

## DOSSIERS

**Communication sur les risques**

**Les entreprises face  
aux risques d'épidémie**

## MÉTIER RISK MANAGER

Pilotage et Reporting

Financement des risques

Risque politique

Formation à la loupe : IFA-Sciences Po

## VEILLE ET POSITION

La notion de passé connu  
à la lumière d'un arrêt récent

## PORTRAIT

**Oliver Wild**

Directeur des Risques,  
Assurances et Conformité, Veolia





**La protection des  
entreprises face aux  
aléas climatiques**



**Anne-Marie Fournier,**  
Risk Manager de Kering  
et Vice-présidente de l'AMRAE

## COMMUNIQUER SUR LES RISQUES OU SUR LES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES ?

Le sujet du dossier était délicat, sa rédaction fut ardue.

Les risques auxquels nous nous intéressons sont, par nature, aléatoires et imprévisibles quant à leurs conséquences.

La communication sur les risques est donc sensible !

« *Encadrer et prioriser* » selon Laurent Rouyrès, « *prudente* », « *justement dosée* » : les citations qui émaillent le dossier, nous font comprendre toute la subtilité de l'exercice.

Afficher une liste exhaustive d'événements peut rassurer lors de la réalisation de l'accident, en affirmant qu'il avait été prévu et que les mécanismes de financement étaient en place. Mais comme l'évoque Thierry Luthi, ce catalogue peut amplifier la spirale des peurs de ceux qui méconnaissent l'entreprise et son management.

Si chacun reste discret sur les typologies, les probabilités et les évaluations des risques de son Groupe, l'importance d'avoir réalisé en interne les exercices de cartographie, évaluations financières, audits et autres stress tests... reste prééminente. « *L'art de le faire savoir sera dans le discernement en segmentant les informations* », rappelle Alain Aubignat.

Qu'est-ce qu'une communication « *prudente* » sur ces actions de maîtrise des risques dans le but de montrer aux partenaires (actionnaires, investisseurs, fournisseurs, clients...) la solidité de l'entreprise et la maîtrise de ses fondamentaux, si ce n'est l'exposition raisonnée des actions d'identification, de prévention et de traitement des risques réalisés par le Risk Management ?

Plus notre fonction de Risk Manager sera visible et lisible au sein de l'entreprise, plus aisée sera la communication sur des actions déjà mieux comprises. Cela rejoint l'importance des formations et de la visibilité donnée à nos métiers par le biais de ces formations, notamment lorsqu'elles s'adressent, par exemple, à de futurs administrateurs de sociétés formés à l'appréhension des risques.

Le récent séminaire du Cliff (professionnels de l'information financière) auquel participait l'AMRAE, appelait à une communication « *robuste* » sur la méthodologie et la gouvernance des risques. Discours auquel souscrivent les Risk Managers, mais qui doit nécessairement se traduire par une pédagogie active auprès des futurs décideurs et administrateurs d'entreprise. Le Professeur Jean-Hervé Lorenzi ne dit pas autre chose.

Le conseil d'administration de l'AMRAE et son bureau permanent se joignent à moi pour vous souhaiter une heureuse année 2015 ainsi qu'une bonne lecture ! ■

# vrs»naudet db&a, la réponse à la gestion de vos dossiers en France et à l'international

**vrs»naudet db&a**, une équipe de 43 experts, ingénieurs et financiers spécialisés, dédiés au traitement des risques industriels et commerciaux en France et à l'international.

**vrs»naudet db&a** est membre licencié du réseau international vrs adjusters, plus de 3500 collaborateurs présents dans plus de 90 pays.

**vrs»naudet db&a**

152 avenue de Malakoff

75116 Paris

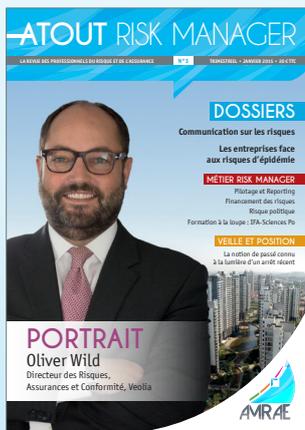
tél. : +33 1 45 26 90 83

fax : +33 1 40 16 03 83

mail : international@naudetdba.fr



**vrs»naudet db&a**



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

**Directeur de la publication :**  
Gilbert Canaméras

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

**Comité éditorial :**  
Bénédicte de Luze,  
Sophie Maguer, Hélène Dubillot,  
Michel Blanc, Pascal Dessuet,  
Olivier Coppermann

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

**Ont contribué à ce numéro AMRAE :**  
Bénédicte de Luze, Axelle Caroy,  
David Kapp, Luc Mayaux

**Journalistes :**  
Anne-Sophie David, Cécile Desjardins,  
Florence Puybareau  
Merci à tous les interviewés qui ont rendu  
possible ce numéro.

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

**Crédits photos :**  
AMRAE, SEITOSEI, AFP, iStock, Thinkstock  
Couverture et Portrait : Veolia ©Christophe  
Majani d'Inguimbert / ©Ken Choi.

**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 :** PRINTCORP - France

**Commission paritaire :** 0716 G 92388  
**Dépôt légal :** Janvier 2015

<b>ÉDITO</b> .....	<b>3</b>
<b>PORTRAIT</b> .....	<b>6</b>
Oliver Wild, Veolia : Ressourcer Le Risk Management	
<b>ACTEURS EN VUE</b> .....	<b>11</b>
Jean-Hervé Lorenzi .....	13
Jérôme Kullman .....	14
<b>DOSSIER</b> .....	<b>15</b>
Communication sur les risques	
<b>DOSSIER</b> .....	<b>30</b>
Epidémie et pandémie	
<b>À L’AFFICHE</b> .....	<b>35</b>
<b>MÉTIER RISK MANAGER</b> .....	<b>36</b>
Les 1001 facettes du Risk Manager .....	36
Quand un DRH et un conseil évoquent les Risk Managers : interview croisée .....	40
Ce qu'ils en disent, ce qu'ils en pensent : risque politique .....	42
Formation à la loupe : IFA-Sciences Po .....	44
RM à l'international : Développer la culture du risque en interne .....	46
<b>VEILLE ET POSITION</b> .....	<b>48</b>
La notion de passé connu à la lumière d'un arrêt récent	
<b>ACTUALITÉ DE L'AMRAE</b> .....	<b>50</b>
Les rencontres 2015 de l'AMRAE .....	50
Retour sur la 3 <sup>e</sup> édition des Rendez-vous RM/RH .....	52
Première réunion du club francophone du Risk Management .....	53
Publications AMRAE .....	54
Comprendre la structure et l'organisation de l'AMRAE.....	57
<b>NOS PARTENAIRES</b> .....	<b>58</b>
<b>BULLETIN D'ABONNEMENT</b> .....	<b>62</b>

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.

OLIVER WILD, VEOLIA :

# RESSOURCER LE RISK MANAGEMENT



**Veolia s'est lancé dans une vaste transformation initiée il y a 3 ans, pour se recentrer, se désendetter et réduire ses coûts. Ses silos métier ont été fondus dans une organisation par pays. De nouvelles fonctions, centrales et puissantes ont émergé, à l'instar d'une Direction unique des Risques, des Assurances et de la Conformité (DRAC) dirigée par Oliver Wild.**

*Témoignage d'Oliver Wild, qui, à moins de 40 ans, est l'un des plus jeunes Risk Managers du CAC 40.*



*J'ai su très rapidement que je voulais être Risk Manager» confie Oliver Wild. Parti étudier en 2000 en Australie, il fait ses gammes dans l'audit et le développement durable à Sydney. Revenu en France en 2009, il frappe à la porte de la Direction de l'Audit interne de Veolia. «Je voulais travailler chez Veolia, les métiers du Groupe me passionnaient. L'audit interne était un superbe moyen pour découvrir et comprendre le Groupe».*

## DEUX COCKTAILS « TROIS TIERS »

*«2009-2013, c'est la première époque des trois tiers, énonçait-il : un tiers audit sur contrôle interne, un tiers audit de performance et revue des contrats, et un tiers de missions transverses, dont la revue du dispositif de gestion des risques du Groupe. C'est là que j'ai commencé à me rapprocher de la gestion des risques du Groupe».*

Risques et Assurances faisaient l'objet de directions distinctes. Conséquence de ses nombreuses transformations et simplifications, en 2012, Veolia assemble, dans une seule entité, Risques et Assurances et y adjoint la Conformité en 2014.

## LA CONFORMITÉ : AU-DELÀ DU JURIDIQUE

*«Sur ce chapitre, nous devons être visibles et lisibles facilement et par tous. Nous avons de solides bases sur le contrôle interne financier, et avec la transformation du Groupe, il était important de coordonner ce dispositif avec l'ensemble des directions fonctionnelles de manière cohérente. Les fondamentaux déclinés dans les normes internes encadrées par une nomenclature prédéfinie font l'objet d'une validation par le Comex. Ils constituent des référentiels de contrôle interne pour chaque direction fonctionnelle.»*

À terme, les collaborateurs disposeront d'un manuel de fonctionnement unique et simplifié, à l'image de la nouvelle organisation du Groupe.

## ACCOMPAGNER LES GESTIONNAIRES DE PROJET

Les risques de Veolia s'apprécient tant à l'aune de ses trois métiers (Eau, Énergie et Propreté) que de la nature de ses contrats (publics ou industriels) et de sa propre transformation. Le document de référence liste ainsi quatre familles de risques liés à l'environnement dans lequel évolue Veolia et sept familles de risques liés à ses activités. Pour un Groupe qui exerce plus de 50% de son activité hors de France, le risque pays est substantiel. Corollaire de clients puissances publiques, les risques juridiques, contractuels et commerciaux ont une intensité distincte d'entreprise aux clients uniquement commerciaux.

## BIO EXPRESS

39 ans, marié, un enfant.

Maîtrise de finances et de comptabilité puis Master en développement durable à Macquarie University à Sydney en Australie. Après un début de carrière en 2000 à Sydney, il débute dans le pôle Conseil de KPMG Advisory comme auditeur.

