

— ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°9

TRIMESTRIEL • JUIN 2016 • 20€ TTC

DOSSIERS

Éthique et conformité

Le RM dans la Francophonie

MÉTIER RISK MANAGER

Gestion de crise et PCA :
le rôle des Ressources Humaines

Formations à la loupe :
Master GGRC de la Sorbonne

RM à l'international :
Daniel Sanmillan, Ferovial
et Président d'IGREA

VEILLE ET POSITION

Le secret des affaires

PORTRAIT

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



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



Théorème, courtier en assurance multi spécialiste, est un acteur majeur de la gestion du risque automobile.

Avec plus de **300 flottes et 200 000 véhicules gérés**, Théorème a un savoir-faire reconnu dans la maîtrise des risques liés aux flottes automobiles.

Présent sur toute la chaîne du risque, de la prévention au suivi du bon règlement de vos sinistres, Théorème développe des solutions sur-mesure adaptées à toutes sortes de problématiques (auto-assurance, gestion au 1er euro...) et met en place des outils aujourd'hui confirmés pour leur efficacité.

Contactez-nous

Etienne de Font-Réaulx
01 55 32 72 00
edefontreaulx@theoreme.fr

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

et est membre du réseau international **WING**  **INSURANCE**
GLOBAL BROKER NETWORK



Marc de Pommereau,
*Vice-président de l'AMRAE
en charge de la francophonie*

L'IMAGINATION AU POUVOIR

Se retrouver et partager, chaque année, lors du Congrès judicieusement appelé les Rencontres mais pas seulement, c'est le combustible du feu sacré qui anime les membres de l'AMRAE.

Pour vous épanouir dans ce métier de Risk Manager, mélangez comme il vous plaira et dans vos propres proportions, une dose de connaissances techniques, un peu de culture juridique, un rien d'appétit pour les chiffres mais surtout et pardessus tout un grand sens des relations humaines.

Plus le virtuel et le numérique prennent de l'importance dans notre monde, plus le risque cyber nous inquiète, plus il convient de renforcer les relations entre les personnes de l'entreprise pour identifier, comprendre et prévenir ces nouveaux risques. Dans nos usines toujours plus contrôlées, sécurisées et protégées, le risque humain reste l'aléa préoccupant. Pour développer compliance et éthique, quoi de mieux que de fixer les règles, les énoncer et convaincre les individus ?

Lorsque nous avons décidé, il y a deux ans, de lancer la revue Atout Risk Manager, c'était pour pouvoir donner de la main à la main, un joli magazine, en vrai papier, avec les photos des acteurs du métier en situation. Et simultanément, à l'heure des réseaux sociaux, améliorer notre communication digitale. L'un ne va pas sans l'autre.

Si la reconnaissance de notre métier par la formation et la certification devient indispensable en raison de sa place dans nos entreprises, nous savons que les diplômes ne suffisent pas. Notre monde de la gestion des risques et des assurances est un « people business » car l'une des principales qualités du Risk Manager est son aptitude à la relation, à créer du lien. La dernière interview croisée DRH-chasseur de têtes le démontre une fois de plus.

C'est aussi à partir par cette même volonté de vouloir faciliter et privilégier l'échange entre les individus plus éloignés que le Club FrancoRisk a pris naissance. Parce que partager la même langue, c'est un ATOUT énorme pour gérer les risques et même lorsque notre français est parfois un peu oublié ou écarté, la culture (notamment juridique) reste un lien fort pour permettre à chacun où qu'il soit sur la planète d'améliorer son approche des risques au bénéfice de son entreprise et de son équilibre personnel.

Alors délaissez vos écrans un moment, lisez notre, votre trimestriel, quittez vos bureaux avec ce précieux Atout et venez échanger. Nous nous chargeons de favoriser vos Rencontres : nous ne manquons pas d'imagination ! ■

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





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 Maquer,
Hélène Dubillot, Olivier Coppermann,
Louis Favrot, Gilbert Canaméras,
Anne Piot d'Abzac, Catherine Vêret Jost,
Simon Embarck, Didier Morera,
Florence Puybareau

Conception et coordination éditoriale,
secrétariat de rédaction : SEITOSEI

Ont contribué à ce numéro AMRAE :
Bénédicte de Luze, Louis Favrot,
Emmanuel Daoud

Journalistes :

Sophie Bougeard, Florence Puybareau,
Gilmar Sequeira Martins
Merci à tous les interviewé(e)s qui ont rendu
possible ce numéro.

Direction artistique et mise en page :
Valérie Mounier - www.ikkomoon.com

Crédits photos :

Marc Verneret, Élodie Petit, SEITOSEI,
©Luc Castel, ©Christian Ganet (bioMérieux)
©Chassignole, ©Axa, ©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 : Juin 2016

ÉDITO 3

PORTRAIT 6

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

ACTEURS EN VUE 9

DOSSIERS 13

Éthique et conformité : du risque majeur à l'opportunité économique..... 13

La francophonie : levier majeur de développement du Risk Management..... 22

À L'AFFICHE 27

MÉTIER RISK MANAGER 28

Les 1001 facettes du Risk Manager 28

Ils l'ont vécu : quel rôle pour les RH dans la gestion de crise ou les PCA ? 31

Interview croisée : quand un DRH et un conseil évoquent les Risk Managers..... 32

Formation à la loupe : université Panthéon Sorbonne, Master GGRC..... 34

Risk Manager à l'international : la « 4 voies » de l'ERM 36

PRODUITS ET SERVICES 40

Responsabilité civile des mandataires sociaux : la garantie facultative si indispensable

VEILLE ET POSITION 48

La directive sur le secret des affaires

ACTUALITÉ DE L'AMRAE 51

RIMS 2016 : l'AMRAE renforce son réseau international 51

Assemblée générale annuelle de l'AMRAE..... 52

Événements..... 54

Journée des Commissions 2016 : l'AMRAE renforce son influence..... 55

Région 56

BULLETIN D'ABONNEMENT 58

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

Par Sophie Bougeard

ANNE PIOT D'ABZAC, VP CHIEF RISK OFFICER, IPSEN PHARMA POUR LES PATIENTS

Anne Piot d'Abzac, VP Chief Risk Officer du groupe pharmaceutique mondial Ipsen, contribue à l'alignement des démarches transverses d'analyse et de couverture des risques. Objectifs : gagner en efficacité et en fiabilité de l'information.



Le Groupe Ipsen développe et commercialise des médicaments en médecine générale et de spécialité dans plus de 115 pays. À l'instar des entreprises évoluant dans l'industrie pharmaceutique, le laboratoire français a développé une sensibilité forte aux risques : tout produit pharmaceutique résulte d'une analyse précise entre son bénéfice pour la santé des patients et ses éventuels risques notamment en termes d'effets indésirables. Dans une industrie extrêmement réglementée, la fonction Risk Management, rattachée depuis sa création en 2006 à la Direction financière, reporte à la Direction juridique depuis le début de l'année 2016.

Arrivée dans le Groupe en novembre 2012, au départ au sein de l'Éthique et de la Compliance, Anne Piot d'Abzac a été nommée, en mai 2013, VP Chief Risk Officer. Sa mission ? Définir, déployer et animer le dispositif global de gestion des risques du Groupe qui repose sur trois piliers : la démarche ERM (Enterprise Risk Management), la Direction des assurances et le dispositif de gestion de crise.

ÉTAPE 1 : ENRICHIR LA VISION TOP DOWN PAR UNE APPROCHE ERM BOTTOM UP

Au terme d'un audit réalisé en 2012 sur la démarche ERM, un certain nombre de recommandations ont été formulées, notamment sur la manière de réaliser les cartographies. « *Quand je suis arrivée, il y avait déjà une démarche ERM très bien faite mais essentiellement top down. J'ai souhaité la compléter par une approche bottom up, à partir des Comités de Direction des différentes entités du Groupe* ». Avec l'appui méthodologique de la direction des risques, sont désormais identifiés les risques majeurs de chacune de ces entités. Agrégées, ces données sont présentées, une fois par an, au Comité Exécutif, puis au Comité d'Audit du



Groupe pharmaceutique de spécialité à vocation mondiale, **créé en 1929** à Dreux

1,44 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2015 (plus de 10,4 % par rapport à 2014)

Plus de **4 600 salariés**

Médicaments commercialisés dans plus de **115 pays**

10 sites majeurs de production et de R&D situés en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Irlande et en Chine



Conseil d'Administration. « *Cette démarche a été déclinée sur la quasi-totalité du Groupe, dans un premier temps sur 60 % puis sur 95 % de son périmètre l'an dernier* ».

BIO EXPRESS

50 ans, titulaire d'un DEA de Droit des Affaires et de l'Économie.

Anne débute sa carrière dans le Groupe Yves Rocher où, après 10 années à la Direction juridique, elle devient Directeur des Risques puis Directeur des Risques et de l'Audit Interne Groupe. En 2012, Ipsen Pharma la recrute en qualité de Directeur Ethics & Compliance. Elle est nommée, en mai 2013, VP Chief Risk Officer.

Membre de l'AMRAE depuis 2004, elle en est administrateur depuis 2015 et a participé à de nombreux ateliers lors des Rencontres annuelles. Elle a également co-piloté de nombreux groupes de travail et a contribué aux travaux sur le Référentiel Métier du Risk Manager ainsi qu'à ceux relatifs à la labellisation par l'AMRAE des programmes et centres d'enseignement de la gestion des risques.

QU'ATTENDEZ-VOUS DE L'AMRAE ?

Depuis mes débuts dans ce métier du risque, l'AMRAE a été une formidable école, un lieu privilégié d'échanges avec mes pairs sur les sujets de fonds et sur la façon de les aborder, de les traiter.

Dans le domaine de la formation, je suis très heureuse aujourd'hui de pouvoir contribuer à lui donner la place qui est légitimement la sienne, celle de référence incontestée en matière de formation professionnelle en Risk Management.

ÉTAPE 2 : SIMPLIFIER ET COMMUNIQUER

Autre action menée par Anne Piot d'Abzac : simplifier la méthodologie, notamment les échelles d'impact et de maîtrise qui comprenaient trop de niveaux, et réduire le nombre de critères. «Jusqu'alors les critères étaient classiques : impact, probabilité, criticité et maîtrise. Nous avons simplifié en ne gardant qu'impact et maîtrise, tout en prenant en compte les éléments de probabilité dans la méthodologie», explique la Risk Manager, convaincue que l'on peut raisonner uniquement en termes d'impact financier, bien qu'elle ait souhaité conserver les impacts de réputation et humain.

Parallèlement à cette nouvelle approche, Anne Piot d'Abzac a lancé une newsletter, sous forme de revue de presse, axée sur les sujets à forts enjeux pour l'industrie pharmaceutique. «Cette démarche a facilité l'appropriation de la culture du risque, notamment auprès de la population commerciale du Groupe», ajoutant que la valeur ajoutée de son métier consistait à «toujours être en support pour nourrir les réflexions qui permettront de prendre les bonnes décisions stratégiques.»

LA VALEUR AJOUTÉE DE L'ERM

«Un médicament nécessite en moyenne 10 années de recherche pour un investissement global moyen estimé à 1 milliard d'euros. C'est une industrie de long terme», rappelle la Directrice des Risques. En médecine de spécialité, la stratégie du Groupe consiste à se focaliser sur des activités thérapeutiques de niche, directement et via des partenariats (rachats ou licences) ; le système de Due Diligence est très poussé au sein d'Ipsen. «Nous sommes impliqués très en amont surtout sur la partie assurances. Les experts des autres directions transverses (R&D, médical, juridique, E&C, qualité, RH, finance...) bordent également leurs risques.»

Les facteurs de risques liés à l'activité sont nombreux. Le risque produit étant dans l'ADN du Groupe de par ses activités, l'apport de la démarche ERM porte donc sur les autres types de risques, tels que les risques propres au groupe, à son organisation, à son empreinte géographique, ou ceux liés à l'industrie pharmaceutique, en passant par les risques juridiques, financiers, industriels ou liés à l'environnement.

Chaque risque majeur identifié est géré sous la responsabilité directe d'un membre du ComEx.

DOMMAGE ET RC PRODUITS

Aux côtés d'Anne Piot d'Abzac, Florence Mahoux-Boivin pilote le pilier assurances du dispositif de gestion des risques, dont les deux grands domaines sont le Dommage et la RC produits. «L'assurance Dommages et pertes d'exploitation est clé. En cas de sinistre majeur, au délai de reconstruction du site de production s'ajouterait celui lié à la validation/qualification des bâtiments, équipements et installations. Dans l'hypothèse de la reconstruction ou de la réinstallation sur un nouveau site, il faut en outre prévoir la mise à jour des dossiers d'enregistrement, pays par pays. La durée totale de ces validations réglementaires peut donc s'étendre sur plusieurs années». La prévention est par conséquent un axe prioritaire. La couverture maximale a été fixée à 750 millions d'euros par sinistre.

L'assurance RC produits est évidemment tout aussi importante pour l'activité et repose sur «des relations de long terme avec nos partenaires assureurs qui impliquent transparence et partage d'informations, notamment via des visites de nos sites de R&D et de production.»

Une partie du programme de RC produits est financée par l'intermédiaire d'une «captive» hébergée au Luxembourg.

OBJECTIF : ALIGNER LES DÉMARCHES DE RISQUES

La Direction des risques échange très régulièrement avec de nombreuses directions notamment Audit interne, Éthique et Compliance, Qualité, HSE, afin que toutes ces démarches de gestion des risques soient alignées et cohérentes. «À force d'œuvrer à ce que la culture du risque soit intégrée à tous les niveaux du groupe, à terme, il n'y aura peut-être plus de Risk Manager. Cela signifiera que le groupe aura atteint une vraie maturité en termes de gestion de risques.» Quant à savoir si la Directrice des Risques souhaite se rapprocher de la direction générale, elle déclare que «je trouve plus efficace, notamment en termes d'accès à l'information, d'être rattachée à une fonction support.» ■

3 QUESTIONS À



François Garnier,
Vice-président exécutif,
Directeur juridique du
Groupe Ipsen

Comment expliquer le rattachement récent de la fonction Risk Management à votre Direction ?

Notre industrie évolue dans un environnement extrêmement réglementé, la fonction juridique a donc toujours été perçue comme étant éminemment stratégique en première ligne quant aux risques. Nous devons aujourd'hui être en mesure d'identifier l'ensemble des risques inhérents à notre activité pour les présenter à notre gouvernance et proposer des plans de gestion pour en limiter l'impact. Par ailleurs et face à l'émergence de risques nouveaux (compliance, réputation...), le Comité d'audit a accru sa vigilance. Un travail facilité quand une direction dédiée est clairement identifiée.

Comment a évolué la fonction risque dans le secteur pharmaceutique ?

Cette fonction a fait son apparition assez récemment, il y a 8 ou 10 ans. Avant elle n'existait pas car le risque était géré à la fois par la finance, le juridique ou le médical. La pharmacie s'est donc approprié cette fonction émergente de Risk Management assez naturellement. Aujourd'hui celle-ci s'est fédérée, animée et professionnalisée et a vocation, à l'instar de la fonction juridique, à être une fonction support clé et d'aide à la réflexion stratégique de l'entreprise.

Qu'attendez-vous de cette fonction au sein du Groupe d'Ipsen ?

Qu'elle réponde, à la fois à nos obligations de reporting des risques auprès du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit et qu'elle interagisse avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, le but étant de les amener à réfléchir, sur le plan stratégique et non plus opérationnel, sur le management global de leurs risques.



SMART for Business by AIG

Enfin une application vidéo pour les risques d'entreprises !

SMART for Business est une innovation AIG pour accompagner les entreprises, et principalement les PME, dans la couverture de leurs principaux risques. Gratuite, pratique et simple d'accès, la nouvelle application mobile SMART for Business restitue toute l'expertise des risques d'entreprises d'AIG sous forme d'infographies vidéo. Cette application vous permet aussi de commenter et noter les vidéos, ou encore de contacter directement les équipes AIG. Téléchargez SMART for Business sur votre smartphone ou votre tablette en recherchant « AIG for Business », sur App Store ou Google Play*. Encore plus d'information sur le site www.aig.com/fr



Prêts pour demain



*Disponible gratuitement sur smartphones et tablettes

Apple, le logo Apple, iPad et iPhone sont des marques déposées par Apple Inc., enregistrées aux États-Unis et dans d'autres régions. App Store est une marque d'Apple Inc. Google Play est une marque déposée de Google Inc. 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

ILS ONT REJOINT L'AMRAE

NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS DÉCEMBRE 2015

■ **Céline Andarelli**
Auditeur interne,
GRDF

■ **Frédérique Bannes**
Avocate,
Frédérique Bannes

■ **Michel Benier**
Contrôle interne IT,
Total

■ **Jean-François Bodart**
Directeur Juridique et
Management des risques,
La Compagnie
des vétérinaires

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

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

■ **Romain Bruillard**
Avocat,
PHPG & Partners

■ **Philippe Lemaire**
Directeur de la sécurité,
La Française des jeux

■ **Laura Letteron Filitov**
Senior Manager,
Grant Thornton
Risk Management

■ **Sébastien Merat**
Consultant,
Peri G Consultants

■ **Sylvain Moreton**
Responsable risques
et contrôle interne,
GRDF

■ **Jean-Michel Oloa**
Directeur réassurance
et risques assurables,
Crédit Agricole Assurances

■ **Caroline Proust**
Regional Risk Manager,
Allianz Global Corporate
& Specialty SE

■ **Éric Rasmusen**
Manager de transition,
Netalis SARL

■ **Sophie Vinatier**
Associée-Gérant,
S.V. Expertises

ILS ONT BOUGÉ

ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

■ **Zaïella Aissaoui**, Directeur des Risques et assurances chez Bouygues Construction – *Précédemment chez Technip France*

■ **Carole Riaux**, Responsable conformité en assurance chez Mutuelle Nationale Territoriale – *Précédemment chez Groupe Mutualia*

■ **Manel Kesri**, Consultant GRC RSA Archer chez RSA / EMC – *Précédemment chez Agora Partners*

MOUVEMENTS



Pascal Cherion, nouveau co-pilote de l'antenne régionale PACA

« La démarche de création de cette antenne locale m'a immédiatement enthousiasmé. Il s'agit du meilleur outil pour construire un réseau d'échange d'informations avec des homologues, partager des problèmes et des solutions, à l'instar de ce qui est fait dans d'autres corps de métier. C'est aussi l'occasion de rencontrer des acteurs locaux avec qui on a parfois des relations de travail et des dossiers communs sans pour autant se connaître. Mon profil et mon métier sont axés sur l'aspect assurances de l'entreprise, une vision complémentaire partagée avec l'autre co-pilote de l'antenne, Simo Chergat, qui travaille dans le contrôle interne. Je voudrais m'inspirer de ce qui a déjà été fait avec succès et en toute convivialité dans les autres régions. Il faut que l'AMRAE PACA accroisse sa légitimité. PACA est une belle et grande région, ses entreprises, quelles que soient leur taille et leur activité, sont les acteurs de son dynamisme. Que l'AMRAE PACA soit à l'image de cette région ! »

MOUVEMENTS (SUITE)



Michel Josset, nouveau Président de la Commission « Dommages aux biens » au 1er juillet 2016, en remplacement de Laurence Muller

« Cette nouvelle mission m'offre le moyen d'exercer mon métier de Risk Manager d'une autre manière, en élargissant la réflexion au-delà des problématiques liées à mon entreprise. L'idée est de prolonger le travail de Laurence Muller en menant à bien les idées proposées par les administrateurs de l'AMRAE, Risk Managers, ou fruits de mes propres expériences. Plusieurs thèmes entrent dans le giron de la Commission : mise à plat des garanties Gaeat, retours d'expérience sur des innovations techniques (utilisation des Systèmes d'Information Géographiques comme support de l'analyse des risques opérationnels et du reporting ; mise en place de systèmes d'alertes pour les sites exposés aux événements hydrométéorologiques ; développement de cartographies du risque pays basées sur des approches transparentes et scientifiques...). Une réflexion de « décloisonnement » des garanties Dommages, Responsabilité Civile, Tous Risques Chantiers... en vue de construire des offres d'assurance cohérentes par rapport à nos risques opérationnels sera proposée aux assureurs en liaison avec les autres commissions. »



Zaïella Aissaoui, nouveau Directeur des Risques et assurances chez Bouygues Construction

Le 11 avril 2016, Zaïella Aissaoui a rejoint Bouygues Construction en tant que Directeur des Risques et Assurances. Titulaire d'une Maîtrise en Droit des Affaires (Strasbourg) et d'un Master de l'Institut Européen Des Entrepreneurs (IEDE), Zaïella Aissaoui a débuté sa carrière en Alsace au sein du Groupe des Banques Populaires. Puis elle a occupé le poste de Directeur des Risques et Assurances au sein de Grands Groupes Internationaux Industriels et de Services à l'Industrie : Veolia Environnement, Areva NC, le Groupe Yves Rocher, Bolloré Africa Logistics, et Technip France. Membre de l'AMRAE depuis presque 15 ans, Zaïella Aissaoui préside la Commission Responsabilités. Elle anime également la formation « Gestion des Programmes Internationaux d'assurance » au sein d'AMRAE Formation, et intervient dans les formations diplômantes du Cefar et de l'ARM.



L'Allemand **Thomas Buberl** est devenu le nouvel homme fort du groupe Axa.

