AMRAE

Autre élément devenu central dans ce nouvel univers des risques : l'information. « Avant, l'acte de menace était la captation de la connaissance par autrui. Mais Daech a compris l'importance de l'information en créant des espaces informationnels indépendants. Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus seulement de prendre de l'information mais aussi d'en fournir. Afin de déstabiliser par la diffamation, la désinformation ou la rumeur », explique Christian Harbulot, Directeur de l'École de Guerre Économique et Directeur associé du Cabinet Spin Partners. Une tendance inquiétante car, explique l'expert : « ce sont des risques diffus, des mouvements évolutifs. Le secteur de l'assurance va devoir se pencher sur ce monde de l'information afin d'aider les entreprises ».

« Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus seulement de prendre de l'information mais aussi d'en fournir. »

Christian Harbulot, Directeur de l'École de Guerre Économique et Directeur associé du Cabinet Spin Partners



Laurent Barbagli,  
Administrateur de l'AMRAE



Paolo Crestani,  
Directeur Commercial  
Grands Comptes de Diot

Du rôle des assureurs, il en a été largement question lors de l'intervention de Paolo Crestani, Directeur Commercial Grands Comptes de Diot. Pour ce dernier, la question est d'abord d'ordre sémantique. C'est elle qui amènera ou non l'assureur à intervenir. À savoir que l'appellation terrorisme n'est pas la même partout et pour tous, certains actes de violence politique étant qualifiés de terroristes par les États. « C'est pourquoi les entreprises auraient besoin d'une offre complète en assurance des violences politiques qui prennent en compte les dommages subis par des tiers et par l'assuré, dont les pertes d'exploitation sans dommage ».

Pourtant les garanties se sont structurées et les capacités sont là : 2,5 milliards de dollars sur le marché de Londres et de 50 à 75 millions d'euros (en agrégat) sur le continent. Pour avancer, conclut Paolo Crestani, « il va falloir exploiter la combinaison des offres du marché et peut-être revoir le système du Gareat en France que certaines entreprises jugent obsolètes. » ■



Frédéric Gallois,  
Directeur général délégué  
de Galice Protection

## LE MONDE DES AFFAIRES FACE AU RISQUE DE SANCTION

Elles peuvent représenter des amendes aux montants astronomiques, voire des condamnations pénales : de graves sanctions pèsent sur le monde des affaires.



Gilbert Canaméras,  
Secrétaire général de FERMA

Réglementation financière, sociale, politique, environnementale, éthique... L'ensemble des contraintes légales se révèle déjà fort dense, pourtant il ne cesse de se complexifier. Conséquence : le risque de sanction planant sur l'entreprise se fait de plus en plus pesant. « La profusion de règles – nationales, européennes, même étrangères – impose un devoir de vigilance car les sanctions peuvent se révéler très lourdes : amendes colossales, voire actions pénales. Tout cela a de quoi tétaniser le monde des affaires », observe Gilbert Canaméras, Secrétaire général de FERMA, et modérateur de l'atelier consacré au risque de sanction. Le non-respect des dispositions juridiques en vigueur expose les organisations à un risque spécifique, parfaitement cartographié par les Risk Managers : le risque de non-conformité. « Le plus grand risque n'est

« La profusion de règles – nationales, européennes, même étrangères – impose un devoir de vigilance car les sanctions peuvent se révéler très lourdes. » Gilbert Canaméras, Secrétaire général de FERMA

pas tant la mise en place de règles internes, mais plutôt l'application partielle de ces règles par les employés, souvent due à une mauvaise compréhension de l'enjeu, à des différences culturelles fortes au sein d'une même entité, ou à l'isolement d'un individu face à la menace », pointe Grégory Lalo, Deputy Head of Corporate Insurance & Prevention chez Solvay.

### UN CONTRAT D'ASSURANCE SCRUTÉ DE TOUTE PART

Même s'il n'y a pas de volonté de s'affranchir du cadre légal, lorsque la sanction tombe, elle peut faire mal. « Milliards d'euros d'amende, emprisonnement du dirigeant, fermeture définitive, action de groupe... », énumère Luc Mayaux, Professeur à l'Université Jean Moulin de Lyon. Pour le souscripteur, les enjeux administratifs sont nombreux... tout comme les cases à cocher ! « Dans le cadre d'un contrat d'assurance, il s'agit de scruter une

« Le plus grand risque n'est pas tant la mise en place de règles internes mais plutôt l'application partielle de ces règles par les employés. »

Grégory Lalo, Deputy Head of Corporate Insurance & Prevention chez Solvay

foule de sujets : corruption, blanchiment, protection de l'information, conflit d'intérêts, sous-traitance... Et là, il ne s'agit que de l'acte d'assurance, viennent ensuite la post-souscription et les sinistres », précise Richard Deguettes, Directeur commercial risques d'entreprises d'AIG. Eu regard à la responsabilité qui lui incombe, l'assureur se pose ainsi comme un partenaire de l'entreprise. « L'assureur est tenu d'un devoir de conseil envers l'assuré... y compris sur le droit futur ! », indique le Professeur Jérôme Kullmann, Institut des Assurances Paris-Dauphine, qui illustre son propos avec l'arrêt « À Corps Ouverts » (nom d'une exposition présentant des cadavres conservés par plastination). Le Tribunal de



Grande Instance et la Cour d'appel de Paris, ainsi que la Cour de cassation ont condamné cette exposition qui a été annulée... tout comme le contrat d'assurance souscrit par l'organisateur. « Illicéité de la cause du contrat d'assurance a jugé la Cour de cassation », rappelle Jérôme Kullmann. Preuve qu'il n'y a pas de stabilité dans les solutions jurisprudentielles. ■



## QUELLES COUVERTURES FACE AUX NOUVELLES ATTAQUES CYBER ?

Le nombre d'attaques cybercriminelles contre les grandes entreprises ne cesse d'augmenter avec des techniques de plus en plus sophistiquées. Un atelier des Rencontres a été l'occasion pour les intervenants de rappeler l'état des menaces et de dispenser quelques recommandations.



### POURQUOI UNE POLICE DÉDIÉE AU CYBER ?

Alexandre Fernandez Toro, RSSI dans un groupe industriel, décline également les bonnes pratiques inspirées des recommandations de l'ANSSI en rappelant que l'entreprise devait se concentrer sur les services essentiels : sécurité périmétrique (firewall), filtrage IP, droits des applicatifs... « *Le risque cyber n'est pas un risque neuf, mais la sensibilité à ce type de risque a augmenté* », énonce Xavier Leproux, Responsable souscription cyber risks chez Chubb France. Pour déterminer les couvertures et polices les plus adaptées, il appelle les participants à examiner leur police RC, qui n'apporte qu'une réponse partielle en ce domaine, et attire l'attention de l'auditoire sur le risque de fuites de données et la possible exclusion des garanties habituellement souscrites par l'entreprise (exclusion possible de « l'atteinte à la confidentialité des données », avec une sous-limite que « les dommages immatériels soient non consécutifs à un dommage matériel »).

Pour Gérôme Billois, Senior Manager chez Solucom, « *la menace qui est assimilable à la délinquance classique est de retour sous trois formes : ciblée, opportuniste, et diffuse (qui se propage par virus) avec, depuis 2015, la recrudescence du ransomware, une méthode facile et lucrative* ». Les experts constatent l'évolution de la nature des attaques et du comportement des cybercriminels. Ainsi les attaques qui ont touché Sony Pictures en 2014, TV5 Monde en avril 2015 ou l'électricité dans une région d'Ukraine, le 23 décembre 2015, avaient pour objectif de détruire. Quant aux attaquants, ils prennent le temps d'apprendre. Le « Carbanak cybergang » aurait dérobé des centaines de millions, dans des banques à travers le monde, par un schéma de reconnaissance, puis d'intrusion par email, puis de propagation, avant d'accéder aux systèmes internes convoités.

Une professionnalisation de la cybercriminalité qu'a également observée la commissaire Sylvie Sanchis (BEFTI), même si des attaques à l'ancienne subsistent voire augmentent, à l'instar de celles sur les autocommutateurs téléphoniques (PABX/IPBX) qui génèrent des flux de surfacturation. Le commissaire Sanchis exhorte les entreprises à déposer plainte lorsqu'elles sont victimes d'une attaque, rappelant que la Police Judiciaire est tenue au devoir de réserve et que la Police ne provoquera jamais un risque d'image pour le plaignant.

« *La recrudescence du ransomware, une méthode facile et lucrative.* »

Gérôme Billois, Senior Manager chez Solucom

La question pour l'entreprise est donc de vérifier si sa police la couvre bien ainsi que l'étendue de sa garantie. C'est alors qu'elle peut souscrire une garantie dédiée, agréementée d'un certain nombre d'options possibles, en particulier liées à la sauvegarde et à l'assistance par des équipes d'intervention. ■

« *Le risque cyber n'est pas un risque neuf, mais la sensibilité à ce type de risque a augmenté.* »

Xavier Leproux, Responsable souscription cyber risks chez Chubb France



# CHANGEMENT DE PARADIGMES, ALÉAS CLIMATIQUES ET ÉCONOMIQUES

## QUELLES PRÉPARATIONS ET ANTICIPATIONS POUR LES ENTREPRISES, QUELS APPORTS DE L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE ?

Des secteurs historiques se trouvent bouleversés par la volatilité des marchés des matières premières et par des risques naturels et politiques grandissants tandis que de nouveaux marchés aux perspectives prometteuses apparaissent – à l’instar de celui des énergies marines renouvelables –, mais dont le profil de risque reste encore difficile à déterminer.

Face à ces nouveaux enjeux, les entreprises s’adaptent, comme les ETI nordistes, ces groupes familiaux qui n’ont jamais hésité à oser pour se développer et s’organisent face aux nouvelles menaces.

Dans certaines limites, les acteurs de l’assurance répondent présents avec de nouveaux instruments financiers et techniques : les Cat Bonds pour transférer les risques de catastrophes naturelles ou des systèmes innovants de modélisation pour épauler les Risk Managers dans l’appréhension de leurs expositions aux changements climatiques.



## DES ENTREPRISES DU NORD «RÔDÉES» AUX MUTATIONS

Course à l'innovation, transformation numérique, changements climatiques... Trois entreprises de la région Nord expliquent leurs approches des grands enjeux économiques et écologiques, et les risques qui en découlent.



De gauche à droite : Emeric de Foucauld (Rabot Dutilleul), Gabriel d'Harcourt (La Voix du Nord), Sidonie Watrigant (BFM Business), Emmanuel de Geuser (Roquette Frères)

**C**est une région habituée aux mutations : déclin des houillères, automatisation du textile, rapide tertiarisation... «Bouleversements économiques, crises, guerres : chaque difficulté est l'occasion de rebondir. Notre région s'inscrit dans une tradition d'audace, d'innovation, de volonté de se relever... Le World Forum de Lille en est l'illustration. Cette initiative montre comment, dans une terre marquée par un passé industriel, on peut créer la troisième révolution industrielle», remarque Gabriel d'Harcourt, Directeur général de La Voix du Nord, le quotidien de référence nordiste. Retenu comme thème principal du congrès 2016, le climat est une préoccupation primordiale pour les organisations du Nord-Pas-de-Calais... Engagé dans une politique RSE suivant quinze grands axes

de développement durable (frein à l'étalement urbain, développement de la nature en ville, accessibilité, réduction de la consommation énergétique, dépollution, chantier vert...), le groupe de BTP Rabot Dutilleul entend être ASAP, *as sustainable as possible*. Créé en 2011, ASAP est également un outil interne, étendu à toutes les entités du groupe en charge de la conception : Rabot Dutilleul Construction, Nacarat, Norlit... «Pour les responsables de programmes, travailler avec ASAP signifie proposer pour chaque projet la meilleure solution durable, explique Emeric de Foucauld, son Directeur administratif. L'écoconception des bâtiments est obligatoire. Néanmoins, nous n'envisageons pas le sujet comme une contrainte, mais comme une opportunité d'innover.»

«Être une ETI ne suppose pas une gestion spécifique des risques : nous vivons les mêmes choses qu'un grand groupe et nous nous comportons comme tel sur de nombreux sujets.»

Emmanuel de Geuser, Directeur administratif et financier chez Roquette Frères



Emmanuel de Geuser

« Dans la presse, le principal risque est de ne pas prendre de risque, de ne rien faire, de céder à l'immobilisme. »

Gabriel d'Harcourt, Directeur général de la Voix du Nord

### LA PRESSE AUSSI VIT DANS UN MONDE DE RISQUES

Chez Roquette Frères, fournisseur de solutions dans les domaines de la pharmacie et de la nutrition, le développement durable est aussi une priorité de tous les instants. « Depuis notre création, il y a plus de 80 ans, nous appliquons la règle des "3 P" : people, planet, profit. Nous développons notre capital humain et nous contrôlons notre empreinte environnementale, tout en assurant une croissance rentable et durable », indique Emmanuel de Geuser, son Directeur administratif et financier. L'évolution numérique est un autre enjeu de taille pour le Groupe. « Dans le monde actuel, où le degré d'exigence sur l'instant est prégnant, nous devons rapidement mettre en place des solutions innovantes répondant aux besoins des parties prenantes. Avec des clients partout dans le monde, qui demandent à pouvoir suivre en temps réel leurs commandes, nous évoluons vers des systèmes d'information permettant une meilleure connexion avec eux », précise-t-il.

La digitalisation est évidemment un sujet majeur pour la presse. « C'est une mutation historique, de la même ampleur que l'invention de l'imprimerie par Gutenberg ! Nous devons donc prendre le tournant. Dans la presse, le principal risque est de ne pas prendre de risque, de ne rien faire, de céder à l'immobilisme, observe Gabriel d'Harcourt. Ainsi, la transformation digitale constitue un vrai mouvement de fond : elle nous fait garder en tête qu'un journal comme le nôtre continue à tenir parce

qu'il peut s'appuyer sur une génération de fidèles lecteurs. Mais de nouvelles générations arrivent, avec des jeunes lecteurs qui consomment l'actualité sur des canaux différents du papier ». Gabriel d'Harcourt évoque aussi le risque éditorial spécifique à la presse. Lors de l'entre-deux tours des dernières élections régionales, La Voix du Nord avait clairement pris position contre le Front National. « Oui, il y avait un risque. Mais nous avons préparé, anticipé, mûri, réfléchi cette prise de position. Nous considérons notre journal comme un acteur de sa région, non comme un spectateur. Nous avons estimé qu'à ce moment-là, nous agissions en faveur de notre région », se souvient Gabriel d'Harcourt.

### LE CYBER RISQUE EN POINT DE MIRE

Dans une entreprise familiale, la gestion des risques prend tout son sens comme le rappelle Emmanuel de Geuser. « Être une ETI ne suppose pas une gestion des risques spécifique : nous vivons les mêmes choses qu'un grand groupe et nous nous comportons comme tel sur de nombreux sujets. En revanche, être une entreprise familiale, nous différencie [N.D.L.R. : Roquette Frères en est à la cinquième génération d'actionnaires]. L'enjeu, pour nous, est de sécuriser un patrimoine, dans un souci de transmission. Avec un tel capital humain, un tel capital industriel, il est important d'avoir une excellente gestion du risque ». Ce que confirme Emeric de Foucauld pour qui la gestion des risques est une démarche stratégique pour une organisation familiale. Quant à Robot Dutilleul, les risques actuels et futurs sont cartographiés. « Dans notre activité, la principale difficulté à l'heure actuelle est d'être compliant. Jusqu'alors, nous étions dans le pilotage des risques de conformité. Là, nous entrons dans la phase de structuration », note-t-il. Chez Roquette Frères, un des principaux risques identifiés pour l'avenir est le cyber risque. « C'est un sujet critique, un domaine où il est difficile de se protéger complètement, où une nouvelle forme de terrorisme se prépare », constate Emmanuel de Geuser. Dénominateur commun de ces groupes ? Ils envisagent le risque comme une opportunité. Évoquant l'exemple de « l'ubérisation », les trois entreprises voient là l'occasion de se remettre en question, d'interroger leur modèle économique et de s'ouvrir à d'autres acteurs pour construire l'avenir ensemble. ■

« Dans notre activité, la principale difficulté à l'heure actuelle est d'être compliant. Jusqu'alors, nous étions dans le pilotage des risques de conformité. »

Emeric de Foucauld,  
Directeur administratif  
de Robot Dutilleul



Emeric de Foucauld (Robot Dutilleul) et Gabriel d'Harcourt (la Voix du Nord)



## Notre spécialité: assurer les risques des entreprises

Dotée d'une équipe disponible, réactive,  
à l'écoute du marché et de ses partenaires,  
MS Amlin propose des solutions d'assurance  
adaptées aux risques traditionnels, comme aux  
risques sensibles, en France et à l'international.

**Dommmages**  
**Responsabilité Civile**  
**Maritime & Transport**

[contact.france@amlin.com](mailto:contact.france@amlin.com)

**MS  Amlin**

## CHANGEMENTS CLIMATIQUES : MODÉLISER POUR ANTICIPER

Les outils de modélisation des changements climatiques, futurs meilleurs alliés des Risk Managers ?



Clément Cavoret,  
Manager Risques et Assurance  
chez Eurodisney SCA



Ara Arakelian,  
Chercheur en analyse  
de simulation numérique  
à l'Institut Pierre-Simon  
Laplace



Christophe Brouillet,  
Responsable Groupe Ingénieurs  
Terrain chez FM Global

L'heure n'est plus au débat avec les climatoseptiques. « En partant du postulat que les changements climatiques vont avoir lieu et ont même déjà cours, il s'agit de se concentrer sur les impacts : les impacts que les entreprises causent à l'environnement ; et les impacts de l'environnement sur les entreprises », indique Clément Cavoret, Manager Risques et Assurance chez Eurodisney SCA, modérateur de l'atelier « Anticipation des conséquences des changements climatiques sur un site industriel ». Grâce au développement des outils numériques et grâce à une connaissance accrue des modèles climatiques (qui incluent atmosphère, hydrosphère, cryosphère, lithosphère...), il est désormais possible d'obtenir une vision, à plus ou moins long terme, des variabilités du climat.

« Pour schématiser, il existe des supercalculateurs permettant d'effectuer des simulations. Cela fonctionne et permet d'anticiper les événements extrêmes de type fonte des banquises, réchauffement de surface, amplifications continentales, précipitations... », explique Ara Arakelian, chercheur en analyse de simulation numérique à l'Institut Pierre-Simon Laplace. Il rappelle que l'activité anthropique contribue *de facto* à l'augmentation des phénomènes climatiques extrêmes. « Les interactions entre activité économique et climat sont acquises. Pour preuve, le dernier rapport du GIEC ne se contente pas des seuls travaux de climatologues. Les rapports d'économistes y occupent également une large place », pointe Clément Cavoret.

### ENVISAGER LES RISQUES D'UN SITE INDUSTRIEL

Pour l'entreprise, la modélisation constitue une opportunité. « L'analyse des datas permet une vision à l'échelle globale mais aussi à l'échelle locale. Cela peut aider à réduire le risque sur un site bien précis », observe Hans-Leo Paus, Expert chez KA Köln Assekuranz Agentur (filiale de l'assureur ERGO Versicherung), société qui a développé (K.A.R.L.), un logiciel pour répertorier sur une carte, les zones sensibles. Risques de volcanisme, de tremblement de terre, d'inondation, de tsunami, de tornade, de grêle... Rien n'échappe aux radars de la modélisation et permet d'envisager les risques précisément définis d'un site industriel dans son écosystème global, tant économique qu'écologique.