*«À Sydney, explique-t-il, les fonctions audit interne et le Risk Management sont majoritairement externalisées. Industrie minière, cimenteries, assurance, banque et services financiers, j'ai pu me confronter très tôt à la responsabilité de cartographie des risques, de la production de rapports de développement durable et d'audits internes financiers et techniques.»*

Il revient en France en 2009 et rejoint Veolia à la Direction de l'Audit interne en avril. Nommé Directeur des risques et des assurances de Veolia en juin 2013, son champ de compétence s'élargit à la conformité en juillet 2014.

## BUSINESS DEVELOPMENT : LES OUTILS D'ANALYSE DE RISQUE DE LA DIRECTION INNOVATION ET MARCHÉS (DIM)

À la DIM, Thierry Clément est responsable du Business Development Cities, où s'élaborent les projets et offres commerciales pour rendre les villes plus résilientes, plus *smart* et plus *inclusives*.

« Avec la DRAC, nous avons commencé à analyser les risques liés à chaque phase de nos offres. En moins de trois mois, Oliver Wild a mis son équipe en mode projet afin de nous fournir une matrice des risques et des opportunités. Ce véritable travail d'intelligence collective a rassemblé des représentants des directions fonctionnelles, des zones et des pays. Après ce test grandeur nature, nous intégrons désormais cette grille d'analyse de risques et d'opportunités pour la préparation des projets de résilience pour les villes » explique Thierry Clément.

« Nous avons aujourd'hui les méthodes et les moyens pour mieux anticiper le risque dès le début. C'est enthousiasmant et performant » confie-t-il. Ces outils, initiés pour les marchés publics, sont en cours de transposition pour les marchés industriels.



« 100% des risques ont un plan d'action »

« De deux tiers de contrats publics et un tiers industriels, nous allons passer à 50/50, explique Oliver Wild. C'est là qu'interviennent nos outils d'analyse de risque pour les Project managers. Nous avons élaboré une grille d'analyse multidimensionnelle pour rendre robuste la sélection des projets. Elle analyse la politique des pays, les focus sur les impacts et les significations pour Veolia de réaliser des projets de type Collectivité ou Industrie. Ce type de gestion de projet contribue à l'efficacité d'allocation de nos capitaux propres. Elle permet de penser en préventif plutôt qu'en expérience et d'ouvrir de nouveaux champs. »

### LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES : LOCALE PUIS GLOBALE

La cartographie est établie annuellement par pays, validée par les Comex locaux. « Après les entretiens corporate, je restitue ensuite une synthèse de 20 risques stratégiques et opérationnels au Comex du Groupe, en janvier. Les plans d'action sont lancés pour chacun des risques pour des rapports d'étape à la fin août. »

« La DRAC, explique Oliver Wild, est née au moment où Veolia revisitait particulièrement ses fonctions centrales en définissant des méthodologies communes au Groupe. Le comité des risques a été directement rattaché au Comex, composé de 11 personnes. Chaque membre devient alors Risk Owner d'un ou plusieurs risques. Nous ne nous cantonnons pas seulement aux grands risques : nous nous attachons également aux signaux faibles, comme par exemple les actions de groupe en Europe. » Le Comex se réunit trois fois par an en comité des risques. Oliver Wild participe à chaque comité des comptes et d'audit. Dans la gestion de risques, la prévention est une vertu clé. « Avec la création du comité Prévention qui rassemble les directions de l'audit interne, de la santé-sécurité, de la sûreté et de l'entité Système de Management Environnemental de la direction technique et performance, nous l'avons non seulement inscrite dans notre quotidien, mais surtout dans une dimension partagée par les acteurs clés du Groupe. »

### DE LA CARTOGRAPHIE AU TRANSFERT À L'ASSURANCE

Chez Veolia, prévention et réduction des risques identifiés structurent la politique de transfert du risque. « Dans le cadre de nos analyses de gestions des risques, détaille Oliver Wild, nous considérons dans nos plans d'actions la prévention et la maîtrise des risques en amont de la solution de transfert aux assurances.

Nous conservons en franchise ou dans notre captive ce qui relève du sinistre de fréquence. À l'assurance ne part essentiellement que la volatilité. »

« Évidemment, sourit-il, les Business Units pourraient préférer un transfert complet sans franchise à l'assurance, sans pour autant être prêts à supporter la prime correspondante. Mais au-delà de la responsabilisation des opérationnels et un programme de prévention fort, notre stratégie d'as-

 **VEOLIA**



CA en 2013\* :  
**23,4 Mds d'€**



**187 000**  
collaborateurs



Présence  
sur **5** continents

En 2013, le groupe Veolia a servi **94 millions** d'habitants en eau potable et **62 millions** en assainissement, produit **54 millions** de mégawattheures et valorisé **38 millions** de tonnes de déchets.



\*Chiffres 2013 pro-forma non audités incluant Dalkia International (100 %) et excluant Dalkia France. Hors périmètre et chiffre d'affaires de Transdev en cours de cession.

« Les audits d'assurance nous ont montré que certaines polices locales n'avaient pas la même qualité que celles des programmes groupe. »

surance Groupe ne vise pas seulement à sécuriser le compte de résultat mais aussi le bilan et ce de façon homogène pour le Groupe à travers nos programmes internationaux ».

## ASSURANCES : ESSENTIELLEMENT GLOBALES

Un appel d'offre courtier a été mené cette année sur le dommage, la RC et la construction avec un focus sur la coordination internationale et l'optimisation des coûts.

« Nous opérons dans un modèle binaire : servicing et placement. Aujourd'hui, nous avons fait le choix d'un courtier unique, servicing et placement, par branche : Marsh pour la RC et l'automobile, Gras Savoye le dommage, SIACI SAINT HONORE la construction et OAGC l'aéronautique. Quant au cyber, il est, comme chez nombre de mes homologues, en cours d'analyse. » En pleine campagne de renouvellement, Oliver Wild ne s'est pas exprimé sur les assureurs chez qui étaient placés ses

risques. « Cependant, précise-t-il, nous avons centralisé 80% de notre périmètre dans des programmes Groupe. »

## LES OUTILS

La DRAC n'utilise pas d'autre SIGR qu'Excel pour l'instant. Les bases de sinistralité sont compilées et fournies par les courtiers, les assureurs et la captive.

## RISK WATCHDOG

Nous sommes en train de mettre en place un nouveau processus pour les risques émergents pour les remonter à un comité de veille, dont la DRAC assurera la coordination, qui se réunira tous les trois mois. Ses membres analyseront les signaux faibles et forts pour les qualifier et les traiter.

## L'AMRAE : UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

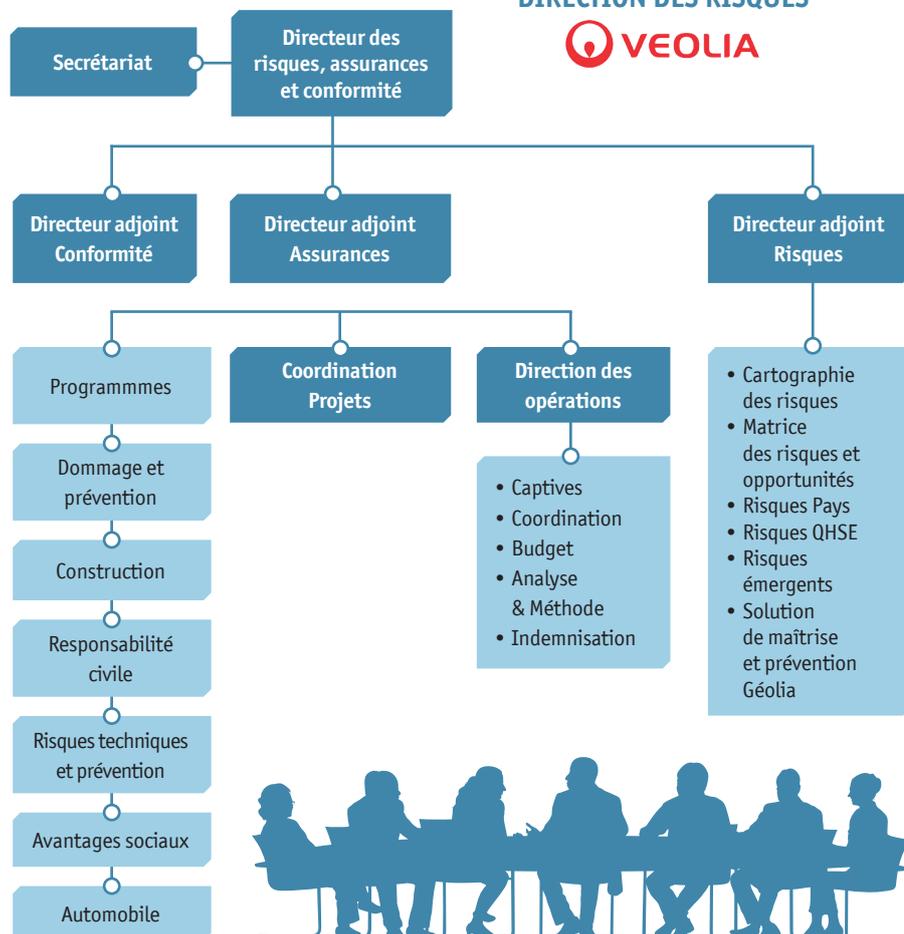
« L'AMRAE ? Nous la nourrissons et elle nous nourrit, sourit-il. J'y ai adhéré dès ma nomination en 2013 et y ai rejoint la vingtaine de Risk Managers du Groupe qui sont investis dans de multiples commissions et groupes de travail. »

Veolia est un gros contributeur de l'AMRAE. Jean-Philippe Riehl en a été le secrétaire général, Frédéric Dhers, un de ses administrateurs, François Beaume, le président de la commission SI, était jusqu'en juin dernier chez Dalkia, Catherine Pissel, qui aujourd'hui coordonne les assurances de personne, a contribué fortement aux enquêtes État du marché. Loïc Roussin, Directeur adjoint en charge des risques, est le pilote du groupe de travail sur les risques projet.

« À l'AMRAE, vous rencontrez des Risk Managers qui vous ressemblent... ou pas, qui font face à des situations simples ou complexes. Sans trahir le secret des affaires, on arrive à se parler et à échanger sérieusement. Au-delà du partage d'expérience, les outils et formations de l'AMRAE nous sont très utiles : trois collaborateurs qui suivent l'ARM. Le référentiel métier est indispensable dans la fonction. Il a servi à nos fiches de poste mais, complète Oliver Wild, le métier de Risk Manager n'est pas que normé. C'est l'expérience qui prime. »

« Quant aux qualités essentielles attendues chez un Risk Manager – Écoute, diplomatie et curiosité – elles ont de vraies similitudes avec celles de l'auditeur ». Y-a-t-il quelqu'un de surpris ? ■

## DIRECTION DES RISQUES



# AURIEZ-VOUS MISÉ SUR LUI ?



Bill Gates arrêté pour excès de vitesse...