Nommé directeur général le 1^{er} septembre prochain, il vient de choisir une équipe de direction composée de trois membres actuels aux responsabilités nouvelles ou confirmées et de six nouveaux membres issus du groupe :

- Jean-Louis Laurent-Josi, Directeur général d'Axa Asia,
- Mark Pearson, Directeur général d'Axa US,
- Véronique Weill est nommée Chief Customer Officer du Groupe et Directrice générale de la nouvelle ligne de métier Axa Global Asset Management,
- Benoît Claveranne, Chief Transformation Officer du Groupe,
- Paul Evans, Directeur général d'Axa Global Life & Savings et d'Axa Global Health,
- Gérald Harlin, Directeur financier du Groupe,
- **Gaëlle Olivier**, qui venait de prendre la direction d'Axa Entreprise, est nommée Directrice générale d'Axa Global P&C, la ligne métier d'assurance-dommages
- Jacques de Peretti, nommé Directeur général d'Axa France,
- George Stansfield, Secrétaire général du Groupe, en charge notamment des Ressources Humaines.



Gaëlle Olivier
©Axa

Thomas Buberl, 43 ans, titulaire d'un diplôme de commerce de la WHU de Coblenz (Allemagne), d'un MBA de l'Université de Lancaster (Royaume-Uni) et d'un doctorat en économie de l'Université de St. Gallen (Suisse). En 2008, il a été distingué en tant que « Young Global Leader » par le Forum Economique Mondial. Consultant au BCG de 2000 à 2005, Thomas Buberl, il est ensuite membre du Comité de Direction de Winterthur en Suisse, d'abord comme Directeur des opérations puis comme Directeur du marketing et de la distribution. Zurich Financial Services le recrute en 2008 comme Directeur Général en charge de la Suisse. Il rejoint en 2012 Axa en Allemagne au poste de Directeur Général d'Axa Konzern AG, date à laquelle il rentre au Comité Exécutif d'Axa. En mars 2015, il devient Directeur Général de la ligne de métier assurance santé et membre du Comité de Direction d'Axa. En janvier 2016, M. Thomas Buberl est également nommé responsable au niveau international des activités d'assurance vie, épargne, retraite.



Thomas Buberl

©Luc Castel / Axa



Élu président de la CSCA en mars 2016, **Bertrand de Surmont** dirige à Nantes FMA Assurances, un cabinet de courtage centré sur l'assurance des deux roues et à Louveciennes GreenRisks, courtage, orienté risques d'entreprise. Trésorier de la CSCA depuis 2011 et Vice-Président de la CSCA Île-de-France & Ouest, il succède ainsi pour un mandat de deux ans à Richard Restuccia et Hervé Houdard.

L'AFA deviendra la Fédération Française de l'Assurance en juillet 2016.

La Direction générale qui prendra ses fonctions le 1^{er} juillet prochain sous l'autorité de Bernard Spitz, Président de l'AFA, sera composée d'Arnaud Chneiweiss et Philippe Poiget, Délégués généraux respectivement en charge des pôles :

- Assurances de dommages et de responsabilité ; Assurances de personnes ; Économie, études et statistiques.
- Juridique, fiscal et de la consommation ; Europe et International ; Affaires sociales.

Gilles Wolkowitsch, Secrétaire général, aura en charge le secrétariat des instances statutaires, les Ressources Humaines, le budget et les moyens généraux. Arielle Texier dirigera le pôle Affaires publiques et communication.

Dans la Commission des assurances de dommages et de responsabilité présidée par Stéphane Duroule, Directeur général de MAAF (Groupe Covéa), c'est Pierre-Yves Laffargue (Axa) qui sera le représentant de la branche Entreprises.



Qu'est ce que le savoir-faire ?

Concevoir sur-mesure exige un savoir-faire rigoureux.

Un savoir faire qui combine l'art et la science pour créer quelque chose d'unique.

Quand on pense au savoir-faire, on pense aux meilleurs vins, aux voitures de collection, aux meubles design, aux plus belles architectures.

Et si l'on envisageait la souscription d'assurance comme un savoir-faire pour protéger ce qui est unique et précieux ? Et ses services associés tels que l'indemnisation et la prévention ?

Pour votre entreprise.

Vos employés.

Votre maison.

Ceux que vous aimez.

Les choses qui ont besoin d'une protection particulière.

Chubb en prend soin.

Pas seulement avec des garanties, mais avec tout son savoir-faire.

Pas juste assuré. Assuré par Chubb.

Chubb. Insured.SM

new.chubb.com

CHUBB[®]

Par Florence Puybureau

DOSSIER

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ : DU RISQUE MAJEUR À L'OPPORTUNITÉ ÉCONOMIQUE

Ces deux notions sont aujourd'hui inhérentes à la vie des entreprises. Le Risk Manager a un rôle central pour aider à la mise en place des règles et des procédures aux côtés des directions concernées.



DES ENTREPRISES CONDUITES À ÊTRE PLUS VERTUEUSES

Il y a 15 ans, la chute du géant de l'énergie Enron, notamment pour malversation financière, et celle d'Arthur Andersen dans son sillage, ont marqué un tournant dans la gouvernance des entreprises.

Certes, il ne s'agissait pas du premier scandale d'entreprise mais son ampleur, ses conséquences et sa notoriété (qualifiée par Goldman Sachs de « best of the best »), ont durablement marqué les esprits et poussé les pouvoirs publics à renforcer les réglementations nationales et extraterritoriales. Pourtant, les États-Unis avaient institué dès 1977, le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) pour lutter contre la corruption. En 1992, c'est le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), destiné à l'origine à lutter contre la fraude et qui avec le temps s'est transformé en référence du Contrôle interne, qui avait vu le jour.

DES DEUX CÔTÉS DE L'ATLANTIQUE, LES LÉGISLATEURS À L'ŒUVRE

Aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley (2002), au Royaume-Uni, le Bribery Act (2011), en France, la ratification de la convention OCDE (2000), la loi de Sécurité financière avec rédaction d'un rapport du Président (2003) puis obligation, à partir de 2012, du rapport RSE pour toutes les entreprises de plus de 500 salariés et bientôt la loi Sapin 2 (attendue pour la fin de l'année)... La liste des textes qui doivent amener et cadrer éthique et conformité (et donc vaincre la corruption et la fraude) dans la vie des affaires, est longue. Sans compter les normes, les codes et autres réglementations propres à chaque secteur d'activité.

DES DISPOSITIFS EFFICACES ?

Cette avalanche, outre qu'elle oblige les entreprises à muscler leur direction juridique et à se doter de départements ad hoc (compliance, éthique, contrôle interne...), a-t-elle eu l'effet escompté ? Au vu de la multiplication, ces dernières années, de scandales qui mettent clairement en avant des manquements à l'éthique et à son exigence comme à la conformité, nombreux sont ceux qui en questionnent l'efficacité. De l'effondrement en 2013 du Rana Plaza au Bangladesh (plus de 1 200 victimes) aux logiciels truqués de Volkswagen en passant par la révélation des Panama Papers, les fautes sont lourdes, et les impacts pour les publics et la pérennité des entreprises souvent dramatiques.

DES ACTIONS CONFRONTÉES À LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

Graves aussi sont les refus de certaines entreprises à reconnaître leurs responsabilités – pourtant avérées – rejetant la faute sur des sous-traitants ou des tiers.

Les résultats de l'étude, publiée fin avril par EY, sur les écarts de conduite des entreprises sont inquiétants. Si « de nombreuses entreprises dans le monde ont pris les mesures nécessaires pour lutter contre les risques de fraude et de corruption, l'existence de comportements non éthiques persiste », soulignent les consultants. Et d'enfoncer le clou avec ce chiffre : « 36 % des directeurs financiers (46 % de leurs collaborateurs) pourraient excuser une conduite non-éthique pour améliorer des résultats financiers » ! L'étude conclut que « les organisations doivent prendre les mesures nécessaires pour atténuer ces risques lors de leurs opérations, afin d'être en mesure d'identifier et de gérer rapidement un tel événement s'il venait à se produire ». Cette évolution, Agnès Touraine, Présidente de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), l'a ressentie également au sein des conseils d'administration : « L'éthique est une nouvelle donne pour les entreprises. Elle est complètement intégrée dans la stratégie de l'entreprise, nous voyons l'impact de la RSE. C'est un mouvement très profond ».

« L'éthique est une nouvelle donne pour les entreprises. Elle est complètement intégrée dans la stratégie de l'entreprise, nous voyons l'impact de la RSE. »

Agnès Touraine, IFA



Agnès Touraine,
Présidente de l'IFA



« Tout est devenu transparent, tout se sait ou finit par se savoir. Cela condamne l'ensemble des acteurs à être vertueux. »

Anne Piot d'Abzac, Ipsen Pharma

DES NOTIONS DIFFICILES À DÉFINIR

Mais de quoi parle-t-on exactement quand il s'agit d'éthique et de conformité ? Difficile de répondre avec exactitude car le périmètre de ces deux notions varie en fonction des entreprises, de leurs activités et des pays. Monde occidental et pays émergents n'ont pas toujours les mêmes critères. « Les entreprises occidentales ont des obligations dans les États où elles ont leur siège social, qui n'ont souvent rien à voir avec ceux où sont situés leurs sites de production. À une époque, elles ne communiquaient pas sur ce qu'elles faisaient dans ces pays. Mais les temps ont changé et ce n'est plus possible. Aujourd'hui, elles viennent avec leurs concepts occidentaux rehausser le niveau local afin de protéger les salariés et l'image de l'entreprise dans son pays d'origine », constate Vladimir Rostan d'Ancezune, Avocat Associé chez HMN & Partners et HMN Alvarez Latin America, qui travaille étroitement avec des grands groupes industriels.

Pour Agnès Touraine, il faut distinguer l'éthique normative, qui est en fait la conformité à la réglementation – la *hard law* – de l'éthique comportementale, la *soft law*. « La première n'a pas de sens sans la seconde. Est-ce que l'entreprise et donc chacun de ses membres possède l'éthique comme valeur fondamentale ? C'est-à-dire comprend et applique les notions d'éthique même sans être contraint de le faire ? », s'interroge la Présidente de l'IFA. Or poursuit-elle, « l'éthique comportementale passe par la confiance, plutôt bien acceptée dans les pays anglo-saxons tandis qu'en France nous vivons encore beaucoup autour de la notion de défiance qui augmente le risque de façon majeure. Mais la confiance passe par la transparence et la transparence est le début d'une compréhension du risque ».

« Il y a une réelle volonté du Top Management de prévenir ces risques qui peuvent vraiment nuire à l'activité de l'entreprise », confirme Sylviane Hautin, Associée KPMG, Responsable des activités Risk Consulting.

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ : ÉLÉMENTS D'ATTRACTIVITÉ ET FACTEURS CONCURRENTIELS

Si les entreprises sont tenues de respecter les réglementations, c'est aussi parce que des raisons économiques et commerciales les poussent à être exemplaires. Désormais, l'attractivité d'une entreprise se mesure également à l'aune de son éthique et de sa conformité.

Une étude mondiale, réalisée en 2013 par PwC, sur la prise en compte de la RSE par le Private Equity montrait que 71 % des répondants intégraient les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dans les processus de due diligence. Pour 80 % d'entre eux, ces critères pouvaient réduire le prix de la transaction voire bloquer l'accord. En revanche, le taux dégringolait (36 %) s'agissant d'une sortie, le respect des critères ne donnant pas systématiquement lieu à une évaluation supérieure « puisqu'elle est considérée comme incluse dans le prix de départ ». Dominique Laymand, Directrice Éthique et Compliance d'Ipsen Pharma, voit également dans l'Éthique et la Compliance « un élément de valorisation de l'entreprise pris de plus en plus en compte par les fonds d'investissement. Et une étape supplémentaire sera bientôt franchie dans notre secteur avec la publication des interactions avec les professionnels de santé qui apportera une transparence sur nos activités, nous permettant de construire ce climat de confiance nécessaire dans le monde de la santé. »

Les mauvais points sont vite distribués

Pour les secteurs financiers, « l'approche classique Risk Management implique de prendre en compte le risque de non-conformité, qui peut remettre en cause le business plan et donc la traduction chiffrée de la stratégie... Par exemple, si un assureur demande une extension d'agrément, et n'a pas réussi à anticiper des non-conformités ou même à résorber les écarts de conformité suite à un contrôle, il y a fort à parier que l'extension d'agrément sera soit repoussée, soit tout simplement refusée », constate Nicolas Dufour.



Nicolas Dufour,
Responsable du contrôle interne et de la Maîtrise des Risques, Mutuelles UMC

Pour Anne-France Arnoux-Saugnac, Bureau Véritas, la question ne se pose même plus : « ce n'est plus un "nice to have". Cela fait partie de la culture et c'est utile. En interne, c'est un bon fédérateur autour des valeurs de l'entreprise. Et dans les appels d'offres avec les gros clients, nous ne sommes pas retenus si nous n'avons pas un code d'éthique. »

Aux États-Unis et en Grande-Bretagne, il y a déjà longtemps que l'éthique est un marqueur surveillé de près notamment par les consommateurs. Ainsi, en 2011, le site Ethical Consumer abaissait la note de Virgin Money, qui venait de racheter Northern Rock (une banque impliquée dans la crise des subprimes), de 12 à 7,5 (sur 20) en raison des mauvaises décisions financières prises par la banque pendant la crise. Enfin, ce sont aussi des éléments d'attractivité pour attirer les talents, surtout les jeunes, de plus en plus soucieux d'intégrer des entreprises éthiques.



Anne Piot d'Abzac,
VP Chief Risk Officer, Ipsen
Pharma et Administrateur
de l'AMRAE

UNE PETITE AVANCE POUR L'INDUSTRIE FINANCIÈRE

Le secteur financier paraît à cet égard avoir pris une longueur d'avance sur les autres industries. En effet, les sociétés de gestion de portefeuille se doivent d'avoir un responsable de la conformité et du contrôle interne (RCCI) agréé par l'AMF. Dans les banques depuis Bâle 2 (2005) et les compagnies d'assurance (avec Solvabilité II), la fonction conformité fait partie des fonctions clés de l'entreprise. Mais parallèlement, la non-conformité réglementaire a aussi évolué dans le temps notamment pour le blanchiment d'argent voire des faits considérés aujourd'hui, mais pas hier, comme de la corruption.



Sylviane Hautin,
Associée, Responsable des
activités Risk Consulting,
KPMG

SANCTIONS FINANCIÈRES ET ATTEINTES À LA RÉPUTATION

Des risques mieux identifiés mais dont la portée n'est en revanche pas toujours évaluée à sa juste mesure même si les sanctions se multiplient et se durcissent : le quotidien Le Monde a calculé qu'entre le début de la crise des subprimes en 2007 et juin 2015, le montant des amendes réglées par les banques du monde entier pour fraude aux réglementations s'est monté à 190 milliards de dollars. Dont la moitié pour la seule année 2014.

« On peut prendre un risque de chiffre d'affaires, un risque de marges... Mais on ne peut plus prendre des risques d'éthique. » Agnès Touraine, IFA



Vladimir Rostan
d'Ancezune,
Avocat Associé, HMN & Partners
et HMN Alvarez Latin America

Si le porte-monnaie est atteint, la réputation l'est tout autant, à une époque où l'image est devenue primordiale. Nike, Adidas... et bien d'autres ont été régulièrement épinglés pour avoir laissé des jeunes enfants travailler dans les usines textiles de leurs sous-traitants. Ce n'est qu'après le tollé médiatique provoqué par la révélation des conditions de travail au Rana Plaza que certains grands donneurs d'ordre nationaux ont fini par accepter de reconnaître une part de responsabilité et versé aux fonds d'indemnisation.

Pour Agnès Touraine, ces affaires prouvent que les entreprises n'ont plus le choix : « on peut prendre un risque de chiffre d'affaires, un risque de marges... Mais on ne peut plus prendre des risques d'éthique ».

« L'ARDENTE OBLIGATION » DE LA VERTU

Cependant la révélation régulière de nouvelles atteintes à l'éthique et à la conformité ne montrent-elles pas que les réglementations et les déclarations d'intention des organisations ont de sérieuses limites ? « C'est au contraire la preuve que si l'entreprise ne tient pas compte de ces éléments, elle prend un risque énorme. Tout est devenu transparent, tout se sait ou finit par se savoir. Cela condamne l'ensemble des acteurs à être vertueux », se félicite Anne Piot d'Abzac, Administrateur de l'AMRAE et VP Chief Risk Officer d'Ipsen Pharma.

Céline Fantin Le Calvé, Directrice Audit Interne, Risques, Éthique & Conformité de bioMérieux, note que les sanctions records subies par BNP Paribas aux États-Unis ont fait sentir leurs effets sur les entreprises : de plus en plus, les banques introduisent des clauses dans les contrats de financement engageant les entreprises à confirmer qu'elles respectent les règles internationales en vigueur en matière d'activités dans les pays sous embargo, en référence notamment à l'OFAC (Office of Foreign Asset Control), l'organisme en charge de faire respecter les sanctions américaines à l'égard de pays et d'entités dont il tient la liste à jour. Les banques cherchent dorénavant à avoir une vision fine des activités de leurs clients dans les pays sensibles, avec pour objectif de pouvoir résilier crédits et conventions de compte si leurs clients ne s'y conforment pas, poussant ainsi ces derniers à évaluer leur dispositif de maîtrise du risque « export control ». ■

Céline Fantin Le Calvé,
Directrice Audit Interne,
Risques, Éthique &
Conformité de bioMérieux

LES RISK MANAGERS, PARTIE PRENANTE FONDAMENTALE

Si de plus en plus d'entreprises disposent de directions de la conformité et de l'éthique, il n'en demeure pas moins que le Risk Manager a un rôle essentiel à jouer. En général contributeur à la rédaction du rapport RSE, il est impliqué dans la prévention et l'analyse de ces risques devenus stratégiques.

« Si une personne de la direction générale est impliquée, il ne faut pas hésiter à en avertir les administrateurs, surtout les indépendants. »

Sylvie Le Damany, Fidal

« Le recours au Risk Manager est central car son métier est la prévention et nous sommes là dans une problématique de prévention des risques. Par ailleurs, il est dans la réalité opérationnelle au quotidien. Il dispose des reportings sur les sinistres et va pouvoir faire le lien entre les exigences économiques et la réalité du terrain pour permettre à l'entreprise de respecter les exigences de compliance », martèle Vladimir Rostan d'Ancezune. Sur ces sujets, le Risk Manager est indissociable de la stratégie de l'entreprise et des processus à mettre en place. Jusqu'où peut-il aller s'il découvre ou s'il est témoin d'une irrégularité ? Doit-il aussi se transformer en lanceur d'alerte ou en référer à sa hiérarchie au risque d'être « placardisé », voire licencié ? « Il est d'abord préférable de le signaler à la hiérarchie ou selon le type de problème à la direction financière, à la DRH... Si une personne de la direction générale est impliquée, il ne faut pas hésiter à en avertir les administrateurs, surtout les indépendants », préconise Sylvie Le Damany, Avocate Associée au cabinet Fidal en charge du Pôle Gouvernance et Prévention des risques qui voit avec satisfaction un nombre croissant d'entreprises mettre en place des procédures d'alertes et des lignes dédiées.

COMPLIANCE ET RISK MANAGEMENT : UN TANDEM QUI FAIT ÉCOLE

Directrice Éthique et Compliance d'Ipsen Pharma, Dominique Laymand reporte directement au CEO de l'entreprise et travaille étroitement avec la Directrice des risques : « nous évoluons dans un secteur très réglementé et un environnement international. On ne discute pas de l'appétit au risque en matière d'Éthique et de Compliance. Nous nous assurons que les risques Éthique et Compliance sont maîtrisés de façon adéquate ». Le champ de ces risques est large : il inclut la corruption (dont le blanchiment d'argent), l'évasion fiscale, le non-respect de la réglementation pharmaceutique, les règles de bonne conduite mais aussi la communication sur les produits et les relations avec les tiers. « La cartographie des risques est une feuille de route claire qui permet de gérer et de mettre en place les process, les actions de formations et les contrôles nécessaires à leur maîtrise », précise Dominique Laymand qui fait partie du comité des risques de l'entreprise. L'approche choisie par la SVP, Chief Ethics & Compliance Officer est autant *bottom up* que *top down*.



Sylvie Le Damany,
Avocate Associée, Fidal



Dominique Laymand,
Directrice Éthique et
Compliance, Ipsen Pharma

« On ne discute pas de l'appétit au risque en matière d'Éthique et de Compliance. »

Dominique Laymand, Ipsen Pharma

Objectif ? Une méthodologie cohérente et commune à tous, et une amélioration du mode d'identification des risques qui s'intègre dans la gestion globale des risques. « Nous avons pris la typologie classique des risques de notre industrie en décrivant chacun d'entre eux avec des exemples type. Les pays nous répondent tous selon la même méthodologie », afin d'assurer une cohérence et une homogénéité dans l'analyse. « Nous travaillons beaucoup sur l'alignement des démarches. Les démarches du Risk Management et de la Compliance sont en support l'une de l'autre et se nourrissent mutuellement. Par exemple, la Direction Compliance peut identifier un certain nombre de risques qui vont nourrir la cartographie », confirme Anne Piot d'Abzac qui voit dans cette approche un cercle vertueux permettant d'atteindre le bon niveau de maîtrise des risques.

LE RÔLE ESSENTIEL DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Longtemps peu préoccupés par les problématiques d'éthique et de conformité, les administrateurs ont entamé un mouvement de fond ces dernières années. « *L'entreprise ne peut ignorer la loi. Elle a même l'obligation de savoir. Avant, on avait le droit d'information. Maintenant, les administrateurs ont le devoir de s'informer* », rappelle Sylvie Le Damany. L'élaboration, plusieurs fois révisée, du code Afep/Medef pour les sociétés cotées a fait considérablement évoluer la gouvernance des entreprises. « *Dans ce domaine, les entreprises françaises sont au niveau des meilleurs mondiaux mais nous avons encore des progrès à faire notamment sur le domaine de la gestion des risques. Car jamais le monde n'a été aussi risqué. Un des rôles essentiels du conseil d'administration est d'analyser les risques, de*

les anticiper et de s'assurer que les dispositifs soient mis en place afin d'évaluer et vérifier les plans d'actions », rappelle Agnès Touraine.