« Sachant que plus de la moitié des cas de rupture de chaîne d'approvisionnement sont dûs à des événements climatiques, la modélisation est un atout essentiel pour préparer un site à l'évolution de ses risques, et assurer sa résilience. »

Christophe Brouillet, Responsable Groupe Ingénieurs Terrain chez FM Global

« Sachant que plus de la moitié des cas de rupture de chaîne d'approvisionnement sont dus à des événements climatiques, la modélisation est un atout essentiel pour préparer un site à l'évolution de ses risques, et assurer sa résilience », souligne Christophe Brouillet, Responsable Groupe Ingénieurs Terrain chez FM Global. Préservation des bâtiments, sécurisation de la supply chain, anticipation de nouvelles réalités climatiques et donc adaptation du business model : la modélisation aurait tout bon. Néanmoins, et même si de l'avis de nombreux scientifiques et économistes de tels outils favorisent la gestion des risques, ils ne peuvent pas tout faire. « Les Risk Managers ont encore beaucoup d'idées reçues sur les risques de catastrophes naturelles : ils doivent les dépasser ! », note Clément Cavoret. ■



## ÉNERGIES MARINES RENOUVELABLES : UN RISQUE MAÎTRISABLE MAIS ATTENTION AUX ÉCONOMIES GÉNÉRATRICES DE RISQUES...

Promises à un fort développement grâce à l'appui des pouvoirs publics, les énergies marines renouvelables (EMR) présentent un profil de risque singulier.



Encore embryonnaire, le secteur des EMR devrait couvrir 3,5% de la consommation électrique française en 2020. « Une expansion souhaitée et poussée par l'État », rappelle Sophie Chirico, Responsable Assurances EDF Énergies Nouvelles, qui va installer des parcs d'éoliennes au large des côtes de Fécamp, Courseulles-sur-Mer et Saint-Nazaire. « Chaque parc produira ainsi l'équivalent de la consommation annuelle de 700 000 personnes. L'accord passé avec l'État prévoit qu'EDF rachètera pendant 20 ans l'électricité produite à un prix prédéterminé ». Mais comment évaluer et assurer les risques dans ce secteur nouveau pour les assureurs qui, aux dires même de François Renelier, Senior Account Executive chez Bessé,

« La proposition de loi sur l'Économie Bleue actuellement en discussion va dans le bon sens en permettant aux EMR d'être rattachées au régime des assurances maritimes. »

François Renelier, Senior Account Executive chez Bessé

pose des problématiques singulières ? Sans exclure le risque de conception, il préconise de suivre la courbe d'apprentissage de la filière : « des assurances avec des sous-limites de garantie, une franchise dédiée ou une évolution au fil de l'exploitation peuvent être des solutions ». Le traitement du risque sériel exige surtout de bien maîtriser la question de la responsabilité civile.

### LES CÂBLES : UNE ÉCONOMIE MINEURE POUR UN RISQUE MAJEUR

Si le risque de contingence lié à l'interface entre les sous-stations des parcs d'éoliennes et le réseau électrique pose une question difficile à traiter, celui lié à l'aléa climatique semble moins épineux tant l'hypothèse d'un épuisement du gisement de vent paraît impossible, estime François Renelier. Si le risque d'accumulation géographique se réduit avec le déploiement croissant de parcs d'éoliennes, il reste à savoir si ces contrats vont relever des assurances terrestres ou maritimes. « Dans le premier cas seront appliquées des règles relatives aux Cat Nat et au Gaeat, ce qui alourdira la prime et pourrait perturber la compétition entre assureurs européens. La proposition de loi sur l'Économie Bleue actuellement en discussion va dans le bon sens en permettant aux EMR d'être rattachées au régime des assurances maritimes », résume François Renelier.

Quant à l'origine des sinistres, elle provient en grande partie des câbles reliant les éoliennes à la sous-station (récupérant la production) et au réseau électrique. Alors qu'ils ne représentent que 11% du CAPEX des projets, les câbles sont impliqués dans 40% des déclarations de sinistres et 83% du total des indemnisations versées. D'où ce conseil de Matthew Yau, Directeur chez Lloyd Warwick : « même si le secteur est très concurrentiel, ne choisissez pas les contracteurs les moins-disants mais plutôt les plus expérimentés ». D'autant que le temps s'écoulant entre la commande et la livraison de câbles peut aller de six à douze mois, une durée dont l'importance peut avoir un impact négatif sur l'équilibre financier d'un projet. Quelques maigres économies valent-elles de prendre un risque qui peut se chiffrer en millions d'euros ? ■



## RESSOURCES NATURELLES : COMMENT FAIRE FACE À LA VOLATILITÉ ?

Après un pic en 2007 et 2011, les matières premières ont connu, en 2015, un effondrement généralisé. Notamment sur l'aluminium, le pétrole et le nickel.



avec les interrogations sur le niveau réel de la croissance chinoise. Une grande majorité des producteurs travaille à perte aujourd'hui». Car si les prix ont baissé, ce n'est pas le cas des coûts de production, générant une «problématique prix» majeure. «Dans les années soixante-dix, les oligopoles faisaient disparaître le risque de prix en ajustant le marché par les volumes. Mais les barrières à l'entrée n'ont pas tenu, et de nouveaux intervenants sont arrivés sur le marché, comme le Vietnam dans le café, ou la Chine dans l'aluminium. Dans ce nouvel environnement où les marchés ne sont plus gérés par les volumes mais par les prix, la volatilité s'impose», explique Yves Jégourel, Maître de conférences à l'université de Bordeaux et senior Fellow à l'OCF Policy Center (Maroc).

**C**atastrophes naturelles, risques politiques et craintes de nationalisation, conflits ethniques ou sociaux, effondrements de galeries souterraines comme des prix : rares sont les secteurs qui cumulent autant de risques que l'exploitation minière. «Le secteur a connu des sinistres très importants ces dernières années, comme l'effondrement d'un pan d'une mine à ciel ouvert aux États-Unis ou plus récemment la rupture d'un barrage de rétention de résidus miniers au Brésil. Compte tenu de leurs risques spécifiques et de leur concentration géographique, les mines constituent un vrai défi pour l'assurance. Les primes pour certaines couvertures ne sont actuellement pas à la hauteur des risques», affirme Philippe Csakvary, Senior mining underwriter chez Scor Global P&C, qui compte plus de 100 clients miniers en portefeuille.

### UN RISQUE DE COMPÉTITIVITÉ

Les risques les plus difficiles à gérer pour le secteur ne sont pas assurables. «Le risque numéro un des sociétés minières est le risque de compétitivité, lié à la volatilité des prix de vente des matières premières», explique Philippe Thouzellier, Directeur du Management des Risques du groupe Eramet, qui a subi de plein fouet en 2015 la baisse, notamment, des cours du nickel et du manganèse. «L'arrivée sur les marchés de la Chine avait provoqué une forte hausse des prix des matières premières, mais les prix se sont ensuite effondrés

« Dans ce nouvel environnement où les marchés ne sont plus gérés par les volumes mais par les prix, la volatilité s'impose. » Yves Jégourel, Maître de conférences à l'université de Bordeaux

Avec deux solutions pour limiter le risque. Soit le contrat commercial, qui permet de garantir son prix d'achat/vente sur une période donnée. Soit le recours à un marché financier... lorsqu'il existe. «Alors que les contrats commerciaux concentrent les risques sur les deux contreparties que sont le producteur et l'acheteur, les contrats financiers à terme permettent de diviser le risque dans le temps et l'espace, et de multiplier les contreparties. Ils offrent, en quelque sorte, une assurance», explique Yves Jégourel. Mais ils ouvrent aussi la voie à la spéculation. «C'est un élément constitutif de la financiarisation. Il faut l'accepter. Les produits dérivés sont comparables à des couteaux de cuisine : ils sont nécessaires, mais ils sont dangereux», indique-t-il encore. Car il n'est pas simple de maîtriser les cycles. «Que l'entreprise se couvre, ou non, nous faisons toujours un pari sur l'avenir», rappelle Philippe Thouzellier. ■

« Les produits dérivés sont comparables à des couteaux de cuisine : ils sont nécessaires, mais ils sont dangereux. »

Yves Jégourel, Maître de conférences à l'université de Bordeaux





## CAT BONDS : UN OUTIL DE DIVERSIFICATION POUR LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE

Souvent décriés pour leur similitude avec les subprimes, ces produits financiers sont de plus en plus utilisés pour couvrir les risques naturels.

**A** lors que les marchés se remettent à peine de la crise des subprimes, des inquiétudes sont nées ces dernières années concernant les Cat Bonds, ces obligations catastrophes utilisées par les assureurs et les réassureurs pour se protéger des Cat Nat. Des craintes liées aux techniques de construction de ces obligations - sur la base de la titrisation - proches de celles des subprimes.



« Nous sommes arrivés à un schéma inhabituel où ce sont les investisseurs qui ont généré la demande et non plus les emprunteurs. »

Étienne de Varax, Directeur offre et services chez HDI Global SE

Comment sont construits ces véhicules ? Sont-ils vraiment si risqués ? L'atelier qui leur était consacré a permis de mieux comprendre leur mécanisme et fonctionnement. En rappel historique, Étienne de Varax, Directeur offre et services chez HDI Global SE, explique la construction des subprimes aux États-Unis et comment ces instruments censés fluidifier le fonctionnement de l'économie avaient conduit à la catastrophe. La cause était autant politique (permettre l'accessibilité au logement d'un maximum de personnes) que technique : des crédits à risque consentis à des emprunteurs aux garanties insuffisantes, des agences de notation aux modèles insuffisamment maîtrisés, des transactions réalisées dans un univers non-réglementé et des vendeurs sans obligation de mettre du capital en face des primes reçues. « Nous sommes arrivés à un schéma inhabituel où ce sont les investisseurs qui ont généré la demande et non plus les emprunteurs. Et lorsqu'il n'y a plus eu suffisamment de prêts de bonne qualité, la chaîne de défaut a commencé à remonter et tout a chuté ».

### UNE FAIBLE CORRÉLATION AVEC LES MARCHÉS

« Les Cat Bonds diffèrent de ce modèle », souligne Quentin Perrot, Vice-président de Willis Capital Markets & Advisory puisque « la vente de chaque produit est régulée, le portefeuille de risques n'est pas cédé au véhicule et les liquidités de la vente du Cat Bond ne sont pas payées à la cédante mais sont investies dans des actifs financiers de haute qualité jusqu'au paiement d'un sinistre ou jusqu'à maturité du bond ». Autre différence de taille : la très faible corrélation avec les marchés. « Le risque majoritairement transféré dans les Cat Bonds est le risque d'assurance dommage lié aux catastrophes naturelles ». Sans compter que malgré un intérêt croissant pour ce produit, le marché reste étroit, comparé aux subprimes avec seulement 22 milliards de dollars émis. « Le frein principal à un développement des Cat Bonds pour les entreprises est le prix. Les investisseurs ayant en effet des exigences minimum de rentabilité souvent peu compatibles avec les taux habituellement pratiqués dans le marché de l'assurance », rappelle Quentin Perrot.



« Le frein principal à un développement des Cat Bonds pour les entreprises est le prix. » Quentin Perrot, Vice-président de Willis Capital Markets & Advisory

En clôture de l'atelier, Sydney Rostand, Gérant de Portefeuille ILS SCOR Investment Partners, en a restitué une vision élogieuse : ils optimisent la gestion des risques extrêmes dans une logique de protection du capital, sécurisent une source de protection pluriannuelle, et bénéficient d'un traitement favorable en fonds propres réglementaires sous Solvabilité II. ■

## RISQUES : QUELLES LIMITES À LEUR ASSURABILITÉ ?

Quand change la nature des risques, leur prise en charge par les assureurs évolue également. Une problématique supplémentaire pour les Risk Managers, qui appelle une concertation renforcée de tous les acteurs du financement des risques.



De gauche à droite : Hervé Houdard (Siaci Saint-Honoré), Françoise Carli (Sanofi), Gérard Naisse (Omnium Reinsurance Company) et Véronique Turinaz (Euler Hermes France)

Jusqu'où un risque peut-il être assuré ? Que faire pour remédier au désistement des assureurs ou de la diminution de leur implication ? Cette question de forte actualité pour les Risk Managers a occupé nombre de débats des Rencontres car sa réponse est plurielle. Le risque assurable repose sur trois principes : existence d'un aléa, modélisation et mutualisation possibles. Ce qui exclut ou limite certaines catégories de risques. Néanmoins rappelle Gérard Naisse, Président et CEO d'Omnium Reinsurance Company (Total), « l'assurabilité peut évoluer avec le temps ». Ce risque que les assureurs refusaient de couvrir, comme l'offshore pétrolier, peut désormais être assuré. À l'inverse, le risque terroriste est devenu non assurable par les entreprises à partir du 11 septembre 2001.

« Pour repousser les limites, il est indispensable que les assureurs se jettent à l'eau. »

*Hervé Houdard, Directeur général de Siaci Saint Honoré*

« L'assureur est soumis à des contraintes fortes et il souhaite le plus de prévisibilité possible. Par exemple, les risques cyber sont difficiles à modéliser par manque de données et nous ne pouvons pas mesurer précisément leur impact financier », justifie Véronique Turinaz, Directeur commercial et marketing, Euler Hermes France. Mais est-ce vraiment une question de quantité de données ? « La vraie difficulté est plutôt de savoir quelle est la bonne

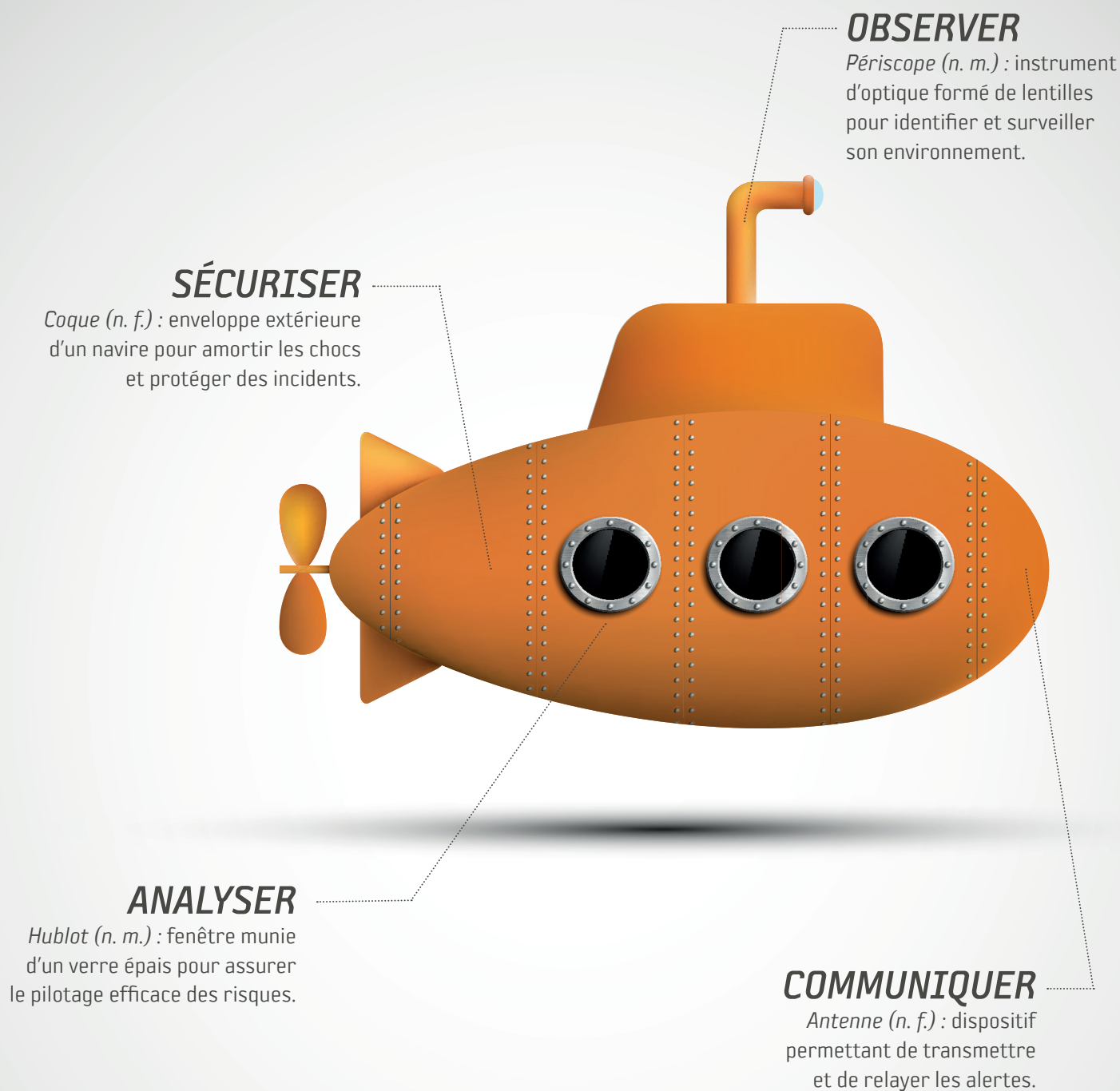
information et quelle est la valorisation d'un sinistre potentiel ? C'est un travail que nous devons mener ensemble, assuré, assureur et courtier », répond Françoise Carli, Vice-présidente des assurances, Sanofi.

### ADMETTRE L'INASSURABILITÉ DE CERTAINS RISQUES

Face au financement viable qui définit la frontière de l'assurabilité, Hervé Houdard, Directeur général de Siaci Saint Honoré, met en garde contre la sur-réactivité des marchés, qui peut freiner les initiatives : « pour repousser les limites, il est indispensable que les assureurs se jettent à l'eau. Avec les capacités actuelles du marché, c'est le moment pour innover, anticiper sur la méthodologie et les modes de règlement des sinistres ». Ainsi l'industrie pétrolière a mis en place une mutuelle couvrant les risques dommages avec une capacité maximum de 400 millions de dollars par évènement. Mais ce n'est pas déclinable dans toutes les industries, obligeant les entreprises à rechercher d'autres solutions. Via une captive ? « À condition de ne pas la considérer comme une poubelle dans laquelle sont placés les risques inassurables », précise Françoise Carli.