Source : Wikimedia

## DERRIÈRE LES APPARENCES SE CACHENT SOUVENT DES OPPORTUNITÉS.

Notre monde est complexe, les risques sont nombreux et peuvent ralentir votre développement...

Convaincu que la gestion des risques doit être accessible à tous, rapidement et simplement, DELTA RM met tout son savoir-faire au service de votre entreprise pour transformer vos risques en opportunités de croissance.

Car derrière la complexité apparente, se cachent souvent de grandes opportunités !

**Collecter, détecter, faciliter, accompagner.**

Provocateur d'opportunités

**DELTA**  **RM**

[www.deltarm-suite.com](http://www.deltarm-suite.com)

www.bywhat.com

## Risques et données numériques

A l'ère du numérique, les entreprises doivent faire face à des menaces croissantes.

Allianz Global Corporate & Specialty propose une solution globale et innovante contre les risques liés à la cybercriminalité : Allianz Cyber Data Protect.

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

Avec vous de A à Z

**Allianz** 

Disclaimer & Copyright

Copyright © 2014 Allianz Global Corporate & Specialty. Tous droits réservés.

Le contenu de cette publication est destiné à fournir des renseignements généraux. Bien que toutes les précautions aient été prises pour s'assurer que les informations fournies sont exactes, Allianz Global Corporate & Specialty ne peut être tenu responsable pour toute erreur ou omission.

Toute description de couverture d'assurance dans le présent document est faite sous réserve des termes, conditions et exclusions particulières contenues dans chacune des polices souscrites.

## ILS ONT REJOINT L'AMRAE

### NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS SEPTEMBRE 2014

#### ■ Ersida AGO

Analyste de risques  
DALKIA FRANCE

#### ■ Samira ALY DA ROCHA

Responsable Assurances  
NUTRIXO

#### ■ Alain BAHUON

Auditeur Consultant en assurance  
LESAGE CONSULTANT

#### ■ Olivier BARO

Responsable des Assurances  
EIFFAGE CONSTRUCTION

#### ■ Arnaud BASTIN

Consultant  
ALVERYS PARTNERS

#### ■ Françoise BERGÉ

Associée  
PWC

#### ■ Justine BOELS

Juriste  
GROUPE LIMAGRAIN HOLDING

#### ■ Wajdi BOUDEGGA

Risk Manager  
STUSID BANK

#### ■ Jérôme BRAZILIER

Directeur  
DB EXPERTISE

#### ■ Khalid CHAFIQ

DAF  
THE RETAILER

#### ■ Sophie CHAVIGNER

Responsable Audit Interne  
RICHEL GROUP

#### ■ Dan CHELLY

Directeur métier  
OPTIMIND WINTER  
MANAGEMENT

#### ■ Sophie COTTET

Responsable RH  
ACTALIANS - OPCA PL

#### ■ Mathieu COUTURIER

Consultant Risk Management  
SOLUCOM

#### ■ Aurélie COUVREUR

Gestionnaire de risques  
DALKIA FRANCE

#### ■ Bruno DARVE

Juriste Resp. des assurances  
ISS SERVICES

#### ■ DAVID DEGUILLAUME

Juriste Assurance et Construction  
SITA FRANCE

#### ■ Olivier DELMAS

Responsable Assurances Europe  
MICHELIN

#### ■ Françoise DESCAMPS

Risk Manager  
SMAM MUTUELLE

#### ■ Dimitri DRUELLE

RSSI Groupe  
GFI INFORMATIQUE

#### ■ Sabine DRUJON

Security Risk Manager  
SONEPAR

#### ■ Laurence DUVAL

Présidente SAS  
DUO-RH

#### ■ Nadia ESSARRAJ

Responsable Assurances  
MANAGEM

#### ■ Agnès GAILLARD

CEO  
AMETHYSTE

#### ■ Damien GALLES

Risk Manager  
TF1 SA

#### ■ Adil GUESSOUS

Directeur Risk Management  
Assurance et Audit interne  
MANAGEM

#### ■ Sylvie GUICHAOUA

Directeur des offres d'assurance  
BOUYGUES TELECOM

#### ■ Philippe GUILLAUMIE

CFO  
SISLEY

#### ■ Alain GUYARD

Directeur Délégué  
Risques et Assurances  
SNCF-DOF

#### ■ Nicolas HUE

Directeur de l'Audit  
Contrôle Interne et Assurances  
BOUYGUES IMMOBILIER

#### ■ Stéphane JARABO

Directeur  
ASSURANCES PILLIOT

#### ■ Florence KRYNEN

Directrice juridique  
SYNERGIE

#### ■ Eloi LAMORT DE GAIL

Responsable maîtrise  
des risques et loss prevention  
SWAROVSKI FRANCE

#### ■ Gaëlle LARCHEVEQUE

Directeur du Risk Management  
GROUPE APRIL

#### ■ Pascal LE GOFF

Dir. des Opérations, Audit Interne  
et Management des Risques  
BESSE IARD

#### ■ Nicolas LEBOISNE

Directeur  
INSTITUT DE SCIENCE FINANCIÈRE  
ET D'ASSURANCES (ISFA)

#### ■ Stephanie MARTY

Directrice Audit et Risques  
CHRISTIAN DIOR COUTURE

#### ■ Elisabeth MATHON

Auditeur interne  
CARAC

#### ■ Stephanie MONNET

Risk Manager  
INTER MUTUELLES ASSISTANCE

#### ■ Raymond MOUSSEAU

Directeur Général  
DEKRA

#### ■ Julien MULLER

Manager  
PWC

Vous souhaitez  
devenir adhérent de l'AMRAE,  
contactez-nous par e-mail :  
florence.tostain@amrae.fr

#### ■ Catherine PEIGNEY

Directrice Gestion des Risques  
NUTRIXO

#### ■ Alban POUSSET-BOUGERE

Avocat  
DANA

#### ■ Jeanne PRIEUR

Direction Juridique  
et Resp. Assurance Groupe  
SAFT GROUP

#### ■ Vladimir ROSTAN D'ANCEZUNE

Avocat associé  
HMN & PARTNERS

#### ■ Maria RUCLI

Secrétaire Générale  
PORTS DE PARIS

#### ■ Francesco SANTORO

Head of Performance  
and Risk Management  
AVIONS DE TRANSPORT RÉGIONAL

#### ■ Alioune SARR

Auditeur Interne  
MANAGEM

#### ■ Coline SERGEAT

Insurance Manager  
AIR LIQUIDE

#### ■ Frédéric TORREA

Directeur Juridique General  
Counsel Export Control Officer  
AVIONS DE TRANSPORT RÉGIONAL

#### ■ Laure VERGEZ-HONTA

Juriste Assurances  
GIE GÉNÉRALE DE SANTÉ

#### ■ Juliette VOGEL

Avocat Associé  
HMN & PARTNERS

## ILS ONT BOUGÉ ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

■ **Béatrice AUMONT**, Directeur des Risques, Juridique et Conformité - AVIS BUDGET GROUP, précédemment chez LA BANQUE POSTALE

■ **Sylvain DADURE**, Directeur Général - DB EXPERTISE, précédemment chez ENGIMO

■ **Bernard GROSCHTERN**, Retraité, précédemment chez PRECISIUM

■ **Florian RICHARD-DAP**, Senior manager - GRANT THORNTON, précédemment chez CGI

■ **Béatrice ROCHE-DEVALAN**, Directrice Audit - TF1 SA, précédemment chez BOUYGUES TELECOM



### PASCAL DESSUET, DIRECTEUR DÉLÉGUÉ, AON

Enseignant à l'Université Paris-Est Créteil, expert reconnu du droit de l'assurance construction, auteur prolifique de tribunes et d'avis dans la presse professionnelle, celui qui a souvent appelé les professionnels de l'assurance à l'innovation sur les constructions à fortes composantes technologiques vient de rejoindre AON comme Directeur Délégué « Construction et Immobilier » auprès de la Direction Générale.

Il était Président de la commission construction et administrateur de l'AMRAE.



### BERNARD GROSCHTERN

Le Directeur des Risques et Assurances de Precisium Groupe, précédent Président de la Commission Automobile vient de faire valoir ses droits à la retraite. Il n'en reste pas moins fortement investi à l'AMRAE où il épaula le Club Francophonie dans les pays du Maghreb. Il reste l'animateur de Concept Auto Assurances, ex filiale du Groupe.



### STEVEN HAASZ, GLOBAL CHIEF OPERATING OFFICER, AXA CORPORATE SOLUTIONS

Steven Haasz a rejoint, le premier juillet dernier, AXA Corporate Solutions comme Chief Operating Officer en charge de la Direction Services aux Clients. Il est membre du Comité Exécutif d'AXA Corporate Solutions.

« J'ai pour mission de fluidifier encore davantage nos process tant avec nos clients corporate qu'avec ceux de taille intermédiaire, ainsi qu'avec nos courtiers. Comprendre leurs besoins en termes de programmes internationaux et de captives, accompagner nos clients dans leur expansion géographique, aller au-delà de nos propres silos, encore et toujours être à l'écoute pour concevoir des solutions nouvelles, à l'instar de l'assurance paramétrique. AXA Corporate Solutions doit être un "Business Partner" et non pas un "Order Taker" explique ce Britannique qui compte rencontrer un maximum de Risk Managers aux Rencontres AMRAE.

Ingénieur, Steven Haasz a débuté sa carrière dans le secteur aérospatial en travaillant sur de nombreux projets confidentiels pour l'OTAN, dont la recherche sur l'intelligence artificielle.

Après des expériences significatives en IARD, vie, retraite et dans l'Investment Banking, Steven Haasz rejoint les Lloyd's au début des années 2000. Il y dirige les opérations de restructuration des processus du nouveau système de gouvernance. Ce programme majeur sur la place financière londonienne a impliqué plus de 200 assureurs et courtiers et, à son apogée, inclut 35 types de projets distincts allant de la réingénierie de l'entreprise à l'introduction de référentiels de documents dans toutes les entreprises du marché de Londres.