C'est à ce niveau qu'intervient la notion primordiale de *risk appetite*. Où l'on retrouve l'indispensable alignement de la perception des risques cette fois entre le conseil d'administration et le management. Un alignement qui, rappelle Agnès Touraine, « *va définir la stratégie de l'entreprise* ». En revanche, le conseil d'administration peut travailler sur l'engagement des salariés ou plutôt leur désengagement, que la Présidente de l'IFA considère comme un risque majeur. « *Chez Ipsen, le conseil d'administration a demandé à regarder la cartographie des risques sur ces sujets* », confirme Anne Piot d'Abzac.



Anne-France Arnoux-Saugnac, Group Deputy General Counsel, Risk & Compliance-Corporate Secretary-CSR leader, Bureau Veritas

DES BIENFAITS DE LA VISION GLOBALE DU RISK MANAGER

Intégration et collaboration avec le Risk Manager, également chez Bureau Veritas qui a mis en place son code d'éthique dès 2003 ainsi qu'un programme de conformité. « *Société de service intervenant dans les domaines de l'inspection, des essais et analyses et de la certification, l'éthique fait partie des trois Absolus du Groupe avec le contrôle financier et la sécurité des personnes* », précise Anne-France Arnoux-Saugnac, Group Deputy General Counsel, Risk & Compliance-Corporate Secretary-CSR leader chez Bureau Veritas, qui note un lien de plus en plus étroit entre la conformité et la gestion des risques. « *Notre cartographie des risques, pilotée par la Direction juridique, des risques et de la conformité, comporte un zoom risques opérationnels et un zoom conformité mais tout le monde travaille ensemble, en mode collaboratif. Il n'y a pas de silo. C'est je pense un vrai facteur de succès. Le Risk Manager apporte sa méthodologie et une vision à 360° car il a une vision concrète sur tous les sujets. De toute façon, il n'est pas possible de tout faire seul* ».

SELON LA GÉOGRAPHIE, DES INDICATEURS À GÉOGRAPHIE VARIABLE

C'est en 2015 que Céline Fantin Le Calvé voit le Département Éthique et Conformité lui être rattaché : un rattachement qui vise à renforcer le positionnement de ces activités dans l'entreprise via la création d'une direction Audit Interne, Risques, Éthique et Conformité, placée sous le Directeur Général. La création de cette direction unique a permis la mise en place de synergies entre les 3 départements afin d'éclairer la Direction générale du Groupe sur ses risques et d'en prioriser les actions.

Issue de l'audit interne, Céline Fantin Le Calvé reconnaît que sa démarche déjà tournée vers les risques lui permettait de savoir où étaient les expositions fortes sur les problématiques de fraude et de corruption. « *Nous avons mis en place une approche intégrée entre les 3 départements, basée notamment sur des reportings permettant*

« *Le Risk Manager apporte sa méthodologie et une vision à 360° car il a une vision concrète sur tous les sujets.* »

Anne-France Arnoux-Saugnac, Bureau Veritas

de recenser les points d'audit par risque de la cartographie du Groupe et par risque de nature Éthique & Conformité, que e ce dernier utilise pour bâtir, prioriser ses actions, et les relier aux problématiques terrain. A titre d'exemple, concernant la partie anti-corruption de notre programme Éthique & Conformité, nous l'adaptions en fonction de notre exposition à ces risques, qui peut être très différente d'un pays ou d'une zone géographique à l'autre, où l'indice de corruption (indice de perception de la corruption - ONG transparency international NDLR) et les réglementations locales peuvent être très différentes. Nous avons développé un programme avec 5 priorités : le renforcement de la prévention anti-corruption ; le contrôle des distributeurs ; les conflits d'intérêts et professionnels de santé ; les règles d'exportation et enfin les données personnelles ». Cette année, la cartographie des risques majeurs du groupe sera complétée, à partir de cette année, d'une cartographie des risques éthique et conformité.

UNE ÉDUCATION PERMANENTE DE TOUT L'ÉCOSYSTÈME

« *Installer des dispositifs en place pour être éthique et conforme n'est qu'une première étape. Il faut les faire connaître, respecter et évoluer dans des organisations internationales le plus souvent complexes. Certains risques exigent des actions préventives traçables. Cela nécessite*

des formations et le Risk Manager peut être aux manettes sur ces sujets», souligne Sylvie Le Damany.

Chez bioMérieux, nous sommes très vigilants à la sensibilisation. «*Nous travaillons dans une entreprise familiale avec des valeurs fortes. Maîtriser les risques éthique et conformité, c'est aussi assurer la pérennité de l'entreprise. Notre programme Éthique et Conformité comprend un programme de formation pour les filiales, les managers, et également les distributeurs. Face au renforcement des réglementations internationales et à l'émergence de réglementations locales de plus en plus contraignantes, nous constatons que nos interlocuteurs sont de plus en plus sensibles aux risques éthique et conformité*», remarque Céline Fantin Le Calvé.

«*Installer des dispositifs en place pour être éthique et conforme n'est qu'une première étape. Il faut les faire connaître, respecter et évoluer dans des organisations internationales le plus souvent complexes.*»

Sylvie Le Damany, Fidal

LES LANCEURS D'ALERTE SUR LA SELLETTE

Très médiatisés ces dernières semaines en raison de plusieurs procès les impliquant, les lanceurs d'alertes (qui ont pour noms Edouard Snowden, Julian Assange, Irène Frachon, Antoine Deltour...) sont perçus par certains comme les héros des temps modernes tandis que d'autres (en général les États ou les entreprises dont ils ont dénoncé les méthodes), les voient comme des traîtres et des criminels. Agnès Touraine considère ces nouveaux acteurs (elle y inclut aussi certaines ONG) comme des garde-fous nécessaires. «*Ils renforcent encore la nécessité d'une politique RSE élaborée et bien comprise*». Certaines entreprises comme Bureau Veritas ont mis en place en interne un système de lanceur d'alerte «*que nous allons faire évoluer avec une ligne d'appel logée chez un prestataire externe*», précise Anne-France Arnoux-Saugnac. Malgré tout, la position des lanceurs d'alerte reste très fragile. Antoine Deltour, à l'origine de l'affaire LuxLeak (accords fiscaux conclus entre le fisc luxembourgeois et les cabinets d'audit pour le compte de grands clients internationaux), risque plusieurs années de prison tandis que d'autres ont perdu leur emploi ou doivent se cacher.

En France, le statut de lanceur d'alerte existe, mais ses contours sont flous. La Loi Sapin 2 devrait apporter une clarification et un renforcement de cette protection.



LA POSITION DE L'AMRAE

L'avis de Brigitte Bouquot

Présidente de l'AMRAE

Comme le décrit très bien cet article, nous avons assisté depuis les années 2000 à une évolution constante du cadre réglementaire et juridique des économies de l'OCDE.

Si elle correspond à la réponse des régulateurs aux excès d'une économie globale et à sa financiarisation, cette évolution est aussi la réponse politique des États aux attentes sociétales de leurs citoyens en matière d'environnement et de justice sociale. Ces cadres sont venus compléter les réglementations existantes et orientées métier : aviation, nucléaire, chimie, santé, et aussi assurances...

Dans le même temps, le concept d'éthique, fortement inspiré de la culture américaine, s'est développé dans les entreprises, pour traiter le sujet globalement à travers toutes les fonctions de l'entreprise, et surtout l'inscrire dans les valeurs de l'entreprise et de ses hommes.

Enfin, la circulation immédiate de l'information dans les médias a propulsé le risque de réputation au premier plan des préoccupations de l'entreprise et de ses dirigeants.

Il faut saluer le fait que les entreprises françaises se sont bien adaptées à ce nouvel environnement en mettant en place des Directions éthique et conformité, qui animent et déploient des programmes de grande ampleur pour y faire face. Parce que l'entreprise est un «*tout*», où les scénarios de risque cristallisent de multiples facettes. Il nous semble évident que le Risk Manager doit les interfacer, voire même les piloter, afin de veiller à leur bonne prise en compte dans la gestion globale des risques, en termes de cartographie et de méthodologie. Cela, même si les origines du Risk Managers sont les risques opérationnels assurables. C'est d'autant plus vrai que le métier de Risk Manager, en se professionnalisant, devient lui aussi «*acteur*» de l'éthique, d'ailleurs un corpus de règles se dessine avec la certification du RIMAP.

Mais il faut rester très prudent, car derrière les perspectives et la communication positive, se trouvent des sujets complexes, commandés par des référentiels juridiques pointus sur fond de guerre économique. Si le Risk Manager n'est pas toujours préparé à ces sujets qui entraînent jusqu'alors plus naturellement dans le champ des missions de l'Audit Interne, il y a tout son rôle à jouer, l'analyse de risques étant la première phase de tout programme de compliance.



Chez Bureau Veritas, cette démarche opérationnelle s'accompagne d'actions de sensibilisation. L'un des points du programme de conformité est de s'assurer que 100% des employés sont formés au code d'éthique. «*Nous avons un relais auprès des RH pour faire ce suivi et nous remonter un rapport trimestriel sur le nombre de personnes formées. Dans le cas de non-formation, la raison doit être explicitée*», insiste Anne-France Arnoux-Saugnac.

PARTIES PRENANTES ET SOUS-TRAITANTS : LE MAILLON FAIBLE

Le drame du Rana Plaza et bien d'autres avant lui ont montré que les atteintes à l'éthique et à la compliance étaient souvent le fait non pas de l'entreprise elle-même mais de ses sous-traitants, de son écosystème. Pour les entreprises internationales, «*c'est un des sujets les plus sensibles et les plus complexes. L'entreprise demande à un tiers de faire une partie de son activité. Il faut arbitrer entre déléguer suffisamment et contrôler les prestataires d'un point de vue compliance. Aujourd'hui, un contrôle initial est exercé au moment d'établir le contrat ou de le renouveler. Nous avons un système de due-diligence basé sur les types de risques, les activités déléguées, selon les pays, et au cours de la vie du contrat, sur un droit de contrôle continu et d'audit, en corrélation avec les activités concernées*», explique Dominique Laymand.

«*Envisager la conformité comme un vrai processus, voire un ensemble de processus, permet de garantir que cela fonctionnera dans le temps.*»

Nicolas Dufour, Mutuelles UMC

Sylvie Le Damany insiste auprès de ses clients pour la mise en place de dispositifs permettant de juger les sous-traitants. «*Il faut pouvoir attester que l'on s'est préoccupé du problème. C'est également un sujet de traçabilité*». Bureau Veritas a établi une procédure de sélection de ses sous-traitants comme le rappelle Anne-France Arnoux-Saugnac : «*nous demandons à nos sous-traitants de signer une déclaration au terme de laquelle ceux-ci s'engagent à respecter notre code d'éthique. Aujourd'hui, nous ne les obligeons pas à se former mais les y encourageons. Notre Direction Achats travaille à la mise en place d'un package pour nos sous-traitants intégrant la question de l'éthique mais aussi les règles de sécurité*».

Au final, conclut Nicolas Dufour, Responsable du contrôle interne et de la Maîtrise des Risques des Mutuelles UMC (et membre de la Commission Risk Management – Ressources humaines de l'AMRAE), «*la conformité est un budget à part entière et pas uniquement un budget exceptionnel alloué dans le cadre d'une mise en conformité. Envisager la conformité comme un vrai processus, voire un ensemble de processus, permet de garantir que cela fonctionnera dans le temps*». ■



LE COÛT DE LA FAUTE...

Non-conformité, fraude, corruption, entente illicite... Ces comportements quand ils sont découverts peuvent avoir des effets catastrophiques pour l'entreprise et même amener à sa perte. Ainsi Enron en 2001 mais aussi plus récemment Mitsubishi Motors. Englué dans le scandale des tests de consommation truqués, le constructeur nippon a vu sa capitalisation boursière fondre de 40% en un mois. Affaibli, déconsidéré, il est devenu une proie pour ses concurrents : le 12 mai dernier Renault-Nissan annonçait l'acquisition de 34% de Mitsubishi Motors.

Les amendes peuvent concerner des organisations du monde entier. Néanmoins, elles sont souvent administrées par la justice américaine en vertu notamment de la loi d'extraterritorialité FCPA. Une situation qui doit amener les entreprises non États-Uniennes à redoubler de vigilance et à être très rigoureuses dans la mise en place de leur plan de conformité. À ceux qui voient dans cette situation des pratiques faussant la concurrence, Sylvie Le Damany estime que «*ce comportement a permis de faire sortir des affaires*». Et que cela doit pousser les «*entreprises françaises notamment familiales à être plus rigoureuses dans leur lutte contre la corruption*». Néanmoins, le UK Bribery Act, dont les premières condamnations commencent à tomber, et la loi Sapin 2 devraient rétablir un certain équilibre avec les États-Unis. Sans compter le nouveau règlement européen sur les données personnelles où les entreprises fautives pourront se voir infliger une amende allant jusqu'à 4% de leur chiffre d'affaires mondial !



Des affaires marquantes

Septembre 2009 : le groupe pharmaceutique américain Pfizer écope d'une amende de 2,3 milliards de dollars pour pratiques commerciales frauduleuses.

Décembre 2012 : la commission européenne condamne LG, Philips, Samsung, Panasonic, Toshiba et Technicolor à une amende de 1,47 milliard d'euros pour entente illicite sur les prix des tubes cathodiques pour téléviseurs et pour écrans d'ordinateurs.

Décembre 2014 : le groupe Alstom est condamné pour corruption à une amende de 772 millions d'euros dans le cadre de la FCPA.

Avril 2015 : la Deutsche Bank se voit condamner à une amende de 2 milliards d'euros par les autorités britanniques et américaines pour avoir manipulé les taux interbancaires Libor et Euribor entre 2005 et 2010.

Mai 2015 : BNP Paribas est condamnée à une amende de près de 8 milliards d'euros par la justice américaine pour avoir violé les règles d'embargo des États-Unis. En cause : des risques pris par la filiale suisse de la banque et de sérieuses entorses à la conformité. Pour le même délit, le Crédit Agricole écoperait d'une amende de 700 millions d'euros.

Et... Suite à l'affaire de supercherie sur ses dispositifs d'émissions de gaz polluants, Volkswagen pourrait se voir infliger une amende maximum de 18 milliards de dollars.

LEXIQUE



Conformité

Cette notion issue du monde bancaire peut être définie comme le respect de dispositions législatives ou réglementaires, de normes professionnelles et déontologiques. Les Anglo-Saxons emploient le terme de *compliance*. Un concept plus large, pour Dominique Laymand, d'Ipsen Pharma, qui le revendique dans l'intitulé de sa fonction, et qui y voit « *un système organisationnel de gouvernance permettant à l'entreprise de maîtriser ses risques* ». Dans le secteur financier, les directives Bâle II (Banques) et Solvabilité II (Assurances) identifient clairement une fonction *ad hoc*.



Éthique

L'éthique peut être définie comme un ensemble des règles écrites (codes, chartes...) ou implicites, qui régissent en priorité les relations internes à l'entreprise. Elle participe à la culture de l'entreprise et lui permet d'affirmer ses valeurs. À titre d'exemple, le Groupe Renault rappelle dans sa charte éthique, que « *les valeurs fondamentales s'appliquent à chaque membre du Groupe, quels que soit sa position hiérarchique, sa fonction, et le pays dans lequel il travaille* ». Vladimir Rostan d'Ancezune ajoute que l'éthique « *revêt une dimension morale, sorte de socle commun du "bien agir"* ».



Corruption

La corruption est un comportement par lequel une personne sollicite, agréé ou accepte un don, une offre ou une promesse, des présents ou des avantages quelconques en vue d'accomplir, de retarder ou d'omettre d'accomplir un acte entrant d'une façon directe ou indirecte dans le cadre de ses fonctions. L'existence de cet accord est constitutive d'une infraction.



Fraude

La fraude est un acte qui a été réalisé en utilisant des moyens déloyaux destinés à surprendre un consentement, à obtenir un avantage matériel ou moral indu ou réalisé avec l'intention d'échapper à l'exécution des lois.

Par Gilmar Sequeira Martins

LA FRANCOPHONIE : LEVIER MAJEUR DE DÉVELOPPEMENT DU RISK MANAGEMENT

Proche de la maturité dans certains pays occidentaux, le Risk Management a tout à gagner à envisager son avenir à l'échelle de l'ensemble des pays de l'espace francophone. En favorisant la diffusion des bonnes pratiques déjà rodées dans les économies les ayant adoptées et en organisant les mises en réseau des acteurs d'environnements géopolitiques distincts, c'est l'ensemble de la communauté de la gestion des risques qui sortira gagnante.



Gilbert Canaméras,
Président, Club FrancoRisk

Partager la langue de son interlocuteur ? « Une chance inestimable », estime Gilbert Canaméras, Président du Club FrancoRisk. « Les échanges sur les concepts se font plus facilement dans sa propre langue. Nous devons profiter de ce vecteur de communication commun entre tous les pays francophones. Quand tous les protagonistes sont francophones, cela fluidifie les échanges et améliore la gestion des risques. Parler une langue commune permet d'éviter les simplifications de vocabulaire quand la langue étrangère et son vocabulaire technique sont parfois difficiles à maîtriser ». C'est l'une des raisons de la création du Club FrancoRisk en 2015 dont l'une des vocations est de favoriser le développement des échanges sur l'approche de la gestion des risques en langue française.

Fondateur d'Arengi : « avoir des interlocuteurs issus de sa propre aire culturelle est un atout capital. C'est un facteur de compétitivité et de performance par rapport au monde anglo-saxon. »

« La moitié de nos expositions se trouvent dans des espaces juridiques inspirés du Code civil napoléonien. Mais l'aire culturelle est plus importante que les codes dans la gestion des litiges. »

Sonia Cambier, Solvay



Sonia Cambier,
Responsable des Assurances
et de la Prévention, Solvay

Le partage d'une approche culturelle commune s'avère aussi important que la langue. Solvay, présent dans 55 pays, est particulièrement sensible à ce paramètre, confirme Sonia Cambier, Responsable des Assurances et de la Prévention de cet acteur majeur de l'industrie chimique. « La moitié de nos expositions se trouvent dans des espaces juridiques inspirés du Code civil napoléonien. Mais l'aire culturelle est plus importante que les codes dans la gestion des litiges. La loi thaï, inspirée du Code civil napoléonien, prévoit qu'un recours est possible en cas de dommage mais dans la pratique, cela ne se fait pas. Il faut donc aussi prendre en compte les pratiques culturelles. »

Un avantage particulièrement manifeste dans le cadre de la gestion d'un sinistre, souligne Gaétan Lefèvre, Président de BELRIM, l'association belge des Risk Managers : « même si chaque modèle présente son intérêt, gérer un sinistre dans le cadre de la common law anglo-saxonne peut prendre des proportions très importantes, qui se répercuteront sur les coûts finaux. Avec les systèmes juridiques inspirés du Code civil napoléonien, les risques sont mieux maîtrisés grâce à une jurisprudence étayée au fil du temps. »

UN FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ

Dans un environnement toujours plus ouvert, partagé entre plusieurs blocs linguistiques concurrents, utiliser une même langue peut même constituer un atout économique de premier plan, ajoute Gilles Proust, Associé

« La politique de gestion des risques est donc conçue et décidée ailleurs qu'en Afrique. »

Fatola Oyekola,
Orange Côte d'Ivoire et RIMRAE

Cet espace uni par une même langue reste cependant fragmenté entre plusieurs niveaux de maturité. « Le Risk Management est en développement à des degrés divers selon les pays, explique Gilbert Canaméras. Il a commencé plus tôt en Europe et en Amérique du Nord mais il est en train de se développer aussi en Afrique depuis quelques années avec des différences d'avancement selon les pays. »

UN MÉTIER EN « PHASE D'AUTONOMISATION »

Une grille de lecture similaire pourrait s'appliquer au métier de Risk Manager, encore très jeune, rappelle Hervé Houdard, Directeur Général de Siaci Saint Honoré : « Il y a trente ans, il n'y avait que dix Risk Managers sur le marché français ! » Une situation qui a beaucoup évolué depuis les années 2000, du fait de l'impact croissant des catastrophes naturelles et de la montée des incertitudes. « Partout, les fonctions de Risk Management ont été confortées et se sont développées », estime Hervé Houdard.

Un métier dont la complexité tient aussi à sa genèse, rappelle Marc de Pommereau, Secrétaire Général du Club FrancoRisk et Vice-président de l'AMRAE : « Le Risk

Management se situe entre l'assurance et le contrôle interne. Ses titulaires proviennent de l'un ou l'autre de ces secteurs ». Une situation qui évolue cependant rapidement, estime-t-il : « Le métier est en phase d'autonomisation avancée et les entreprises les plus en pointe adoptent désormais une approche globale des risques ».

Les facteurs limitant la diffusion de la culture du Risk Management sont cependant conséquents. Le Québec doit ainsi composer avec sa situation très minoritaire, explique Stéphane Cossette, Directeur de la Gestion des Risques de Quebecor Media et Président de l'AGRAQ (Association des Gestionnaires de Risque et d'Assurances du Québec) : « Montréal est la deuxième plus grande ville francophone du monde, après Paris, mais nous vivons dans un environnement légal et financier anglophone ».

L'Afrique subsaharienne, autre grand pôle francophone du monde, bute sur d'autres obstacles. En Côte d'Ivoire, hormis les grands groupes, les entreprises sont le plus souvent de taille réduite. La nature de l'économie joue aussi un rôle clef dans la situation actuelle, explique Fatola Oyekola, Risk Manager d'Orange Côte d'Ivoire et Président du RIMRAE, le premier réseau national dédié à ses homologues. « Notre économie est basée sur l'exportation de matières premières. Très souvent, les entreprises locales sont des bureaux qui gèrent les activités pour de grands groupes dont les sièges sont en Europe ou aux États-Unis. La politique de gestion des risques est donc conçue et décidée ailleurs qu'en Afrique. »

MOINS DE 1 % DES ENSEIGNEMENTS

Cet éloignement des centres de décision conduit par ailleurs à mettre en place des pratiques inadaptées aux réalités locales. « La complexité de la gestion des risques telle qu'elle est pratiquée en Europe ou aux USA ne répond pas aux besoins des économies africaines », estime Fatola Oyekola. À tous ces facteurs limitants vient par ailleurs s'ajouter le manque de professionnels qualifiés. La matière Risk Management reste en effet très peu enseignée.