L'une des clés principales pour avancer est la coopération entre tous les acteurs et surtout la compréhension des métiers de chacun. Comme par exemple pour le risque moral qui inclut la fraude, la faute intentionnelle ou l'absence de compétences. « Les perceptions ne sont pas les mêmes dans toutes les régions du monde. Les assureurs doivent apprendre à mieux comprendre le modèle économique et l'environnement réglementaire de leurs clients et savoir valoriser les assurés qui travaillent bien. De notre côté, nous devons mieux expliquer notre activité et admettre qu'il y a des risques inassurables », martèle Françoise Carli. Et Hervé Houdard d'ajouter que le courtier, par sa position, peut « voir les meilleures best practices et doit aussi participer à la formation de l'assureur ». ■





## Experts et conseils en gestion des risques au service des assureurs, banques et entreprises

# RISK MANAGER : UN MÉTIER DE PLUS EN PLUS STRATÉGIQUE

**Un livre blanc récemment publié par l'AMRAE révèle la coexistence de trois profils de Management des Risques. De plus en plus d'entreprises tendent vers un positionnement de « Business partner », la fonction s'inscrivant dans le management stratégique de l'entreprise.**



*Cécile Helme-Guizon,  
Directrice de la stratégie  
et membre du Comité Exécutif  
du groupe Darty*



*Michel Dennery,  
Directeur du Management  
des Risques, Engie*

**E**n dix ans, que de chemin parcouru par les Risk Managers ! Les professionnels du métier ont vu, en quelques années, leur quotidien profondément modifié, les attentes ont changé aux plus hauts niveaux - Direction générale et Conseil d'administration - comme de la part des responsables opérationnels ou de *business units*. Le champ des responsabilités a aussi évolué : les directeurs des risques doivent intégrer aujourd'hui par exemple la communication, interne comme externe, avec toute la difficulté de devoir « parler risques » sans devenir anxiogène. On attend aussi d'eux davantage d'expertise et... de polyvalence. Certains n'hésitent ainsi pas à comparer le responsable des risques d'aujourd'hui à « un architecte, un entrepreneur, un médecin et un sportif ».

À la fois cause et conséquence de toutes ces évolutions, le principal changement est la montée en puissance du rôle des Risk Managers : le métier est devenu plus stratégique, avec la nette volonté de se placer sur l'axe de la performance au sein de l'entreprise. On attend aujourd'hui que les responsables de la gestion des risques s'impliquent dans les projets, dans les business plans et dans les processus de prise de décision de l'entreprise, avec l'idée de « définir, pour chaque risque, un niveau d'appétence », selon les termes de Cécile Helme-Guizon, Directrice de la stratégie et membre du Comité Exécutif du groupe Darty. Et bien sûr, à terme, de mettre le plan stratégique « en cohérence avec notre analyse des risques ».

Le sujet est au cœur du Livre blanc *Du Risk Management de la gouvernance au Risk Management de la performance*, que vient de publier l'AMRAE<sup>1</sup> à partir d'une enquête<sup>2</sup> menée pour l'essentiel auprès de ses membres. « Quelque

160 entreprises ont été questionnées avec pour objectif de définir les meilleures pratiques mises en œuvre, tant en France qu'à l'étranger, et ainsi tracer un idéal du Management des Risques en entreprise », explique Michel Dennery, Directeur du Management des Risques

du groupe Engie et pilote du groupe de travail Risque Management et Stratégie à l'origine de ce Livre blanc. Premier constat de l'enquête : il y a autant de pratiques de Management du Risque qu'il y a d'entreprises. « Le positionnement du Risk Management varie selon les entreprises, ce qui se justifie par des besoins différents pour s'adapter continuellement à leur marché. (...) Chaque entreprise ayant ses particularités, un Risk Management efficace se caractérise par son adaptation adéquate à la culture et problématique de l'entreprise. »



« Dans un contexte plus tendu, les entreprises ont tendance à renforcer leur fonction de gestion des risques pour améliorer la qualité des décisions. »

*Michel Dennery, Directeur  
du Management des Risques, Engie*

<sup>1</sup> Livre Blanc *Risk management et Stratégie : Du Risk management de la gouvernance au risk management de la performance*. Publication AMRAE, 20 euros.

<sup>2</sup> L'étude a été réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne envoyé en avril 2015 à près de 180 Directeurs du Management des Risques d'entreprises en majorité membres de l'AMRAE. La quarantaine de réponses obtenues a été complétée par une douzaine d'entretiens individuels réalisés avec des Risk Managers de groupes et organisations avancées en Risk Management.



### TROIS POSTURES CLEFS

Concrètement, l'enquête a révélé la cohabitation, dans le paysage actuel, de trois postures clefs d'orientation du Risk Management. La première, appelée *compliance*, est « *poussée par le besoin de conformité imposée sur le marché où agit l'entreprise* ». Concentrée sur un « *livrable normatif* », cette posture est « *éloignée de la réalité du business* », explique le Livre Blanc. La deuxième posture, dite « *stratégie et projets* » est celle des entreprises ayant un « *besoin de vision straté-*

*gique à long terme* ». Le Risk Management est alors impliqué dans les grands projets, participe à la vision stratégique de l'entreprise et gère son portefeuille de risques en fonction du *risk appetite* de l'entreprise. Enfin, la posture dite du « *business partner* » serait souvent « *imposée par le besoin de proximité immédiate avec le terrain* ». « *Le Risk Manager propose alors au management des solutions pour mettre les risques sous maîtrise. Il aide à évaluer non seulement les risques des projets et des options stratégiques, mais intervient aussi dans la mise en œuvre de cette stratégie et dans les plans d'actions pour que les risques soient maîtrisés* », détaille Michel Dennery.

### UN ENGAGEMENT AUX CÔTÉS DE L'IFA SUR LE « RISK APPÉTITE »

Il n'y a pas que l'AMRAE qui planche actuellement sur le « *risk appetite* » ! Considérant également le sujet majeur, l'IFA (Institut Français des Administrateurs) a lancé, en 2015, un groupe de travail sur le sujet, sous la présidence de Louis Gallois, Président du Conseil de surveillance de PSA Peugeot Citroën, et avec des membres de l'AMRAE. L'implication du Conseil dans la détermination du « *Risk Appetite* » permettrait de « *mieux cerner, au sein des conseils, les risques que les organisations sont prêtes à accepter au regard de leur stratégie et de mesurer l'alignement des parties prenantes* », indique l'IFA, qui a publié, en janvier, les conclusions des travaux réalisés. Avec à la clef, « *la réhabilitation de la prise de risques dans l'entreprise* », mais aussi l'alignement entre la vision du Conseil et celle du management, la réhabilitation et la valorisation de la prise de risque comme source d'opportunités, un encouragement de l'innovation et de la prise de « *petits risques* », et enfin l'expression d'un *tone at the top* cohérent qui fait « *le lien entre le Risk Appetite, la culture de l'entreprise, ses valeurs, et son ambition stratégique* ».

« *Chaque entreprise ayant ses particularités, un Risk Management efficace se caractérise par son adaptation adéquate à la culture et problématique de l'entreprise.* »

*Michel Dennery, directeur du Management des Risques du groupe Engie des risques du groupe Eramet*

Loin d'être « *tranchées* », ces trois postures répondraient aux divers besoins et cultures des entreprises, avec des « *orientations plus ou moins fortes dans le dosage des composants* ». Sans prendre parti, le Livre blanc fait le constat d'une « *évolution forte* » vers la troisième posture : celle où le management des risques s'inscrit dans le management stratégique de l'entreprise, en tant que « *Business Partner* ». « *Dans un contexte plus tendu, les entreprises ont tendance à renforcer leur fonction de gestion des risques pour améliorer la qualité des décisions. C'est ainsi qu'un grand nombre d'entreprises travaillent actuellement sur leur appétit au risque. Et que l'on voit Risk Managers et responsables stratégiques travailler actuellement la main dans la main, comme le montrent les exemples de Engie, Ipsen ou Darty* », souligne Michel Dennery, modérateur de l'atelier « *Risk Management et Stratégie* » lors des Rencontres. ■



## PROSPECTIVE

LE RISK MANAGER DE DEMAIN :  
UN CHEF D'ORCHESTRE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Dans un environnement toujours plus incertain, le Risk Manager peut devenir un acteur stratégique à trois conditions : partager sa vision avec le COMEX, maîtriser la complexité en pilotant des expertises et... gérer le stress.



François Malan,  
Vice-Président de l'AMRAE



Martin Richer,  
fondateur de Management  
& RSE et consultant



Alexis Beguin,  
Risk & Insurance Manager  
de Vale

Si, comme le souligne François Malan, Vice-Président de l'AMRAE et modérateur de cet atelier, le Risk Manager est « *désormais reconnu et bien implanté dans les entreprises* », le futur réserve bien des défis. Non seulement la digitalisation fait émerger de nouveaux business models, dont certains ne font interagir que des individus, mais elle induit aussi une telle fragmentation des processus que l'entreprise devient plus dépendante de l'extérieur pour la conception, le financement, etc. Le contrôle de cet écosystème devient un enjeu majeur, estime Martin Richer, fondateur de Management & RSE et consultant : « *C'est sur lui que reposera la valeur et les talents seront attirés et récompensés en capital, à charge pour eux de le valoriser, comme c'est déjà le cas dans quelques start-up de la Silicon Valley.* » Ce paradigme nouveau modifie la configuration des risques, ajoute Martin Richer : « *Ils seront plus concentrés, les interdépendances rendront l'entreprise plus vulnérable, les risques liés à la réputation et à l'éthique prendront plus d'importance.* »

Comment s'adapter ? Alexis Beguin, Risk & Insurance Manager de Vale, estime indispensable une montée en puissance stratégique et opérationnelle : « *Le Risk Manager devra s'adapter aux besoins de l'entreprise mais aussi être en mesure d'influencer ses décisions. Vis-à-vis de l'extérieur, il devra assumer un rôle plus important auprès des assureurs et des réassureurs mais aussi évoluer vers un management plus participatif.* » Tout en postulant l'émergence d'émules d'Uber dans l'assurance, il s'oppose à une vision linéaire du métier : « *Il faut pratiquer le Risk Manager sous différentes formes, courtier, assureur ou autre, et ainsi affiner la capacité d'anticipation indispensable pour bien gérer les revirements de conjoncture.* »

## DEVENIR UN AMBASSADEUR DE LA FONCTION

Appelant de ses vœux une réduction de l'incertitude juridique actuelle et le recours immédiat aux avocats, déstabilisants et générateurs de coûts, Alexis Beguin suggère aussi aux futurs Risk Managers de bien gérer

« *Le Risk Manager devra être plus négociateur, pédagogue, savoir partager sa vision avec le COMEX et devenir un ambassadeur de la fonction au-delà de l'entreprise.* »

Martine Bournerias,  
Associée du cabinet Progress

leur temps pour garder la maîtrise des événements. Mission impossible ? Pas pour ceux qui savent jouer plusieurs rôles : « *Pour gérer une complexité croissante et une accélération permanente, le Risk Manager devra avoir l'âme d'un architecte, d'un entrepreneur, d'un médecin et d'un sportif !* »



Martine Bournerias (Progress)

Un tel degré d'habileté ne sera pas de trop car la place du Risk Manager en entreprise est encore en devenir, rappelle Martine Bournerias, Associée du cabinet Progress : « *Il lui reste à trouver un positionnement vis-à-vis de la direction financière ou de l'audit, faire reconnaître son expertise à un niveau plus global, attirer les jeunes talents et les former.* » Une évolution récente peut aider les Risk Managers : l'intérêt croissant des membres des conseils d'administration pour leur expertise : « *Les*

*administrateurs souhaitent de plus en plus analyser les plans d'action en fonction des risques encourus.* » Pour tirer parti de cet atout, encore faudra-t-il développer certaines capacités : « *Le Risk Manager devra être plus négociateur, pédagogue, savoir partager sa vision avec le COMEX et devenir un ambassadeur de la fonction au-delà de l'entreprise.* » ■

## RISK MANAGER ET COMMUNICATION INTERNE : UN EXERCICE À HAUT RISQUE ?

Partie intégrante du métier de Risk Manager, la communication interne permet de diffuser une culture du risque au sein de l'organisation.

Oser dire. Un enjeu de taille pour le Risk Manager ! « *Que ce soit pour insuffler une dynamique de pilotage de l'activité par les risques ou donner des éléments de réponse à sa Direction Générale, la communication est au cœur du métier de Risk Manager* », pointe Sylvie Mallet-Babonneix, Responsable gestion des risques et contrôle interne chez Bouygues Telecom, et modératrice de l'atelier intitulé « Risk Manager et Communication : gérer l'information sans diffuser les peurs ?<sup>1</sup> ». « *C'est un challenge, mais cela fait partie de ses missions : informer et communiquer figurent dans le Coso II* », indique Christine Cantournet, Associée

« La communication est au cœur du métier de Risk Manager. »

Sylvie Mallet-Babonneix, Responsable gestion des risques et contrôle interne chez Bouygues Telecom

chez Rivoli Consulting, conseil en gouvernance et Risk Management.

Même si c'est son rôle, le Risk Manager peut rencontrer des difficultés face à cet exercice. « *Évoquer les risques se révèle moins attractif que de parler de développement commercial ou de croissance internationale* », observe Yannis Wendling, Directeur en charge de l'audit, du contrôle interne et de la gestion des risques au Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis. Par nature, le risque se révèle anxiogène, mais il est possible de communiquer sur le sujet sans effrayer... « *C'est même essentiel pour mobiliser et responsabiliser l'ensemble des collaborateurs, et pour co-construire une culture du risque en interne* », souligne Christine Cantournet.

Chaque communication doit être adaptée à la culture de l'entreprise, à son degré de maturité en matière de gestion des risques et à son profil de communication. « *Il y a toutefois des piliers à une bonne communication sur le risque : la clarté, la transparence et l'honnêteté. Il faut impérativement éviter la langue de bois, la communication de dernière minute et les informations non contrôlées* », estime Marie-Laure Soulié, Directrice de la communication interne chez Capgemini. Au Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis, le risque de fraude interne avait été identifié et priorisé dans la cartographie dès 2010. Néanmoins, l'organisation y a été confrontée en 2014. « *Ce n'est pas parce que le risque est avéré qu'il est plus facile à aborder* », explique Yannis Wendling. « *Nous avons déployé une palette d'outils de communication adaptés à chaque population, gouvernance, direction générale, encadrement et agents*. » Ces outils ? Feuille de route, grille d'évaluation, documents de méthodes, entretiens individuels et interventions collectives. « *À ces dispositifs récurrents s'ajoutent des outils ponctuels, mis en place avec l'audit et avec les directions métier, notamment afin de valoriser les actions qui ont été conduites* », dit-il.

La transversalité sur la question du risque semble essentielle. « *Plus la direction de la communication sera informée en amont, plus le sujet sera maîtrisé, le Risk Manager restant l'initiateur et le chef d'orchestre. Et la direction de la communication intervenant à titre de conseil* », pointe Marie-Laure Soulié. Les qualificatifs de la communication interne ? « *Qualitative et pertinente, exacte et accessible et, surtout, délivrée à temps* », résume Christine Cantournet. ■

Christine Cantournet,  
Associée chez Rivoli Consulting,  
conseil en gouvernance  
et Risk Management.



Sylvie Mallet-Babonneix,  
Responsable gestion des  
risques et contrôle interne  
chez Bouygues Telecom



Yannis Wendling,  
Directeur en charge de l'audit,  
du contrôle interne et de la  
gestion des risques au Conseil  
Départemental de Seine-  
Saint-Denis



Marie-Laure Soulié,  
Directrice de la communication  
interne chez Capgemini

<sup>1</sup> L'AMRAE s'apprête à sortir une nouvelle publication sur le sujet de la communication des risques.

## L'ÉVALUATION DU RISQUE S'INVITE DANS LA PRISE DE DÉCISIONS

À l'image de Darty, Engie ou Ipsen, un nombre croissant d'entreprises intègrent l'évaluation et la gestion des risques dans leurs processus stratégiques.

C'est au quotidien que le président et cofondateur d'Arengi, Gilles Proust, fait le constat de la pluralité des politiques de Management des Risques. Comme le montre l'enquête du « Livre Blanc 2016 de l'AMRAE sur le Risk Management et la stratégie », il voit chaque

jour des approches et des pratiques très diverses en la matière. Selon son analyse, trois principaux profils d'entreprises cohabitent. « Les profils "défensifs", qui se focalisent sur les risques opérationnels "non désirés", ont une approche bottom-up et une faible formalisation des risques dans les process de décision », explique-t-il. Deuxième catégorie : les profils « connectés », qui « intègrent des risques business ou acceptés dans leurs cartographies, ont structuré leur fonction ERM et font le lien entre la gestion des risques et les objectifs stratégiques de l'entreprise ». Enfin, les entreprises « intégrées », qui ont franchi une étape supplémentaire : « leurs comités interagissent avec la fonction ERM. Il existe de fortes synergies entre la gestion des risques et les processus de pilotage de l'entreprise et de suivi des projets clés », détaille Gilles Proust, qui estime qu'un nombre croissant d'entreprises tend aujourd'hui vers ce dernier schéma.



Gilles Proust,  
Arengi

« Leurs comités interagissent avec la fonction ERM. Il existe de fortes synergies entre la gestion des risques et les processus de pilotage de l'entreprise et de suivi des projets clés. »

Gilles Proust, Président et cofondateur d'Arengi

Parmi elles, le groupe Engie, qui a mis en place une analyse stratégique sur ses risques pays. « On l'oublie parfois, mais Engie est présent dans près de 70 pays et la France ne représente qu'environ un tiers du chiffre d'affaires », souligne Michel Dennery, directeur du Management des Risques du groupe énergétique, qui a commencé, dans un premier temps, par bien définir le sujet. « Dans le langage courant, on entend par 'risque pays' l'aléa pays mais, en réalité, cela correspond à l'exposition des valeurs de l'entreprise – capitaux employés, actifs, contrats, marques, Ebitda ou résultat net – dans un pays donné. Il faut s'interroger sur l'exposition financière de l'entreprise, au regard de l'instabilité et du risque de chaque pays », détaille Michel Dennery. S'appuyant sur les nombreuses données du marché, le groupe Engie a mis en place sa propre formule pour construire une carte mondiale et définir, pour chaque pays, un niveau de rentabilité requis, fonction du niveau de risque. « Nous avons

établi quatre classes de pays, correspondant à quatre niveaux de rentabilité des projets. Nous avons aussi fixé des "seuils d'attention", par pays et par zone : lorsque le seuil est atteint, nous ne nous interdisons pas de nous développer, mais nous faisons plus attention et nous considérons les enjeux stratégiques des projets. Enfin, nous avons des critères d'exclusions, qui interdisent les projets présentant des risques que nous ne voulons pas prendre... sauf modification de l'environnement », explique Michel Dennery qui rappelle bien que « si les Risk Managers ont apporté la méthode d'analyse des risques, les seuils de risques relèvent, eux, de choix stratégiques ». L'ensemble est bien sûr suivi et réévalué régulièrement, en fonction notamment de l'actualité des pays.

Le groupe Darty, lui, vient d'achever un grand projet sur son appétit au risque. « Nous avons voulu définir, pour chaque risque, notre niveau d'appétence. Ce projet nous a aussi permis de mettre nos travaux annuels sur le plan stratégique en cohérence avec notre analyse des risques », indique Cécile Helme-Guizon, Directrice de la Stratégie du groupe de distribution et membre du comité exécutif. Le projet a débuté par des rencontres avec les membres du Conseil d'administration (qui, à l'anglo-saxonne, comprend aussi certains membres du comité exécutif). « Le directeur des risques et moi – en tant que Responsable de la stratégie – avons interviewé, un à un, chacun des membres du Conseil d'administration, pour connaître son ressenti sur chaque risque, et son niveau d'appétence. Nous avons ensuite réalisé des compte-rendus anonymes mais détaillés, avec des éléments tant quantitatifs que qualitatifs », indique Cécile Helme-Guizon. Tous les risques ont été passés en revue : depuis les risques stratégiques et de développement (moteurs de la croissance, digitalisation, politiques commerciales, M&A, etc.), jusqu'aux risques de « compliance » et opérationnels bien évidemment, mais aussi aux risques financiers, etc. Pour, finalement, aboutir à un tableau présentant les degrés d'appétence « moyens ». « Un consensus peut apparaître sur certains risques, mais ce n'est pas toujours le cas. La démarche a montré que les membres du Board avaient sur certains sujets des perceptions très différentes du degré de risque qu'ils souhaitent prendre ». En posant clairement ces différences, le projet a permis de mieux préciser la stratégie du groupe. « Nous avons

« Ce projet nous a aussi permis de mettre nos travaux annuels sur le plan stratégique en cohérence avec notre analyse des risques. »

Cécile Helme-Guizon, Directrice de la Stratégie du groupe Darty



eu de vrais échanges, à froid et sans urgence, sur le risque au sein du conseil d'administration. La démarche a permis un alignement entre le comité exécutif et le Conseil d'administration des positions sur le risque. Certaines priorités ont été reposées : nous nous sommes parfois rendu compte qu'il fallait renforcer l'environnement de contrôle du risque pour aller de l'avant sur certains sujets». Très satisfait, le groupe envisage de reconduire l'exercice tous les deux ans.