Il quitte les Lloyd's en 2007 pour Prudential, puis Chubb Insurance en 2010.



## « LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI PEU AVERSE AU RISQUE QU'AUJOURD'HUI »

**JEAN-HERVÉ LORENZI, PRÉSIDENT DU CERCLE DES ÉCONOMISTES, MEMBRE DU COMITÉ SCIENTIFIQUE PERMANENT DE L'AMRAE.**

**Non, la France et ses entreprises n'ont pas peur du risque. Au contraire. Néanmoins, Jean-Hervé Lorenzi estime qu'il est plus que temps que notre pays mène les deux grandes réformes structurelles que sont celles de l'emploi et de la fiscalité, pour lui redonner le goût. Le goût de la prise de risque. Interview.**

« Seule l'éducation initiale ancrera le gène de la nécessité et de la valeur ajoutée du Risk Management. »

### BIO EXPRESS

Jean-Hervé Lorenzi a dirigé, de 1992 à 2012, le Master « Assurance et gestion du risque » à l'Université Paris-Dauphine.

Président du Cercle des économistes, il est aussi conseiller du directoire de la Compagnie Financière Edmond de Rothschild depuis 2000 et membre, depuis 2011, du conseil d'orientation de la Fondation Écologie d'avenir présidée par Claude Allègre.

Il est également président de l'Observatoire des délais de paiement, titulaire de la chaire « Transitions Démographique, Transitions Économique » à la Fondation du Risque (FDR) et directeur de la rédaction de la revue *Risques*.

### Comment a évolué la notion de risque en Europe ?

Les sociétés politiques européennes modernes ont séparé le spectre politique à travers, d'un côté, les chrétiens démocrates, de l'autre, les sociaux-démocrates. À gauche, ces derniers avaient, dans tous les pays européens, comme idée simple de protéger l'individu du risque de manière générale. Le monde politique européen a finalement fait évoluer sa propre démarche en réintroduisant, dans l'univers très protecteur de la sociale démocratie européenne, le goût du risque, de la prise de risque pour aboutir aujourd'hui à un monde créateur de risque. L'énergie nucléaire en est le plus bel exemple.

### La France et ses entreprises ont-elles, selon vous, peur du risque ?

Je n'ai jamais cru un instant que la société française était averse au risque de nature. J'invite tous ceux qui en doutent à aller relire l'histoire des quartiers de Puteaux et Courbevoie, et notamment celle du Quai De Dion Bouton, où, au début du 20<sup>e</sup> siècle, une partie de l'automobile mondiale est née. Le fabuleux destin de cette industrie n'aurait jamais pu voir le jour sans prise de risque.

De plus, je pense que l'on ne devient pas la 5<sup>e</sup> puissance économique mondiale uniquement en développant des arsenaux publics.

La société française n'a d'ailleurs jamais été aussi peu averse au risque qu'aujourd'hui car elle est très entrepreneuriale. Elle doit faire face en revanche, à l'instar des sociétés européennes, à un choc démographique qui incite à une gestion plus prudente des actifs, de l'épargne ou des carrières. Pour schématiser, je dirais que notre société est un mix de trois éléments : une jeunesse bouillonnante et entrepreneuriale, une société politique qui évolue dans une bulle et porte des discours inadaptés, et enfin des couches de séniors qui, par nature, sont averses au risque.

### Quelles seraient les réformes prioritaires ?

Le système politique considère qu'il n'y a rien à faire, qu'il est figé et incapable de promouvoir le risque. La France doit pourtant se réformer et attaquer le chantier du marché du travail qui cristallise les blocages de notre société. Et comme il faut investir, il faut récompenser la prise de risque et donc avoir une politique fiscale favorable à l'investissement, les revenus

du capital investi, les plus-values liées à la cession et le patrimoine lié à la création d'investissement. Le principal enjeu économique des années à venir résidera dans notre capacité à prendre l'épargne disponible pour lui faire prendre des risques.

Du côté marché du travail, il faut développer le concept de « flexisécurité », sécuriser les parcours professionnels et rendre plus flexibles les dispositifs d'embauche et de licenciement.

### Notre système d'assurance est-il bien adapté ?

Tout notre système d'assurance est destiné à protéger davantage ce qui est acquis et installé. Il faudrait que, sur le passif des compagnies d'assurance mais également sur le système de protection sociale, nous prenions plus de risques. Les assureurs ont toujours été des acteurs majeurs dans le financement et l'incitation au développement d'activités économiques. En France, ils commencent à retrouver leur rôle d'investisseurs de long terme mais n'ont, selon moi, pas encore été suffisamment loin dans la mutualisation de risques d'entreprises ou d'individus moins installés.

### Comment sensibiliser davantage les chefs d'entreprise au Risk Management ?

Le Risk Management a considérablement évolué ces dix dernières années mais je pense qu'il faut aller encore plus loin. Car si les grandes entreprises appréhendent bien les différents paramètres du Risk Management, la marge de progression se situe aujourd'hui au niveau des entreprises de taille intermédiaire, les ETI. Dans leurs rapports d'activités, toutes les entreprises devraient désormais mettre en place une organisation de gestion des risques et dédier un service ou une personne (qui peut être à cheval sur plusieurs fonctions dans le cas d'une ETI ou d'une grosse PME). Enfin, et afin que cette gestion soit efficace et pérenne, elle doit être inscrite pleinement dans la stratégie de l'entreprise.

Au côté des formations de spécialistes en Master, je milite pour la création de modules de sensibilisation à la gestion des risques d'une vingtaine d'heures dans les écoles d'ingénieur ou de management qui permettraient aux futurs décideurs de comprendre immédiatement comment développer l'entreprise avec le Risk Management. L'AMRAE a un rôle clé à jouer à ce stade. ■



## BIO EXPRESS

Jérôme Kullmann, Professeur de droit à l'Université Paris-Dauphine et Directeur de l'Institut des Assurances de Paris-Dauphine, a été élu en 2014, Président de l'AIDA World après avoir occupé les postes de Vice-président Europe et Président France de cette association. Médiateur des assurances aux Mutuelles du Mans entre 1993 et 2000 puis Président de la Commission consultative des assurances de 2000 à 2003, Jérôme Kullmann est également membre du comité scientifique de l'AMRAE et avocat au barreau de Paris.

## « RAPPROCHER JURISTES ET RISK MANAGERS »

**JÉRÔME KULLMANN, PROFESSEUR DE DROIT ET DIRECTEUR DE L'INSTITUT DES ASSURANCES DE PARIS-DAUPHINE.**

Il y a trois mois, Jérôme Kullmann a été élu Président de l'Association Internationale de Droit des Assurances (AIDA World). Une reconnaissance de ses pairs pour celui qui était déjà Président de l'AIDA France et Vice-président de l'AIDA Europe. Mais être le dirigeant (et premier français depuis 60 ans) de ce qui demeure la plus grande association de juristes au monde n'est qu'une des multiples activités de Jérôme Kullmann. « Mon pôle principal, c'est l'Université. Je suis professeur de droit à Paris-Dauphine ». Un magistère qu'il exerce au sein du pôle Universitaire Léonard de Vinci à La Défense où est installé l'un des Campus de Dauphine. Et où il a créé en 2014 (et dirige) l'Institut des Assurances de Paris-Dauphine. « Pendant deux ans, nous avons essayé de fonder une structure commune Paris I-Paris-Dauphine, mais en vain. Nous avons donc créé l'IAP Dauphine qui propose une formation de 2 ans (Bac +6) en alternance ». Un enseignement qui lui permet de former... de futurs Risk Managers. « Un certain nombre de nos étudiants sont attirés par la fonction de Risk Management car ils constatent que leurs compétences de juristes d'assurance sont appréciées par les entreprises ».

## UN CONGRÈS AVEC L'AMRAE

Cette passerelle entre juriste d'assurance et gestionnaire des risques, Jérôme Kullmann ne cesse de vouloir la développer. Membre du comité scientifique permanent de l'AMRAE, il voit tout l'intérêt d'une collaboration accrue entre les deux univers. En juin 2013, il a organisé avec l'AIDA Europe un congrès

commun avec FERMA, « un vrai succès » et aspire à faire de même entre l'AIDA France et l'AMRAE. Pour lui, il est en effet important que le Risk Management garde sa dimension assurantielle car la notion de risque est vraiment attachée à celle d'assurance. « Il faut bien connaître l'assurance pour pouvoir décider si l'entreprise conserve son risque ou si elle le transfère chez l'assureur ». Toujours dans cette volonté de multiplier les rencontres, il s'attèle à élargir les centres d'intérêt des juristes et essaye de faire dialoguer les magistrats avec tous les professionnels du risque. « La gestion des risques dans l'entreprise intègre de plus en plus de droit. Il est important que les Risk Managers aient conscience de ces problématiques et en soient bien informés. Se nourrir mutuellement et entretenir les fertilisations croisées, c'est l'une des vertus de la profession » professe Jérôme Kullmann

## EXPERT À BERCY

Ses combats, il les mène aussi à travers de nombreux ouvrages comme le Lamy Assurances qu'il dirige, ou le Traité des assurances en tant que membre de l'équipe de rédaction, sous la direction de Jean Bigot. Sans oublier sa casquette de Directeur de la Revue Générale du Droit des Assurances (RGDA, devenue mensuelle en 2014) ou celle d'expert juridique auprès du Ministère de l'Économie et des Finances, de la Cour des comptes ou encore de la Commission de Bruxelles. Une vie professionnelle très remplie qui n'empêche pourtant pas Jérôme Kullmann de fourmiller de projets. ■



# DOSSIER :

## COMMUNICATION SUR LES RISQUES

<b>ENTRE LA TRANSPARENCE ET LA PRUDENCE .....</b>	<b>16</b>
Que demande l'AMF en matière d'information sur les risques ? .....	19
Trois recommandations de Laurent Rouyrès .....	20
<b>EXEMPLE D'UNE COMMUNICATION DE CRISE RÉUSSIE .....</b>	<b>21</b>
<b>LES CHOIX DE MICHELIN .....</b>	<b>22</b>
<b>CE QU'EN PENSENT .....</b>	<b>23</b>
Un administrateur indépendant grands groupes – Daniel Lebègue, IFA .....	23
Un administrateur indépendant de PME – Michel Behar, APIA .....	24
Un DAF – Thierry Luthi, DFCG .....	25
<b>L'HORIZON DU REPORTING INTÉGRÉ .....</b>	<b>26</b>



# ENTRE LA TRANSPARENCE ET LA PRUDENCE

« *Merci pour votre aimable proposition. Malheureusement, après consultation des différentes parties prenantes, il est apparu que nous ne souhaitons pas communiquer sur notre communication sur les risques* ». Émanant d'un groupe important, membre du CAC 40, cette fin de non-recevoir est bien révélatrice de l'embarras actuel des entreprises françaises, qu'elles soient grandes ou plus petites, en matière de communication sur leurs risques. « *Moins j'en dis, mieux je me porte* » résume ainsi le responsable des risques et de l'audit interne d'une structure de moindre taille.