Gilles Proust,
Associé Fondateur, Arengi



Gaétan Lefèvre,
Président, BELRIM



Hervé Houdard, Directeur
Général, Siaci Saint Honoré

À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

Marthe Ekani Combet, Associée de IRSC Consulting et Fondatrice du forum AFRisques, a livré sa liste à Atout Risk Manager.

- ✓ Sensibiliser et former
- ✓ Communiquer afin d'informer tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise
- ✓ Faire du REX un outil et promouvoir l'uniformisation des connaissances
- ✓ Connaître le cadre réglementaire et son niveau de pratique... ainsi que les normes locales
- ✗ Se résigner à l'absence de contrôle et de répression
- ✗ Accepter la corruption
- ✗ Accepter que le Risk Management reste la dernière priorité
- ✗ Négliger les dispositions constructives des bâtiments existants
- ✗ Oublier de prendre connaissance et de mesurer l'impact des us et coutumes locales





Marc de Pommereau,
Secrétaire général, Club
FrancoRisk et Vice-président
de l'AMRAE

L'état des mentalités et la faible diffusion d'informations viennent encore compliquer la tâche, confirme Marthe Ekani Combet, Associée de IRSC Consulting et Fondatrice du forum AFRisques. « *Trop souvent encore les accidents sont attribués à la fatalité et les connaissances manquent. Lors d'une formation en 2012, en Côte d'Ivoire, j'ai constaté que certains participants découvriraient l'existence des sprinklers.* »

Enfin, l'état du marché des assurances et sa dynamique ne sont encore guère propices, ajoute Étienne de Varax, Mandataire général adjoint de l'assureur HDI Global : « *la zone CIMA regroupe 14 pays avec un même code des assurances depuis 1995 mais ce marché reste trop fragmenté. Il y a encore trop de compagnies, trop faiblement capitalisées et qui ne respectent pas encore entièrement les standards internationaux.* » Cette profusion de concurrents a par ailleurs enclenché une dynamique peu satisfaisante. « *La notion d'assurance se diffuse mais elle s'accompagne d'une concurrence si âpre, pour acquérir rapidement des parts de marché, que la gestion des risques est escamotée* », déplore Marthe Ekani Combet.



Étienne de Varax,
Mandataire général adjoint,
HDI Global SE

LE RISK MANAGEMENT PORTÉ PAR LES ATTENTES DES BANQUES ET BAILLEURS DE FONDS

Malgré ces obstacles, le Risk Management a un brillant avenir devant lui. La diffusion de la culture du risque est en effet portée par des acteurs clés. « *Les banques et les bailleurs de fonds des grands projets d'infrastructures attendent désormais des entreprises qu'elles aient une démarche de gestion des risques. Une logique du même ordre percole entre les grands groupes et leurs fournisseurs. L'extension du Risk Management suit les traces des vagues précédentes comme la qualité ou le RSE qui ont progressivement irrigué les entreprises* », rappelle Gilles Proust dont le cabinet est désormais présent en Afrique.



Dominique Brossais,
Directeur Général, Naudet

Dès que la dimension internationale s'affiche, le Risk Manager est encore plus essentiel, renchérit Dominique Brossais, Directeur Général de Naudet, spécialiste de l'expertise industrielle et commerciale. « *Nous sommes un tiers de confiance entre l'industriel et l'assureur. Lors d'un sinistre, élément perturbant pour une entreprise, nous nous trouvons face à différents interlocuteurs. Le*

700 MILLIONS DE FRANCOPHONES EN 2050

Le français, 2^e langue la plus parlée en 2050 ?

Aujourd'hui, plus de 274 millions de personnes parlent le français dans le monde, répartis dans 75 pays. La langue de Molière se place donc en quatrième place parmi les idiomes transnationaux les plus parlés, derrière l'anglais, l'arabe et l'espagnol. Et le futur s'annonce encore plus prometteur. Selon l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), le nombre de personnes s'exprimant en français devrait dépasser les 700 millions en 2050, soit 8 % de la population mondiale, qui devrait alors atteindre 9 milliards d'individus. Elle gagnerait ainsi quelques rangs et pourrait devenir la troisième voire même la deuxième langue transnationale la plus parlée dans le monde derrière l'anglais. Une progression dont l'essentiel serait assuré par le continent africain. Selon l'OIF, 85 % des francophones seront alors des natifs de ce continent.

Risk Manager est essentiel pour améliorer la qualité des échanges, identifier le décideur et gérer le souci croissant des entreprises de protéger les informations stratégiques ou confidentielles. Il est encore plus indispensable dans les groupes internationaux où ces problématiques sont encore plus aiguës. » En Afrique, d'autres facteurs favorables sont aussi à l'œuvre. Ainsi, le Maroc, en accueillant toujours plus d'entreprises européennes, acquiert un niveau de maturité grandissant, que ses entreprises commencent à diffuser dans la zone CIMA où elles s'implantent en nombre croissant.

L'Afrique subsaharienne bouge elle aussi. Marthe Ekani Combet organise depuis 2010 un forum, AFRisques, afin de favoriser l'émergence d'une culture de la gestion du risque. Lors de sa 2^e édition, en 2012, elle a constaté à quel point la demande était forte : « *beaucoup de participants m'ont interpellé en me demandant pourquoi une telle manifestation n'avait pas eu lieu plus tôt !* ». La 3^e édition, qui doit se tenir du 10 au 14 octobre 2016 à Abidjan, accueillera pour la première fois le Club FrancoRisk.

LA FIN DU « PLAFOND DE VERRE » ?

Marthe Ekani Combet note aussi un changement d'état d'esprit global des acteurs économiques : « *Les gens se rendent compte qu'il est désormais possible de développer des potentialités économiques sur place. Le mouvement est tel que de très nombreuses personnes formées à l'étranger et d'intellectuels reviennent en Afrique. Ils contribuent à diffuser l'idée que c'est là qu'il faut être et agir* ». Les États de la région contribuent eux aussi à faire évoluer les attitudes en abordant de façon coordonnée la question du terrorisme, instillant ainsi l'idée que le risque peut et doit être géré.

« *Le Risk Manager est encore plus indispensable dans les groupes internationaux où ces problématiques sont encore plus aiguës.* »

Dominique Brossais, Naudet

« Pour améliorer la reconnaissance des francophones, il faut dépasser la notion de pays pour s'adresser directement aux personnes qui parlent français, où qu'elles se situent sur la planète. »

Stéphane Cossette, AGRAQ

Conscient qu'une nouvelle dynamique est à l'oeuvre, Stéphane Cossette place de grands espoirs dans le Club FrancoRisk : « j'attends qu'il évoque plus généralement des problématiques communes, domaine tout aussi important que la technique, et qu'il donne à la langue française toute sa dimension dans l'univers du risque, encore majoritairement anglais. Pour améliorer la reconnaissance des francophones, je suis convaincu qu'il faut aller plus loin, dépasser la notion de pays francophone, pour s'adresser directement aux personnes qui parlent français, où qu'elles se situent sur la planète. » ■



Stéphane Cossette,
Directeur de la Gestion des
Risques de Quebecor Media
et Président de l'AGRAQ



LE RIMRAE, FER DE LANCE DE LA GESTION DES RISQUES EN CÔTE D'IVOIRE



Fatola Oyekola,
Risk Manager d'Orange
Côte d'Ivoire et Président
du RIMRAE



Né d'un réseau informel organisant régulièrement des rencontres entre Risk Managers, le RIMRAE a vu officiellement le jour en février 2016, avec le dépôt de statuts, puis, en mai, avec la présentation de cette nouvelle structure à l'ensemble de la presse ivoirienne. Il compte déjà une dizaine de représentants de compagnies d'assurances, de courtiers et de Risk Managers. Ses fondateurs tablent sur une cinquantaine d'adhérents d'ici la fin de l'année. Fatola Oyekola, Risk Manager d'Orange Côte d'Ivoire et premier Président du RIMRAE, se montre d'autant plus optimiste sur le futur qu'il perçoit un changement d'attitude dans les structures d'enseignement : « les organismes de formation ont compris que la demande allait émerger et qu'il faudra pourvoir des places. »

Quatre objectifs : promouvoir et développer le Risk Management dans les organisations publiques et privées, défendre les intérêts de ses membres, favoriser les échanges entre Risk Managers mais aussi avec les autres structures telles que l'AMRAE. « Nous allons organiser des rencontres mensuelles sur un thème précis mais aussi sensibiliser l'ensemble des acteurs de la filière à travers des forums, des expositions, des rencontres, pour toucher les assureurs et les courtiers », explique Fatola Oyekola. « À moyen terme, nous

allons aussi organiser un forum. En attendant, nous serons présents au forum d'Abidjan afin de faire connaître notre réseau. Nous devons sensibiliser notre écosystème national à la gestion des risques ». Le RIMRAE va également se doter d'une publication qui aura pour vocation d'accompagner et de renforcer son effort de sensibilisation mais aussi de traiter les questions d'actualité. Le RIMRAE a aussi entamé les procédures nécessaires pour intégrer le Club FrancoRisk.

ADAPTER À LA CULTURE LOCALE

Le RIMRAE s'est aussi donné pour vocation la création d'un vivier de professionnels et de connaissances adapté à l'environnement ivoirien. « Le Risk Management tel qu'il existe dans les pays occidentaux n'est pas adapté aux conditions dans lesquelles opèrent les entreprises ivoiriennes. Le RIMRAE a donc pour objectif d'être capable d'adapter les principes du Risk Management aux réalités concrètes des entreprises. La sensibilisation des entreprises et de l'écosystème doit aller de pair avec la formation. Nous devons agir à la fois sur l'offre et la demande », détaille Fatola Oyekola.

Encore jeune, le RIMRAE attend un soutien actif de la part de l'AMRAE. « Nous avons besoin de formation et d'être au fait des enjeux pour montrer toute l'importance de la gestion du risque pour les entreprises et le développement économique », souligne Fatola Oyekola. L'AMRAE est riche d'une grande expérience qui peut nous aider à donner un plus grand retentissement aux impacts positifs d'une bonne gestion des risques afin de sensibiliser toujours plus d'entreprises et ainsi engager un processus d'essaimage. »

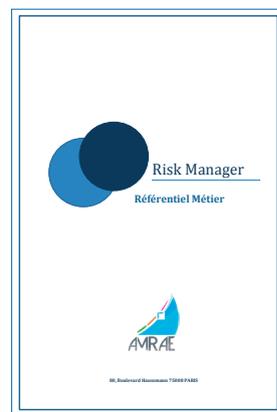
« Le Risk Management tel qu'il existe dans les pays occidentaux n'est pas adapté aux conditions dans lesquelles opèrent les entreprises ivoiriennes. »

Fatola Oyekola, Orange

Par Sophie Bougeard

LES 1001 FACETTES DU RISK MANAGER

Comment les Risk Managers s'appuient-ils sur le référentiel métier de l'AMRAE ? Quelles en sont pour eux les traductions quotidiennes ?
Témoignage de Philippe Cotelle, Risk Manager d'Airbus Defence & Space, sur les activités d'appréciation du risque et de gestion des sinistres



APPRÉCIATION DU RISQUE (IDENTIFICATION, ANALYSE, ÉVALUATION DU RISQUE)

Quelle est la spécificité de votre approche d'appréciation des risques ?

Nous sommes en charge de la gestion des risques inhérents à trois activités bien distinctes : la défense, le spatial et l'aviation militaire. Cette division regroupe donc des activités très diverses qui vont de la fabrication de satellites à celle de sondes ou capsules destinées à la station spatiale internationale. Elle couvre également les activités de « géo intelligence » - livraison d'images, analyses, télécommunications, cybersécurité - et activités liées à l'aviation militaire avec des programmes importants.

Notre challenge est donc d'apprécier des risques extrêmement variés liés à des activités de haute technologie et avec des problématiques à la fois de production et de services.

De quels outils disposez-vous pour apprécier les différents risques ?

Nous avons tout d'abord une activité *top down* qui offre une photographie annuelle de l'ensemble des paramètres des risques inhérents à chaque entité du Groupe. Chaque année, nous adressons 150 « *risk questionnaires* » à ces entités. Une fois consolidées, ces informations constituent la base de notre outil corporate qui a pour vocation de donner une vision précise et détaillée de notre exposition macroscopique. Cet outil sera ensuite transmis aux assureurs Groupe dans le cadre de la souscription des polices. Cette démarche *top down* constitue pour nous un processus d'amélioration continue et nous souhaitons la rendre plus fréquente pour passer, d'ici deux ans, d'une revue annuelle à une revue trimestrielle.

« Nous devons être capables d'innover dans le Risk Management pour montrer notre valeur ajoutée à l'échelle du Groupe. »



Philippe Cotelle,
Risk Manager d'Airbus
Defence & Space

Nous avons par ailleurs une activité *bottom up* destinée à identifier toutes les propositions commerciales et projets afin que notre Direction puisse y être associée dès le départ pour évaluer les risques et apporter des solutions. J'avais initié cette démarche au départ dans l'activité spatiale, nous la déployons depuis deux ans dans les autres activités. Cette démarche est très importante : elle montre concrètement la valeur ajoutée de notre équipe. Nous accompagnons les équipes projets sur les différents sites et parlons à la fois avec les responsables opérationnels et commerciaux

mais aussi avec les chefs de projets pour identifier les nouveaux risques et essayer de les soutenir en leur apportant des solutions leur permettant d'être plus compétitifs.

Ateliers d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques : quelles actions menez-vous ?

Nous avons une activité de « *risk engineering* » qui consiste à accompagner les visites de nos principaux sites dans une démarche de prévention des risques.

Un autre élément d'identification des risques sur lequel nous sommes très moteurs : le Cyber Risk. Nous avons, au sein de notre division, une branche Airbus Défense & Space CyberSecurity dont la mission consiste à proposer des solutions pour maîtriser le risque de cybersécurité pour le Groupe mais aussi pour nos clients. Avec cette expertise, nous avons développé une nouvelle méthode appelée « SPICE » d'analyse quantifiée de l'impact business liée au Cyber Risk, un enjeu fort et stratégique pour le Groupe dans le cadre des nouvelles priorités dont la digitalisation. Nous travaillons ainsi avec la Commission Systèmes d'Information de l'AMRAE sur ces questions et avec l'ANSSI (Agence Nationale de la sécurité des Systèmes d'information).

Comment élaborer-vous les cartographies des risques ?

Nous déterminons les risques sur lesquels il y a une criticité sur la cartographie en collaboration avec les responsables commerciaux et chefs de projets. Nous leur apportons alors des solutions assurantielles adaptées.

Le Groupe émet une vingtaine de propositions commerciales de rang 1 par mois (plus de 100 millions d'euros), ces cartographies doivent donc être dynamiques et rapides. Elles sont ensuite évaluées en « *Risk management committee* », revue formelle organisée pour l'ensemble des propositions sur laquelle nous avons nos *inputs* sur, notamment, la gestion des problématiques assurantielles. Dans le domaine du Cyber Risk, nous relevons le défi.

Face à cette multiplicité de risques, quelles sont les qualités et compétences requises ?

Ingénieur aéronautique et spatial chez Airbus après avoir été assureur spatial chez SCOR, je bénéficie donc de cette double vision pour être à même de comprendre les contraintes et problématiques des ingénieurs du groupe Airbus. Nous avons des profils assez variés au sein de l'équipe : des juristes pour travailler sur les clauses techniques d'assurance, des ingénieurs, des experts de l'assurance et du Risk Management. Cette équipe expérimentée a établi un certain nombre de connexions et de relations de confiance sur leurs sites et zones géographiques. C'est la crédibilité que l'on aura bâti qui sera le meilleur levier pour développer, vis-à-vis des opérationnels, cette ouverture et cet intérêt pour la culture du risque. C'est un véritable enjeu pour nous.

GESTION DES SINISTRES

Qualification des événements pour déterminer les assurances susceptibles de les couvrir et les éventuelles responsabilités. Quelle est votre méthode ?

La gestion des sinistres est un enjeu fort pour nous car c'est l'un des axes sur lesquels notre équipe est vue comme un support et une valeur ajoutée pour les opérationnels. Notre division génère des sinistres souvent complexes au vu des activités sensibles. Les équipements



AIRBUS
DEFENCE & SPACE

**Direction des Risques et Assurances
de la division Airbus Defence and Space**

**10 personnes sur 8 sites
répartis dans 4 pays
(France, Allemagne,
Royaume Uni et Espagne)**

**Le Département
Risk Assurances Division
gère les trois Business Lines
(Défense, Spatial
et Aviation militaire)**



© /WWW.AIRBUS.COM

sont fragiles, à la pointe de la technologie et donc très coûteux. La complexité réside donc dans l'argumentaire que nous ferons aux assurances pour bien leur expliquer toutes les conséquences en termes de « *business interruption* » suite à un sinistre. N'étant pas dans une logique de série, chaque projet est le plus souvent spécifique et les équipements endommagés nécessitent généralement d'être réparés, ralentissant de fait la conduite du projet. Il faut donc minimiser cet impact financier, contractuel ou humain.

Relation avec les partenaires (courtiers, assureurs, experts, voire réassureurs...), quelle est votre organisation ?

Nous travaillons en amont avec des « *loss adjusters* » (expert en sinistres), les assureurs n'étant pas tous techniquement à même d'évaluer toutes les conséquences d'un sinistre sur nos projets.

Pour les sinistres significatifs pour l'activité, nous devons être force de proposition. C'est aujourd'hui un enjeu complexe et stratégique de pouvoir discuter avec les assureurs de la reconnaissance et de l'indemnisation de toute la perte d'exploitation consécutive à cet événement.

Quid du suivi du sinistre ?

Qu'il s'agisse d'un petit ou grand sinistre, une personne de notre équipe est dédiée au suivi du process, depuis la notification du sinistre, la création du dossier de déclaration, la négociation avec les assureurs, le règlement final jusqu'à la validation du retour à la normale des activités. ■



PLUS SOLIDE

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.

tmhcc.com

HCC devient



TOKIO MARINE
HCC

International Group

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

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

ILS L'ONT VÉCU QUEL RÔLE POUR LES RH DANS LA GESTION DE CRISE OU LES PCA ?



Frédéric Thoral,
DRH du réseau international de la banque de détail
de BNP Paribas (International Retail Bank)

LES RESSOURCES HUMAINES SONT SOLLICITÉES OU INTERVIENNENT DANS DEUX GRANDS CAS DE FIGURE

1. En situation de crise à l'international ou en France

Dans la préparation et la mise en route de Plans de Continuité d'Activité (PCA).

À l'international, un rôle clé lors des évacuations ou rapatriement

Avant l'expatriation ou la mobilité, nous centralisons avec les équipes de la Sécurité IRB, nombre d'informations relatives au collaborateur et à sa famille. Il reçoit à son départ un kit d'expatriation recensant notamment les prestations de SOS International, notre partenaire. En cas de crise, la cellule de gestion de crise est sous la responsabilité d'un responsable de la sécurité globale d'IRB. Le DRH ou son représentant y participe.

En cas de décision de rapatriement ou d'évacuation, la DRH joue un rôle actif en matière de logement, de besoin de liquidités, de formalités administratives et de nouveaux locaux pour travailler (en relation avec les services généraux et les Opérations). Toujours en cas de crise, les collaborateurs locaux travaillant pour nous peuvent à notre demande bénéficier pendant une période de trois mois, à titre exceptionnel et dérogeant d'un visa territorial limité accordé par le Consulat de France.

En France

Nous intervenons en assistance dans les cellules de crise comme par exemple sur des situations de repli sur cellule PCA, suivi d'un risque attentat, rupture du dialogue social...

2. Sur les PCA : une structuration en amont, un accompagnement pendant

Les PCA sont préparés pour des crises de type climatique, technique ou sanitaire.

Les Opérations ont calibré les équipes et personnes clés qui devraient intervenir sur les sites de secours et rester travailler en mode dégradé dans nos locaux pendant que le reste de nos collaborateurs seront évacués ou confinés chez eux. Nous avons défini avec les partenaires sociaux des règles techniques et financières pour ces personnels sous astreinte ainsi que les environnements matériel et psychologique à mettre en place tant pour les équipes du PCA que pour leurs familles pendant leur activation et pour la reprise progressive de l'activité. ■



Par Sophie Bougeard

QUAND UN DRH ET UN CONSEIL ÉVOQUENT LES RISK MANAGERS

Le métier de Risk Manager continue de gagner en compétence et en reconnaissance. Témoignages de deux experts pour cette 5^e interview croisée entre un DRH et un chasseur de têtes. Interview de Xavier Savigny (Executive VP Ressources Humaines Groupe chez Bureau Veritas) et Laurent Blivet (Consultant chez Spencer Stuart).

Quels sont les points importants dans vos processus de recrutement ?

Xavier Savigny - Il faut avant tout déterminer très précisément le rôle du Risk Manager car ce métier recouvre de très nombreux domaines. Par ailleurs, ce qui a été clé pour nous dans le recrutement, a été de définir son rattachement à la Direction Juridique. Le challenge ensuite consiste évidemment à trouver la bonne personne, celle qui sera dotée à la fois des compétences techniques requises et des qualités relationnelles indispensables pour un tel poste.