Le groupe pharmaceutique Ipsen est lui aussi véritablement « intégré ». « Nous avons travaillé en comité sur notre 'appétit' face aux 25 principaux risques de l'entreprise. Les risques sont classés en trois domaines, chacun associé à un niveau de contrôle obligatoire », explique Anne Piot d'Abzac, VP Chief Risk Officer du groupe et administratrice de l'AMRAE. Première catégorie, les risques pour



Anne Piot d'Abzac,  
VP Chief Risk Officer, Ipsen

lesquels une faible maîtrise est acceptée, puis ceux pour lesquels il faut une maîtrise « a minima élevée » et enfin les risques pour lesquels est souhaitée « une maîtrise très élevée ». « La démarche, qui s'est révélée très structurante, nous a permis d'avoir une photo de la situation actuelle. Nous avons constaté que si une large part des risques identifiés avaient un niveau de maîtrise conforme à l'appétit du Groupe, d'autres devaient faire l'objet d'efforts supplémentaires. Pour ces derniers, nous nous sommes fixés des objectifs d'amélioration : un niveau cible de maîtrise. Enfin, un lien a été établi avec le plan stratégique : nous vérifions que les sujets "rouges" sont bien pris en compte », explique Anne Piot d'Abzac. Avec aussi, à terme, la possibilité d'estimer que certains risques « mineurs » font l'objet de contrôles surdimensionnés... Car c'est cela, aussi, le « Risk Management de la performance ». ■

## VERS UN « REPORTING INTÉGRÉ » POUR FAIRE LE LIEN ENTRE RISQUES ET STRATÉGIE ?

C'est l'ambitieux projet de la démarche internationale de « l'integrated reporting », ou « reporting intégré », qui se développe depuis 2009 (effet parmi d'autres de la crise de 2008...). Elle a donné lieu en 2012 à la création d'une structure spécifique. L'International Integrated Reporting Council (IIRC), milite, réunit, présente et... teste. La démarche prospère dans certains pays comme l'Afrique du Sud, peu en France où de rares entreprises se sont réellement impliquées dans le programme « pilote » parmi lesquelles les groupes Danone ou Engie (convaincu par la philosophie du reporting intégré, mais pas directement par la démarche de l'IIRC), ou encore Vivendi, qui a consacré dans son dernier rapport annuel (publié le 15 mars) un véritable chapitre au sujet. Pour justifier de leur frilosité, les groupes arguent du coût d'un tel projet (qui pour être mené à bien doit véritablement intégrer des informations issues de toute l'entreprise), et le voient souvent comme une « couche supplémentaire » s'ajoutant aux nombreux documents de référence, annexes aux comptes en normes françaises et internationales, rapports de gestion et autres éléments de développement durable déjà obligatoires...

Pour les Risk Managers en revanche, l'intérêt de la démarche est très net : le « reporting intégré » prétend à terme montrer les liens entre risques et décisions opérationnelles, entre prise de risque et mesures de contrôle. Afin que chacun puisse peser sa prise de risque à l'aune de son ambition stratégique.

Le rapport intégré souligne clairement le lien entre objectifs stratégiques et maîtrise des risques et oblige les entreprises plus matures en gestion des risques à dépasser la dimension anxio-gène sur les risques en considérant les risques et les opportunités.

### SYNTHÉISER, ALLÉGER, REDISTRIBUER : LES PROPOSITIONS DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'AMF SUR L'INFORMATION SUR LES RISQUES

L'Autorité des Marchés Financiers a également constaté que la multiplication des documents de référence nuisait à la lisibilité de l'information sur les risques. Elle a constitué un groupe de travail auquel participait l'AMRAE pour faire des propositions visant à rendre l'information donnée aux actionnaires et au marché sur la nature et la gestion des risques plus pertinente et intelligible et plus cohérente dans le temps. Pour ce groupe de travail, une information plus pertinente devrait s'articuler autour d'une description des risques spécifiques et « sensibles » de l'entreprise, c'est-à-dire ceux jugés comme de nature à remettre en cause la continuité d'exploitation ou significatifs au regard de l'activité et/ou du développement et de la stratégie de l'entreprise ; il ne s'agit plus d'une liste exhaustive des risques.

Toutefois les facteurs de risques restent en l'état, même s'ils devraient avoir tendance à se réduire ainsi que des moyens (acteurs et systèmes) que la société met en œuvre pour maîtriser ses risques en indiquant le cas échéant et si cela est pertinent et possible, une mesure de l'impact d'un risque majeur décrit. Pour ce faire, la proposition de modification des différents textes réglementaires permettra de rassembler l'information sur les risques :

- 1/ dans le rapport de gestion pour les sociétés avec Conseil d'administration ou dans le rapport du conseil de surveillance pour les sociétés à structure duale (Directoire et Conseil de Surveillance et sociétés en commandite par action en supprimant le rapport spécifique du Président relatif à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- 2/ ainsi que dans un rapport unique du Commissaire Aux Comptes qui contiendrait à la fois les observations sur les risques des CAC dans un paragraphe ad hoc (au lieu d'un rapport distinct) et les diligences prévues par la loi en matière de comptes et d'information financière.

À ce jour le calendrier législatif n'est pas connu. ■



# Nous assurons Vous réussissez



**Liberty**  
**Specialty Markets**

La qualité des programmes d'assurances contribue activement aux succès des entreprises  
Nous avons à cœur de proposer des solutions adaptées aux besoins de chaque assuré

**MIEUX QUE COMPRENDRE, VOUS COMPRENDRE**

Assurances pour les Entreprises - Liberty en France  
5 boulevard de la Madeleine 75001 Paris - Tél 01 53 05 90 59 - [www.libertyspecialtymarkets.com](http://www.libertyspecialtymarkets.com)

Liberty Specialty Markets est l'enseigne commerciale de Liberty Mutual Insurance Europe Limited, agréée et réglementée par la Financial Services Authority. L'activité et les contrats souscrits en France sont régis par les réglementations et Droit français.

FR282-01-13

# VISIONS DE L'INTERNATIONAL

Jean-David Levitte était l'invité d'honneur du dîner organisé par l'AMRAE à la veille de l'ouverture des 24<sup>ème</sup> Rencontres. L'occasion pour le diplomate et Ambassadeur de l'AMRAE de s'exprimer sur les grands enjeux et risques géopolitiques internationaux de ces 35 dernières années.



Pour Jean-David Levitte, le tournant se situe en effet en 1979. « Le risque politique était limité à la guerre froide. C'était balisé ». Mais quatre événements surviennent en 1979 avec un impact irrémédiable sur la marche de notre histoire : la chute du Shah en Iran qui a marqué le début de l'Islam politique et de la situation qui secoue aujourd'hui le Moyen-Orient ; le deuxième choc pétrolier qui pèse sur les États-Unis déjà affaiblis par la crise des otages ; le lancement par Deng Xiaoping, le chef de l'État chinois, d'un vaste ensemble de réformes économiques dans son pays. Et enfin à Noël, l'invasion de l'Afghanistan par les Soviétiques.

« Un monde sans leadership où les règles du jeu sont plus ou moins contrôlées par la Chine et la Russie. »

10 ans plus tard, le monde assistait à la chute du mur de Berlin puis à celle de l'URSS. « C'était surtout la fin d'un monde bipolaire et le début d'un monde unipolaire avec les États-Unis comme hyper puissance dominante », rappelle Jean-David Levitte. « Un tournant également idéologique avec la fin du communisme et l'instauration d'une seule règle : l'économie de marché et le début d'une nouvelle mondialisation rendue possible par l'ouverture des frontières de l'Europe de l'Est ». Pour les Européens, l'autre bouleversement fut l'extension de l'Union Européenne passée à 25 puis 28 membres et de 180 à 500 millions d'habitants, « faisant de l'UE la première puissance économique mondiale ». Non seulement géopolitiques, les changements coïnciderent également avec les révolutions des TIC et des porte-conteneurs. « Elles ont accéléré les transports vers le monde entier et réduit les coûts au moment où la Chine s'ouvrait, lui permettant de partir à la conquête commerciale du monde ».

## UN MONDE APOLAIRE MARQUÉ PAR UNE PHASE DE CHOCS

Ce monde en pleine mutation connu en septembre 2001, un nouveau choc brutal. « Les États-Unis au sommet de leur puissance découvrent leur vulnérabilité et constatent qu'ils ne sont plus la puissance absolue », raconte Jean-David Levitte, à l'époque ambassadeur de France à l'ONU. S'ensuivent 15 années de troubles et de transformations marquées entre autres, par les guerres en Afghanistan et en Irak sur le plan géopolitique et l'émergence économique des BRIC (Brésil – Russie – Inde – Chine).

« Le monde apolaire est une bonne époque pour les puissances moyennes comme la France qui veulent agir. »

Après ce bilan, comment analyser la situation de 2016 ?

Pour le diplomate, le monde est devenu apolaire. « Il n'y a plus de pilote dans l'avion de la mondialisation. Les États-Unis se retirent mais personne ne veut les remplacer. Les BRIC ont explosé et de nouveaux acteurs émergent comme la Corée du Sud, la Turquie ou l'Indonésie ». Un monde sans leadership où les règles du jeu sont plus ou moins contrôlées par la Chine et la Russie. « Avec un président russe, Vladimir Poutine, rêvant de reconstruire l'empire de Catherine II en s'appuyant sur les ultranationalistes et un État chinois désireux de faire reconnaître sa souveraineté à ses voisins », d'où des tensions avec certains d'entre eux : Japon, Corée du Sud, Vietnam. « Nous ne vivons pas une transition comme après le Traité de Vienne en 1815 ou après 1945 mais une phase de chocs avec des risques de fragmentation. Au Moyen-Orient mais aussi en Europe avec les velléités d'indépendance de la Catalogne ou de l'Écosse ». Jean-David Levitte conclut cependant sur une note positive soulignant que « le monde apolaire est une bonne époque pour les puissances moyennes comme la France qui veulent agir. Nous avons un rôle à jouer ». ■



## CONVENTION DE LA FRANCOPHONIE

# LA FRANCOPHONIE, UNE PÉPINIÈRE DE SOLUTIONS INNOVANTES

La 3<sup>e</sup> Convention du Club Francophone du Management des Risques et des Assurances, désormais dénommé Club FrancoRisk, que les 24<sup>ÈME</sup> Rencontres de l'AMRAE ont accueilli à Lille, a suscité un large intérêt, tant par la spécificité des problématiques évoquées que l'ingéniosité des solutions appliquées.

Lors de son discours d'ouverture, Gilbert Canaméras, le Président du Club FrancoRisk, a d'emblée rappelé que cette Convention allait sans doute marquer l'histoire du secteur : *« J'ai fait un rêve : réunir le plus grand nombre de Risk Managers afin qu'ils puissent échanger sur des points d'intérêt communs et améliorer le développement des entreprises. Ce rêve est devenu réalité. »* Lui succédant à la tribune, la Présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot, a souligné

quant à elle l'importance des échanges avec l'ensemble des acteurs du monde francophone, qui *« viendront enrichir notre vision du monde et de la globalisation économique, politique et culturelle, que nous souhaitons harmonieuse pour tous. »*



Marc de Pommereau, Secrétaire Général du Club FrancoRisk et Vice-Président de l'AMRAE

En introduction de la table ronde sur le thème des risques climatiques dans l'univers francophone et en particulier sur le régime des Cat Nat à la « française », Marc de Pommereau, Secrétaire Général du Club FrancoRisk et Vice-Président de l'AMRAE, est revenu pour sa part sur la mission des Risk Managers et des assureurs face aux risques climatiques : *« Pour éviter les effets négatifs de la mutualisation des risques, la voix des Risk Managers doit être entendue car la position des entreprises dans la problématique du traitement des risques est importante. Dans les pays où le traitement des Cat Nat est une forte préoccupation, la position des assureurs devient incontournable aux côtés des pouvoirs publics. »* Le contenu de la table ronde sera largement diffusé pour servir de base à l'approfondissement de la réflexion.

*« J'ai fait un rêve : réunir le plus grand nombre de Risk Managers afin qu'ils puissent échanger sur des points d'intérêt communs et améliorer le développement des entreprises. Ce rêve est devenu réalité. »*

Gilbert Canaméras, Président du Club FrancoRisk



### DÉFINIR UN « CADRE DE GESTION GLOBAL »

Alors que son taux de couverture reste faible, le continent africain voit croître inexorablement son exposition aux catastrophes naturelles. Dans 13 pays francophones de la zone subsaharienne, leur nombre est passé de 11 en 1965 à 67 en 2010, essentiellement des inondations (60 %) et des sécheresses (20 %). Reconnaisant que l'étendue des dégâts tient pour une part importante à une *« gestion approximative et des structures publiques incomplètes »*, Hervé Allou, Directeur général de Globus Ré à Ouagadougou au Burkina-Faso, entrevoit une solution à travers la définition *« d'un cadre de gestion global »* avec l'appui d'une structure dédiée comme le Centre Africain des Risques Catastrophiques (CARAC). Pour mieux gérer la prévention et la gestion des catastrophes, il faudrait cependant sortir la recherche de la place « marginale » qui lui est accordée.

### ASSURANCE PAR SATELLITE

La science est cependant une voie prometteuse comme le démontre le couplage de plans de soutiens publics aux populations avec des prévisions élaborées en amont à partir de relevés par satellite (Famine Early Warning Systems/African Risk Capacity). Individuellement, agriculteurs et pasteurs peuvent aussi souscrire une assurance paramétrique qui corréle un facteur climatique (pluie, température) à un dommage ou une perte financière. *« C'est un système qui combine prix compétitifs, grâce à des frais de gestion plus faibles, et rapidité, puisqu'aucune expertise n'est nécessaire pour déclencher l'indemnisation »*, souligne Tanguy Touffut, Directeur du département d'assurance paramétrique d'Axa Corporate Solutions. Cette rapidité évite alors de plonger des millions de personnes dans un cycle de pauvreté aux conséquences dramatiques et durables. Si les progrès technologiques continuent de soutenir le développement de l'assurance paramétrique en Afrique, le continent pourrait devenir un laboratoire mondial dont les solutions seront exportées...

« C'est un système qui combine prix compétitifs, grâce à des frais de gestion plus faibles, et rapidité, puisqu'aucune expertise n'est nécessaire pour déclencher l'indemnisation. »

Tanguy Touffut, Directeur du département d'assurance paramétrique d'Axa Corporate Solutions

### MAROC : UN SYSTÈME GLOBAL POUR PROJET DE LOI

En raison de sa forte exposition aux risques (tsunami de 1755 causé par le tremblement de terre qui a dévasté Lisbonne, tremblement de terre de 1960 avec 12 000 victimes à Agadir, importantes inondations en 2012), Bachir Baddou, Directeur Général de la Fédération Marocaine des Sociétés d'Assurances et de Réassurance - a présenté le projet de Loi sur la couverture des risques catastrophiques visant à la fois les phénomènes naturels et les actions violentes de l'homme. Il prévoit un système de « couverture à périls dénommés » dont la liste est fixée par voie réglementaire. Sur proposition d'une commission de suivi, l'administration fixe l'étendue de la garantie, les franchises et plafonds d'indemnisation ainsi que le tarif. Pour assurer une équité de traitement (3,2 % du PIB seulement est couvert par des assurances classiques), le dispositif a prévu un deuxième pilier, dit allocataire, qui permet d'indemniser, moyennant un « ticket modérateur », les personnes non-assurées à travers le Fonds de solidarité contre les

événements catastrophiques (FSEC). Le risque est assumé par les assureurs mais aussi les réassureurs, locaux et internationaux, l'État couvrant le défaut de ces derniers.

### QUÉBEC : APPROCHE PRÉVENTIVE FÉCONDE

Au Québec, les inondations sont fréquentes, de même que les tremblements de terre (5 000 par an dont certains, très violents, peuvent atteindre 7 sur l'échelle de Richter), et les températures extrêmes. « Faute de système Cat Nat et de fonds publics, l'indemnisation est intégralement assumée par les assureurs qui ont suscité une approche préventive très féconde, en particulier dans la construction », a expliqué Anis Safraoui, aujourd'hui Vice-président chargé des assurances et du risque de SNC Lavalin, la plus importante firme d'ingénierie du Canada... ■

« Faute de système Cat Nat et de fonds publics, l'indemnisation est intégralement assumée par les assureurs qui ont suscité une approche préventive très féconde, en particulier dans la construction. »

Anis Safraoui, Vice-président chargé des assurances et du risque de SNC Lavalin



Anis Safraoui,  
Snc Lavalin



Bachir Baddou,  
Fédération  
Marocaine  
des Sociétés  
d'Assurance et de  
Réassurance



Tanguy Touffut,  
Axa CS



Hervé Allou, Globus Ré



Par Florence Puybareau

COP 21 : UN NOUVEAU CONSENSUS SUR LE CHANGEMENT CLIMATIQUE  
MAIS DES QUESTIONS EN SUSPENS SUR LA MISE EN ŒUVRE

## PASCAL LAMY, ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'OMC

C'est à Pascal Lamy, ancien Directeur général de l'OMC et actuel Délégué interministériel à la candidature de Paris pour l'exposition universelle de 2025, qu'est revenue la tâche de clore les 24<sup>ème</sup> Rencontres de l'AMRAE. L'occasion pour ce bon observateur des turbulences mondiales de se satisfaire de l'accord de la COP 21.

« Les accords de la COP 21 ont établi un nouveau consensus sur le changement climatique et marquent une inflexion dans les anticipations des agents économiques. Néanmoins, des questions demeurent sur la mise en œuvre de l'accord », reconnaît Pascal Lamy. Les problématiques d'environnement se heurtent à des impératifs économiques. À l'heure où l'on veut faciliter les échanges des marchandises et des humains, est-il possible de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> ? Comment faire pour améliorer les synergies entre ces deux univers, si différents, de la gouvernance internationale ?

DIVERGENCE ENTRE INTÉRÊTS ÉCONOMIQUES  
ET ENVIRONNEMENTAUX

Les différences sont grandes d'abord d'un point de vue historique. « Le premier traité de commerce a été signé au 15<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ tandis que l'accord de Kyoto date de 1997 », rappelle Pascal Lamy. Vingt-trois siècles d'écart où de nombreux économistes à l'instar d'Adam Smith n'ont cessé de déclarer que l'ouverture des échanges étaient bons pour l'humanité. Alors qu'il a fallu attendre 1998 avant que l'ONU ne s'interroge sur les changements climatiques.