Lionel d'Harcourt,  
Associé co-fondateur  
d'Arengi

Le fait est que les entreprises cotées n'ont aujourd'hui plus le choix : la présentation de leurs risques, dans différents documents de communication externe, est devenue obligatoire (voir p.19). Une obligation légale de transparence qui répond à un objectif simple, « *permettre aux utilisateurs des comptes de disposer facilement des principales clés de lecture pour comprendre la situation financière et la performance de l'entreprise* » (AMF). Le document de référence (DDR) – ou le rapport financier – doit ainsi inclure une partie dite « *Facteurs de risque* » présentant, en théorie du moins, les principaux sujets qui peuvent affecter l'entreprise. Le contrôle des risques trouve lui sa place dans le Rapport du conseil. Il convient de noter toutefois que les « *recommandations* » de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ne sont pas impératives. « *Si une entreprise ne les suit pas, elle n'a à redouter ni sanction, ni pénalités financières. Au pire, elle risque de recevoir un courrier* » souligne Lionel d'Harcourt, Associé co-fondateur d'Arengi, une société de conseil spécialisée dans la gestion du risque. Par ailleurs, les attentes de l'Autorité portent essentiellement sur la forme. « *Dès lors que le document de référence comprend bien une partie 'Facteurs de risque', l'Autorité semble pour le moment s'en contenter... même si cette partie n'apporte pas grand-chose sur le fond* » explique un professionnel.



Philippe Kubisa,  
Associé PwC spécialiste  
de la communication  
financière

## QUALITÉ, PAS QUANTITÉ

Et, de fait, sur le terrain, on constate que la plupart des entreprises semblent se conformer à la demande des autorités. Mais, la qualité de l'information prodiguée varie fortement d'un groupe à l'autre. Côté volume : pas de soucis. Certains dénoncent même l'« *inflation* » des informations données en annexes, en matière de risques comme dans les autres domaines. « *La description des facteurs de risque est passée de 5-10 pages, en moyenne, il y a quinze ans à 20-25 pages aujourd'hui pour certaines entreprises* » souligne ainsi Philippe Kubisa, Associé PwC spécialiste de la communication financière. Outre les aspects réglementaires, les entre-

prises trouvent en effet des avantages à parler de leurs risques. « *Il y a eu ces dernières années une vraie prise de conscience : toutes les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus exigeant, car conscient de la complexité des risques. Une communication efficace sur la gestion des risques renforce la prévisibilité des résultats vis-à-vis des marchés, et la confiance durable des clients. Elle contribue aussi à l'optimisation de la performance technique et opérationnelle des organisations...* » estime Jean-Philippe Riehl, Consultant spécialisé dans le domaine des risques. La littérature sur les risques constitue également une protection juridique, pour les dirigeants. « *Les entreprises sont d'autant plus prêtes à parler de leurs risques que cela constitue pour elles un moyen de se protéger : en cas de crise, on ne pourra pas leur reprocher d'être passées à côté d'un risque important* » estime Philippe Kubisa.

Mais le problème est que cette quantité de l'information sur les risques n'est en rien gage de qualité. « *Les véritables risques de l'entreprise sont noyés dans un catalogue complet, né d'une approche juridique et protectrice. Les entreprises ont tellement peur d'avoir omis un risque qu'elles les donnent tous* » estime Philippe Kubisa. Le résultat ? Certains présentent aujourd'hui de véritables 'catalogues à la Prévert' de leurs risques. Une étude réalisée en 2012 par PwC révélait ainsi que certains groupes du CAC 40 allaient jusqu'à présenter plus de 40 risques (cf encadré p.19 - Les grandes entreprises présentent en moyenne 16 risques). Second problème, rares sont les groupes qui hiérarchisent ces risques : au mieux, on retrouve des classements par types de risques, avec le volet 'opérationnel' en première ligne. Certains dénoncent par ailleurs l'uniformisation de la présentation des risques : à comparer les documents, on peut soupçonner le 'copier-coller' de certains paragraphes. Un clonage dans lequel l'AMF porte probablement sa part de responsabilités, puisque ses recommandations vont jusqu'à suggérer des formulations. Par exemple ? « *La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou*

ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés», ou encore, en matière de risque de liquidité, la déclaration suivante est proposée : « La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir ». Et autant dire que les groupes ne se privent pas d'utiliser ces formules toutes faites.

Finalement, on peut se demander si l'information donnée par les groupes cotés sur leurs risques apporte réellement quelque chose aux observateurs destinataires - en théorie - de la communication financière. « Les investisseurs se plaignent aujourd'hui de la standardisation des rapports : ils estiment que l'information qui leur est communiquée ne permet pas une bonne compréhension des problématiques des entreprises » résume Philippe Kubisa, s'appuyant sur une étude récemment menée par PwC<sup>(1)</sup>. « Se focalisant sur la forme davantage que sur le fond, rares sont les groupes qui donnent des éléments sur la quantification ou la réalité de leurs risques. Aucun ne semble s'appuyer sur la cartographie menée en interne pour faire une présentation hiérarchisée de ses risques » résume Lionel d'Harcourt.

## MUTISME ET LANGUE DE BOIS

« Les groupes ont peur de trop s'exposer ». Le risque reste un sujet souvent tabou auprès des responsables de la communication, même financière. On craint tout d'abord pour l'image du groupe. « Notre direction de la communication estime qu'associer notre nom à des risques n'est pas bon » reconnaît ainsi le directeur des risques d'un grand groupe. Au-delà du simple risque de réputation,

il y a un risque de décalage entre un risque que l'on estime - en interne - correctement maîtrisé et le ressenti - parfois déçu - que pourrait en avoir les marchés financiers. Mais il y a aussi des inquiétudes en termes d'intelligence économique. « Les rapports des entreprises françaises sont de véritables mines d'informations pour les entreprises étrangères qui envisagent de s'implanter sur notre marché » estime Jean-Philippe Riehl. Certains groupes redoutent que les informations sur leurs risques ne dévoilent, entre les lignes, leur stratégie. « Certaines entreprises apprennent plus sur leurs concurrents à travers leurs rapports annuels et leurs publications que par des indiscrétions sur le marché : la communication sur les risques doit être conduite avec précaution pour, à la fois, satisfaire le besoin d'information des investisseurs et ne pas se retourner contre les intérêts de l'entreprise » estime Guillaume Gasztowtt, associé KPMG. Un sujet particulièrement important dans les secteurs où tous ne sont pas confrontés aux mêmes obligations. « Étant coté, le groupe Carrefour est soumis à des règles de transparence que son concurrent Auchan ne connaît pas... » relève ainsi un professionnel du risque.

Enfin, dans un contexte de judiciarisation croissante, et à l'heure où les « class actions » à la française commencent à se mettre en place, les dirigeants redoutent que la moindre information ne puisse, un jour, se retourner contre eux. « Ils craignent une mise en cause judiciaire : qu'on vienne leur reprocher, a posteriori, l'ordre de leurs priorités s'ils livrent la hiérarchisation de leurs risques » indique un consultant. Et même s'ils ne se sont pas trompés... « Si l'entreprise est confrontée à ce qui avait été identifié comme son risque 'numéro 1', on pourra reprocher aux dirigeants de ne pas l'avoir correctement maîtrisé » juge un professionnel. D'autant que la donne évolue très vite.



Jean-Philippe Riehl,  
Consultant spécialisé dans  
le domaine des risques



Guillaume Gasztowtt,  
Associé KPMG

## QUE DIRE SUR SA POLITIQUE D'ASSURANCE ?

Parmi les sujets débattus, celui de l'assurance. Ces dernières années, certains groupes ont en effet eu une politique de communication très transparente sur leurs primes et polices d'assurance, allant jusqu'à livrer le détail de leurs couvertures... en cas de kidnapping de leur personnel. Une politique dangereuse, en particulier si l'on est présent dans certaines zones exposées. « Depuis 2012, ces informations ont été retirées. Il est évident qu'il faut réfléchir à la portée des informations que l'on livre. Dire que l'on a souscrit une police spécifique pour couvrir ce risque expose ses salariés sur le terrain, souligne un professionnel. L'AMF n'ira pas reprocher à une entreprise de rester vague sur le sujet : il lui suffit que la rubrique soit traitée ».

Concrètement, l'indicateur du coût de traitement des risques assurables proposé l'an dernier par l'AMRAE (voir Atout Risk Manager numéro 2) constitue une bonne alternative pour parler du coût de son assurance sans trop en dire. Cet indicateur permet en effet de mettre en évidence le coût de l'ensemble de ses risques assurables (ou auto-assurés) rapportés aux fonds propres de l'entreprise ou une autre référence (comme l'EBIT, le CA...), sans entrer dans des détails... inutiles ou dangereux. Pour le calcul, l'association des professionnels du risque préconise de prendre le coût des assurances (TTC, hors rémunérations des intermédiaires mais incluant les contributions à des systèmes obligatoires comme les primes versées à des captives d'assurance directes), celui de la prévention des risques, ainsi que les frais de gestion externes (courtiers, avocats, experts...) et internes (collaborateurs intervenant dans la gestion globale des risques et des assurances) mais aussi le coût de l'auto-assurance (franchises, les sinistres non assurés et le coût des captives). On découvre ainsi que le coût du risque assurable est faible, « en moyenne inférieure à 0,1 % des fonds propres de l'entreprise » indique Anne-Marie Fournier, Vice-présidente de l'AMRAE. On verra, à la lecture des comptes 2014 des entreprises, si l'indicateur a remporté l'adhésion de nombreuses entreprises.