Laurent Blivet - Malgré l'effort de normalisation du rôle du Risk Manager, la pratique est très différente dans chaque entreprise. Avant d'exprimer le besoin d'un tel recrutement, l'entreprise doit déjà bien cerner quel sera son rôle, ses missions et son influence. Une fois ces premiers jalons posés, on aura une idée plus précise du profil et du type d'expérience que l'entreprise recherche. Notre rôle est de bien cerner les attentes du management vis-à-vis du Risk Manager au-delà des responsabilités traditionnelles de gestion des relations avec les courtiers et l'optimisation des achats d'assurance ou bien la préparation du reporting risque dans les rapports annuels.

Quelle est votre stratégie pour le sourcing de ces profils ?

L.B. - Il est à la fois simple et très compliqué. Simple, car il s'agit d'un petit milieu et grâce à des acteurs tels que l'AMRAE ou les courtiers, le balayage de la population des Risk Managers - ou des personnes qui peuvent demain le devenir - est relativement facile à identifier. Compliqué, car cerner le besoin réel des entreprises n'est pas toujours évident. Nous y passons donc beaucoup de temps et nous devons, dans 20 % des cas, nous montrer créatifs pour proposer des profils plus atypiques car n'appartenant pas à la population immédiate des Risk Managers (consultants en risques, courtiers...).

X.S. - Nous externalisons le sourcing de ces profils. Ces postes sont généralement peu nombreux, ce qui laisse peu de place à la montée en

compétences en interne pour des profils « classiques » de Risk Manager (assurances).

Quel profil de Risk Managers recherchez-vous en priorité ?

X.S. - Au niveau corporate, nous recherchons en priorité des profils assurantiels ayant également des compétences juridiques. Mais dans la mesure où cette fonction s'étend de plus en plus, le Risk Manager sera amené à avoir un rôle de coordination de plus en plus transversal sur l'ensemble des risques. Comme ce métier est encore récent, nous souhaitons donc, au niveau corporate, des personnes capables de faire grandir la fonction au-delà de leurs compétences assurantielles. Chez Bureau Veritas, les deux fonctions Ressources Humaines et Direction Juridique travaillent d'ailleurs de façon étroite ensemble, notamment sur les sujets relatifs à l'éthique et la conformité, très importants au vu de notre activité.

L'assurance vie est aussi un autre axe de travail commun entre les Ressources Humaines et les Risk Managers chez nous. Les Risk Managers doivent aussi être des lanceurs d'alertes. Rien ne doit être inaudible car nous préférons être en anticipation qu'en réaction.

L.B. - Le « risque » d'un pur profil Audit interne est qu'il ne maîtrisera pas le volet assurances/courtiers/captives qui reste fondamental dans la fonction même si celle-ci s'élargit. Par ailleurs, et dans la mesure où l'une des missions du Risk Manager est d'aller à la rencontre des

opérationnels à la fois pour identifier, comprendre et gérer leurs risques en prodiguant des conseils, un profil 100 % audit interne peut avoir certaines limites.

On nous demande par ailleurs de trouver des personnes au leadership important, à la personnalité affirmée, capables de mobiliser à la fois la filière risque (cartographie, assurances et conformité) mais aussi d'embarquer toutes les directions.



**BUREAU
VERITAS**

Créé en 1828, Bureau Veritas est un leader mondial des tests, de l'inspection et de la certification (TIC), délivrant à ses clients des services à haute valeur ajoutée afin de les aider à répondre aux défis croissants liés à la qualité, à la sécurité, à la protection de l'environnement et à la responsabilité sociale. Le Groupe compte 66 000 salariés répartis dans 140 pays. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 4,6 milliards d'euros en 2015.

SpencerStuart

Spencer Stuart est un cabinet de conseil en recrutement de profils de direction. Fondé en 1956, il compte 56 bureaux répartis dans 30 pays.

À PROPOS DU RÉFÉRENTIEL SUR LA HIÉRARCHIE DES COMPÉTENCES

Xavier Savigny,
Executive VP Ressources
Humaines Groupe,
Bureau Veritas

Compétences

- 1 Culture et prise en compte des enjeux
- 2 Réceptivité
- 3 Communication

Rémunération

Entre 150 à 200 k€
(y compris actions)

Laurent Blivet,
Consultant, Spencer Stuart

Compétences

- 1 Compréhension fine des facteurs de risques
- 2 Communication adaptée à chacun des interlocuteurs
- 3 Impact, capacité à influencer

Rémunération

Pour un Risk Manager
d'une entreprise du CAC 40
ou SBF 120 : 200 k€

De qui émane généralement la demande de recrutement de Risk Manager ?

L.B. - Nous recrutons des profils Senior Executive donc des Risk Managers ou Risk Managers adjoints des grands groupes. Il s'agit donc de postes senior, rattachés majoritairement à l'Audit interne mais aussi au Directeur financier ou à la Direction générale. Le recrutement est piloté par la DRH et commandité par le N+1 de l'une de ces trois directions.

X.S. - De notre côté, la demande est venue de la Direction juridique qui est systématiquement impliquée dans les problématiques relatives aux risques. C'est elle qui réalise les cartographies qui sont présentées ensuite à la fois aux Comité des risques et Comité d'audit.

Connaissez-vous le référentiel métier de l'AMRAE ?

L.B. - Oui, ce document permet de bien balayer les activités, compétences et qualités requises lors d'un recrutement et s'assurer ainsi que nous n'avons rien oublié. Avoir ainsi une source d'information bien identifiée nous aide clairement.

X.S. - Ce type de document est extrêmement utile pour nous, surtout sur des métiers en évolution. Cela nous aide très précisément à bien définir le poste. Le Baromètre du Risk Manager (AMRAE) nous permet aussi de nous assurer que nous sommes bien positionnés par rapport au marché.

Il y a peu de Risk Managers étrangers dans les entreprises françaises alors que le métier est très international. Pourquoi selon vous ?

L.B. - Beaucoup de recrutements de Risk managers ont été fait directement via la population identifiée en France, ce qui n'a, effectivement, pas contribué à la recherche de profils étrangers. Mais je pense que cela va évoluer rapidement à l'instar de ce qu'il s'est passé dans le recrutement des directeurs financiers.

Quelles seraient vos recommandations pour un jeune diplômé qui envisagerait de devenir Risk Manager ? Y a-t-il une voie royale ?

L.B. - La filière est à la fois très bien balisée (ERM, assurances, conformité) et diffuse dans l'entreprise. La recommandation que je ferais aux jeunes diplômés serait de commencer dans la filière se trouvant dans la continuité de leur diplôme puis d'aller se confronter à la dimension opérationnelle de l'entreprise en prenant des fonctions dans la finance, le management général ou encore la vente. Il doit aussi rester à l'affût des grandes tendances et sujets de demain pour les Risk Managers comme par exemple la capacité à maîtriser les données et gérer les risques associés.

X.S. - C'est probablement ce type de parcours, en effet, qui va amener quelqu'un à devenir un grand Risk Manager. Pour parfaire l'expérience et enrichir le profil, je rajouterai un passage à l'étranger car grâce à la globalisation et au regroupement à la fois dans le milieu des assurances et des cabinets de courtage, les opportunités à l'international vont se multiplier et pourront s'avérer payantes ensuite pour intégrer un grand groupe en France.

Quelles perspectives pour la fonction selon vous ?

L.B. - Les Risk Managers seront de plus en plus impliqués dans les process de l'entreprise. La fonction va devenir très stratégique.

X.S. - L'avenir de ce métier réside dans sa transversalité. Sans être un expert dans tous les domaines, le rôle du Risk Manager sera le garant d'une vision globale pour pouvoir apporter des solutions à chacun. C'est la raison pour laquelle, les commissions AMRAE sont à mon sens très utiles pour faire grandir la fonction. L'internationalisation et la certification vont également contribuer réellement à valoriser le métier. ■

UNIVERSITÉ PANTHÉON SORBONNE MASTER GESTION GLOBALE DES RISQUES ET CRISES

Né en 1993, tout comme l'AMRAE, le Master GGRC allie une pluridisciplinarité à des ambitions fortes en matière de professionnalisation. À sa tête, un duo au profil atypique : une juriste et un géographe.



Marie-Hélène de Laender,
Co-directrice du Master GGRC



Paul Durand,
Co-directeur du Master GGRC

Passer des vénérables locaux de la Sorbonne à l'atmosphère tendue d'une cellule de crise en entreprise : un grand écart que les étudiants du Master GGRC réussissent avec brio chaque année ! « Nous dispensons une approche globale, transversale, de la gestion des risques et des crises : les étudiants apprennent comment prévenir une crise et comment la gérer, en allant au-delà d'une simple approche assurantielle », explique Marie-Hélène de Laender, la Co-directrice du Master.

Cette juriste de formation anime le cours de droit du risque. Paul Durand, son alter ego est agrégé de géographie. Le prisme Cat'Nat du métier n'a quasi aucun secret pour lui. « Nous abordons ainsi la spécificité du système français, dans lequel la solidarité et la prévention impliquent des acteurs privés et publics via l'État, à opposer au système anglo-saxon. L'augmentation de la survenue de catastrophes naturelles est aussi l'occasion d'étudier les limites du système de financement de ces risques via l'assurance, et d'enseigner les bases », explique Paul Durand.

Les intervenants sont souvent dans le giron de l'AMRAE, et lors de leurs interventions font régulièrement référence à des publications professionnelles.

Universitaires pragmatiques, ils revisitent chaque année le programme du Master, afin de coller au plus près des réalités du terrain.

UN ENSEIGNEMENT CONCRET SUR (ET AVEC) LE TERRAIN

Au Master GGRC, la « vocation professionnalisante » est un objectif prioritaire, servi par une politique ciblée de partenariat. « Nous travaillons avec l'Institut National des Hautes Études pour la Justice, qui organise des simulations de cellules de crise. Notre partenariat avec la Gendarmerie nationale nous permet d'avoir une approche terrain », souligne la Co-directrice. Les étudiants sont



LES MODULES DU MASTER GGRC

- » Gestion des risques : 30 heures
- » Géodiagnostic : 27 heures
- » Exercice de crise/Audit et gestion des risques en entreprise ou collectivité : 15 heures
- » Intelligence économique et stratégie : 14 heures
- » Territoires du risque : 30 heures
- » Acteurs publics de la gestion de crise : 12 heures
- » Droit du risque : 27 heures
- » Systèmes d'Information Géographique : 24 heures
- » Séminaire commun : 39 heures
- » Statistiques et probabilités : 16 heures
- » Anglais : 18 heures
- » Comptabilité : 20 heures

eux en alternance : trois jours en entreprise et deux jours à l'université chaque semaine. Ils multiplient les simulations de crise en salle (ils en sont les joueurs et les animateurs), mais aussi en entreprise ou dans des collectivités publiques. « Cette année, ils se sont rendus dans une commune du Languedoc-Roussillon pour tester le plan communal de sauvegarde en présence du Maire et du Préfet. Ils ont construit l'exercice et l'ont testé avec tous les acteurs impliqués », précise Marie-Hélène de Laender. « Les intervenants professionnels sont souvent en lien avec l'AMRAE ; ils sont au courant des pratiques et publications professionnelles de l'Association », ajoute Paul Durand.



LA PROMO 2015/2016

22 étudiants, dont 6 professionnels (gendarmes, médecin militaire, vétérinaire spécialisé dans le risque sanitaire, sapeur-pompier...)

Formation d'origine :

un tiers des étudiants ont étudié la géographie, **un tiers** proviennent des filières gestion/économie, et **un tiers** de Sciences Po.



Le programme est adapté chaque année pour se pencher sur les thèmes d'actualité et les risques émergents. En 2016, les étudiants se sont penchés sur l'opération Sequana, pour comprendre comment réagissent les acteurs privés face à la menace naturelle et quelles sont les réactions en chaîne à envisager.

Des modules a priori hétéroclites complètent l'approche principale centrée sur l'opérationnel de la crise. « *L'étude du risque "Comptabilité" permet aux étudiants de déceler les signaux faibles sur les postes clés du bilan, les "Statistiques et probabilités" pour exploiter les données d'une cartographie ou, par exemple, pour estimer des probabilités de catastrophes naturelles...* », liste Marie-Hélène de Laender.

Enfin, pour s'immerger dans les problématiques professionnelles d'actualité et rencontrer des professionnels expérimentés venus d'horizons divers, la promotion GGRC en cours vient, chaque année, assister aux Rencontres de l'AMRAE dans leur intégralité.

LES « EXTRAS » : ATELIERS ET CONFÉRENCES

Spécificité du Master, l'organisation tout au long de l'année d'ateliers et de conférences (en plus des 241 heures de programme), qui font pleinement partie de la formation.

« *Les conférences, véritable outil de professionnalisation du master, exposent des intervenants professionnels qui présentent leur expérience sur divers sujets et leurs pratiques du métier (directeurs juridiques, assurances, risques, sécurité...).* Cela ouvre aux étudiants une large fenêtre sur l'étendue des pratiques et missions selon l'entreprise, et constitue un partage d'expériences enrichissant. »

Les « Ateliers de la Sorbonne » sont eux des travaux de groupe. « *Un petit nombre d'étudiants est missionné en entreprise avec un cahier des charges (exemple : monter un PCA), et travaille pour la société pendant 50 heures, réparties sur 3 mois. Ils sont en lien avec un référent de l'entreprise et avec un encadrant universitaire* », explique la Co-directrice. Cette mission, pour laquelle le Master est rémunéré, ajoute aux CV des participants un argument de poids.

« *Les étudiants deviennent ainsi des professionnels à part entière pendant leur formation, en complétant leur apprentissage à l'université et en entreprise par ces sessions, qui ont lieu dans une seconde entreprise. Cela ressemble aux juniors entreprises* », précise Benoît Vraie, intervenant pédagogique du Master en charge de ces Ateliers, et Président de la Commission Intelligence Économique, Crises et PCA de l'AMRAE.

UNE EMPLOYABILITÉ OPTIMUM

96% des étudiants de la dernière promotion étaient embauchés dans les six mois suivant l'obtention du diplôme. « *Certains ne terminent même pas l'apprentissage et sont embauchés avant la fin de leur cursus* », sourit Marie-Hélène de Laender. Réputés pour leur adaptation rapide, aguerris à la gestion réelle de crises, dotés d'un solide bagage académique, les diplômés du Master GGRC ne se contentent pas de dérouler des process et sont directement dans l'opérationnel. Une attente forte des entreprises à l'ère des grands risques systémiques. ■

CAPRM :
L'ASSOCIATION
DU MASTER S'OUVRE
À L'INTERNATIONAL



Florian Chaineaud et Pauline Delaporte sont étudiants au Master GGRC et respectivement Président et Vice-présidente de l'association d'élèves CapRM. Ils présentent l'association et son projet d'ouverture à l'international.



« *L'association CapRM, est composée des anciens étudiants du Master GGRC. Elle réunit ces professionnels de la gestion des risques et des crises afin de créer un partage enrichissant et valorisant pour chacun, mettant à leur disposition un solide réseau. L'association organise des conférences sur les thèmes de la gestion de crise, où des professionnels d'envergure interviennent afin de partager leurs connaissances, leurs expériences et leur point de vue. La grande nouveauté est la création du pôle Relations internationales, dont l'objectif est de développer des partenariats entre le GGRC et les autres masters similaires à l'étranger. Nous avons déjà plusieurs contacts (Allemagne, Autriche, Espagne...) et nous espérons que ces échanges mèneront à un partenariat, voire à des échanges universitaires.* »



Par Gilmar Sequeira Martins

DANIEL SAN MILÁN DEL RÍO, RISK MANAGER DE FERROVIAL

LA « 4 VOIES » DE L'ERM

Daniel San Milán del Río est le Risk Manager de Ferrovial, l'un des fleurons espagnols des infrastructures et des services. C'est également le fondateur en 2009 d'IGREA, la première association ibérique de Risk Managers, qu'il préside. Un homme habité par une conviction forte : déployer la fonction gestion des risques dans la péninsule.

Après une formation de juriste, Daniel San Milán del Río, démarre sa carrière dans le courtage. Une carrière dans laquelle il va s'illustrer pendant treize ans. En 2004, Ferrovial, un géant des infrastructures de transport et de services à la collectivité le recrute au poste de Risk Manager. L'entreprise a grandi très rapidement. À sa fondation en 1950, Ferrovial aspirait à développer le réseau ferré espagnol. « Au début, il n'y avait ni ERM ni programmes internationaux », se rappelle-t-il.

ATONIE DE MARCHÉS

Producteur d'infrastructures, Ferrovial est en prise directe avec les politiques de grands travaux des États. Or les pays émergents, désormais en crise, ont réduit leurs infrastructures, engendrant par contrecoup l'arrivée de compétiteurs plus nombreux sur des appels d'offres qui le sont moins.

Mitiger les risques sur cette question, c'est pratiquer un discernement des plus élevés sur les prix et les marges, conduire des analyses poussées sur les environnements concurrentiels pour établir aussi objectivement que possible, le niveau de risque acceptable par activité et type de projet.

Si les pays émergents ont appuyé sur le frein, les pays membres de l'Union européenne n'ont pas été en reste. Leur politique d'austérité budgétaire pour rétablir les finances publiques a également pesé sur les grands travaux. « C'est un processus qui réduit les capacités d'investissement des administrations publiques et la confiance des investisseurs privés, estime le Risk Manager. Il peut impacter négativement la demande et les marges tout en favorisant une croissance des litiges avec les clients ». Pour réduire ce risque et atténuer ses effets, Ferrovial s'est lancé dans une stratégie d'internationalisation sélective. « Nous avons choisi de nous développer dans des pays qui cumulent trois facteurs essentiels : une sécurité juridique élevée ainsi qu'une forte stabilité socio-économique et fiscale ». C'est pourquoi Ferrovial concentre désormais ses investissements dans cinq pays : Espagne, États-Unis, Royaume-Uni, Canada et Pologne.

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ORIENTÉE TAX AND LEGAL POUR PALLIER L'INSTABILITÉ FISCALE ET JURIDIQUE

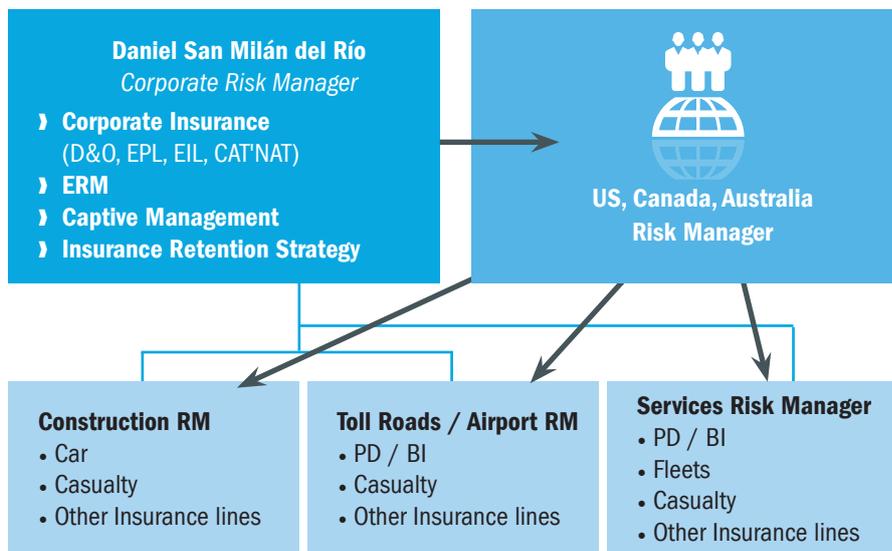
Le second risque majeur réside dans les changements qui peuvent affecter l'environnement juridique et normatif dans lequel évolue l'entreprise. « Ce facteur conditionne très fortement la capacité de l'entreprise à gérer ses investissements et à les rentabiliser », souligne Daniel San Milán. Un processus

Daniel San Milán del Río,
Risk Manager, Ferrovial

de veille permanent a donc été mis en place afin de pouvoir anticiper d'éventuels changements dans ces domaines clés. « L'objectif est double, explique Daniel San Milán, anticiper permet d'avoir un maximum de temps pour bien gérer les évolutions mais aussi déterminer les possibles opportunités induites par des changements. Ferrovial est un grand navire qui ne peut pas être dirigé en donnant de brusques coups de gouvernail. »

LA RÉPUTATION : UN ENJEU CLÉ

Ferrovial est tout autant confronté aux risques financiers, opérationnels et d'exécution. Si les premiers sont encadrés par des mécanismes désormais bien rodés, les autres exposent à de plus grandes difficultés. « Le risque opérationnel est maximal à deux moments : lors de l'appel d'offres car il faut alors proposer un prix et s'engager à le respecter, et durant le suivi de l'affaire et la relation avec le client », explique Daniel San Milán. Le risque d'exécution peut s'avérer encore plus périlleux car il intègre dans son périmètre l'interprétation de la législation, domaine particulièrement complexe qui, de plus, varie selon les pays concernés.



Le risque émergent sur la réputation mobilise aussi de façon croissante l'attention de Daniel San Milán : « aujourd'hui, le risque de réputation acquiert un poids croissant du fait de la rapidité avec laquelle circule l'information mais aussi du fait de la puissance des réseaux sociaux ». Un risque d'autant plus délicat à maîtriser que le transfert s'avère impossible. De même, d'autres risques déjà connus comme les épidémies ou les catastrophes naturelles, suscitent une attention renouvelée. « Ces risques ne sont pas nouveaux mais du fait de notre extension géographique et de l'interconnexion généralisée du monde, ils peuvent avoir un impact très fort sur le trafic aérien par exemple ce qui aurait des conséquences sur notre activité de services. »

Pour gérer l'ensemble de ces risques, Ferrovial a, en 2011, mis en place une démarche ERM : le FRM (Ferrovial Risk Management). Supervisé par le Conseil d'administration et le comité de direction, il a pour but d'identifier et de quantifier les risques, phase qui prend désormais aussi en compte l'impact potentiel sur la réputation de l'entreprise. L'ensemble du processus permet de déterminer l'importance relative de chaque risque dans la matrice couvrant l'ensemble de l'entreprise mais aussi d'évaluer l'efficacité des mesures de contrôles mises en place.