Autre différence de taille pointée par l'ancien patron de l'OMC : « la perception par les acteurs concernés de la valeur de l'échange. L'échange international est un jeu à somme positive avec un bénéfice pour les deux parties. Tandis que la répartition des échanges carboniques est un jeu à somme nulle. Si un pays réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> et l'autre pas, cela n'a pas de grandes conséquences et ne pousse pas à être vertueux. Il faut donc ajuster des intérêts et des valeurs hétérogènes ». Mais là encore la tâche est complexe car les systèmes juridiques n'ont pas la même maturité. S'ils sont ultra-sophistiqués pour les échanges internationaux avec l'existence de l'OMC, une organisation supranationale, ils sont beaucoup moins solides et reconnus concernant les problématiques de changements climatiques. La référence Kyoto qui a édicté de vraies contraintes pour les pays signataires « ne concernait que 20 % des émissions de CO<sub>2</sub> de la planète ».



## LE RÔLE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX

Ces mondes si différents voire divergents peuvent-ils s'accorder ? « Il y a des similarités car dans les deux cas, ce sont des phénomènes globaux qui concernent l'humanité. Et l'essentiel des décisions est aux mains d'États-nations souverains », souligne Pascal Lamy. La synergie est donc théoriquement simple. « Il suffit de faire monter le prix mondial du CO<sub>2</sub> au prix de son dommage ce qui entraînera une baisse de la consommation des énergies fossiles et une hausse des énergies renouvelables. On verra ainsi naître une nouvelle division internationale du travail, un ajustement des prix et une modification des comportements ». Mais, prévient l'orateur, « une hausse du prix du carbone mondial est un rêve qui ne se réalisera pas et pendant longtemps, nous allons naviguer avec des systèmes où les prix du carbone seront différents ». Cette hétérogénéité réduit l'efficacité des mécanismes économiques et les conditions semblent bien difficiles à réunir pour réussir. Pascal Lamy garde cependant espoir car « aujourd'hui, nous vivons une transition où ces questions se décentralisent pour être accaparées par les acteurs économiques et sociaux : ville, cités, entreprises, société civile... C'est pourquoi, le sommet de Copenhague, où seuls les diplomates étaient impliqués, a échoué et que Paris a été un succès. » ■



## RISQUE VOYAGE : VOYAGEURS PROFESSIONNELS ASSURÉS, DÉVELOPPEMENT PROTÉGÉ

Un rapport conjoint de FERMA et International SOS analyse la situation et liste les solutions possibles sur la mobilité professionnelle et le Risk Management qui lui est associé.



Les voyages des collaborateurs ne se réduisent pas à une simple question financière, rappelle Laurent Taymans, Directeur médical régional de International SOS, le leader mondial de la maîtrise des services de santé et sécurité à l'international : « Dans un environnement économique en mutation rapide, ils sont un composant essentiel de la stratégie de développement des entreprises hors de leur marché domestique. »

Pour aider les organisations à mieux appréhender et gérer ce risque, la FERMA et International SOS viennent de publier un rapport. D'emblée, il souligne un point positif : 79% des Risk Managers ont pleinement conscience de cet enjeu. Ils sont même un acteur clef dans la mise en place de solutions efficaces en matière de gestion du risque voyage grâce à leur « perception holistique des aspects médicaux, de sécurité et d'assurance ».

### PILOTER LE DEVOIR DE PROTECTION : ANALYSES JURIDIQUES, TÉMOIGNAGES ET OUTILS

Pour les aider à concevoir les solutions les plus adaptées, le rapport comprend quatre volets. Le premier propose une analyse juridique du devoir de protection que l'Union européenne impose aux organisations vis-à-vis de leurs collaborateurs. Le second montre, à travers la transposition du droit européen dans les législations nationales de 15 pays, que les obligations locales évoluent vers toujours plus d'exigence en matière de santé, de sûreté et de sécurité.



Le troisième volet liste les meilleures pratiques et apporte les témoignages de responsables risques et assurances de sociétés leaders sur leurs marchés (Atlas Copco, CMI Groupe, DLA Piper, Drägerwerk, Kering et Wolters Kluwer). Conçu dans une optique « boîte à outils », le quatrième volet du rapport décrit les mesures que les organisations peuvent mettre en place afin de réduire les risques potentiels auxquels sont exposés les voyageurs internationaux et leurs dépendants. « Ce rapport aidera les organisations à accomplir leur devoir de protection envers les voyageurs internationaux susceptibles d'être exposés à des situations inhabituelles et à des risques accrus hors de leur pays d'origine », souligne Jorge Luzzi, membre du Conseil d'administration de FERMA et responsable de ce projet. ■



ENTREPRISE

**La force d'un groupe**  
pour entreprendre ensemble



- ÉCOUTE
- MULTI-SPECIALISTES
- PROXIMITÉ
- CONSEIL

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

Dommages - Risques Techniques - Construction - RC Entreprises et Professionnelles -  
Flottes & Transport - Protection Juridique\* - Santé & Prévoyance Collective -  
Programmes internationaux

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

MMAIARD Assurances: Mutuelles, Société d'assurance mutuelle à cotisations fixes - RCS Le Mans 775 652 126 - MMAIARD, Société anonyme au capital de 637 062 368 euros - RCS Le Mans 440 048 882 - Siège social: 14, boulevard, mais et électricité 01m - 72010 La Mans, Cedex 9 - DAS Assurances Mutuelles, Société d'assurance mutuelle à cotisations fixes - RCS Le Mans 775 652 142 - DAS, Société anonyme, au capital de 60 660 096 euros - RCS Le Mans 442 935 227 - Siège social: 30, rue de Sydney - 72045 LE MANS CEDEX 2 - Entreprises régies par le code des assurances.

Credit photo : Shutterstock.com



ENTREPRISE



# AMBIANCE : LES RISK MANAGERS DANS L'ŒIL DU CYCLONE

**Crise migratoire sans précédent, réchauffement climatique, difficultés économiques : dans ce contexte tendu, les Rencontres du Risk Management de Lille ont permis un temps de réflexion collective autour du thème des « Climats à Hauts Risques ». Une bouffée d'air nécessaire dans une ville d'histoire, pour une profession dans l'œil du cyclone.**



La météo ingrate ne les a pas fait douter : 2 330 congressistes, venus d'une trentaine de pays, étaient présents au Grand Palais de Lille pour les 24<sup>ème</sup> Rencontres du Risk Management de l'AMRAE, « un événement qui porte bien son nom puisqu'en en tous points il s'agit bien d'une rencontre de l'autre, de savoir-faire et savoir-être, de bonnes pratiques... C'est un moment privilégié, une bouffée d'air frais », souligne une congressiste. Tous étaient venus pour participer à – et bénéficier de – une intelligence collective enrichissante. Au cœur de cet écran de verre situé à deux pas des gares TGV de Lille, le Village Partenaires (52 exposants) s'ouvrait aux visiteurs après le traditionnel retrait de badge. Une des nouveautés 2016 fut la conception soignée d'espaces détente : bibliothèque anglaise et tables de lecture, espace presse avec les journaux du jour, à compulser dans des fauteuils confortables.

*« Cet endroit permet aux Risk Managers de rencontrer tous les acteurs du marché et d'avoir une vision globale de la situation des risques actuels et futurs »*

## UN GRAND PALAIS 2.0

Autre nouveauté 2016, la communication digitale : 14 écrans mobiles jalonnant cet espace de 6 000 m<sup>2</sup> diffusaient le programme de la journée ainsi que des vidéos institutionnelles sur l'AMRAE et le métier de Risk Manager. Trônant au-dessus du stand AMRAE, un immense écran LED diffusait en direct les sessions plénières ; enfin, une télévision sur ce même stand proposait le documentaire de la CCR, Get Ready, consacré au changement climatique. De quoi reposer les yeux quelques minutes avec pédagogie !

Au deuxième jour du congrès, exposants et congressistes l'avaient d'ailleurs compris : tous les tweets contenant le hashtag #AMRAELille2016 s'affichaient sur ces écrans, favorisant ainsi la promotion de l'évènement, des partenaires, des idées et des temps forts. Une aubaine aussi pour les 818 entreprises représentées et les 41 journalistes présents !

## À LA RENCONTRE DE LA CAPITALE DES FLANDRES

Si quelques rires ont parfois émaillé les sessions plénières (cf. les facéties de Denis Kessler), les congressistes découvrirent d'autres plaisirs une fois les journées terminées. La noble capitale des Flandres recèle en effet de nombreux endroits d'exception et un centre historique d'une beauté sans pareille. Des lieux de charme que les soirées organisées en marge des Rencontres permirent de découvrir comme la Terrasse des Remparts à proximité de la citadelle, l'Hermitage Gantois (un ancien hospice fondé en 1462), le Couvent des Minimes datant du XVII<sup>e</sup> siècle et son cloître de 2500 m<sup>2</sup>...

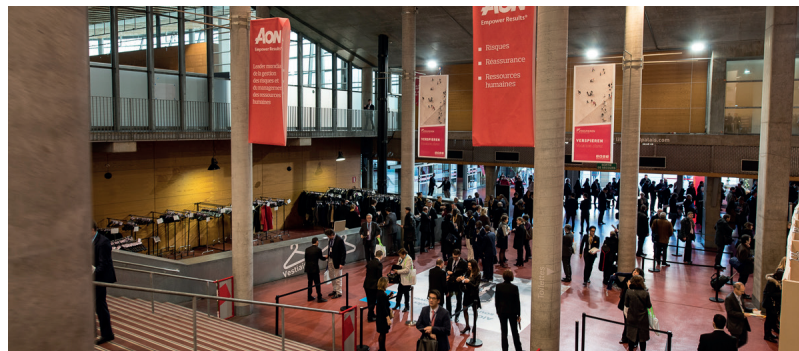
## L'ART ET LA MANIÈRE

C'est à l'intérieur même du Palais des Beaux-Arts de Lille que se tint la soirée AMRAE, occasion simultanée et unique de visiter les lieux. Accompagnés par les harmoniques d'un quartette à cordes, les invités de l'AMRAE ont eu le loisir de contempler en toute quiétude chefs d'œuvres de l'Antiquité, sculptures du Moyen-Âge, tableaux du XVII<sup>e</sup> siècle et autres céramiques et objets d'art.

Aux Rencontres cette année, la nourriture était doublement spirituelle. En 2017, Deauville accueillera l'édition-anniversaire des 25 ans des Rencontres AMRAE. « Le 21<sup>e</sup> arrondissement de Paris », comme la surnommement certains, vous offrira une nouvelle fois « un autre regard »... ■

# DOSSIER

## RETOUR SUR LES 24<sup>ÈME</sup> RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT







Des **experts**  
**engagés**  
et **indépendants**

## L'expert d'assuré, un acteur incontournable pour :

- > assurer une expertise amiable  
contradictoire constructive
- > déterminer les assiettes de  
capitaux à garantir

## Le recours à une société membre UPEMEIC, c'est la garantie :

- > d'experts indépendants des assureurs
- > de sociétés connues et respectables :
  - adhérant à une Charte de  
déontologie et d'éthique
  - disposant de compétences  
professionnelles et d'une  
expérience reconnues
- > d'experts crédibles et légitimes  
auprès des assureurs de par leur  
engagement dans la réalisation  
d'expertises préalables de capitaux  
d'assurance

### Les membres fondateurs :

**CABINET ROUX**

**CLUSTER CONSEILS**

**COLLOMÉ FRÈRES**

**DANTARD EXPERTISES**

**EXPERTISES GALTIER**



Syndicat Professionnel depuis 1947  
n° d'enregistrement 92 / 857

78 bis, rue Velpeau  
92160 ANTONY  
Tél. 01 55 59 06 89  
contact@upemeic.fr

Contact :  
Corinne Cruetize  
Déléguée Générale  
Mobile 07 87 730 758

[www.upemeic.fr](http://www.upemeic.fr)

# AGENDA

## ■ 19 ET 20 MARS 2016

### Foulées de l'Assurance 2016 – Paris

L'équipe aux couleurs de l'AMRAE était présente le dimanche 20 mars 2016 à l'occasion de la 7<sup>e</sup> édition des Foulées de l'Assurance, course organisée au profit de la prévention des maladies cardiovasculaires. Au programme, deux courses : le « 10 km du Coeur » pour ADICARE (recherche en cardiologie) et la « Marche du Coeur » pour soutenir la cause de « Fais Battre Ton Coeur » (promotion pour l'installation de défibrillateurs) sur un parcours de 8 km chronométré.

## ■ 22 MARS 2016

### Forum Decid'Assur – Paris

Decid'Assur est une journée des innovations digitales dans l'assurance, qui réunit près de 400 décideurs et directions métier de l'assurance et leurs fournisseurs de solutions IT. Au programme : conférences plénières, tables rondes et ateliers, afin d'apporter des réponses sur les enjeux des technologies appliquées aux métiers de l'assurance : big data, traitement des données et analytics, Solvabilité II, optimisation de la gestion des sinistres, performance des réseaux de distribution, relation client...

## ■ 22 ET 23 MARS 2016

### Assises nationales des risques naturels – Palais du Pharo, Marseille

La 3<sup>e</sup> édition des Assises nationales des risques naturels, organisée par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, réunira l'ensemble des acteurs de la prévention des risques naturels : collectivités territoriales, services de l'État, organismes d'assurance, experts, chercheurs, bureaux d'études, associations et divers représentants de la société civile...

Deux tables rondes ouvriront les débats sur les sujets de l'intégration du risque dans l'aménagement et de la prévention du risque sismique, et six ateliers aborderont les thèmes relatifs à la citoyenneté, la prévention, le retour d'expérience, l'ingénierie financière, la gestion intégrée des inondations et de leurs milieux, ainsi que les responsabilités dans le domaine des risques naturels.

## ■ 24 MARS 2016

### Petit-déjeuner du CARM – Paris

Le Cercle des Associés en Risk Management (CARM) organisait la nouvelle édition de ses petits-déjeuners thématiques. Cette édition était consacrée à la RC médicale. Jean-Pierre Marbaix, Directeur technique – Ingénierie Gestion des risques RC médicale à Ascora, apportera son expertise ; il sera accompagné d'un expert judiciaire et d'un avocat pour évoquer les aspects légaux de la RC médicale : définition, droit, règlement des litiges...

## ■ 10 AU 13 AVRIL

### RIMS 2016 – San Diego, États-Unis

La conférence annuelle du RIMS aura lieu à San Diego, du 10 au 13 avril prochain. Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, et Bénédicte Huot de Luze, Déléguée Générale, seront présentes au plus grand rassemblement mondial de professionnels des risques et des assurances. L'AMRAE organisera d'ailleurs un temps fort pour les professionnels francophones présents. Plus d'informations sur :

[www.amrae.fr/lamrae-au-rims-2016](http://www.amrae.fr/lamrae-au-rims-2016)

## ■ 9 ET 10 MAI 2016

### Conférence 2016 PARIMA – Kuala Lumpur

L'association pan-asiatique du management des risques et des assurances organise une première édition de sa conférence annuelle dans la capitale malaisienne. Plus de 20 intervenants, 3 sessions plénières, 6 sessions de formation, 4 rendez-vous networking : la conférence PARIMA 2016 rassemblera des acteurs du risque et de l'assurance venus de toute l'Asie.

## ■ 6 AU 8 JUIN 2016

### Conférence Airmic – Royaume-Uni

Durant 3 jours, le congrès de l'association anglaise de Risk Management (Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce) aura lieu dans la station thermale de Harrogate. Au programme, plus de 30 ateliers, des conférences, des temps forts pour développer votre réseau, et un grand village d'exhibition. 1 500 à 2 000 professionnels de la gestion des risques et des assurances sont attendus.

## ■ 7 AU 9 JUIN 2016

### Congrès/Salon Preventica – Lille

C'est l'édition 2016 du congrès de la maîtrise globale du risque sécurité, sûreté et environnement avec pour thème cette année : la sécurité électronique. Au menu, plus de 30 conférences sur les RPS, la maintenance des installations, la prévention d'attaques, la sécurité routière, l'ère du numérique...

## ■ 16 JUIN 2016

### Journée des Commission 2016 de l'AMRAE – Paris

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

## ■ 30 JUIN 2016

### Journée CCR Cat Nat – Paris

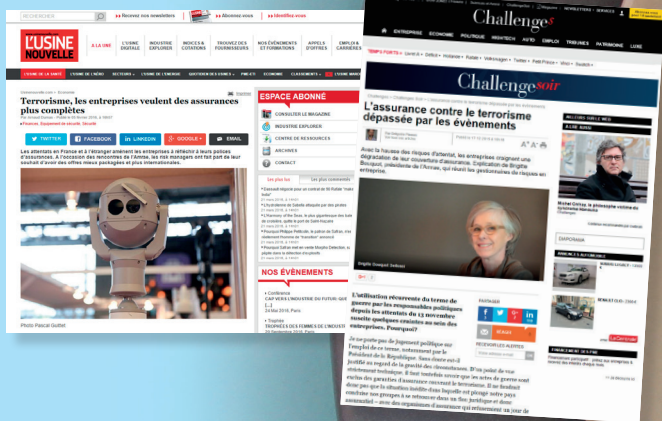
La CCR organise la 7<sup>e</sup> édition de la Journée CCR Cat Nat, dédiée aux catastrophes naturelles. Au cours de cette journée sera remis le Prix CCR Cat Nat, qui récompense le meilleur travail de recherche dans le domaine des catastrophes naturelles et de son application aux métiers de l'assurance et de la prévention. Plus d'informations sur : [www.ccr.fr](http://www.ccr.fr)



# REVUE DE PRESSE

Un solide menu d’hiver pour cette huitième revue de presse, sobrement arrosé par l’eau virtuelle de la Seine. Une mise en bouche sur la couverture du risque terrorisme, un solide buffet de hors d’œuvre sur le métier, les 24<sup>ème</sup> Rencontres comme plat de résistance et dans la farandole des desserts, les SIGR, le cyber. Avec le café, de nouvelles mignardises.

Un menu riche en calories avec plus de 160 citations entre le 1<sup>er</sup> décembre 2015 et le 30 mars 2016.





Par Sophie Bougeard

## REGARD D'UN CHASSEUR DE TÊTES GATIEN JOB, ASSOCIÉ GÉRANT DE MOKPO CONSULTING



### Le recrutement de Risk Managers est-il toujours sur un marché de niche ?

Oui mais depuis une dizaine d'années, ce petit marché s'est structuré avec désormais beaucoup d'acteurs. Nous ne sommes effectivement pas sur un marché volumique car il n'y a que cinq à six recrutements par an de Directeurs Risques et Assurances. Il s'agit de personnes avec de l'expérience avec une certaine séniorité qui intègre aussi maintenant leurs équipes. Bien souvent les Risk Managers sont rattachés à une direction financière, donc c'est le directeur financier qui drive le process.

### Quelle votre stratégie pour le sourcing de ces profils ?

La difficulté n'est pas tant aujourd'hui de trouver les candidats car nous les connaissons et suivons. S'ils peuvent provenir du grand courtage (Marsh, Aon, Gras Savoye...), ils viennent généralement de l'entreprise et ont suivi des formations ciblées comme celles que propose l'AMRAE.