<sup>(1)</sup> Étude Corporate performance *What do investors want to know ?* menée au niveau mondial par PwC auprès de 85 professionnels du secteur de l'investissement.



Jean-Pierre Valensi,  
Associé audit chez KPMG

«Il y a une antinomie entre le timing de l'écrit et la gestion des risques au quotidien dans l'entreprise. Positionné dans un univers extrêmement mouvant, un risque non majeur à un instant 't' peut très rapidement prendre de l'ampleur» souligne Sylviane Hautin, Associée risk consulting chez KPMG. D'un point de vue juridique, la documentation financière peut être 'à charge'. «Si un groupe communique sur des mesures de sécurité et qu'on se rend compte a posteriori qu'elles n'étaient pas correctement appliquées, les parties demanderesse à une action contentieuse pourront éventuellement se retourner contre l'entreprise en arguant du document de référence comme un facteur aggravant...» souligne Jean-Philippe Riehl. Ce n'est donc pas un hasard si les risques sont exposés d'un côté et les dispositifs de contrôle d'un autre... «Nous évitons ainsi la phrase intermédiaire "ce qui nous permet de limiter nos risques", que les événements postérieurs pourraient remettre en cause, sachant que le risque zéro n'existe pas» reconnaît le Directeur des risques d'un grand groupe.

«Quelques groupes lient la sensibilité du résultat à des indicateurs clés, d'autres ont une communication hiérarchisée de leurs risques» indiquent Sylviane Hautin et Jean-Pierre Valensi, Associé audit chez KPMG, membre de Capital Markets Group. D'autres encore ont introduit une vision dynamique, permettant aux observateurs de se faire une idée de l'évolution dans le temps des risques de l'entreprise. Enfin, certains groupes ont eux choisis de miser sur la méthodologie utilisée, en interne, pour identifier et cerner leurs risques majeurs : plutôt que de communiquer sur les risques eux-mêmes, ils mettent l'accent sur leur dispositif de gestion et présentent... son efficacité. «Cela permet de valoriser le pilotage et la gouvernance de ses risques, sans s'aventurer sur des territoires délicats. On peut, par exemple, parler des compétences de ses administrateurs, des procédures mises en place et montrer - démontrer, même - la maturité de son dispositif de gestion des risques...» estime un professionnel. De quoi redonner de la confiance, en somme.



Sylviane Hautin,  
Associée risk consulting  
chez KPMG

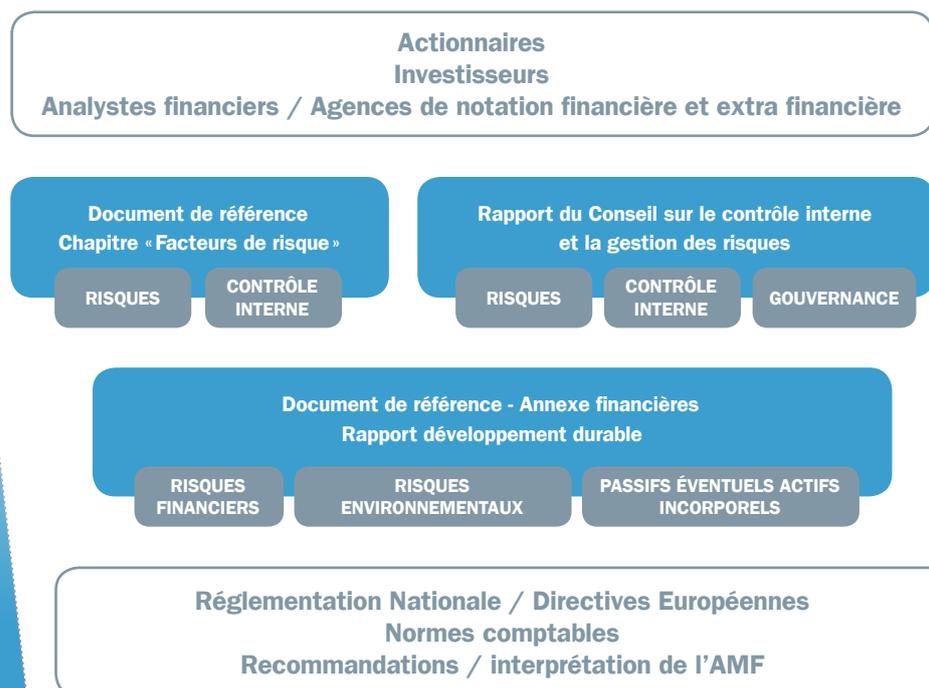
### DÉMONTRER LA MATURITÉ DE SON DISPOSITIF

À terme ? Qu'elles le veuillent ou non, les entreprises devront aller vers davantage de transparence. «C'est une tendance inévitable, parce que tout le monde le demande. La qualité de l'information sur le risque est en réalité très révélatrice du degré de maturité de la gestion du risque dans l'entreprise» estime Loïc le Dréau, Client service manager chez FM Global. En clair : ce sont les meilleurs dans leur gestion du risque qui communiquent le plus. Quelques leaders donnent déjà le «la», à travers l'apparition de nouvelles bonnes pratiques.

La prochaine étape ? Il s'agira de mettre du lien. «Aujourd'hui, la communication sur les risques dans le document de référence est morcelée. Les facteurs de risque exposés ne sont pas reliés aux éléments du compte de résultat et du bilan : chacun peut faire sa propre lecture. Un meilleur chaînage des briques de la communication, établissant des liens entre la stratégie, les risques, les dispositifs de contrôle et les indicateurs de performance, constituera une marche importante» soulignent Sylviane Hautin et Jean-Pierre Valensi. Avis à ceux qui cherchent l'excellence en matière de communication financière : la différence se fera, notamment, sur le risque. Mais encore faut-il cesser d'en avoir peur...

TRANSPARENCE

MATURITÉ



©ARENGI

## LES GRANDES ENTREPRISES PRÉSENTENT EN MOYENNE 16 RISQUES

Dans une étude<sup>(1)</sup> datée de 2012 – et portant sur les comptes 2011 – le cabinet d'audit conseil PwC s'était penché sur les documents de référence (DDR) des entreprises du CAC 40. L'analyse a révélé que leur taille s'élevait en moyenne à 342 pages, le DDR pouvant s'étendre, selon les groupes, de 208 à 614 pages... L'information sur les risques y est en général bien visible, puisque 19 sociétés (sur les 37 présentant un DDR) faisaient apparaître le chapitre « facteur de risque » comme un titre de premier niveau. La présentation des risques occupait en moyenne 9 pages (hors sociétés financières ou d'assurance) avec 16 risques mentionnés. PwC relève toutefois que la dispersion est large, puisque certains groupes ne présentaient que 3 risques, d'autres allant jusqu'à 44. « *La présentation des risques est faite de façon isolée. Peu de liens sont effectués avec la présentation de la stratégie, des activités et des objectifs de performance* » relevait aussi le groupe d'audit et conseil.

<sup>(1)</sup> Benchmark CAC 40, comptes IFRS 2011. Quels enseignements tirer pour 2012, PwC. Une mise à jour est prévue en 2015, portant sur les comptes 2014.

## QUE DEMANDE L'AMF EN MATIÈRE D'INFORMATION SUR LES RISQUES ?

Dans plusieurs textes – et notamment dans sa recommandation du 29 octobre 2009 sur les facteurs de risque, amendée en décembre 2013 –, l'Autorité des marchés financiers explique par le menu ce qu'elle attend des entreprises cotées en matière de communication sur leurs risques. Mais le fait est que les demandes de l'Autorité peuvent sembler paradoxales.

D'un côté, l'AMF souhaite en effet une information complète et exhaustive. « *Citant explicitement les risques juridiques, industriels et environnementaux, de crédit et ou de contrepartie, risques opérationnels, de liquidité, de marché, de taux de change ou sur les matières premières... Pour faciliter la lecture, l'Autorité recommande de présenter les liens entre les activités, les risques liés et les dispositifs de maîtrise associés* » indique Sylviane Hautin, Associée risk consulting chez KPMG. L'Autorité va jusqu'à proposer des modèles et tableaux de présentation des risques, des formulations standard et de « bonnes pratiques » qu'elle a identifiées dans des documents de référence publiés par des émetteurs. En outre, l'AMF précise que « *la déclinaison des informations proposées (...) n'empêche pas un émetteur de donner des informations complémentaires en tenant compte de ses spécificités, notamment sectorielles* ». Elle recommande par ailleurs d'actualiser chaque année ses facteurs de risque et de faire part des modifications éventuellement identifiées après la clôture de l'exercice.

Mais parallèlement, l'Autorité des marchés financiers voudrait aussi que les entreprises présentent leurs risques de façon... intelligente. « *Il convient d'éviter des développements trop généraux et trop standardisés qui pourraient être appliqués à toute une série d'émetteurs, sans vraiment refléter la réalité et surtout les spécificités des risques auxquels l'émetteur est confronté. L'AMF encourage les émetteurs à mettre en évidence et à présenter leurs facteurs de risque avec clarté et précision en mettant davantage en avant les risques qu'ils considèrent comme significatifs* » indique-t-elle. Plusieurs principes sont ainsi mis en avant. Premier d'entre eux, celui de matérialité, l'AMF précisant que « *les sujets non significatifs n'ont pas à être mentionnés, et encore moins détaillés (tandis que, pour les risques significatifs, il est recommandé de présenter l'information détaillée* ». L'Autorité des marchés financiers insiste par ailleurs sur la quantification des impacts financiers des risques de l'émetteur, recommandant « *aux sociétés de développer, si possible, l'information sur l'impact des risques sur leurs résultats et leur patrimoine* ». Enfin, l'AMF met de plus en plus en avant la nécessité d'une hiérarchisation de l'information. En matière de risques comme

pour le reste, du moins peut-on l'imaginer. Ainsi, dans sa dernière recommandation (sur les Comptes 2014, publiée fin octobre), l'Autorité précisait une nouvelle fois que « *tout en ayant conscience de la difficulté de l'exercice, (elle) encourage les sociétés à donner plus de poids aux informations les plus significatives* ».





Laurent Rouyrès,  
Président fondateur  
de la société Labrador

« Il faut oser  
mettre en avant  
certains de ses  
risques. »

## TROIS RECOMMANDATIONS DE LAURENT ROUYRÈS

Le Président fondateur de la société de conseil spécialisée dans l'information réglementée Labrador nous livre ses trois principales recommandations pour une bonne communication sur les risques.