Assurantiellement, le Groupe dispose de trois captives, qui seront unifiées en une structure unique avant fin 2016.



CONVAINCRE DE L'UTILITÉ DE L'OUTIL

Implanté dans tous les domaines d'activité stratégiques de Ferrovial, le FRM est géré directement par les opérationnels qui doivent faire remonter l'information avec la réactivité et la précision nécessaires pour atteindre une efficacité maximale. Un défi majeur qui conduit Daniel San Milán à arpenter le globe pour rencontrer en personne tous les utilisateurs de ce nouvel outil. Son but ? Dissiper les équivoques et diffuser une approche positive du risque. « Les collaborateurs sur le terrain effectuent déjà de nombreux rapports. Leur première réaction était toujours : "Encore du reporting !". Je leur ai expliqué que cet outil avait été conçu pour prendre réellement en compte leurs préoccupations et, en cas de besoin, leur permettre de demander de nouveaux moyens. La grande difficulté est de convaincre qu'il ne s'agit pas d'un nouvel outil de contrôle mais bien d'un outil de gestion, nécessaire pour atteindre leurs objectifs. C'est une étape fondamentale. Si on ne la franchit pas, c'est l'échec assuré. »

En parallèle de son rôle d'évangéliste des opérationnels, Daniel San Milán procède directement aux opérations de transfert. Pour l'heure, 25% des risques sont transférés et 75% gérés en interne. Pour améliorer le dispositif, l'outil informatique sur lequel repose le FRM sera modernisé. « Nous voulons rendre le système plus fluide et disposer plus rapidement des informations importantes », explique le Risk Manager. Un investissement d'autant plus opportun que le nombre de facteurs d'incertitude et leur volatilité ne cesse d'augmenter. ■

ferrovial

4 secteurs d'activité :

- » Construction d'infrastructures de transport
- » Gestion de péages
- » Services à l'environnement
- » Exploitation d'aéroports

Chiffre d'affaires 2014 :
9,7 milliards d'euros



Résultat net :
720 millions d'euros

74 000 salariés
dans plus de **15 pays**



Valeur cotée à l'**IBEX 35**
et classée dans le **Dow Jones Sustainability Index**
et le **FTSE4Good**

IGREA

Iniciativa Gerentes de Riesgos
Españoles Asociados

IGREA, UN OUTIL ASSOCIATIF POUR ÊTRE EFFICACE ET ENTENDU

En 2009, Daniel San Milán estime le temps est venu de doter les Risk Managers espagnols d'une véritable association. «*Il existait déjà une structure mais d'autres métiers y étaient intégrés de sorte que ce n'était pas un cadre optimal*», se rappelle-t-il. Il crée alors l'IGREA dont il prend la présidence. Grâce à sa position dans une entreprise de premier plan et le réseau informel qu'il a déjà établi, Daniel San Milán attire d'emblée les Risk Managers des plus grandes sociétés de la péninsule telles qu'Iberdrola, Endesa ou Telefonica. Le cadre initial se veut rigoureux et quasi autarcique : «*nous avons décidé de créer une structure centrée uniquement sur les besoins des Risk Managers et d'exclure tout sponsoring ou contribution financière d'autres acteurs.*»

Au fil des ans, IGREA a renforcé son réseau. Elle compte aujourd'hui 42 membres qui se connaissent tous ou peuvent entrer en contact facilement grâce à un annuaire. «*C'est notre grande valeur ajoutée. Quand l'entreprise de l'un de nos membres veut aller vers de nouveaux marchés, il peut obtenir une foule d'informations utiles et s'éviter un ou deux ans de "purgatoire"*», souligne Daniel San Milán.

AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ

Tous les deux mois, IGREA organise des sessions dédiées à un type de risque particulier. «*Ces réunions n'ont pas pour vocation de présenter des produits mais de permettre les échanges de vue, de favoriser l'émergence et la diffusion de bonnes pratiques, et d'améliorer la capacité de tous les participants à anticiper, identifier et gérer ses risques*», détaille Daniel San Milán. Les discussions portent aussi sur des choix aussi structurants que la nature des risques à transférer ainsi que sur les liens à établir avec les courtiers et autres partenaires des Risk Managers. «*IGREA se veut un*

outil au service de la communauté des Risk Managers afin de rendre leur contribution à l'entreprise plus efficace et plus rapide», résume Daniel San Milán.

Chaque année, IGREA organise une convention ouverte à toutes les autres parties prenantes, en particulier les assureurs, dont l'objectif est d'assurer un canal de communication efficace avec le marché. Un aiguillon utile face à des risques qui se diversifient, se complexifient et deviennent toujours plus interdépendants. «*Nous avons besoin d'un marché de l'assurance innovant pour garantir une bonne couverture des risques aux entreprises*», estime Daniel San Milán.

FAIRE ENTENDRE LES RISK MANAGERS

L'association se veut aussi un interlocuteur vis-à-vis des autorités de régulation. «*La diversité des législations est un facteur de complexité dans la mise en œuvre des programmes de conformité à l'échelle internationale*, rappelle Daniel San Milán. «*Établir une police spécifique dans chaque pays est une grande source de complexité. IGREA a pour but de rappeler au régulateur tous les avantages qu'apporte un processus continu d'harmonisation.*»

Dans cette perspective, les échanges entre FERMA et IGREA, dont est issue la Vice-présidente sont étroits. «*Nous soutenons l'action de FERMA afin que notre point de vue soit mieux perçu par les assureurs. De même, nous soutenons l'objectif de certification afin d'affirmer l'importance du Risk Manager au sein des organisations mais aussi vis-à-vis des partenaires*». Après sept ans à la tête de l'Association, Daniel San Milán quittera sa présidence en juin lors du renouvellement des instances dirigeantes.





naudet forensics,

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



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



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



Bernard Hébert
à Berlin
Expert industriel
et pertes d'exploitation/
immatériels



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 berlin
Konturstraße 18 D-12099, Berlin
Germany
tél. : +49 30 8067140
mail : bernard.hebert@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



Par Florence Puybareau

RESPONSABILITÉ CIVILE DES MANDATAIRES SOCIAUX LA GARANTIE FACULTATIVE SI INDISPENSABLE

Diriger une entreprise, c'est pour le dirigeant, une prise de risques mesurée mais aussi le risque d'être personnellement mis en cause dans ses actes de gestion. Parmi les solutions de protection des dirigeants, il existe une assurance de la Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux (RCMS). Son marché étant devenu très concurrentiel, le Risk Manager doit exercer une vigilance forte pour veiller aux spécificités des garanties à souscrire.



Venue des États-Unis dans les années 1980, l'assurance RCMS est désormais ancrée en Europe. La raison ? « L'augmentation du nombre de mises en cause de dirigeants, liée notamment à un environnement économique et financier difficile, l'expansion internationale des entreprises, la surveillance accrue des régulateurs et l'augmentation importante du nombre d'enquêtes et d'investigations », explique Jonathan Hasson, Responsable Produit Responsabilité des Dirigeants chez AIG France. « La plupart des chefs d'entreprise et mandataires pensent, à tort, que leur entreprise pourra les protéger et les défendre s'ils sont mis en cause à titre personnel. Or, les sociétés ne sont pas autorisées à intervenir financièrement au profit de leurs dirigeants poursuivis ou mis en cause. La prise en charge des frais de défense par la société pourra, en effet, être considérée comme de l'abus de biens sociaux », rappelle Nicolas Koslowski, Responsable ETI chez HDI Global SE.

UN MARCHÉ HÉTÉROGÈNE

Aujourd'hui, plus une seule grande organisation française ne peut faire l'impasse sur ce type d'assurance et la concurrence entre les assureurs est rude. Car c'est une police très rentable au regard de la sinistralité actuelle en France. En revanche si l'entreprise a des activités aux États-Unis et au Canada (pays sources de réclamations beaucoup plus probables), les primes sont sur-tarifées et donnent lieu parfois à des polices particulières.

Les professionnels pensent ainsi que, suite au scandale des logiciels truqués, Volkswagen devrait épuiser sa ligne de 500 millions d'euros. « Ce sont des contrats regardés de près. Le sujet est sensible, les Risk Managers n'ont pas le droit à l'erreur car les dirigeants peuvent être mis en cause à plusieurs niveaux », remarque Audrey Descaves, Souscripteur senior Financial Lines chez Zurich Global Corporate France.

Côté courtier, on note aussi l'attractivité du marché, avec néanmoins un bémol. « Il y a 20 ans, c'était un secteur de niche qui est devenu une activité d'assureur généraliste sur leur famille de produits "Lignes financières". Mais les compétences ne sont pas toujours au rendez-vous. Ce sont des polices qui requièrent de la réactivité et un certain doigté pour traiter avec les VIP. Entreprise et assureur doivent être bien d'accord sur les objectifs de la police et préciser l'accompagnement en cas de sinistre », note Jean-Philippe Berton, Chargé de clientèle chez Bessé.

Des sinistres qu'il voit se développer ces dernières années sur tout le spectre de la couverture : harcèlement moral, discrimination, actions en comblement de passif, recherche de la répression des fraudes...

JAMAIS SANS MA RCMS ?

L'absence de souscription d'une police RCMS peut-elle être considérée comme une faute de gestion du dirigeant ? « Non, pas à ce jour », explique l'avocat Stéphane Choizez du cabinet Choizez Avocats. « Elle ne fait pas partie des assurances obligatoires d'une entreprise et il n'y a aucune jurisprudence dans ce sens ». En revanche, les assurances non pas obligatoires mais essentielles pourraient, dans le futur, en cas de

défaut de souscription, conduire vers la mise en cause des dirigeants notamment au regard de l'évolution de certains risques devenus des risques vitaux pour l'entreprise (cyber, fraude au président...). D'autant que les instruments juridiques pour y parvenir existent déjà.

Par ailleurs, si la RCMS reste facultative, un arrêt du 27 mai 2015 de la Chambre Commerciale de la Cour de Cassation a confirmé, alors qu'il ne s'agissait pas de construction, « *qu'un défaut de souscription d'une assurance obligatoire par une entreprise caractérisait bien une faute détachable des fonctions du représentant légal ou statutaire, et donc qualifiait la responsabilité du dirigeant de l'entreprise concernée* ». Cela montre que la Cour de Cassation pose de moins en moins de limites à la mise en cause des dirigeants sociaux.

SEPT ASSUREURS AU BANC D'ESSAI

Sept assureurs (AIG, Allianz, Axa, QBE, XL, Zurich, et HDI qui s'adresse principalement aux ETI) ont accepté de décrypter leur offre. L'analyse des tableaux montre une certaine homogénéité dans les capacités : 25 millions d'euros à l'exception d'Allianz et d'Axa qui affichent jusqu'à 30 millions d'euros, et QBE qui propose une garantie jusqu'à 37,5 millions d'euros. Ces assureurs mettent en avant leur présence à l'international qui leur permet de couvrir les clients dans toutes les principales zones du globe et de s'adapter aux réglementations locales. « *Lorsqu'une entreprise française se met à exporter vers de nouvelles régions, ou bien rachète un concurrent étranger, ses mandataires sociaux sont confrontés à de nouveaux environnements et à de nouveaux risques qui sont autant de possibilités de voir leur responsabilité engagée* », rappelle Danilo Saitta, Responsable de la souscription Lignes Financières France d'XL Catlin.

On peut citer, parmi les récents cas d'école et même s'il ne s'agit pas d'une entreprise française, la mise en détention du patron de la filiale Amérique du Sud de WhatsApp au Brésil car sa société avait refusé de livrer des informations à la justice. « *Le Risk Manager doit savoir anticiper ces risques* », prévient Iouri Goloubtsoff, Responsable assurance Lignes Financières chez Allianz Global Corporate & Specialty France. Pour Baptiste Helbert, Financial Lines Underwriting Manager France/Benelux d'Axa Corporate Solutions, l'entreprise cliente « *doit veiller à travailler avec des assureurs de première ligne qui ne vont pas externaliser les services importants tels que la gestion des sinistres* ». À entendre les différents acteurs, ces polices sont même devenues incontournables pour attirer les nouveaux talents. « *Ce type de garantie fait partie du package que les entreprises proposent à leurs dirigeants* », note Audrey Descaves. Pour une grande multinationale, cela peut parfois concerner des centaines de personnes.

LA SANTÉ FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE ET LE PARCOURS DU DIRIGEANT SOUS LA LOUPE

La faculté de faire évoluer les couvertures est également un point mis en avant : « *il y a des nouveaux cas liés aux évolutions des risques comme le risque cyber* », souligne Iouri Goloubtsoff. Il rappelle ainsi le cas de l'américain Target, victime d'une énorme cyber-attaque qui a coûté son poste au PDG et une sérieuse atteinte à la réputation de l'entreprise. Certains pays qui commencent à s'ouvrir mais sont encore sous embargo comme l'Iran ou Cuba sont également un autre grand défi pour les assureurs. « *Les sanctions sont toujours valables mais nous avons des clients qui se rendent dans ces pays pour prospecter ou nouer des contacts. Il nous faut trouver comment les accompagner* », précise l'expert d'Allianz. Pour monter ces garanties, ces assureurs précisent



La position de l'AMRAE

L'analyse de Zaiella Aissaoui, Présidente de la Commission Responsabilités de l'AMRAE

Très cohérentes, les grilles démontrent que ce type de police est devenu indispensable pour toutes les grandes entreprises. Les Risk Managers et Directeurs des assurances doivent être très vigilants car pour ce type de police, le détail est primordial. L'objectif premier est l'indemnisation des conséquences pécuniaires des réclamations des tiers. Mais dans les faits, les garanties les plus importantes, sont les garanties accessoires, principalement, les frais de défense. Le Risk Manager doit vraiment faire attention à avoir une garantie « *frais de défense* » libellée de façon très précise par rapport à la garantie principale qui devient presque anecdotique.

Personne morale ou personne physique ?

Autre point d'importance à étudier : la prééminence entre personne morale et personne physique. Si les polices ont été conçues à l'origine pour les personnes physiques, elles couvrent aujourd'hui les deux. Or l'articulation de ces clauses pose toujours problème. Où doit-on d'abord affecter les frais de défense ? Les dirigeants concernés veulent que les sommes soient d'abord affectées à leur personne mais les instances (autorités judiciaires ou administratives) préfèrent privilégier la personne morale. Il faut s'assurer que la police édicte la règle et que ça soit clairement mentionné. Car les montants en jeu, pour cette ligne peuvent être vite épuisés surtout s'il y a un incident aux États-Unis. Le Risk Manager doit être très vigilant sur l'insertion de ces clauses.



privilégier parfois le sur-mesure. « *Nous faisons alors des recommandations sur des pays bien spécifiques pour la mise en place de programmes internationaux d'assurance et interrogeons nos clients davantage sur certaines expositions où la législation locale peut être sensible* », précise Baptiste Helbert. Iouri Goloubtsoff détaille le processus en cours chez Allianz, axé en premier lieu sur la santé financière de l'entreprise : « *d'abord nous regardons le bilan et le résultat annuel. Une entreprise bénéficiaire a moins de risque de réclamations liés à sa gestion. Ensuite, nous analysons la personnalité des dirigeants. Certains CV sont révélateurs. Et puis bien sûr nous faisons une analyse de son activité et de ses expositions à certains pays.* » ■

PRODUITS ET SERVICES



CAPACITÉ MAXIMUM	25 M€ par sinistre ou par période d'ass. en première ligne	30 M€	25 M€ (+ 5 M€ limite additionnelle pour admin. indépendants du souscripteur)
SOUS-LIMITE DE CAPACITÉ MAXIMUM	Capacité totale de 100 M€ par période d'ass. (75 M€ en Excess)	Montants non cumulatifs à la capacité maximum, mais représentent un montant global de 30 M€ max	
LIMITE DE SOUSCRIPTION (ACTIVITÉS ET/OU PAYS)	Monde entier	Activités illicites - Pays non autorisés	Institutions fin. et sociétés américaines cotées

GARANTIE PRINCIPALE	OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX
Conséquences pécuniaires d'une réclamation à l'encontre d'une filiale	Oui (souscripteur et filiales) pour réclamations relatives aux titres financiers et réclamation contre la pers. morale en sa qualité de dirigeant de droit pers. morale de ses filiales et participations	25 M€	Oui	Limité à la couverture SIDE C pour les entreprises cotées en bourse	Oui	Variable
Conséquences pécuniaires d'une réclamation à l'encontre d'un dirigeant pers. physique	Oui	25 M€	Oui	30 M€	Oui	25 M€
Frais de défense de la pers. physique	Oui	25 M€	Oui	30 M€	Oui	25 M€
Frais de défense de la pers. morale	Oui si la réclamation est formulée conjointement et sans discontinuité à l'encontre d'un assuré pers. phys et de la pers. morale	25 M€	Oui	30 M€	Oui	Variable

LIMITE DE LA GARANTIE	OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX
Non-respect des règles de sécurité, pratiques anti-concurrentielles, faute de gestion	Oui	25 M€	Oui	30 M€	Oui	25 M€
Insuffisance d'actifs	Oui	25 M€	Non		Oui	25 M€
Valeur mobilière	Oui	25 M€			Oui	Variable
Emploi	Oui	25 M€	Oui	1 M€	Oui	EPL pour pers. physiques 25 M€
Atteintes à l'environnement	Oui	25 M€	Oui	1 M€	Oui	Variable
Indemnisation des dommages et intérêts	Oui	25 M€			Oui	25 M€

RÉCLAMATIONS

PRODUITS ET SERVICES






25 M€	37,5 M€	25 M€	25 M€
Sports pro, institutions financières, sociétés américaines cotées	Aucune	Sanctions internationales	Aucune

OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX	COMMENTAIRE	OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX	COMMENTAIRE
Oui		Oui	37,5 M€	Soit réclame à l'encontre d'un dirigeant pers. Phys de la filiale, soit réclame à l'encontre de la filiale en tant que dirigeant de droit pers. morale	Oui	25 M€	Oui	25 M€	Uniquement dans le cadre des extensions personne morale
Oui		Oui	37,5 M€	Garantie de base de la RCMS	Oui	25 M€	Oui	25 M€	
Oui		Oui	37,5 M€	Garantie de base de la RCMS	Oui	25 M€	Oui	25 M€	
Selon extension		Oui	37,5 M€		Oui	25 M€	Oui	25 M€	Uniquement dans le cadre des extensions personne morale

OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX	COMMENTAIRE	OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX	COMMENTAIRE
		Oui	37,5 M€	Prise en charge des frais de défense s'agissant d'une réclamation au pénal / Assimilées à une faute de gestion	Oui	25 M€	Oui	25 M€	Frais de défense dans le cadre d'une procédure pénale
		Oui	37,5 M€		Oui	25 M€	Oui	25 M€	Frais de défense et conséquences pécuniaires
Oui	Sous limite	Oui	37,5 M€	Garantie accordée à la pers. morale	Oui	25 M€	Oui	25 M€	Frais de défense et conséquences pécuniaires
Oui		Oui	37,5 M€	Uniquement au bénéfice des pers. physiques	Oui	25 M€	Oui	25 M€	Couverture étendue à l'ensemble des préposés
Oui	Sous limité à 1 M€ aux États-Unis	Oui	37,5 M€	Couverture des frais de défense	Oui Uniquement couverture des frais de défense		Oui	25 M€	Couverture des frais de défense
Oui		Oui	37,5 M€	Garantie de base de la RCMS	Oui	25 M€	Oui	25 M€	Uniquement si légalement assurables

PRODUITS ET SERVICES



FRAIS DE DÉFENSE	OUI/NON	MONTANT MAX	COMMENTAIRE	OUI/NON	MONTANT MAX	OUI / NON	MONTANT MAX
Frais de défense (civil et pénal)	Oui	25 M€		Oui	30 M€	Oui	25 M€
Frais de défense devant une autorité administrative	Oui	25 M€		Oui	30 M€	Oui	25 M€
Frais liés à la constitution d'une caution pénale ou d'un dépôt de garantie	Oui	25 M€		Oui	300 000 €	Oui	Variable
Frais liés à une procédure d'extradition	Oui	25 M€	Pas de sous-limite en frais de défense. Aussi frais de consultant si procédure d'extradition (max 50 000 €)	Oui	30 M€	Oui	Variable
Assistance en cas de garde à vue à l'étranger	Oui	5 000 €	En France ou à l'étranger	Oui	300 000 €	Oui	Variable
Frais d'accompagnement de la famille	Oui	50 000 €	Uniquement pour la garantie des frais de soutien psycho étendus aux enfants des assurés	Oui	300 000 €	Oui	Variable
Frais liés à la désignation d'un mandataire <i>ad hoc</i>	Oui	30 000 €	Mandataire <i>ad hoc</i> et/ou conciliateur : expert mandaté dans le cadre d'une procédure d'alerte ou expert désigné à la suite d'une intervention du CIP ou expert pour préparer et soutenir un dossier devant la CCSF	Oui	300 000 €	Oui	Variable
Frais d'experts (conseil, communication...)	Oui			Oui	3 M€	Oui	Variable
Frais pour la reconstitution de la réputation des dirigeants	Oui	100 000 €		Oui	300 000 €	Oui	Variable
Frais d'investigation préliminaire	Oui	25 M€	Sous-limitée : 250 000 € par période d'ass. Suite à une action sociale « Ut singuli » ou à une demande écrite des actionnaires en vue d'exercer une action sociale « Ut singuli »	Oui	3 M€	Oui	Variable
Frais d'atténuation du risque	Oui	1 M€		Oui	3 M€	Oui	Variable
Frais d'assistance psychologique	Oui	50 000 €		Oui	300 000 €	Oui	Variable