### Les ETI semblent s'intéresser de plus en plus à ces profils. Phénomène conjoncturel ou structurel ?

On observe effectivement beaucoup de création de poste au sein des ETI qui prennent conscience, à leur tour, de l'impérieuse nécessité de s'adjoindre des compétences de Risk Manager. Pour ces entreprises de taille intermédiaire, il s'agit plus encore d'un phénomène structurel mais lié, il est vrai, à une conjonc-

ture du risque et de toutes ses composantes assez fortes d'où la nécessité de confier cela à des professionnels aguerris.

Au sein des ETI, la gestion des risques est généralement entre les mains de plusieurs directions comme celle du contrôle interne ou de l'audit interne. Sur la partie risques, il y a donc beaucoup de « concurrence » interne. Sur la partie assurances en revanche, le Risk Manager ou directeur des assurances, a une légitimité totale.

### Quels profils de Risk Manager sont recherchés en priorité dans les ETI ?

Dans l'industrie, le profil type du Risk Manager est un ingénieur de formation qui a fait un passage en entreprise dans une activité technique ou de développement. Dans les services, le Risk Manager peut provenir d'une école de commerce ou encore être juriste de formation. Les critères qui font la différence aujourd'hui : l'expérience professionnelle dans le secteur d'activité donné, l'international car le Risk Manager ne peut être aujourd'hui franco français car il doit, entre autres missions, créer au sein de son entreprise un réseau d'ambassadeurs et de correspondants. Il doit donc impérativement être bilingue en anglais et maîtriser des techniques spécifiques de type RC américaine.

### La dimension assurantielle est-elle importante dans les profils ?

Elle est essentielle. Dans les grands groupes, les Risk Managers sont avant tout des professionnels de l'assurance donc maîtrisent toutes les branches non VIE. Tout ce qui relève de la VIE était jusqu'à présent l'apanage des DRH mais certains Risk Managers commencent progressivement à investir ce terrain.

### Les formations AMRAE sont-elles un atout dans le profil des candidats ?

Oui, c'est certain. C'est une accréditation et une légitimité supplémentaires.

### De qui émane la demande de recrutement ?

Dans les ETI, nous serons face à la Direction Générale. Dans les grands groupes, la demande provient soit de la direction financière soit de la direction juridique.

### Quelle sont les perspectives pour les Risk Managers ?

C'est toute la difficulté car il y a un plafond de verre évident. Certains, grâce à leur savoir-être — ces très recherchés *soft skills* — ont pu ou vont pouvoir évoluer de manière transverse sur d'autres métiers. ■

### À PROPOS DU RÉFÉRENTIEL MÉTIER SUR LA HIÉRARCHIE DES COMPÉTENCES

#### Compétences :

- 1 – Appréciation du risque
- 2 – Gestion de projet / transversalité des projets
- 3 – Expertise technique
- 4 – Internationalisation

#### Qualités :

- 1 – Esprit de synthèse
- 2 – Communication
- 3 – Éducation, transfert de savoir

#### Rémunération :

fixe entre 130k€ et 150k€  
(haut de la fourchette 200 k€)  
variable 30% de ce fixe et voiture de fonction.



88, Boulevard Haussmann 75008 PARIS



**RETOUR D'EXPÉRIENCE** AVEC LA COLLABORATION DE **FACE AU RISQUE**

## Extinction incendie dans les data centers : gaz ou brouillard d'eau ?

En matière d'extinction automatique d'incendie dans les data centers, deux solutions existent. Chacune présente des avantages et des inconvénients.

Lors du choix du système d'extinction incendie, les exploitants de data centers préfèrent sauvegarder les données contenues dans les serveurs plutôt que protéger les bâtiments et les machines. « Ils cherchent une solution miracle qui leur assure le moins de temps d'arrêt possible du service », constate Yves Goacolou, Expert en sécurité des data centers au sein de CNPP. Une analyse des vulnérabilités doit être menée avant de choisir la solution adéquate. « Il faut étudier la configuration des locaux, définir les scénarios redoutés et se poser la question des objectifs », rappelle Arnaud Breton, Responsable expérimentation de CNPP. Il ne reste plus qu'à choisir : gaz ou brouillard d'eau ?



### Brouillard d'eau

#### » Fonctionnement

Les buses de diffusion du brouillard d'eau défragmentent l'eau en microgouttelettes et les pulvérisent en basse, moyenne ou haute pression sur les équipements sinistrés.

#### ➔ Les plus

Le brouillard d'eau « présente moins de risque de déclenchement intempestif dans le cas de systèmes à buses automatiques », selon Philippe Charlot, président du Gifex et directeur des solutions extinction chez Siemens. Contrairement à une installation d'extinction automatique par gaz, « avec le brouillard d'eau, l'ensemble des équipements techniques de la salle serveur reste en exploitation, rapporte Olivier Kachel, Responsable marché du groupe DEF. Seule la zone impactée par le sinistre peut être éventuellement coupée lors d'une intervention humaine. »

#### ➔ Les moins

Le brouillard d'eau n'éteint pas complètement le feu. Les gouttelettes ruissellent sur les obstacles et ne vont pas dans les baies où se déclarent la plupart des incendies. « À moins de mettre des diffuseurs jusque dans les baies. Mais dans ce cas, toute l'installation serait détruite », complète Yves Goacolou. « Au-delà de la destruction des équipements, il y a un risque d'électrification », remarque Arnaud Breton.

#### » Plutôt adapté pour

les data centers où le personnel est présent 24 h/24 et 7 j/7.

### Gaz inerte

#### » Fonctionnement

Lorsqu'un incendie est détecté, du gaz (argon ou azote) est lâché pour faire baisser le taux d'oxygène et éteindre le feu.

#### ➔ Les plus

Les systèmes à gaz sont les seuls pouvant éteindre complètement le feu dès le départ.

#### ➔ Les moins

La surpression provenant du bruit généré par le lâcher de gaz a été responsable de l'altération voire de la destruction de disques durs. Fabrice Coquio, président d'Interxion, a œuvré pour ne pas dépasser 105 dB, seuil au-delà duquel les disques durs peuvent être abîmés : « Nous avons obtenu que le lâcher de gaz se réalise en 120 s. au lieu de 60 pour réduire le bruit ». Des buses « silencieuses » ont été développées.

#### » Plutôt adapté pour

les data centers neufs conçus pour ce type d'extinction. « Il faut former les architectes à l'installation de la protection incendie dans les data centers », pense Yves Goacolou.

Ève Mennesson

Extrait de Face au Risque n°520, février 2016

### Système de prévention par air appauvri

Cette solution de prévention permet un maintien du taux d'oxygène à un niveau constamment faible par injection permanente d'azote. « Cela n'oblige pas à mettre hors tension l'infrastructure informatique et la climatisation », souligne Éric Lejars, Directeur commercial de Wagner Group France. Cette solution concerne les data centers avec peu de passage. Travailler avec un faible taux d'oxygène est déconseillé pour les personnes en insuffisance cardiaque ou respiratoire, voire interdit sans appareillage spécifique en deçà d'un certain taux.

# MASTÈRE SPÉCIALISÉ GESTION DES RISQUES SUR LES TERRITOIRES DE L'EISTI

Né en 2005, le Mastère Spécialisé® « Gestion des Risques sur les Territoires » de l'EISTI forme des Risk Managers pour les secteurs public et privé. L'approche globale et la culture du risque y sont essentielles pour permettre à ces managers de mobiliser l'ensemble des acteurs d'un territoire à la gestion du risque, et en devenir le maillon fort.



Didier Raciné,  
Directeur du Mastère  
Spécialisé®



La 11<sup>e</sup> promotion a effectué sa rentrée en décembre dernier, constituée comme à l'habitude pour moitié de professionnels déjà en poste et pour l'autre moitié d'étudiants en formation initiale. « Nous les appelons des auditeurs en raison de ce mélange de profils », explique Didier Raciné, Directeur du Mastère Spécialisé®.

Grâce à l'inscription au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles), le Mastère Spécialisé® peut aujourd'hui former des auditeurs en alternance (apprentissage pour les moins de 26 ans, contrat de professionnalisation pour les autres). Pendant un an, ils sont en entreprise dans la semaine et suivent les cours le vendredi et le samedi, d'octobre à avril. « Nous dispensons une approche globale du risque lors d'une formation très pratique, ce qui n'est pas contradictoire », souligne Didier Raciné.

Cette approche globale constitue la première des trois caractéristiques majeures du mastère ; une hauteur de vue d'autant plus indispensable que « l'ensemble du panel des risques peut être présent sur un territoire (risques technologiques, de santé publique, de sécurité, naturels, économiques...) ».

Seconde caractéristique, sa couverture de l'ensemble du processus de gestion des risques : identification, prévention, réduction, alerte, gestion de crise, résilience, diffusion de la culture du risque auprès des populations... « La culture du risque est au cœur du Mastère Spécialisé® : il faut savoir l'étendre du Risk Manager aux populations, car ce sont elles qui sont actrices de leur sécurité », conformément à la loi de définition de la sécurité civile de 2004.

Troisième clé du mastère, une approche managériale et concrète : « ce n'est pas un mastère de technicien, mais de management », précise Didier Raciné. « Nous apprenons à gérer le risque incendie, mais nous ne formons pas des pompiers ! ».



## LE DIPLÔME « CONSEILLER EN MANAGEMENT DES RISQUES »

Créé en 2013, ce diplôme universitaire a la même philosophie que le Mastère Spécialisé®, dont il est le pendant accéléré (200 heures de cours pour le D.U contre 400 heures pour le MS). Ce diplôme bénéficie du partenariat établi avec le CNFPT (Conseil National de la Fonction Publique Territoriale).

La 6<sup>e</sup> édition sera bientôt achevée : elle est constituée de deux promotions aux Antilles et en Guyane, deux à Lyon, et une en Île-de-France. Chaque promotion comporte 20 auditeurs (les intervenants se déplacent). Au total, une centaine de cadres ont été formés, et sont actuellement en poste dans des collectivités territoriales.

## UN NOYAU COMMUN ET PLUSIEURS OPTIONS

Le programme universitaire proprement dit comprend 400 heures de cours, réparties en neuf modules de cinq jours et demi. Quatre modules constituent le tronc commun :

- Méthodologie de gestion des risques et cindynique (analyse du risque).
- Crise et communication : « les professionnels que nous formons doivent savoir communiquer aux populations en amont pour diffuser la culture du risque, et pendant la crise pour informer et donner des consignes », explique Didier Raciné.
- Risques et économie (approche économique du risque) : mesure financière du coût du risque, assurances...

» Ville et risques, exécution des pouvoirs de police du Maire : ce module indispensable sur les territoires présente les différents pouvoirs de police du Préfet, du Maire, ainsi que la responsabilité du chef d'entreprise.

Les autres modules sont sélectionnés par les étudiants en fonction de leurs centres d'intérêt : santé publique, sécurité publique, gestion des risques naturels, risques juridiques, risques naturels, risques technologiques et sécurité de l'information. Un nouveau module a vu le jour cette année, consacré aux risques cyber.

### ADAPTATION AUX TERRITOIRES ET À LEURS ACTEURS

Les enseignements proposés sont en adéquation avec la réalité des territoires : comment gérer le transport de matières dangereuses sur une commune ? Quelles méthodes d'urbanisme pour éviter les incendies ? Comment prévoir la désaffection économique d'un territoire ? Quels moyens de protection des populations face aux risques naturels ?

Conscient que « les étudiants doivent s'inscrire dans une chaîne de gestion du risque, voire gérer ce risque eux-mêmes », Didier Raciné veille à ce qu'ils comprennent et communiquent avec tous les autres corps de métier impliqués dans la gestion des risques sur les territoires.

Le corps enseignant, issu à 95% d'entreprises et de collectivités, comprend aussi des assureurs, médecins, avocats, juges, policiers, gendarmes, urbanistes... En guise d'exemple, le responsable du module de santé publique est le médecin général Julien, membre de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris et de l'Académie des Sciences.

« La reconnaissance RNCP nous a aussi permis de développer des partenariats avec la Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers de France, le Ministère de l'Intérieur, la DGSCGC et d'autres structures », détaille le Directeur qui a compris que les grands risques ne sont plus l'apanage de quelques décideurs éclairés, mais une préoccupation commune.

### MÉMOIRE ET DÉBOUCHÉS

En fin d'année, forts d'un apprentissage pratique et théorique, les étudiants rédigent un mémoire à forte visée opérationnelle : « dans notre mastère, les mémoires sont des travaux qui permettent de faire avancer la réflexion collective en matière de gestion des risques. On obtient des mémoires qui ont un intérêt immédiatement tangible ».

En fin d'année, les étudiants peuvent prétendre à des profils polymorphes : « classiques » (consultants, Risk Managers dans de grandes entreprises), ou plus spécialisés. Le MS produit, aujourd'hui, des cadres territoriaux et des professionnels exerçant dans des secteurs spécialisés (services de secours, de santé ou de sécurité comme la Croix-Rouge, la SDIS, les zones de défense...).

#### TÉMOIGNAGE DE JEAN-CHRISTOPHE BANDELIER, ANCIEN ÉTUDIANT



« Le Mastère Spécialisé® m'a permis d'appréhender les diverses problématiques auxquelles sont confrontés les Risk Managers. J'ai acquis une vision globale et transversale de la gestion des risques grâce à des échanges instructifs avec des intervenants de milieux professionnels variés. Après cette formation, j'ai décidé de créer ma propre société, ce qui constitue un défi intéressant à relever dans un secteur vecteur de belles opportunités. »

#### LA PROMO 2015/2016

21 étudiants,  
dont 2 étrangers

Âge moyen : 36 ans

Expérience professionnelle  
moyenne : 13 ans

67 % sont en poste,  
24 % en alternance,  
9 % en recherche d'emploi

Étudiants professionnels :  
86 % issus des domaines liés  
aux secours et à la sécurité,  
7 % de chefs d'entreprise,  
7 % de cadres d'entreprise.



Par Sophie Bougeard

FRÉDÉRIC DESITTER, DIRECTEUR DE L'ERM,  
SIDRA MEDICAL AND RESEARCH CENTER AU QATAR

# PARCOURS D'UN PIONNIER DE L'ERM

Frédéric Desitter est tombé dans la marmite de l'ERM il y a 18 ans. Si ce « pionnier » du Management des Risques travaille aujourd'hui à l'international, au Qatar, c'est dans des secteurs très variés en France qu'il a appris son métier et aiguisé ses armes de Risk Manager.



Frédéric Desitter,  
Directeur de l'ERM, Sidra Medical  
and Research Center au Qatar

Après dix années passées au sein du groupe Bouygues à différentes fonctions opérationnelles puis managériales, Frédéric Desitter amorce son premier virage vers le Risk Management en 1997, en rejoignant le cabinet anglais Euro Log, spécialisé dans la gestion des risques de projets, et qui souhaitait ouvrir un bureau en France. Une expérience riche qui dura sept ans, à une époque où la notion même de Risk Management commençait tout juste à poindre en France. « J'ai beaucoup travaillé pour le groupe Total. Ma mission consistait à poser les jalons d'une démarche de management de risques sur les grands projets de développement pétrolier du Groupe en offshore profond, dont les premiers à cette époque étaient situés en Angola ». Cette démarche, le groupe industriel l'a ensuite reprise pour l'ensemble de ses projets de développement.

De 2004 à 2008, il œuvre au sein de la branche transport du groupe Alstom, une structure, encore une fois, dépourvue d'approche structurée sur le Management des Risques au niveau des grands projets « clés en main » (train, métro, tramway) dans le monde.

### L'EXPÉRIENCE ADP

C'est chez Aéroports de Paris (ADP) que Frédéric Desitter orchestrera une démarche ERM complète car globale. Lorsqu'il rejoint l'entreprise en 2008, sa mission consiste à créer une approche de gestion des risques au niveau Corporate, dans le cadre d'une démarche ERM. « Cette approche comprenait la gestion des risques, la gestion de crise, la continuité d'activité, la sécurité des systèmes d'information et la sécurité globale de l'entreprise ». Après avoir élaboré une première cartographie des

risques, son équipe est en charge de faire en sorte que cette approche se diffuse dans l'ensemble des structures organisationnelles et fonctionnelles. « Ce travail de fond nous a pris trois ans. Nous avons commencé par une démarche top down pour aboutir à une approche bottom up en travaillant avec chacune des entités ». Un outil de Governance Risk and Compliance a été mis en place puis utilisé par l'ensemble des entités. En plus de cette démarche ERM, son rôle consistait également à faire en sorte que les éléments venant du contrôle interne et de l'audit soient bien liés aux risques que devait couvrir l'entreprise. « Cette démarche a permis de fournir au Board une certaine forme d'assurance sur la gestion des risques, d'autant que cela correspondait à la mise en œuvre de la directive européenne de 2008 relative au contrôle interne et à la gestion des risques dans les sociétés cotées ». Ce chantier, Frédéric Desitter et son équipe l'ont mené étroitement en lien avec le Top Management.

« Aujourd'hui si une entreprise ne prend pas en compte ses risques pour prioriser ses ressources ou définir sa stratégie, la gestion des risques demeure un simple exercice de compliance théorique. »

### L'EXPÉRIENCE QATARIE

En 2012, Frédéric Desitter franchit le pas de l'international en rejoignant le groupe d'ingénierie Egis Rail, au Qatar, en tant que Senior Risk Manager, poste davantage orienté projet car il est chargé d'implémenter un processus de Risk Management dans le cadre du programme de développement du nouveau métro de Doha.

Il intègre ensuite l'entreprise américaine KBR, toujours au Qatar, pour mettre en place une démarche de gestion des risques sur tout le programme de construction et réfection des routes du pays ; un programme composé d'une trentaine de projets (plus de 30 milliards de dollars d'investissement).

Depuis juin 2014, Frédéric Desitter est donc le Directeur de l'ERM du Sidra Medical and Research Center de Doha, financé par la Qatar Foundation, entité en création qui regroupe déjà cinquante nationalités différentes, et dont la vocation est la création et la gestion d'un hôpital dédié à la mère et l'enfant (ouverture prévue dans deux ans). Côté risques, si Frédéric Desitter confirme retrouver les mêmes items que lors de ces précédentes expériences, l'environnement ainsi que la maturité face à l'appréhension des risques, constituent autant de défis pour la réussite de la démarche ERM. « *L'approche et le ressenti sont différents selon les personnes, en fonction de leur métier et surtout de leur culture.* »

### RISQUES SPÉCIFIQUES ET CULTURE RISQUE

Les risques identifiés sont amenés à varier en fonction de l'avancement des opérations. Pour l'heure, Frédéric Desitter en relève trois principaux : les risques liés à la mise en œuvre, « *passer du stade de projet à un hôpital fonctionnel* », trouver les bonnes ressources qui soient capables de travailler ensemble, « *l'objectif est de recruter à terme jusqu'à 4 000 personnes* », et enfin le risque de ne pas être capable, *in fine*, de répondre aux attentes générées par l'ouverture d'un tel hôpital qui se veut à la pointe pour la mère et l'enfant. Autre risque, et non des moindres, qu'il pointe : le risque de réputation, très fort dès lors que l'on touche à la santé et à la sécurité des patients.