### 1. Proposer une introduction aux facteurs de risque

L'information réglementée est pour l'émetteur l'occasion de faire passer, de façon pro-active, un certain nombre de messages sur ses priorités. Pour cela, il faut sélectionner les éléments importants et rédiger un texte synthétique, facilement accessible au sein des documents de référence, par exemple. En matière de risques, cela signifie rédiger une 'introduction' claire à la partie 'facteurs de risque' : ce sera un passage obligé pour les lecteurs, y compris pour ceux qui venaient a priori chercher une

information précise. C'est une pratique qui commence à se répandre puisqu'en 2009 seules 13% des entreprises rédigeaient une telle introduction à leurs facteurs de risque. Elles sont aujourd'hui 25% ce qui constitue une réelle avancée, même s'il y a encore une marge de progrès.

### 2. Faire simple et accessible

Je ne suis pas d'accord avec le discours à la mode actuellement qui affirme que « trop d'information tue l'information ». Le problème ne tient pas à la quantité, mais à la qualité. L'information réglementée ne doit pas être ennuyeuse. Il faut la voir comme une histoire : une belle histoire, qui raconte l'entreprise. Un document de référence peut être très important en volume : il constitue une extraordinaire photographie

de l'entreprise. En revanche, il doit être très bien fait. Sa structure doit être telle que, malgré le volume, on s'y retrouve aisément. La référence, pour la présentation comme pour la rédaction, doit être le lecteur le moins compétent. Cela signifie que les documents doivent être très bien structurés, mais aussi que les textes doivent être fluides et agréables à lire. Les mots 'jargonneux' doivent être évités au maximum et les titres doivent permettre d'avoir accès à 80% de l'information. En matière de risques, beaucoup sont hésitants sur la répartition des informations. Pourtant, pour la facilité de la lecture, il ne faut pas hésiter à être parfois redondant entre la partie 'facteurs de risque' et les annexes aux comptes. Au-delà d'une demi-page de reprise, on peut faire des renvois, mais il est essentiel alors d'indiquer les numéros de pages pour que le lecteur s'y retrouve aisément. Malheureusement, 75% des rapports contiennent encore actuellement des renvois non paginés...

### 3. Prioriser ses risques

Je pense que d'une façon générale, il est bon d'avoir une forme de priorité dans la présentation de ses risques. Beaucoup d'émetteurs y sont réticents, car ils craignent qu'ensuite l'AMF leur demande de valoriser leurs principaux risques. Ou ils redoutent qu'on leur reproche, plus tard, de s'être trompés dans l'ordre de leurs priorités... Toutefois, je pense qu'à terme les émetteurs devront s'engager et sélectionner certains risques pour les mettre en avant, tout en éliminant d'autres informations qui ne servent à rien... quitte à avoir recours à de petites phrases de protection juridique. Nous sommes probablement dans une phase de transition, qui pourrait durer quelques années, mais l'AMF me semble aujourd'hui prête pour ces évolutions. L'Autorité des marchés financiers a clairement affiché, dans ses derniers textes, une recherche de 'pertinence' dans les informations présentées. C'est une occasion à saisir, pour les émetteurs. Ils peuvent ainsi se raconter davantage en se montrant proactifs dans leur façon de délivrer l'information : au delà de la simple conformité, qui est chronophage et coûteuse, l'information réglementée peut être un moyen de créer de la valeur. ■



Loïc Le Dréau,  
Client service  
manager,  
FM Global

## UNE COMMUNICATION « PERMANENTE » ENCORE RARE

Nouveau risque, nouvelle communication ? Si la communication relative aux risques s'effectue, en principe, dans le cadre de l'information périodique (rapports annuels, semestriels...), les bonnes pratiques recommandent que, « par exception, l'émetteur procède à la publication d'un communiqué dès la constatation d'un risque qui n'est pas connu du marché, s'il estime que l'ampleur et les impacts financiers éventuels du risque couru revêtent une importance telle (...) »<sup>(1)</sup>, dans le cadre de ce qui s'appelle l'information « permanente ». La communication doit alors comprendre une explication de la nature du risque et décrire les procédures de contrôle mises en place par l'émetteur mais aussi, « si possible », une estimation des impacts et l'indication d'une éventuelle couverture. « La communication permanente doit signaler tout nouveau risque susceptible d'avoir une incidence significative sur la perception de l'entreprise par les investisseurs. C'est souvent traité dans la gestion de crise, mais en réalité, la partie financière et chiffrable relève de la communication sur le risque » indique Sylviane Hautin, Associée risk consulting chez KPMG.

En pratique, rares sont les cas où des entreprises communiquent stricto sensu sur l'apparition d'un nouveau risque. Les informations prennent plutôt la forme d'avertissements sur les résultats, lorsque le risque se concrétise. Avec parfois des quantifications claires, comme on l'a vu récemment lorsque le groupe Air France a livré au marché le coût quotidien généré, sur ses comptes, par la grève des pilotes. Une communication de risque qui prend alors des allures de lobbying. À l'inverse, lorsque l'entreprise peut se targuer d'une très bonne gestion de son risque, elle peut mettre en avant l'avantage concurrentiel qui en résulte, à l'image de ce qu'a fait par exemple, le groupe américain Microchip Technology après les inondations en Thaïlande (voir page 21). Mais la démarche est encore rare. « Chaque sinistre pourrait être une opportunité pour faire grandir tout le monde et améliorer les bonnes pratiques, mais les entreprises communiquent rarement sur le traitement des crises qu'elles ont traversées. Même lorsque cela s'est mal passé, cela pourrait être l'occasion de montrer que l'on a tiré les leçons de la crise et mis en place un plan d'action pour mieux fonctionner dans le futur » déplore Loïc Le Dréau, Client service manager chez FM Global.

<sup>(1)</sup> Cadre et pratiques de Communication Financière, l'Observatoire de la Communication financière, émanation du Cliff (l'association des professionnels de la communication financière).

# EXEMPLE D'UNE COMMUNICATION DE CRISE RÉUSSIE

## L'AMÉRICAIN MICROCHIP TECHNOLOGY

**Peu impacté par les inondations en Thaïlande, le fabricant de semi-conducteurs a su mettre en avant son avantage concurrentiel à travers une communication ciblée.**

Été 2011 : après quatre tempêtes consécutives et le débordement de ses rivières, la Thaïlande doit faire face à de très fortes inondations. Deux millions d'hectares de terres agricoles et près de 14 millions de Thaïlandais sont affectés, entre juillet 2011 et janvier 2012, par des crues qui auront causé près de 1 000 décès. Au-delà de la catastrophe naturelle et humaine, ces inondations ont aussi affecté l'économie mondiale, un grand nombre d'entreprises étant – sans même le savoir parfois – directement ou indirectement dépendantes d'usines situées dans la zone. En particulier dans les secteurs technologiques, disques durs ou composants et avec des effets souvent violents. « *Un fabricant de pneumatique a par exemple réalisé que son usine thaïlandaise fournissait 30% des compagnies aériennes mondiales. Il n'avait pas pris la mesure de la criticité de cet atelier pour l'industrie mondiale, ni imaginé la pression qu'il allait subir pour remettre d'urgence l'appareil productif en état de fonctionnement* » indique ainsi, dans une analyse, le spécialiste du risque FM Global. Face à de tels événements, la sanction du marché peut être aussi brutale que sévère : toujours selon FM Global, les actions des sociétés ayant subi des ruptures de chaîne d'approvisionnement connaîtraient en moyenne une baisse de 40% de leur valeur boursière...

À l'inverse, ceux qui parviennent à tirer leur épingle du jeu peuvent bénéficier d'un sérieux avantage concurrentiel. À la condition toutefois de savoir communiquer sur le sujet. « *L'exemple de l'entreprise américaine spécialisée dans les semi-conducteurs Microchip Technology est parlant. Dotée d'un plan de continuité d'activité performant, elle s'est montrée capable de pallier les déficiences de ses fournisseurs en*



*fabricant en interne certains des produits manquants, ou en se tournant efficacement vers d'autres fournisseurs et a augmenté ses parts de marché* » souligne Loïc Le Dréau, chez FM Global.

Concrètement, la communication de Microchip Technology s'est faite en deux temps. Dès le 13 octobre 2011, dans un avertissement sur son chiffre d'affaires et un communiqué de presse, la société annonçait que ses « deux usines, situées à quelque 50 miles à l'est de Bangkok, fonctionnaient normalement et pouvaient répondre à la demande de leurs clients ». L'entreprise précisait alors que sa « chaîne de production en

*Thaïlande étant fiable, elle avait pris des mesures de sécurité supplémentaires pour assurer ses besoins de production et ajouté des fournisseurs alternatifs pour limiter tout risque sur la chaîne d'approvisionnement* ». Le 28 octobre, nouveau communiqué de presse, cette fois-ci centré sur les inondations : « *Microchip's Thailand Factories Operating Normally - No Imminent Danger Due to Location* » (soit « *Nos usines de Thaïlande fonctionnent normalement. Pas de danger immédiat lié à la localisation* »). L'entreprise y dresse un bilan – positif – de la crise, joignant des photos de ses usines, clairement « hors-eau » et fait un état des lieux de ses fournisseurs à travers le pays.

Les marchés ont positivement réagi à ces annonces. La société, cotée au Nasdaq, a en effet vu son cours de bourse progresser sur la période : à moins de 30 dollars le 19 août 2011, il était à 37 dollars le 4 novembre.



# LES CHOIX DE MICHELIN

**Le Risk Manager du groupe Michelin, Alain Aubignat, nous expose la politique de communication de son groupe en matière de risques.**



Alain Aubignat,  
Risk Manager du groupe  
Michelin

## Quels types d'informations diffusez-vous sur vos risques ?

Le groupe diffuse plusieurs types d'informations sur ses risques. Il y a tout d'abord une communication obligatoire annuelle, à travers le DDR (ou document de référence), qui comporte bien évidemment un chapitre « facteurs de risque », mais aussi le « rapport du président » dont les deux derniers paragraphes expliquent que notre dispositif de maîtrise des risques est efficace et bien géré. En tant que Directeur des risques du Groupe, je suis chargé de leur rédaction, l'ensemble des travaux étant coordonné par le responsable de la Communication Investisseurs.