PRODUITS ET SERVICES






OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX	COMMENTAIRE	OUI/NON	MONTANT MAX	OUI/NON	MONTANT MAX	COMMENTAIRE
Oui	Plein	Oui	37,5 M€	Garantie de base de la RCMS	Oui	25 M€	Oui	25 M€	
Oui	Sous limite	Oui	37,5 M€		Oui	25 M€	Oui	25 M€	
Oui	15 000 €	Oui	Sous limite		Oui	25 M€	Oui	25 M€	
Oui	25 000 €	Oui	Sous limite		Oui	25 M€	Oui	Sous limite	
Oui	5 000 €	Oui	Sous limite	Uniquement en France	Oui	25 M€	Non		
Oui	150 000 €	Non	Sous limite	Au bénéfice du dirigeant	Oui	200 000 €	Oui	Sous limite	Extensions assist. psycho. ou frais liés à une procédure d'extrad.
Oui	50 000 €	Oui	Sous limite		Oui	25 M€	Oui	Sous limite	
Oui	150 000 €	Oui	Sous limite		Oui	1 M€	Oui	Sous limite	Extensions frais liés à une procédure d'extrad. ou frais liés à une atteinte à l'image prof.
Oui		Oui	Sous limite		Oui	50 000 €	Oui	Sous limite	
Oui	Plein	Oui	Sous limite		Oui	25 M€	Oui	25 M€	
Oui	Plein	Oui	Sous limite		Non		Au cas par cas	Sous limite	
Oui	150 000 €	Oui	Sous limite		Oui	50 000 €	Oui	Sous limite	



AUTRES POSTES

GARANTIES DE PERS. MORALE	MONTANT MAX	COMMENTAIRE	GARANTIES	MONTANT MAX	COMMENTAIRE
Garantie des réclm. à l'encontre de la pers. morale dirigeant de droit de ses filiales	25 M€		Garantie de la responsabilité du fait d'un défaut de paiement de taxes	1 M€	
Garantie des réclm. à l'encontre de la pers. morale dirigeant de droit de ses participations	25 M€		Garantie des frais et honoraires exposés par les actionnaires de la société souscriptrice	1 M€	
Garantie des réclm. à l'encontre de la pers. morale dirigeant de droit du souscripteur	25 M€		Réclm. sur un événement cyber	1 M€	
Prise en charge des frais de défense en cas de réclamation conjointe (pers. morale et pers. physique)	25 M€		Frais engagés en cas de kidnapping/extorsion	1 M€	Remboursement à la société souscriptrice des frais raisonnables et nécessaires d'un conseil extérieur spécialisé
Gestion de crise	25 000 €	Ou 12h de conseil			
Faute non séparable	25 M€				
Garanties "ADR non sponsorisés"	25 M€	Uniquement sociétés cotées en bourse			
Frais liés à la procédure de certification d'une class action aux États-Unis	25 M€	Uniquement sociétés cotées en bourse			
GARANTIES DE PERS. PHYSIQUE	MONTANT MAX	COMMENTAIRE			
Frais de conseil en cas de liquid. judiciaire	50 000 €				
Frais de soutien en cas de mesure restrictive de propriété	60 000 €	Par assuré / Dans la limite de 200 000 € par période d'ass.			
Frais de conseil liés au contrôle fiscal des dirigeants de droit	15 000 €				
Garantie mission pour les dirigeants de droit du souscripteur et des filiales immat. (France)	23 000 €	Par assuré pers. physique / Limite de 230 000 € par période d'ass.			
PLAFOND DE GARANTIE ADDITIONNEL SI ÉPUISEMENT DE LA LIMITE DE GARANTIE DU CONTRAT	MONTANT MAX	COMMENTAIRE			
Admin. indépendants	1 M€	Par période d'ass. / Pour chaque adm. indép. applicable uniquement aux adm. indép; du souscripteur. Max cumulé : 6 M€ pour l'ens. des indépendants du souscripteur			
Réclamation liée à une pollution	1 M€	Par période d'ass. / Frais de défense engagés pour une pers. physique			



FRANCHISES	MONTANT MAX	COMMENTAIRE	OUI/NON	OUI/NON	COMMENTAIRE
Franchises spécifiques éventuelles	25 000 €	Pas de franchise applicable à un assuré pers. physique sauf si cet assuré a légalement la possibilité de demander à la société souscriptrice la prise en charge des frais de défense, des conséquences pécuniaires ou autres indemnités. Franchise applicable uniquement pour les assurés d'entités immatriculées aux États-Unis		Oui	Volet "homme clé" ajoutable (limite indépendante en addition de la limite RCMS). Si décès accidentel d'un dirigeant de droit défini par son fonction, une indemnité est versé au souscripteur
Frais de défense pers. physique affecté prioritairement	25 M€	Cf. ordre de paiement des indemnités	Oui	Oui	
Montant de garantie affecté à la pers. morale prioritairement (et donc pourrait être captée par une autorité administrative ou judiciaire)	Non		Non	Oui	Selon garantie souscrite

Par Emmanuel Daoud

LA DIRECTIVE « SECRETS D'AFFAIRES »

La directive européenne protégeant le « secret d'affaires » a été adoptée jeudi 14 avril par le Parlement européen¹. Les États membres de l'Union disposeront d'un délai de deux ans pour la transposer dans leurs législations internes. Le point par Emmanuel Daoud, Avocat et fondateur du cabinet Vigo, et Arianna Rafiq, élève avocate.



Emmanuel Daoud,
Avocat et Associé fondateur
du cabinet Vigo

Vigo
CABINET
D'AVOCATS

L'objectif premier de ce texte est de favoriser l'innovation et la compétitivité des entreprises européennes en protégeant les détenteurs de secrets d'affaires contre l'espionnage industriel et économique. Il devrait permettre d'harmoniser les législations nationales et de renforcer l'arsenal juridique dont les acteurs économiques disposent, tout en protégeant la confidentialité des secrets d'affaires au cours des procédures judiciaires.

Attention : certaines dispositions sont plutôt vagues et la marge d'appréciation dont disposent les États membres pour transposer la directive (qui ne les lie que quant aux objectifs à atteindre) commande la vigilance.

UNE PROTECTION CONDITIONNÉE

Le détenteur d'un secret d'affaire ne pourra bénéficier de cette nouvelle protection qu'en rapportant la preuve des « dispositions raisonnables » qu'il a adoptées afin de garder l'information secrète. Le caractère raisonnable des moyens de protection sera probablement apprécié à l'aune de différents critères (valeur économique de l'information, taille de l'entreprise). Une multinationale devra donc élaborer un dispositif plus contraignant qu'une PME.

La protection de la directive étant subordonnée aux mesures mises en place, il faut donc élaborer des standards et procédures illustrant la volonté de garder l'information secrète, et documenter l'adoption de ces mesures.

ATTENTION AUX VIOLATIONS DU SECRET D'AFFAIRES

L'obtention, la divulgation ou l'utilisation d'un secret d'affaires sera considérée illicite si elle est commise soit via un accès non autorisé aux informations protégées, soit en raison d'un comportement contraire aux usages honnêtes en matière commerciale. Sera également considérée illicite l'utilisation ou la divulgation d'un secret d'affaires réalisée par une personne qui agit en violation d'un accord de confidentialité, d'une obligation contractuelle, ou de toute autre obligation de limiter l'utilisation du secret d'affaires.

Mais cette violation du secret peut aussi être commise intentionnellement ou en raison d'une négligence grave. La simple obtention d'une information protégée alors que l'acquéreur aurait dû, eu égard aux circonstances, savoir que ledit secret avait été obtenu directement ou indirectement d'une autre personne qui l'utilisait ou le divulguait de façon illicite, constitue une violation du secret. Idem pour les opérateurs qui offrent ou mettent sur le marché des produits dont ils auraient dû savoir qu'ils constituent un secret d'affaires illicitement acquis.

Dans l'hypothèse de négociations précontractuelles, un franchiseur qui négocie un accord avec un potentiel franchisé devra ainsi être vigilant afin de ne pas se voir communiquer des informations qu'un compétiteur considérerait comme relevant du secret d'affaires.

¹ Directive sur la protection des savoir-faire et des informations commerciales non divulgués (secrets d'affaires) contre l'obtention, l'utilisation et la divulgation illicites.

À l'avenir il sera donc impératif d'obtenir l'assurance, de la part de la personne avec qui les négociations sont menées, que toute information révélée au cours du processus de négociation n'a pas la qualité de secret d'affaires pour un tiers. Ces assurances devront être formulées par écrit et assorties de sanctions.

CLARIFIEZ LES CONTRATS DE TRAVAIL

Le préambule de la directive prévoit qu'elle « ne devrait pas avoir d'incidence sur l'application de toute autre législation pertinente dans d'autres domaines, y compris [...] le droit des contrats ». Ainsi, les accords de confidentialité continueront de s'appliquer, mais il semble essentiel de les inclure clairement dans les contrats de travail (la directive n'ayant pas pour objet « de limiter l'utilisation par les travailleurs de l'expérience et des compétences acquises de manière honnête dans l'exercice normal de leurs fonctions »².)

L'expression « acquises de manière honnête » entend exclure des pratiques telles que la rupture de contrat, l'abus de confiance et l'incitation au délit : l'obtention, la divulgation ou l'utilisation d'un secret d'affaires en violation d'une clause de confidentialité sera illicite.³

Dès qu'une acquisition illicite est caractérisée, le tiers qui acquiert l'information dérobée peut faire l'objet de sanctions. Ainsi l'insertion d'une clause de confidentialité garantit également, de façon indirecte, de pouvoir agir contre les tiers détenteurs de l'information. Elle est donc nécessaire pour tous les contrats de travail (y compris du personnel temporaire : intérimaires, sous-traitants, stagiaires). En outre si les voies de recours ouvertes par la Directive ne trouvaient à s'appliquer, l'insertion de clauses de confidentialité permettrait d'avoir accès à une voie d'action parallèle, en inexécution contractuelle.

MESUREZ LES RISQUES POUR VOTRE RÉPUTATION

Les débats qui ont précédé l'adoption du texte ont illustré la méfiance que suscite la protection du secret d'affaires. La directive est perçue comme un instrument permettant aux entreprises de jouir de plus d'opacité, de se soustraire à toute forme de contrôle, voire de réprimer et d'intimider les lanceurs d'alerte.

Fruit du « lobbying intense de grandes multinationales désirant obtenir le même arsenal juridique que la Chine et les États-Unis »⁴, la directive inquiète en ce qu'elle pourrait notamment permettre de museler les journalistes d'investigation. Alors que s'est ouvert le procès d'Antoine Deltour et d'Édouard Perrin dans le cadre de l'affaire « Lux Leaks », de nombreux commentateurs ont souligné que ce nouveau texte risque d'entraver à l'avenir toute dénonciation de malversations commises par les entreprises. Préalablement à l'engagement de poursuites, le risque de réputation devra donc être soigneusement mesuré.

L'impératif devrait être d'anticiper les poursuites au moyen de dispositifs de conformité permettant d'identifier en amont les éventuelles malversations. La création d'un responsable compliance ou d'un référent auquel les employés pourront rapporter les manquements légaux ou éthiques observés paraît donc essentielle.

Le comité économique et social européen examinant le projet de directive l'a souligné : celui-là ne dispensera pas les entreprises d'adopter et de mettre en œuvre des mesures préventives (techniques et organisationnelles) pour protéger leurs secrets. Il convient dès aujourd'hui de réfléchir à leur mise en place. ■

² Article 1.2.b) de la directive.

³ Sous réserve des exceptions prévues pour les lanceurs d'alerte, les journalistes et pour l'exercice du droit syndical.

⁴ Source : Le Monde le 19 avril 2016

 **webrisk**[®]

Risk & Insurance Management



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** primes filiales
polices sinistres **primes** calculs recommandations
renouvellements **risques naturels** flottes auto
polices locales analyses

 **effisoft**[®]

Risk & Re/Insurance Solutions

RIMS 2016

L'AMRAE RENFORCE SON RÉSEAU INTERNATIONAL

L'édition 2016 du RIMS a eu lieu à San Diego, du 10 au 13 avril dernier. Le plus grand rassemblement mondial de Risk Managers est pour l'AMRAE l'occasion d'étoffer et consolider ses réseaux à l'international, tout en accroissant son exposition. À la clé, un soutien de poids en vue des Rencontres 2017.

409 exposants et plus de 10 400 participants venus de 75 pays : l'édition 2016 du RIMS, une fois de plus, a fait le plein. Ce rassemblement était organisé par la Risk and Insurance Management Society, association non lucrative qui fête ses 60 ans cette année.



Avec pour thème « Go beyond », le RIMS 2016 proposait, à l'instar des Rencontres AMRAE, conférences plénières, sessions de formation, accueil des étudiants dont le contenu majoritairement adapté aux problématiques nord-américaines nourrit la fibre internationale des congressistes non-américains. Le tout, à l'échelle américaine, soit sur plusieurs dizaines de sessions.

Pour diffuser largement son contenu et ses informations, RIMS s'organise en Chapters, des déclinaisons régionales (dans différents États américains, au Japon, en Australie, au Canada...). Mais c'est bien la grand-messe annuelle qui est le lieu de rencontre privilégié

des associations et des fédérations professionnelles de Risk Managers.

IFRIMA, FÉDÉRATION MONDIALE DE RISK MANAGERS...

Parmi elles, IFRIMA organise sa réunion annuelle lors du RIMS. La Fédération Internationale des Associations du Management des Risques et des Assurances, véritable « association d'associations » remplit ainsi son objectif premier, qui est de fournir un forum propice aux interactions et aux communications entre les associations de Management des Risques et leurs membres.

À l'international, IFRIMA est pour l'AMRAE un interlocuteur privilégié ; les relations des deux institutions sont renforcées par la présence dans le bureau d'IFRIMA de Gilbert Canaméras, ancien Président de l'AMRAE (2010-2015) et Vice-président de la Fédération. Originalité structurelle, la Présidence d'IFRIMA change chaque année : ainsi Mary Roth n'exercera son mandat qu'en 2016.

...ET SOUTIEN DES RENCONTRES AMRAE

Un mandat cependant décisif pour l'AMRAE, puisque IFRIMA a profité du RIMS 2016 pour annoncer que la Fédération soutient officiellement les Rencontres AMRAE 2017, qui auront lieu à Deauville. « Le rayonnement et l'influence internationaux de l'AMRAE se démontrent avec ce soutien de taille. IFRIMA ne soutient qu'un



événement professionnel par an, et a choisi les 25^e Rencontres AMRAE en 2017. C'est une importante consécration, d'autant plus que nous étions en 'concurrence' avec l'association brésilienne », commente la Présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot.

« Ce soutien est une forme de reconnaissance du travail de l'AMRAE et de ses parties prenantes, qui pour la Fédération va dans le sens d'un Risk Management à l'échelle mondiale... Dans le bon sens », abonde Gilbert Canaméras, Vice-président d'IFRIMA. En témoigne « l'internationalisation » du congrès français, l'AMRAE accueille de plus en plus de participants étrangers. Cette année à Lille, ils étaient venus de 32 pays répartis sur les cinq continents. ■



L'ENQUÊTE DE PWC « GLOBAL STATE OF INFORMATION SECURITY SURVEY 2016 »

Publiée en octobre 2015. Plus de 10 000 répondants sur les 5 continents.
À consulter en ligne : <http://goo.gl/LZyrYR>



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DE L'AMRAE

Réaffirmation de la ligne stratégique de l'Association, nouveaux administrateurs et arrêté des comptes : l'Assemblée générale de l'AMRAE du 19 mai dernier fut dense en contenu.

TROIS AXES STRATÉGIQUES



L'accélération des technologies, l'incertitude et la complexité de notre monde sont des facteurs aggravants qui renforcent le rôle du Risk Manager, mais aussi le besoin d'assurance dans l'économie», énonçait Brigitte Bouquot, la Présidente de l'AMRAE en ouverture de l'Assemblée.

C'est pourquoi l'AMRAE a deux priorités stratégiques. « *Faire que le Risk Management devienne une "filière d'excellence", scientifiquement en pointe, proactif vis-à-vis des opérationnels, reconnu comme contributeur de valeur stratégique par les dirigeants et enfin partie intégrante de la gouvernance des entreprises. Agir sur la chaîne de valeur de l'Assurance pour continuer à assurer les grands risques émergents. Ce qui veut dire innover dans la demande, et définir à notre main, les nouvelles politiques de prévention et de protection, par exemple en termes cyber, immatériels, sécurité globale. Il y a une troisième priorité», ajouta-t-elle. «À l'instar des entreprises qui ont une RSE, notre Association a sa responsabilité sociétale : nous sommes tous interdépendants, la résilience de notre économie et de notre société repose sur le facteur humain, dans un "Avec et Ensemble" déterminant. À ce titre, l'AMRAE doit accroître sa communication et faire rayonner la culture du risque et de son management dans des cercles de plus en plus larges», conclut la Présidente.*

RAPPORTS MORAUX ET FINANCIERS, COMPTES 2015, BUDGET 2016 : UNE TRIPLE APPROBATION

Mise en œuvre opérationnelle des axes stratégiques, les réalisations de l'AMRAE se déclinent en : Métier Risk Manager, Scientifique et Rencontres, Formation, Régions, Francophonie et Communication.

LA FORMATION POUR NOURRIR LA FILIÈRE D'EXCELLENCE DU RISK MANAGEMENT

La professionnalisation et la promotion du métier sont lancées avec la création de la certification européenne du Risk Manager (RIMAP), à laquelle l'AMRAE participe activement aux côtés de FERMA. AMRAE Formation dispense également le Cefar et l'ARM, formations diplômantes dont les promotions 2015 ont reçu leur sésame début janvier dernier. La réforme de la formation professionnelle a été l'occasion pour AMRAE Formation de remettre à plat son offre et de redéfinir sa stratégie.

L'offre de formation devrait à terme se concentrer sur des programmes longs. Le partenariat conclu tout récemment avec le CNPP pour la promotion de l'ARM offrira aussi le regard des experts de l'organisme certificateur au module ARM 55. La formation ARM dans son ensemble est également déployée au Maroc, où 40 salariés de la BMCE (Banque Marocaine du Commerce Extérieur) passent les trois modules. Enfin, les modes d'apprentissage et de transmission du savoir professionnel

évolueront aussi, comme en témoigne le premier « E-learning » organisé en juin 2015 ; formule qui sera réitérée en raison de ses nombreux avantages et de l'interactivité qu'elle permet.

LE PÔLE SCIENTIFIQUE TOUJOURS EN POINTE

Il poursuit sa mission d'excellence, avec plus de 100 réunions de Commissions et groupes de travail thématiques organisées en 2015 et 10 ouvrages publiés sur l'année sur des risques à forte incidence : terrorisme, cyber, crue de la Seine... Partiellement renouvelé début 2016, le Comité Scientifique Permanent veille pour proposer des thèmes d'études et de réflexion prioritaires pour l'AMRAE.

Enfin, les Rencontres AMRAE poursuivent leur expansion, en attirant toujours davantage de congressistes pour aborder les grands enjeux de société via une approche « macro », partagée avec le monde de l'assurance. À Lille cette année, les Rencontres ont définitivement fait entrer les réseaux sociaux dans les mœurs via une communication intense sur ces canaux : un effort de pédagogie et de réactivité nécessaire pour relayer la parole et les événements incontournables des Risk Managers et de l'AMRAE presque en temps réel.

DES COMMUNICATIONS ENRICHIES, UNE VISIBILITÉ PLUS FORTE

En 2015, l'Association a densifié sa communication aux adhérents : nouvelles communications digitales – newsletter hebdomadaire du jeudi, enrichissement des réseaux sociaux – renforcement des liens de confiance avec les *speed meetings* pour nouveaux adhérents. Atout Risk Manager engrange les abonnés. La presse économique, professionnelle, française et britannique suit avec une attention accrue les travaux de l'AMRAE et les trajectoires professionnelles de ses adhérents. Le nombre de reprises a crû de 30 % en un an.

LES COMPTES

« *L'AMRAE est solide et saine* », a annoncé la Présidente, en ouverture de la présentation des comptes (exposés par Alain Ronot, Trésorier de l'Association, et Bénédicte de Luze, Déléguée Générale). « *Grâce aux réserves que l'AMRAE a constituées, nous pourrions fonctionner dans des scénarii encore plus sombres* », a conforté Alain Ronot.

À l'instar de toute organisation, elle est exposée à des risques dans la mise en œuvre de ses activités et projets : le changement réglementaire de la formation, par exemple, l'importance prépondérante des Rencontres dans le *business model* d'ensemble. Réforme de la formation, difficultés techniques inattendues à Cannes, dans un modèle où l'allocation des ressources toujours sous contrainte, les résultats d'ensemble regroupés 2015 ont dégagé un résultat légèrement négatif.

Le budget regroupé 2016 présenté aux adhérents a affiché lui, l'équilibre, dans une logique où la croissance des charges reflète les ressources opérationnelles complémentaires pour consolider les activités, accompagner la stratégie et faire rayonner la culture de la gestion des risques.

CONSEIL D'ADMINISTRATION : TROIS NOUVEAUX VISAGES, DEUX RENOUVELLEMENTS, UNE ENTRÉE AU COMEX

Paul-Vincent Valtat (Ports de Paris) et Philippe Vienot (BNP Paribas) dont les mandats étaient à terme, n'ont pas souhaité se représenter.

«Président de la Commission Sûreté, Sécurité, Intelligence économique de 2007 à 2012, Paul-Vincent a fortement contribué à la culture sécurité/sûreté et intelligence économique de l'AMRAE. Nous en mesurons au quotidien l'utilité», a souligné la Présidente. Et d'ajouter : «le Risk Management est une filière d'excellence, former tout au long de la vie les Risk Managers fait partie des devoirs de l'AMRAE. Philippe Vienot était le Co-gérant d'AMRAE Formation depuis 2012 et Administrateur de l'Association depuis 2010. Ses contraintes professionnelles ne lui permettent plus de s'investir comme administrateur. Je le regrette : pendant cette période, nous avons doublé le nombre de nos stagiaires et acquis la licence ARM pour la France et la Francophonie (sauf la Suisse et le Canada). En deux mots : merci Philippe.»