« *Très peu d'hôpitaux dans le monde ont mis en place une telle démarche d'ERM. Ce travail est donc passionnant à plus d'un titre et notamment au niveau des interactions qu'il faut développer avec les différentes entités opérationnelles et stratégiques. Le challenge*



#### Organization Chart Enterprise Risk Management Division



*étant de parvenir à fédérer deux milieux qui se parlent souvent assez peu : le médical et les personnes dédiées à la gestion de l'hôpital, pour parvenir à développer une culture risque qui parle à tout le monde.* »

Côté assurances, Frédéric Desitter indique que « *les polices sont souscrites auprès d'assureurs traditionnels à travers de grands courtiers internationaux* ».

À terme, l'équipe chargée de la gestion des risques sera composée de cinq personnes : un directeur (Frédéric Desitter), une personne dédiée à la gestion des risques, une autre à la continuité d'activité, une personne pour les assurances et une assistante. « *L'idée étant, in fine, explique-t-il, de mettre en place dans chacune des entités, comme ce que nous avons fait chez ADP, des Coordinateurs en management des risques qui soient les relais et animent la gestion des risques au quotidien.* »

Un comité d'Audit sera également mis en place.

### MAINTENIR LE LIEN AVEC L'AMRAE

Éloigné géographiquement, Frédéric Desitter confirme cette impérieuse nécessité de maintenir le lien avec la profession en France et d'être un artisan de son développement au Qatar. Administrateur de l'AMRAE lorsqu'il exerçait en France, il prenait très régulièrement la parole lors de conférences thématiques ou à l'occasion des Rencontres. « *Ce que j'attends aujourd'hui de l'AMRAE, c'est qu'elle me permette de garder le contact avec les Risk Managers en France afin de pouvoir partager les bonnes pratiques et expériences, la profession étant beaucoup plus structurée en France qu'elle ne l'est au Qatar.* »

Frédéric Desitter se reconnaît bien dans le référentiel métier de l'AMRAE et estime que la certification du Risk Manager de l'AMRAE, pilotée par FERMA (« RIMAP » pour « Risk Management Professional ») est un projet capital pour la reconnaissance de la profession (les premières certifications devraient être obtenues au 4<sup>e</sup> trimestre 2016). « *Cette certification européenne doit surtout contribuer à mieux définir la profession, en précisant ce que recouvrent précisément le titre de Risk Manager et les compétences qui s'y attachent. Elle peut être utile pour les emplois à l'international car beaucoup de pays sont attachés aux certifications.* »

Pour développer les liens avec les autres Risk Managers du pays, et développer un réseau, Frédéric Desitter a rejoint un groupe volontaire placé sous l'égide de l'institution anglaise l'IRM (Institute of Risk Management) qui se réunit trois ou quatre fois par an pour partager les bonnes pratiques et discuter des difficultés rencontrées dans l'exercice du métier. « *Les Risk Managers français sont appréciés au Qatar, car nombre de français y exercent leur talent. Le Qatar en est au début de la démarche en ERM, mais elle se développe rapidement car il y a une vraie volonté de la mettre en place. Il y a, d'ailleurs, de plus en plus de conférences et de séminaires sur le sujet.* » ■

Par Patrick Percepied

RÉVOLUTION LÉGISLATIVE OUTRE-MANCHE :

## QUE SIGNIFIE LE NOUVEL INSURANCE ACT 2015 POUR LES ACHETEURS FRANÇAIS ?

**La nouvelle législation assurantielle britannique, intitulée « Insurance Act 2015 », entre en vigueur le 12 août. Elle représente le plus important changement juridique dans le domaine de l'assurance d'entreprises au Royaume-Uni depuis plus de 100 ans (la législation actuelle étant basée sur le « Marine Act 1906 »). Son impact ne se limitera pas à la Grande-Bretagne. Explications.**



*Patrick Percepied,  
Commercial director  
chez Mactavish*

**U**n grand nombre de sociétés françaises et internationales placent certaines de leurs polices d'assurance et de réassurance, directement ou indirectement, sur le marché de Londres. Les Risk managers français concernés bénéficieront ainsi de cette nouvelle loi, à condition qu'ils la comprennent bien et appliquent les obligations légales engendrées par ce bouleversement.

Cette loi représente une évolution fascinante à double titre. Premièrement, son objectif est de créer un environnement juridique plus juste quant à la résolution de sinistres en traitant certains anachronismes de la législation assurantielle britannique. Deuxièmement, elle vise à encourager une professionnalisation accrue des procédures en place entre toutes les parties impliquées dans les transactions de placement : assurés, courtiers et assureurs. Concrètement, l'« Insurance Act » a pour ambition de rendre l'assurance d'entreprises plus fiable, en veillant à ce que les règles du jeu soient équitables et en encourageant une meilleure compréhension des risques encourus par tous les acteurs.

Mactavish a, de 2010 à 2014, publié une série de rapports soulignant le nombre important de défaillances graves liées au placement des assurances. Le dernier en date portait sur les expériences de sinistres vécues par plus de 400 sociétés. Bilan : 45 % des sinistres jugés significatifs par les assurés ont été disputés par les assureurs, les assurés ne recevant, en moyenne, que 60 % de la somme réclamée et ce après une négociation de 3 ans. Les problèmes de couverture d'assurance représentant la cause majoritaire de tels contentieux, les deux parties devront faire plus pour garantir une meilleure compréhension des risques en amont du renouvellement des polices.

### UNE PRÉSENTATION CLARIFIÉE DES RISQUES

La nouvelle loi engendre des bénéfices significatifs pour toutes les sociétés achetant de l'assurance/réassurance sur la place de Londres. Elle offre aux assurés des protections supplémentaires et limite les droits des assureurs à contester un sinistre à cause de certains détails



techniques pouvant causer une rupture de contrat, engendrant dans le meilleur des cas des négociations. Mais pour bénéficier des bienfaits de ces nouvelles protections, les assurés doivent être en conformité avec certains aspects liés à leur soumission. David Hertzell, qui, en tant que Commissaire des Lois, a été responsable de cette révision de la législation, et est désormais Conseiller spécial chez Mactavish, estime que les acheteurs qui embrassent cette réforme seront les grands bénéficiaires en termes de polices mieux définies et de fiabilité contractuelle très nettement supérieure, notamment pour les sinistres importants.

Les assurés auront l'obligation de fournir une *Fair Presentation* de leurs risques (un concept qui, par nature, suggère un niveau de compétence et de professionnalisme accrus), en respectant un cahier des charges précis. Une *Reasonable Search* doit être conduite au sein de la société assurée pour démontrer un processus « adéquat » de recherche d'informations. De plus, plusieurs catégories de connaissance doivent être présentées dans chaque cas, y compris toute la connaissance « adéquate » du « senior management », définissant le niveau d'implication du Conseil d'administration/Conseil de surveillance, ou encore celle des personnes responsables du placement d'assurance au sein de l'assuré et du courtier. La loi expose aussi la manière dont l'information doit être présentée aux assureurs : clarté et accessibilité dans les standards de présentation utilisés, et responsabilité des assurés de souligner leurs risques et soucis majeurs.

Un certain nombre d'obligations est également imposé aux souscripteurs, afin de les décourager de pratiquer une « souscription passive » (la définition donnée par la Commission des Lois britannique pour décrire l'investigation pointue des risques conduite uniquement post-sinistre, donc trop tard). Par exemple, les acheteurs d'assurance n'ont aucune obligation de communiquer aux souscripteurs des informations que ceux-ci sont censés raisonnablement déjà connaître. En revanche, quand une information présentée par l'assuré suscite des interrogations conséquentes de la part des souscripteurs, ces derniers seront désormais tenus de communiquer ces questions. Objectif : que le niveau de ces standards professionnels soit aussi important que les règles contractuelles, afin de clarifier les responsabilités.

## VIGILANCE SUR LES NOUVELLES PRATIQUES

Si beaucoup d'assureurs ont depuis quelques mois déclaré qu'ils s'engageaient à respecter les principes de l'« Insurance Act », certains ont développé leurs propres variantes de polices. Une évolution positive qui doit cependant être nuancée. Sans changements de pratiques en parallèle, de tels engagements sont partiellement inconsiderés : comment de tels engagements « de principe » se matérialiseront-ils en cas de litige ? Il faut en amont soumettre ces termes « équivalents » à une étude détaillée.

D'autres assureurs et courtiers ont publié des communiqués visant à simplifier l'explication de cette loi pour les acheteurs et courtiers : on y lit que les soumissions existantes peuvent suffire à satisfaire la *Fair Presentation*, le principe d'élimination de l'application des clauses de moyenne en cas de sous-assurance dans certains segments de marché... Cela soulève de nombreuses questions cruciales concernant la mise en pratique de ces annonces, qui sont susceptibles d'être bien moins rassurantes qu'elles n'y paraissent – à moins qu'elles ne soient corrélées à la compréhension et la communication adéquates des risques requises par la loi, le thème unificateur récurrent de cette législation.

Certains acteurs du marché de l'assurance, en simplifiant à outrance l'interprétation de la loi, peuvent masquer aux Risk Managers les conséquences réelles de cette législation. Le nouveau cadre juridique offre une vraie protection aux assurés faisant face à des sinistres complexes ; mais ces bénéfices ne le seront que si l'assuré se conforme aux nouveaux standards professionnels, plus exigeants. À cela, il n'existe pas de raccourcis.

Les acheteurs français et internationaux de polices d'assurance/réassurance placées à Londres ont donc un rôle important à jouer pour relever ce défi et s'assurer qu'ils sont positionnés de manière fiable vis-à-vis des évolutions législatives. ■



Le guide Mactavish publié en collaboration avec FERMA, **Changements dans la loi de l'assurance au Royaume-Uni : une introduction pour les sociétés européennes**, fournit davantage d'informations sur les obligations et challenges imposés par la loi et donne une liste des éléments clés à considérer. Il explique les enjeux, la marche à suivre et les complexités de la loi.

Retrouvez ce guide sur : [www.mactavishgroup.com](http://www.mactavishgroup.com)



# JOURNÉE DES FORMATEURS DE L'AMRAE – 7 JANVIER 2016

Rendez-vous fondateur d'AMRAE Formation pour l'année qui démarre, la Journée des formateurs 2016 a permis aux diplômés de recevoir leur précieux sésame, et aux intervenants pédagogiques de défricher les chantiers à venir. Résumé et tour d'horizon.



Bénédicte Huot de Luze, Déléguée générale de l'AMRAE et Philippe Viénot, Co-gérant d'AMRAE Formation



La journée a commencé par la tenue du comité pédagogique, qui a permis aux intervenants d'effectuer un bilan de l'année 2015 : les stagiaires se montrant très satisfaits des formations qu'ils ont effectué. « C'est une très belle année avec 100 % de réussite pour les ARM 54, et au-delà de 80 % pour les deux autres modules. L'offre de stages thématiques s'est aussi étoffée avec 3 nouveaux stages », résume Philippe Viénot, Co-gérant d'AMRAE Formation.

### L'ARM À L'INTERNATIONAL

Autre réussite, la dispense du cursus ARM à la Francophonie, qui a débuté par le Maroc : « Nous avons obtenu la licence de distribution exclusive de l'ARM pour la Francophonie. Au Maroc, deux sessions ARM 54 ont été effectuées, nous entendons poursuivre le cursus et dispenser l'ARM 55 et l'ARM 56 en 2017 », précise le Vice-président de l'AMRAE.

### LES CHANTIERS DE 2016

En 2016, l'offre s'étoffera de trois nouveaux stages thématiques. La certification européenne du Risk Manager (Rimap) sera aussi un vecteur de développement. « L'un des enjeux sera de créer des passerelles entre le Rimap, le Cefar et l'ARM », annonce Philippe Viénot, qui balaye les autres chantiers. « Après 18 mois de travail, une première formation continue est en cours de labellisation, et une deuxième va bientôt entrer en cours de labellisation. Quant au Cefar, le dossier est dans les tuyaux pour obtenir une reconnaissance RNCP de l'État d'ici 2017. »

### ÉCHANGES ET SYNCHRONISATION

Le temps de coordination pédagogique a permis aux intervenants de chaque formation d'échanger entre eux. « Ce moment est un excellent moyen de connaître le contenu des modules des autres intervenants : ainsi, nous adaptons notre propre contenu, ce qui permet d'offrir une meilleure continuité dans la formation », explique Thibaud Dufossé, intervenant ARM 56.

Au cours de la journée des formateurs, intervenants et diplômés ont ensuite assisté à une présentation de la réforme de la formation professionnelle et de ses implications, avant la remise des diplômes 2015, moment important pour la poursuite d'une carrière professionnelle. ■



### AVEC 29 STAGES THÉMATIQUES, L'OFFRE CONTINUE DE S'ÉTOFFER EN 2016 :

Nouveautés

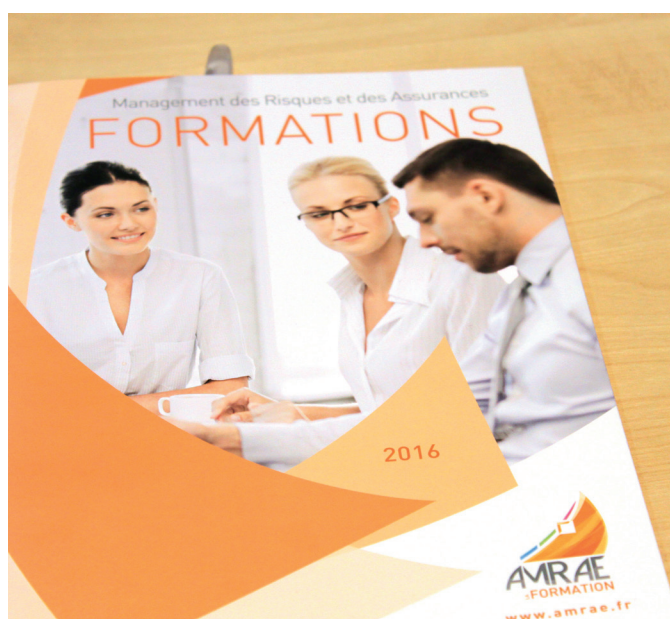
« **Gérer les risques supply chain dans l'entreprise** »  
(2 jours) : 6 et 7 juin et 5 et 6 décembre

« **Responsabilités et assurances : l'essentiel** »  
(3 jours) : 27, 28 et 29 juin et 16, 17 et 18 novembre

« **Construisez vos plans d'action – Cas pratiques** »  
(3 jours) : 17, 18 et 19 mai

 [www.amrae.fr/formation](http://www.amrae.fr/formation)





### LES MOTS DES DIPLÔMÉS 2015

**Jean-Luc Arenillas, ARM 54 :** « Courtier spécialisé en responsabilité civile, j'envisage d'évoluer chez un de mes clients. Je souhaitais donc appréhender le risque dans sa globalité, ce que m'a permis l'ARM. Comme la carrière est longue jusqu'à la retraite, pourquoi ne pas continuer l'ARM dans ma future entreprise ? »

**Chantal Pasquali, ARM 56 :** « J'ai plutôt un profil de contrôleur et de pilotage de projet, tout en ayant toujours côtoyé la gestion de risques. Avoir ce diplôme me permet, aujourd'hui, de viser un poste de Risk Manager, qui est reconnu dans mon entreprise et est plus en prise avec les orientations stratégiques. »

**Petra Ghanem, Cefar :** « Mon mémoire Cefar m'a permis de traiter d'un sujet dont mon entreprise a besoin, c'était donc un diplôme très opérationnel. J'ai réfléchi à un problème concret dans le cadre de ma formation. Les intervenants, que j'ai rencontré, m'ont aidé à affiner et développer mon projet professionnel. »



# TRUST US TO GO FURTHER

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

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



**MAPFRE**

**GLOBAL  
RISKS**

| TRUST IS EVERYTHING |

# L'AGRAQ, UN VILLAGE FRANÇAIS AU CŒUR DU CONTINENT NORD AMÉRICAIN



En devenant membre fondateur du Club FrancoRisk en 2015, l'Association des Gestionnaires de Risques et d'Assurances du Québec (250 membres) entend bien devenir la porte d'entrée des francophones en Amérique du Nord et favoriser la diffusion de leur culture professionnelle commune. Explications avec Stéphane Cossette, Président de l'AGRAQ.

L'AGRAQ voit le jour en 1956 autour de l'idée suivante : « un acheteur intelligent voit l'assurance comme un outil, pas comme une fin en soi. Il doit avoir une vision globale des risques », explique Stéphane Cossette. Deuxième objectif, rassembler les professionnels du risque et de l'assurance francophones dans une association défendant la vision francophone et le français comme langue commune des affaires. « Montréal était et reste le moteur économique du Canada (80 % des primes d'assurance y sont achetées). Elle est aujourd'hui la seconde plus grande ville francophone du monde après Paris : il y avait donc un bassin énorme de membres potentiels », souligne celui qui est aussi Directeur de la gestion des risques chez Quebecor (entreprise de télécommunications et médias canadienne).

## QUÉBEC, ENCLAVE ET PORTE D'ENTRÉE DE LA FRANCOPHONIE

« Francophones, nous sommes encerclés par un environnement légal et financier anglophone. Mais la plupart des contrats que nous travaillons sont en français ! Nous menons donc des projets d'envergure, basés sur des contrats en terminologie anglophone, mais sur le code civil francophone (semblable au code napoléonien, qui s'oppose à la common law anglaise) ». En devenant membre fondateur du Club Francophone du Management des Risques et des Assurances en 2015, l'AGRAQ a voulu faciliter l'accès des francophones au marché nord-américain. « Il est plus facile d'y entrer par le Québec, une porte d'entrée que nous promovons », explique son Président, qui avoue le sentiment de ses pairs québécois d'être « le petit village gaulois en Amérique du Nord, résistant contre "l'envahisseur" américain ». L'AGRAQ a donc

été l'année dernière l'instigatrice du partenariat entre le Club et l'université francophone Laval, qui dispense la formation ARM et un microprogramme diplômant en gestion des risques (façon nord-américaine). « Des francophones peuvent venir étudier le modèle nord-américain à Laval tout en découvrant les pratiques francophones dans nos entreprises québécoises ».

## LE CLUB FRANCORISK : UNE OPPORTUNITÉ

L'AGRAQ considère le Club FrancoRisk comme « une opportunité » : ce club peut devenir LA plate-forme de tous les gestionnaires de risques francophones et répondre à un besoin d'information et de partage (il y a 10 millions de francophones au Canada). Ancien Président de l'AGRAQ de 2004 à 2006, Michel Turcotte est son ambassadeur auprès du Club. Il portera la vision de l'association québécoise : « aller vers les individus francophones, qui sont répartis sur toute la planète, et pas seulement vers les pays francophones ».

Stéphane Cossette formule également des attentes : « il y a d'abord des besoins importants en Afrique en logistique, documentation, forums, auxquels le Club peut répondre, avec la participation de l'AGRAQ. Nous attendons aussi du Club qu'il aborde des problématiques communes aux francophones, sans entrer forcément dans des débats très techniques, en formalisant et diffusant un langage des affaires commun en français (il est majoritairement anglais aujourd'hui) ».