« DES CONNUS DANS LA MAISON »

François Beaume, le « Monsieur Cyber » de l'AMRAE (adhérent depuis 2003, Président de la Commission SI depuis 2007), Deputy Group Risk Manager and Insurance Director du Groupe Bureau Veritas, a été élu administrateur. Chez Bureau Veritas, il est notamment en charge de l'élaboration et du déploiement du processus ERM, de la politique d'assurance. Il est également administrateur de la captive de réassurance du groupe.

Également élu, David Vigier, Directeur Groupe, Assurances et Risk Management d'Europcar International, qui roule avec l'AMRAE depuis 2011. Il y est également Responsable de la stratégie des assurances optionnelles (affinitaires). David est un modérateur régulier d'ateliers aux Rencontres AMRAE du Risk Management.

Le franco-australito-britannique Oliver Wild fait le chemin inverse du Brexit en rejoignant lui aussi le Conseil d'administration. Directeur des risques, des assurances et de la conformité de Veolia, les lecteurs d'Atout Risk Manager l'ont longuement rencontré dans le numéro trois de la revue.

Sophie Maguer (Euro Disney S.C.A.), Secrétaire générale de l'AMRAE en charge des régions et Sophie Mauvieux (Gemalto), Administratrice en charge de l'accueil des adhérents, dont les mandats étaient arrivés à terme, ont été réélues.

Administratrice depuis 2015, Anne Piot d'Abzac (Ipsen Pharma), qui suivait les questions de labellisation des formations au regard du référentiel métier, fait son entrée au comité exécutif en tant que Vice-présidente en charge de la formation, succédant ainsi à Philippe Vienot. ■

L'ÉQUIPE 2016



Président

Brigitte Bouquot,
Directeur des Assurances et de
la Gestion des Risques, Thales



Réélue

Secrétaire Générale

Sophie Maguer,
Risk Manager,
Euro Disney S.C.A.



Trésorier

Alain Ronot,
Directeur des Assurances
du Groupe, Cppgemini



1



2



3



4

Vice-présidents

- 1 **Francophonie** : Marc de Pommereau, Directeur adjoint Assurances, Engie
- 2 **Pôle scientifique** : Anne-Marie Fournier, Risk Manager, Kering
- 3 **Métier Risk Manager** : François Malan, Directeur de la Gestion des Risques, Nexity
- 4 **Formation** : Anne Piot d'Abzac, VP Chief Risk Officer, Ipsen Pharma



5



6



Réélue

7



Nouveau

8



Nouveau

9



10



Nouveau

11



12

Administrateurs

- 5 **Michel Blanc**, Risk Manager, Arkema
- 6 **Gilles Maindrault**, Directeur des risques du Groupe, La Poste
- 7 **Sophie Mauvieux**, Corporate Risk & Internal Control Director, Gemalto
- 8 **David Vigier**, Directeur des assurances et de la gestion des risques, Europcar International
- 9 **Oliver Wild**, Directeur des risques et assurances, Veolia
- 10 **Stéphane Yvon**, Directeur Adjoint de la division Assurances, EDF
- 11 **François Beaume**, Deputy Group Risk Manager
- 12 **Gilbert Canaméras**, Président du Club FrancoRisk

CRUE DE LA SEINE : L'AMRAE APPELLE À LA VIGILANCE ET À LA PRÉVENTION

Les exercices menés début mars ont insisté sur la préparation en amont d'un sinistre qui concerne directement 60 000 entreprises et pourrait coûter près de 50 milliards d'euros.

La crue de la Seine à plus de 6m en juin 2016 n'égalait pas celle de 1910 (plus de 8m). Mais si à l'époque, la catastrophe n'avait coûté « que » l'équivalent d'1,6 milliard d'euros, la facture de la prochaine devrait être nettement plus élevée : jusqu'à 60 milliards d'euros pour un scénario extrême¹. Depuis 100 ans, la région s'est en effet extrêmement densifiée et ce sont près de 60 000 entreprises représentant plus de 800 000 emplois qui sont directement concernées. La préfecture de police de Paris a organisé, début mars, un exercice de gestion de crise - baptisé « EU Sequana 2016 » - simulant une crue majeure en Île-de-France. L'AMRAE a suivi de près ces exercices : « *il est important de savoir comment coordonner les services et d'imaginer les conséquences d'un tel sinistre. Les entreprises doivent aussi réflé-*

chir à leur niveau de résilience, voir comment il est possible de revenir à une activité normale », a rappelé Bénédicte de Luze dans une intervention télévisée sur BFM TV.

TRÈS CÔUTEUSES INONDATIONS

La Commission Intelligence économique, PCA et Gestion de Crise de l'AMRAE s'est également penchée sur la problématique en collaboration avec la FFSA. L'objectif était, au-delà de Sequana, de s'interroger sur les risques de catastrophes naturelles et particulièrement d'inondations en France et leur couverture assurantielle. Une étude réalisée par l'Association Française de l'Assurance estime en effet que le péril inondation (hors submersion marine) représenterait 34 milliards

d'euros d'indemnisations pour les assureurs entre 2014 et 2039 contre 16 milliards d'euros indemnisés entre 1988 et 2013. La France dispose certes du régime CatNat mais celui-ci ne garantit pas les pertes d'exploitation résultant de difficultés ou de l'impossibilité d'accéder aux biens assurés, de la carence des fournisseurs, de la carence en énergie ou en télécommunication. La FFSA a donc rappelé l'importance pour les entreprises de bien connaître leurs risques de CatNat, précisant que les assureurs, de leurs côtés, avaient à leur disposition un système d'information géographique permettant de géolocaliser et d'obtenir l'ensemble des informations administratives et d'exposition à un aléa. ■

¹ Selon une étude publiée en 2014 par l'OCDE.

UNE CYBER-CRISE EN TEMPS RÉEL

La Commission « Systèmes d'information » de l'AMRAE a joué à « Game of threats », simulation de cyber-crise en temps réel.



Répartis en deux équipes (attaquant et entreprise) ayant chacune 80 secondes pour (ré)agir, les participants ont observé le déroulement d'une cyberattaque en grandeur nature.

Intérêt notable de « Game of threats » : l'équipe « Entreprise » doit répartir ses ressources limitées pour optimiser sa réponse. À la fin de jeu, les modérateurs PwC fournissent des résultats

détaillés, en analysant la stratégie de chaque équipe, les décisions prises et les opportunités manquées.

ASSURANCES : UN MARCHÉ CYBER À PERFECTIONNER

Côté assurances cyber, François Beaume, Administrateur de l'AMRAE et Président de la commission SI, notait des « capacités suffi-

santes du marché européen », mais soulignait la nécessité de développer des « polices qui combleront les lacunes des polices cyber traditionnelles pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise ». Un besoin partagé par les entreprises « B to C » et « B to B ». Le Risk Manager en vigie, communicant, et coordinateur, les assureurs en partenaires privilégiés : un partenariat gagnant-gagnant face à une menace protéiforme, et chaque jour plus pesante. ■

JOURNÉE DES COMMISSIONS 2016 : L'AMRAE RENFORCE SON INFLUENCE

Le cru 2016 de la Journée des Commissions de l'AMRAE sera l'occasion pour l'Association de prendre position sur certains sujets-clés et de présenter les travaux des Commissions. **Nouveauté : un intervenant prestigieux est invité pour aborder les conséquences d'un éventuel Brexit sur le monde des affaires.**

C'est dans un cadre naturel et stagner que l'AMRAE tiendra l'édition 2016 de sa Journée des Commissions, dans les salons du Pavillon des Etangs. Événement annuel scientifique d'envergure de l'association professionnelle, cette journée de conférences, entrecoupée de moments d'échanges conviviaux, est l'occasion pour les membres de prendre connaissance des travaux et de l'actualité des Commissions et Groupes thématiques.

La formule 2016 innovera avec la présence d'un intervenant prestigieux qui animera une keynote : John Nelson, Président de Lloyd's of London, fera un point sur le Brexit et ses implications potentielles sur le marché et la profession de Risk Manager.

Huit autres conférences jalonnent la journée.



Journée des commissions 2015

ZOOM SUR TROIS COMMISSIONS

La Commission « Dommages aux biens »

Un panorama des évolutions du terrorisme depuis 2001 a montré qu'aujourd'hui, les actions terroristes « sont de moins grande ampleur mais causent davantage de dégâts corporels », résume Sophie Maguer, Secrétaire générale de l'AMRAE et intervenante de la conférence. En conséquence, l'AMRAE, relevant « l'absence d'indemnisation des assurances s'il n'y a pas de dommages matériels », alors même que les actes terroristes causent des dommages immatériels non-consécutifs (notamment la perte d'exploitation), s'interrogera sur la nécessité pour le Gareat de « rembourser ces nouveaux types de dommages pour les assureurs, ou de verser des rétro-commissions aux assurés, créant ainsi un retour sur investissement légi-

time pour ces derniers (qui cotisent au fonds d'indemnisation depuis 2002) ».

La Commission « Intelligence économique, PCA et gestion de crise »

La conférence sera l'occasion de faire un retour d'expérience sur l'opération de simulation de crue de la Seine « Sequana 2016 », menée à Paris en mars dernier. Résumant les travaux de la Commission sur le sujet, son Président Benoît Vraie développera « l'opportunité pour les entreprises de co-construire de la continuité d'activité sur ce sujet. » Estimant que « les sphères publique et privée doivent communiquer sur ce sujet pour centraliser les besoins des entreprises », Benoît Vraie esquissera le chantier d'une gestion de crise dans laquelle « il ne faut plus seulement sécuriser l'entreprise, mais aussi son environnement : dans le cas de la crue de la Seine, l'acteur le plus faible engendra

une rupture pour l'ensemble des autres acteurs, il faut donc se protéger ensemble ». Christophe Delcamp, Directeur adjoint des assurances de biens et responsabilité à la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance) abordera les questions assurantielles sur ce sujet, et un professionnel du Ministère de l'Intérieur affecté à la zone de défense de Paris exposera la position des pouvoirs publics.

La Commission « Responsabilités »

Sa Présidente Zaïella Aïssaoui animera cette table ronde consacrée à l'évolution du droit en France et en Angleterre. En 2015 et cette année, la réforme française du droit des contrats et la nouvelle législation assurantielle britannique (« Insurance Act ») vont engendrer des impacts opérationnels pour les Risk Managers, notamment dans les relations assurés/assureurs. ■



Vous retrouverez après la Journée des Commissions les conclusions et présentations des conférences sur le site www.amrae.fr et son [webzine](#).

AMRAE GRAND OUEST PLUS QUE JAMAIS, LE RISK MANAGER FACE AU RISQUE DU TERRORISME

Pour les Risk Managers adhérents de l'AMRAE, les questions cruciales pour exercer leur métier sont traitées au plus près de leur lieu d'exercice. C'est ainsi que le 12 mai dernier AMRAE Grand Ouest a organisé une conférence de haut niveau sur la prévention et la couverture du risque terrorisme.



Marie-Elise Lorin,
Pilote de l'antenne AMRAE
Grand Ouest

Cette session spéciale était consacrée au «terrorisme islamiste sunnite mondialisé, le plus prégnant depuis quelques années», relevait un officier du Ministère de l'Intérieur en charge du renseignement, qui dressait un panorama du terrorisme à l'étranger et en France.

LA SÉCURITÉ FRANÇAISE TRÈS ENGAGÉE...

Se penchant sur la menace terroriste en France, il soulignait «l'important niveau de menace, qui a deux raisons : notre politique intérieure (loi sur le port du voile...), et notre engagement militaire à l'étranger (Centrafrique...)».

Face aux risques de radicalisation, les entreprises (hors Organismes d'Importance Vitale) peuvent relever plusieurs symptômes : «*changement de comportement alimentaire, d'apparence physique, abandon des activités sportives et culturelles... sont autant de signes qui peuvent être révélateurs*».

LA SÛRETÉ DES SITES INDUSTRIELS ÉGALEMENT

Mais en amont, l'entreprise doit évaluer son «potentiel» en tant que cible du terrorisme. «*Y a-t-il beaucoup de passage ? Est-elle implantée dans un lieu symbolique, comme par exemple, La Défense ?*», interrogeait Paul-Vincent Valtat, Administrateur de l'AMRAE et intervenant à la conférence.

Quelle prévention et quelles réponses l'entreprise peut-elle apporter pour protéger ses sites ? «*Cela concerne la sûreté, donc tout ce qui est intentionnel*», définissait Paul-Vincent Valtat. Soulignant l'importance de «*faire apparaître ce risque dès la cartographie, dans les risques opérationnels*», il estimait que le Risk Manager «*doit faire comprendre l'intérêt d'investir dans la sûreté, en termes d'efficience, de retour sur investissement, de rationalisation...*».

Rappelant que le document unique de l'entreprise «*oblige cette dernière à un résultat en matière de protection des salariés*», l'intervenant jugeait cependant



difficile de faire endosser à l'assureur le risque résiduel. La mise en sûreté des entreprises doit donc être considérée bien en amont. Même si d'après Guy-Antoine de la Rochefoucauld, Directeur général de Lloyd's France : «*les assureurs se mobilisent pour faire évoluer leurs couvertures terrorisme*». Le terrorisme ne se matérialise pas seulement physiquement...

LES CYBERATTAQUES TERRORISTES EXPLOSENT

«*En province, nous sommes moins concernés qu'à Paris, mais les cyberattaques sont déjà là !*», indiquait Marie-Elise Lorin, pilote de l'antenne AMRAE Grand Ouest. Car le djihad se fait aussi sur Internet, «*une manne d'argent et de notoriété importante pour des terroristes*», résumait Ludovic de Carcouët, Consultant à Digitemis (audits et lutte cyber), en précisant les dangers qui guettent particulièrement les entreprises présentes à l'étranger. «*Elles hébergent des données, peuvent faire affaire avec des ennemis des djihadistes... Mais plusieurs mesures existent : organiser la gouvernance de leur cybersécurité, inclure ce risque dans la stratégie globale, gérer les relations avec les autorités, responsabiliser le personnel et le sensibiliser aux bons usages...*»

Avec des capacités allant jusqu'à plusieurs dizaines de millions d'euros, le marché de l'assurance cyber ne cesse de gonfler ; mais il existe encore des freins à la contractualisation, comme les risques de doublons avec les polices généralistes ou les polices d'exclusion. Il revient alors au Risk Manager d'analyser son risque bien en amont de la souscription. ■



INTERVENANTS

► **Paul-Vincent Valtat**,
Administrateur de l'AMRAE
et Responsable du
Département Prévention
et maîtrise des risques,
officier de Sécurité à
Haropa-Ports de Paris

► **Ludovic de Carcouët**,
Consultant cyber,
Digitemis

► **Guy-Antoine de la Rochefoucauld**,
Directeur général,
Lloyd's France

Par Florence Puybareau

L'AMRAE ET SES RISK MANAGERS, SUJETS D'ÉTUDE À LYON

Les lecteurs d'Atout Risk Manager ont l'habitude de scruter les travaux d'universitaires pour enrichir leurs pratiques. Le 4 avril dernier, la fédération de recherche Management et Économie Lyon Saint-Étienne (MAELYSE) s'est penchée sur nos pratiques en faisant témoigner Céline Fantin Le Calvé (bioMérieux) et Xavier Mary (Aéroports de Lyon).

Dans le cadre de son enseignement en sciences de gestion, MAELYSE a initié un projet sur la gestion des risques et la gouvernance dans les PME et ETI. En 2015, il a donné lieu à un premier colloque intitulé « Risques et PME » et au lancement de différents travaux sur la « prise de risque entrepreneurial », « risque de défaillance des PME en forte croissance » ou « risque en environnement extrême ». Objectif du projet ? Constituer « une équipe combinant chercheurs et acteurs du développement économique des PME et ETI pour travailler sur une meilleure connaissance des risques inhérents au développement des entreprises ». Dans ce cadre, MAELYSE organisait, début avril à Lyon, entre une vingtaine d'universitaires et deux figures locales de l'AMRAE : Xavier Mary, Directeur du Management des Risques d'Aéroports de Lyon et pilote de l'antenne Rhône-Alpes, et Céline Fantin Le Calvé, Directeur Audit Interne, Risques et Conformité chez bioMérieux¹. Chaque Risk Manager devait s'exprimer sur les éléments déclencheurs de la mise en œuvre d'un dispositif ERM, la méthodologie utilisée et l'impact du dispositif ERM au sein de leur entreprise (notamment en termes organisationnels).

LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF ERM

Une première question a porté sur la mise en œuvre assez tardive de l'approche ERM (en 2012 pour ADL et en 2014 pour bioMérieux). « Nous n'avons pas attendu 2012 pour faire de la gestion des risques », a précisé Xavier Mary, mais cette démarche est aussi le fruit de plusieurs facteurs (commerciaux, réglementaires, sociaux...) qui ont amené ADL à donner une nouvelle dimension à sa gestion des risques. Sans compter la privatisation en cours avec un nouvel actionnaire qui sera sans doute une société cotée et donc très exigeante en termes de Risk Management ». Chez bioMérieux, c'est le changement de gouvernance, avec la nomination d'un nouveau Directeur général, Alexandre Mérieux qui a été l'élément déclencheur. Xavier Mary a alors rappelé que « cela n'a rien d'exceptionnel. Les ETI régionales ne sont pas encore assez sensibilisées à ces sujets. Il leur faut comprendre qu'assurer la pérennité de l'entreprise passe

aujourd'hui par une vision en Risk Management ». Les deux intervenants ont également insisté dans la réussite de leurs démarches sur la sensibilisation et l'écoute des parties prenantes. « Nous avons conduit des ateliers ERM, produit des supports de communication (newsletters, flyers...) afin de faire comprendre que les risques sont l'affaire de tous », précise Xavier Mary. Céline Fantin Le Calvé a rappelé la mixité de son approche, s'appuyant d'abord sur le Comité de direction et l'Audit interne avant de consulter d'autres échelons : « L'approche Bottom-up permet parfois d'identifier des risques qui ne sont pas toujours relevés dans une démarche top down ».

« Assurer la pérennité de l'entreprise passe aujourd'hui par une vision en Risk Management »

Xavier Mary, Aéroports de Lyon

LE CYBER, RISQUE NUMÉRO UN

Le dernier sujet, objet des attentions de l'auditoire, fut l'évolution de la cartographie notamment au regard des risques émergents. Pour les deux organisations, le cyber-risque est devenu l'un des plus prégnants sans que n'émerge pour l'instant de solutions structurantes. « La prévention et l'étroite coopération avec la RSSI sont les premiers piliers », a souligné Céline Fantin Le Calvé, tandis que pour Aéroports de Lyon qui ont été victimes (entre autres) de tentative de ransomware, Xavier Mary a regretté que les « assureurs n'aient pas encore vraiment de réponses à nos questions alors que nous souhaiterions être couverts ». ■



Céline Fantin Le Calvé,
Directeur Audit Interne,
Risques et Conformité,
bioMérieux



Xavier Mary,
Directeur du Management
des Risques, Aéroports de Lyon

¹ Les lecteurs d'Atout Risk Manager peuvent retrouver leurs témoignages dans les numéros 1 et 6.

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



NOTRE MISSION

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

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

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

Assurance

Performance



Formations certifiantes, diplômantes



Programmes courts



Formations intra-entreprise

Risques Maîtrise
Prévention

Bâle PCA Captive ERM
Solvabilité Crise Gouvernance Conformité

En savoir plus : www.amraeformation.fr

Contact : amrae.formation@amrae.fr - 01.42.89.32.72

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



EQUAD un service global

EQUAD CONSTRUCTION • EQUAD ÉNERGIES • EQUAD INDUSTRIE • EQUAD AGRO AGRI • EQUAD AÉRO
EQUAD DIGITAL • EQUAD FINANCES • EQUAD WORLDWIDE

En France comme à l'International, EQUAD propose des **prestations sur-mesure d'expertise** après sinistre basées sur l'analyse des situations dans toutes leurs composantes : humaines, techniques, financières et sociales, **en s'adaptant aux besoins de ses clients.**

Le savoir-faire d'EQUAD repose sur ses capacités à accompagner les acteurs économiques, faciliter les négociations, imaginer des solutions durables, régler les sinistres dans la concertation.

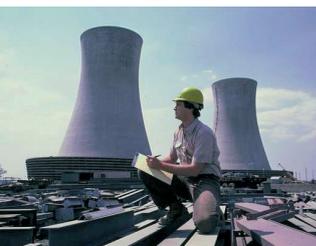
Au-delà de l'expertise, EQUAD **se positionne en véritable conseil** des Compagnies d'Assurances, de Réassurances et de leurs mandataires mais également auprès des Grands Comptes du secteur privé (industriels, grands constructeurs, etc.) et du secteur public.

Pour ce faire, EQUAD a fait le choix de constituer des **équipes pluridisciplinaires** (experts techniques, juristes, financiers) favorisant ainsi une offre globale ou sur-mesure à destination de ses clients.

EQUAD

UN GROUPE INDÉPENDANT DE CONSEILS
ET D'EXPERTS POUR VOUS ACCOMPAGNER

© Fotolia - D13149 graphicplus.fr



GROUPE EQUAD

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

Issy@equad.fr
01 46 62 99 99



EQUAD



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

Assurés, exigez
la référence UPEMEIC
lors du choix de votre expert

Indépendance
Déontologie
Professionalisme
Légitimité

- > Expertise préalable
- > Expertise après sinistre

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 Cruetze
Déléguée Générale
Mobile 07 87 730 758

www.upemeic.fr