Unité de langage qui devrait, selon le Président de l'AGRAQ, renforcer la vision extérieure d'un métier fort et clairement défini. ■



Stéphane Cossette,  
Président de l'AGRAQ



Michel Turcotte,  
Ambassadeur de l'AGRAQ  
au Club FrancoRisk



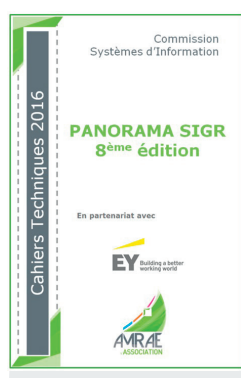


attestations **logiciel** franchises  
simulations business Units courtiers analyse géographique  
portail **collecte des valeurs** ventilation  
S/P cartographie **risques** business intelligence experts  
couvertures **prévention**  
collaboratif déclaration **compliance** communication  
**polices** sinistres **primes** filiales  
renouvellements calculs recommandations  
polices locales **risques naturels** flottes auto  
**analyses**

Par Florence Puybareau

# 8<sup>ÈME</sup> PANORAMA SIGR : UN MARCHÉ EN CROISSANCE ET DES PRATIQUES MIEUX STRUCTURÉES

Les entreprises françaises sont de plus en plus nombreuses à adopter cet outil de pilotage facilitant le partage d'information, les analyses croisées des risques et l'harmonisation des pratiques.



François Beaume,  
Président de la commission  
Systèmes d'Information  
de l'AMRAE

Dans le cadre de ses Cahiers Techniques, l'AMRAE publie la 8<sup>e</sup> édition du panorama des SIGR (Systèmes d'Information de Gestion des Risques). Avec deux grands changements cette année : l'apport d'une enquête complémentaire menée auprès des Risk Managers et l'arrivée d'un nouveau partenaire, EY - qui remplace dans cet exercice Accenture. Auparavant, seuls les éditeurs étaient interrogés. «Le questionnaire réalisé auprès d'une cinquantaine de Risk Managers permet d'enrichir l'étude et de la rendre plus pertinente. Cela met en avant les attentes des professionnels, leurs critères de sélection de l'outil et leur degré de satisfaction», souligne François Beaume, Président de la commission Systèmes d'Information de l'AMRAE. De fait, si le taux de pénétration des SIGR dans les entreprises peut sembler encore faible<sup>1</sup>, le marché reste selon la majorité des éditeurs, en croissance. La France représente 14% des projets déclarés (contre 12% l'année dernière), composés pour les deux tiers de grandes entreprises. Le secteur de l'Industrie et des Services demeure le principal utilisateur des SIGR (53,1% des clients) devant la Banque (16,3%) et l'Assurance (14,5%). Ces deux secteurs, en forte progression, étant sans doute portés par les récentes évolutions réglementaires comme Solvabilité II ou Bâle II et III.

## LES ENSEIGNEMENTS POUR 2016

### 1) La démarche de sélection

Si la Direction des Risques conforte son rôle de principal commanditaire des appels d'offres SIGR (à 97%), on assiste également à une montée en puissance des Directions de l'Audit Interne et du Contrôle Interne (respectivement +20% et +9% par rapport à l'édition 2015), mais aussi de la Direction des Assurances (+12%). En revanche, à la question du choix des décideurs impliqués, la Direction des Risques perd 11 points (à 83%) tandis que la DSI grimpe de 36 points (à 76%), de même que les Directions Générales (+26 points). «L'implication croissante de la DSI et de la Direction Générale montre que le SIGR devient un projet de transformation d'entreprise», souligne Bertrand Rubio Senior Manager, Risk Advisory chez EY.

## UN PANEL REPRÉSENTATIF D'ÉDITEURS

Pour ce panorama, 101 éditeurs mondiaux ont été consultés. Un questionnaire en ligne leur a été soumis pendant un mois. 43 ont répondu soit un peu moins que l'année précédente. 4 nouveaux entrants ont participé à cette édition. 8 éditeurs sont sortis du panorama pour cause de refonte de produits, fusion... Dix éditeurs parmi les répondants ont une activité uniquement dédiée au SIGR. 71% déclarent travailler avec des cabinets de conseil (en baisse de 7 points par rapport à 2015) et 87% déclarent proposer des prestations de conseils au-delà des prestations d'intégration.



### 2) La couverture fonctionnelle et la qualité des outils

80% des Risk Managers se déclarent satisfaits de la couverture fonctionnelle et de la facilité d'utilisation de leur SIGR. Cinq modules sont particulièrement appréciés : la cartographie et la maîtrise des risques, la gestion des incidents, la conformité et la gouvernance. Néanmoins, plus d'un tiers des répondants sont déçus par les capacités d'interfaçage du SIGR avec d'autres logiciels, la flexibilité de paramétrage et les outils de reporting.

### 3) Les avantages et attentes vis-à-vis du SIGR

Pour 69% des Risk Managers, le SIGR est perçu comme un levier important de partage d'information sur les risques, de support à la transversalité entre les acteurs du Risk Management et d'harmonisation des pratiques et reportings. 50% des répondants trouvent pertinente l'ouverture du SIGR à leurs courtiers. ■

<sup>1</sup> Selon le Baromètre du Risk Manager 2015 : seuls 31% des Risk Managers déclarent utiliser un SIGR.

## MIEUX COMPRENDRE LES RISQUES POUR MIEUX LES COUVRIR

Depuis 70 ans, notre mission est de mettre notre expertise au service de nos clients et partenaires pour mieux appréhender et couvrir leurs risques.

**PLUS QUE PRÉVOIR, ANTICIPER**  
Caisse Centrale de Réassurance





## LA NEWSLETTER DE L'AMRAE : SUIVEZ LE FIL VERT !

Envoyée tous les jeudis aux adhérents de l'AMRAE, la newsletter de l'Association est votre premier canal d'informations. Événements, Commissions, publications, informations spéciales : tout est dans la newsletter ! Pour mieux la connaître, voici un petit mode d'emploi.

**V**ous êtes Thésée, perdu dans le labyrinthe professionnel de la gestion des risques et des assurances. À la recherche de réseaux pour échanger sur des problématiques précises, d'interlocuteurs pour répondre à vos questions, d'événements professionnels incontournables au contenu porteur, vous voulez des réponses à vos questions afin de poursuivre votre chemin ? Heureusement, vous êtes adhérent(e) à l'AMRAE, qui va vous envoyer un fil d'Ariane chaque jeudi, directement sur votre boîte mail !

### LE PREMIER CANAL D'INFORMATIONS

Evolution technologique oblige depuis la Grèce antique, ce « fil d'Ariane » est la Newsletter AMRAE. Envoyée tous les jeudis à plus de 1000 professionnels adhérents, ce bulletin d'informations constitue le premier canal d'informations de l'AMRAE.

Vous y trouvez des informations de plusieurs natures, réparties en rubriques-clés : Agenda des Commissions, Publications, Événements AMRAE, Événements partenaires... Pour compléter le contenu de la newsletter, vous pouvez à chaque fois cliquer sur les liens fournis pour obtenir plus d'informations sur la page web adéquate.

### DES RUBRIQUES PHARES

La newsletter contient les « clés » vous permettant de vous inscrire aux Commissions et cafés – échanges thématiques de l'AMRAE, aux Rencontres, à des événements organisés par la communauté professionnelle, en un mot : de renforcer votre expertise et votre réseau. Les publications mises en exergue constituent aussi des outils essentiels pour vous accompagner et développer vos connaissances. Les alertes sécurité de la gendarmerie nationale qui concernent les entreprises sont également relayées.

En bas de la newsletter, les icônes des réseaux sociaux vous permettent de suivre l'AMRAE en continu, et partout ! Enfin, une nouvelle page dédiée aux newsletters a été créée sur le site internet de l'AMRAE (onglet L'association > Communication > Newsletters) : vous y trouverez les dix dernières newsletters plus facilement que dans votre boîte mail.

### DE L'OMBRE À LA LUMIÈRE

Chaque jeudi, en lisant ce « fil d'Ariane » aux atours vert foncé, votre horizon professionnel s'éclaircit un peu plus : vous avez des réponses, vous savez où poser des questions, vous connaissez toute l'actualité passée et à venir du Risk Manager. Comme Thésée, vous allez de l'ombre... à la lumière. ■



# — ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

## Abonnez-vous

au magazine de référence  
de tous les professionnels du risque  
4 numéros par an

[www.amrae.fr/atout-risk-manager](http://www.amrae.fr/atout-risk-manager)

# WE ARE GLOBAL.

WE DESIGN GLOBAL SOLUTIONS  
FOR YOUR GLOBAL MARKETS.



**HDI**



## HDI-GERLING DEVIENT HDI GLOBAL SE

Depuis plus de 100 ans, nos clients comptent sur nous. Ils savent que nous tenons nos promesses.

**HDI Global SE poursuit sa vision : être un des leaders mondiaux de l'assurance pour les entreprises.**  
Nous nous engageons chaque jour et partout aux côtés de nos clients pour leur apporter de la valeur là où ils en ont besoin.

Le 8 janvier 2016, le nom de la société est devenu HDI Global SE, renforçant le profil international acquis à travers le monde par notre marque au cours des dernières années.

En effet, le développement de notre réseau international nous amène à être pour nos clients un fournisseur global de solutions d'assurance. Aujourd'hui déjà, nous générons plus de la moitié de nos primes (3,79 milliards d'euros en 2014 au total) hors d'Allemagne.

HDI Global SE sert 2 850 clients internationaux :

- ▶ A travers 39 bureaux HDI dans les pays clés et des partenariats éprouvés nous mettons à disposition de nos clients **un réseau intégré dans 130 pays.**
- ▶ Nos **180 ingénieurs et nos partenariats avec des réseaux indépendants réputés** offrent à nos clients la flexibilité attendue, la compréhension de leurs problématiques et l'expertise technique pour améliorer la qualité de leurs risques.
- ▶ Notre ADN de mutualistes place **l'indemnisation au cœur de tous nos métiers.** Nous sommes parfaitement conscients que la qualité, l'expérience et la réactivité des interlocuteurs sont fondamentales pour une gestion optimisée des sinistres afin de limiter leur impact sur l'activité des clients et désamorcer les réclamations en préservant autant que possible leurs relations commerciales. En 2014, HDI Global SE a géré 2,885 milliards d'€ de sinistres.
- ▶ HDI est garant de la **fiabilité juridique, fiscale et de la conformité** pour les solutions de financement alternatives visant à protéger le compte de résultat et le haut de bilan de nos clients.

Aujourd'hui, notre force se traduit aussi par notre puissance financière. HDI Global SE fait partie du groupe Talanx, 29 milliards d'€ de primes en 2014, coté en bourse, dont le développement n'a cessé au cours de la dernière décennie. Grâce à cette puissance financière et à un ratio de solvabilité élevé, l'entreprise est sûre de pouvoir répondre aux exigences de ses clients. Talanx AG et ses filiales reçoivent la notation **A+ de standard & Poors et A stable de A.M. Best.**

En France, HDI Global SE est aussi concepteur de solutions d'assurance, spécialiste en couverture de risques industriels et commerciaux. La réactivité et la proximité de nos équipes d'experts nous permettent de mettre à disposition des assurés, d'une manière durable, des capacités parmi les premières du marché.

Nos clients, assurés et courtiers, sont au cœur de toutes nos actions et réflexions.

Le succès connu par la succursale française d'HDI en atteste. Après 16 ans sur le marché France, HDI Global SE France emploie 115 personnes pour un chiffre d'affaires de 320 millions d'euros (exercice 2015).

HDI est reconnu par les courtiers français comme un acteur majeur en risques industriels (CAC 40 / SBF 120) et un partenaire de choix en ETI (CA entre 50 m€ et 1 Md€).

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

Nous concevons pour vous des solutions d'assurance en Dommage, Responsabilité Civile, Essais cliniques, Contamination, Responsabilité des dirigeants, Transport, Risques techniques et Flottes automobiles.

Dans le cadre de notre développement, nous ouvrons un bureau à Lyon courant 2016 pour renforcer la présence de notre marque et accompagner notre développement sur les ETI et PME. HDI Global SE ne manque pas d'ambitions et se donne les moyens de sa réussite. ■



**Merci à nos clients pour leur fidélité et la qualité de nos relations, et  
COMPTEZ SUR NOUS !**

# Formation ARM (Associate in Risk Management)

Le management des risques n'aura plus de secret pour vous



Plus de **31 000** diplômés à travers le monde



Un catalyseur indéniable pour l'évolution de votre carrière



Un contenu pédagogique très riche axé autour de la **gestion des risques** (diagnostic, réduction, financement)



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

**Inscrivez-vous\***

Début de la prochaine session : 16 juin 2016

Tous les détails sur [www.amraeformation.fr](http://www.amraeformation.fr) - contact : [amrae.formation@amrae.fr](mailto:amrae.formation@amrae.fr) - 01 42 89 32 72

\* Date limite d'envoi des dossiers de candidature : début mai 2016



## Abonnement 2016\* et achat au numéro

**Individuel** Je désire m'abonner à la revue **ATOUT RISK MANAGER** :

4 numéros à compter de la souscription

France métropolitaine :

- Adhérent AMRAE : 50 € TTC  
 Non adhérent AMRAE : 75 € TTC

Dom-Tom et étranger :

- 54 € TTC  
 80 € TTC

**Collectif** Je souscris un **Package 10 abonnements** à la revue **ATOUT RISK MANAGER** (non nominatifs, un seul contact de livraison pour les 10 exemplaires d'un Numéro)

France métropolitaine :

- Adhérent AMRAE : 480 € TTC  
 Non adhérent AMRAE : 595 € TTC

Dom-Tom et étranger :

- 495 € TTC  
 615 € TTC

Je désire recevoir uniquement la (les) revue(s) **ATOUT RISK MANAGER N°** .....

- France métropolitaine : 20 € TTC par exemplaire  
 Dom-Tom et étranger : 23 € TTC par exemplaire

### Adresse de livraison

Nom .....  
 Prénom .....  
 Entreprise .....  
 Adresse .....  
 Code Postal [ ][ ][ ][ ][ ][ ]  
 Ville .....  
 Tél. ....  
 E-mail .....

### Adresse de facturation

si différente de l'adresse de livraison

Nom .....  
 Prénom .....  
 Entreprise .....  
 Adresse .....  
 Code Postal [ ][ ][ ][ ][ ][ ]  
 Ville .....  
 Tél. ....  
 E-mail .....

### Mode de paiement

- Je renvoie ce formulaire en y joignant un chèque à l'ordre de l'AMRAE d'un montant de ..... € TTC  
 Je règle par virement bancaire (à réception de la facture)

\* Abonnement sur l'année civile

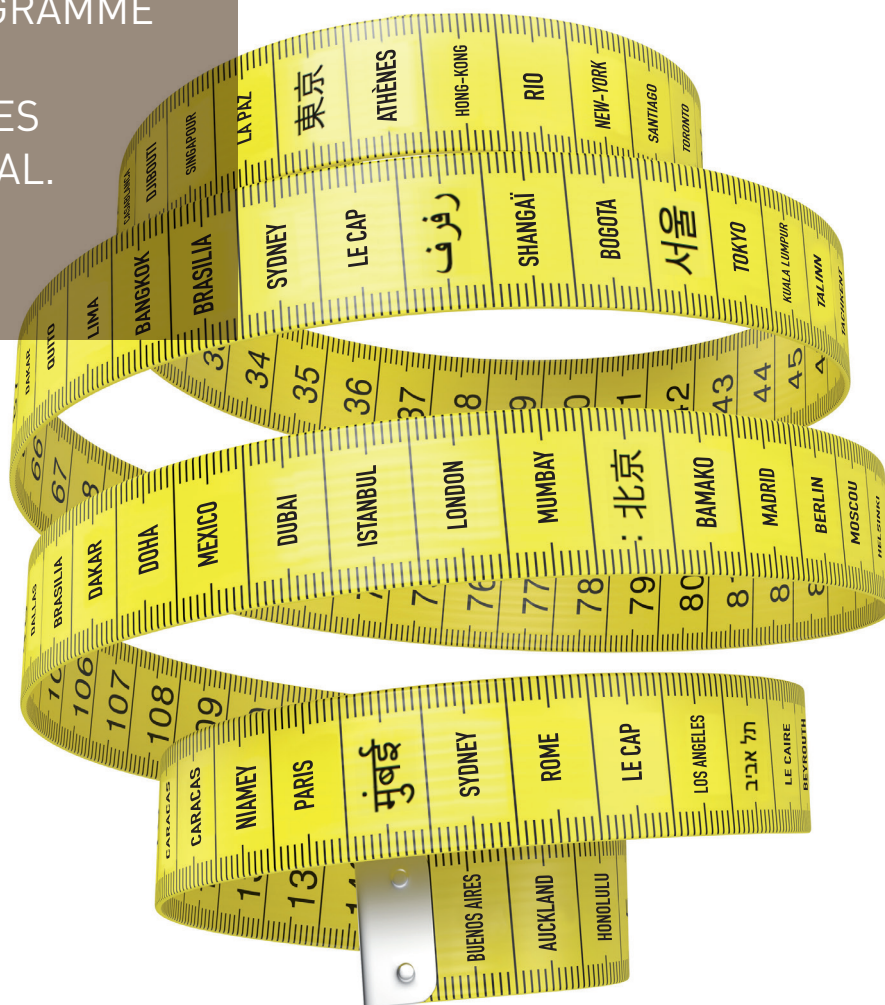
## ATOUT RISK MANAGER

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



# BESSÉ INTERNATIONAL SYSTEM

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



Les hommes et les femmes de Bessé sont des experts spécialisés dans le conseil et le service aux entreprises. Leur métier est centré sur le conseil sur-mesure en assurance, et l'accompagnement quotidien et durable de leurs clients, en France et à l'international.

Bessé International System dispose des savoir-faire et des outils pour piloter et gérer la couverture de vos risques partout dans le monde.



## BESSÉ

CONSEIL EN ASSURANCES

CONTACTS ET INFORMATIONS

Tél. : +33 2 40 41 49 04

[www.besse.fr](http://www.besse.fr)

# ACE et Chubb se sont unies.

Le 14 janvier 2016, ACE Limited a acquis Chubb Corporation, donnant ainsi naissance, sous le nom réputé de Chubb, à un leader mondial de l'assurance, présent dans 54 pays.

Cette nouvelle compagnie s'appuie sur 130 années d'expérience de Chubb, son expertise en souscription, et son attention permanente pour le service client. Elle repose aussi sur 30 ans d'excellence en souscription de ACE, sur son appétit pour de nombreux risques, et sa forte implantation internationale. Notre objectif est de fournir partout dans le monde la meilleure couverture d'assurance et le meilleur service aux particuliers, aux familles et aux entreprises de toutes tailles, des petites et moyennes entreprises, jusqu'aux grandes multinationales.

Le nouveau groupe Chubb est la plus grande compagnie d'assurance IARD au monde cotée en bourse, avec une santé financière exceptionnelle notée AA par Standard & Poor's et A++ par A.M. Best. Nous pouvons ainsi aider nos clients à se protéger non seulement contre les risques les plus courants, mais également les plus complexes et les plus inattendus.

En véritables artisans de l'assurance, nous nous consacrons entièrement à la conception et à la réalisation sur-mesure de couvertures parfaitement adaptées aux besoins du monde moderne, un monde où les enjeux sont à l'échelle planétaire, où tout est connecté mais où chaque individu a besoin d'être protégé.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [new.chubb.com](http://new.chubb.com).

**Chubb. Insured.<sup>SM</sup>**

Assuré par Chubb.

CHUBB®

© Chubb 2016. Garanties accordées par une ou plusieurs des compagnies filiales. Certaines garanties peuvent ne pas être souscrites dans certains pays. ACE®, Chubb®, leurs logos respectifs, Assuré par Chubb. (Chubb. Insured.<sup>SM</sup>) sont des marques déposées.