« Nous sommes très attentifs à notre risque de réputation. »

Par ailleurs, nous participons, de façon volontaire, à un certain nombre d'enquêtes réalisées par des agences de notation extra-financières qui classent les entreprises en fonction d'un certain nombre de critères notamment de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE). C'est un sujet qui est monté en puissance, ces dernières années, et il y a de plus en plus d'enquêtes en la matière. La gestion des risques y occupe une place importante, que l'enquête soit générale ou ciblée sur des sujets comme le carbone ou l'eau... Ces enquêtes présentent l'avantage de concentrer nos réponses et les investisseurs peuvent les consulter pour connaître notre politique de gestion de ces risques.

Enfin, il faut reconnaître que nous communiquons assez peu sur nos risques de façon spontanée, en « push » : nous n'avons ni forum ni communication spécifique pour le faire.

## Communiquez-vous en interne sur vos risques ?

Nous communiquons... le juste nécessaire, mais sans plus et en segmentant l'information au maximum. Ainsi, rares sont ceux qui en interne connaissent l'intégralité de notre cartographie des risques : chacun a accès à la partie d'information dont il a besoin, par continent, ou par unité, par exemple. Nos plans de traitement des risques, eux, sont beaucoup plus largement partagés.

L'objectif de cette approche est de communiquer aux différents acteurs de l'entreprise une information de nature confidentielle, dont ils ont néanmoins besoin dans l'exercice de leur mission, mais en limitant cette diffusion au strict nécessaire.

## Comment qualifieriez-vous votre politique de communication sur les risques ?

Nous faisons probablement montre d'une certaine « prudence » dans notre communication sur les risques. Nous sommes très attentifs à notre risque de réputation et nous pensons aujourd'hui qu'associer notre nom à des risques pourrait être préjudiciable en termes d'image. Toutefois, toute entreprise a des risques et l'on peut aussi penser qu'il est rassurant pour l'extérieur de voir que nous connaissons bien nos risques, que nous avons défini un niveau d'acceptation pour chacun d'eux et mis en place les moyens nécessaires à leur gestion.

De fait, le groupe Michelin a aujourd'hui acquis une grande maturité dans sa gestion des risques. Cela fait, depuis toujours, partie de notre ADN. En effet, nous sommes sensibles au risque par nos produits - les pneus dont l'aspect sécuritaire est majeur - mais aussi par la protection nécessaire de nos savoir-faire, en particulier les secrets de fabrication du pneu radial. Aujourd'hui, nous connaissons bien tous nos risques et avons clairement établi un niveau de tolérance pour chacun d'eux. Nos plans de traitement sont également parfaitement définis et nous les suivons régulièrement.

Aujourd'hui nous commençons à afficher notre « risk policy », mais de façon encore assez générique et il nous faudra probablement dans le futur devenir de plus en plus précis. C'est une chose nouvelle : par exemple, certains pays, comme l'Inde, en font aujourd'hui la demande officielle. ■



# CE QU'EN PENSENT...

...UN ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT GRANDS GROUPES – DANIEL LEBÈGUE, IFA

**Le Président d'honneur de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) explique à Atout Risk Manager ce que les administrateurs indépendants attendent des entreprises en termes de communication sur leurs risques.**

**En tant qu'administrateur, êtes-vous déjà passé à côté d'un risque important ?**

Que l'on soit dirigeant, ancien dirigeant, ou administrateur d'entreprise, on ne peut que faire le constat qu'il y a des risques que l'on n'a pas vu venir, pas su anticiper. C'est vrai pour le management comme pour les conseils d'administration, les comités d'audit ou les comités des risques. Tout administrateur lucide et honnête vis-à-vis de lui-même se doit de le reconnaître. La vie des entreprises industrielles ou financières comporte évidemment, en permanence, une prise de risque. Nul ne peut attendre des dirigeants, des administrateurs ou des superviseurs qu'ils neutralisent par avance tout risque : c'est impossible... Personne ne pourra reprocher à un dirigeant d'entreprise, à un administrateur, à un commissaire aux comptes, à un directeur des risques ou à un responsable de l'audit interne de n'avoir pas empêché la survenance d'un risque : il n'y a pas d'assurance tous risques dans la vie de l'entreprise. Ce qu'on attend, c'est une maîtrise raisonnable de la prise de risques, la gestion des risques est une obligation de moyens, certainement pas de résultat.

« Il faut faire le tri entre ce qui ce qui doit être dit, ce qui peut être dit et ce qui ne peut pas l'être... »

**Les entreprises communiquent-elles correctement sur leurs risques auprès de leurs administrateurs ?**

On ne peut pas répondre de façon globale, par oui ou par non. Les entreprises françaises ont en général un assez bon, voire un très bon, suivi de leurs risques commerciaux et financiers, c'est-à-dire des risques liés à l'évolution de leurs comptes, de leurs équilibres de bilan et des ratios de gestion financière. Tous les conseils que j'ai connus disposaient donc d'une batterie d'indicateurs restitués par le management, sur les risques de liquidité, de solvabilité, d'endettement excessif, comme sur les risques de contrepartie, de taux et de change. La plupart des entreprises – grandes ou petites – disposent aujourd'hui d'indicateurs de ce type. Ainsi, lors de l'examen des comptes du trimestre, les administrateurs sont en mesure de faire un point sur l'évolution des grands risques financiers et commerciaux de l'entreprise.

En revanche, dans beaucoup d'entreprises, le suivi des autres types de risques peut être plus parcellaire. Notamment pour les risques de type RSE (environnementaux et sociaux), les risques de conformité et d'éthique et

même les risques de contentieux juridiques et fiscaux. Il suffit de voir la manière dont beaucoup de groupes se trouvent aujourd'hui mis en cause par la justice, dans leur pays ou dans des pays étrangers, ou l'avalanche de pénalités et condamnations qui s'est abattue sur les grandes banques internationales, depuis trois ou quatre ans, sur des sujets comme les opérations d'initiés, les crédits sub-primes, les marchés interbancaires et de devises, ou l'application des législations anti-blanchiment et anti-corruption. À l'évidence, ces risques sont mal identifiés ou gérés avec retard au niveau des managements eux-mêmes. On constate que leur restitution aux conseils d'administration et aux comités d'audit a été souvent tardive et très insuffisante.

**Quels sont les bons outils pour informer les administrateurs sur les risques ?**

Il y a, me semble-t-il, deux bons outils pour permettre au conseil d'administration d'être bien informé, et ainsi être en mesure d'assurer sa mission de suivi et d'évaluation des risques, en soutien du management. Le premier est aujourd'hui largement diffusé : il s'agit de la cartographie des risques de l'entreprise. C'est une première étape, indispensable, mais qui à mon sens ne suffit pas, car une fois que l'on a bien identifié la nature des risques de l'entreprise, il faut ensuite en assurer un suivi régulier. Il existe pour cela un second outil : le tableau de bord des risques, ou « risk dashboard » : qui permet le suivi de l'évolution des risques, une évaluation de leur intensité et de leur probabilité d'occurrence. C'est un outil très utile et très pertinent, qui permet au comité d'audit et/ou des risques de débattre des risques de façon, non pas abstraite, mais plus opérationnelle. Mais toutes les entreprises n'en disposent malheureusement pas encore.

**Que peut-on dire à l'extérieur sur les grands risques de l'entreprise ?**

C'est une question très difficile. On doit aux actionnaires et au marché une information aussi « rapide, complète et pertinente » que possible. Dans tous les cas, elle ne doit pas être de nature à les induire en erreur : c'est la loi. Mais il est très difficile, pour une entreprise, de donner au public une information continue, actualisée et précise sur tous les risques auxquels elle est exposée, en particulier sur certains sujets qui font l'objet de négociations qui peuvent être conduites sur de longues périodes. Il faut donc faire le tri entre ce qui peut être dit, ce qui doit être dit, et ce qui ne peut pas l'être... Ce choix relève de la responsabilité du management, mais aussi du conseil d'administration, qui doivent donc décider ensemble quelles informations donner sur les risques à l'extérieur de l'entreprise : en termes de substance, d'évaluation des impacts, et sur l'avancement des contentieux ou des négociations. C'est un sujet délicat, souvent discuté dans les comités d'audit. Il n'existe pas de réponse standard. ■

Daniel Lebègue,  
Président d'honneur de l'IFA

## ...UN ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT DE PME - MICHEL BEHAR, APIA



Michel Behar,  
Président d'APIA

« Les PME  
ont encore  
des progrès  
à faire. »



**Les PME et les entreprises non cotées ont également du mal à communiquer sur leurs risques, notamment auprès de leurs administrateurs indépendants. Le président d'APIA\* Île de France nous expose les progrès qu'il estime nécessaires.**

#### En tant qu'administrateur indépendant, quelle information sur les risques attendez-vous ?

Les administrateurs indépendants sont responsables vis-à-vis des actionnaires des entreprises dans lesquelles ils interviennent. L'analyse et la maîtrise des risques sont le cœur de notre rôle. Nous sommes donc très vigilants sur les risques encourus par l'entreprise, en particulier à chaque prise de décision.

Au premier niveau, il est essentiel pour nous que les données financières soient fiables. Il faut donc nous assurer que le contrôle de l'entreprise permet un niveau de fiabilité suffisant sur les chiffres communiqués. Ensuite, nous nous assurons que les risques majeurs de l'entreprise ont été identifiés, en fonction de son activité ou de son secteur. En matière de risque opérationnel, les administrateurs indépendants vont par exemple s'assurer que la prévention des risques couvre aussi les domaines managériaux : il faut que les dirigeants aient bien prévu un plan de succession, y compris en cas de disparition brutale, pour ne pas laisser l'entreprise à l'abandon. Nous nous assurons aussi que le risque de compliance est bien contrôlé, par exemple pour les lois concernant les employés et même les visiteurs. Nous avons là un rôle de questionnement et de mise sous pression du management pour nous assurer qu'il respecte, par exemple, le Droit du travail.

#### Sous quelle forme les informations vous sont-elles transmises ?

En dehors des informations financières, les informations sur les risques nous sont notamment transmises à travers le « document unique » (ou DUER document unique d'évaluation des risques). Nous sommes attentifs à la cohérence entre ce document et la cartographie des risques qui nous est également présentée. L'objectif est de vérifier que les mesures nécessaires à la gestion des risques ont bien été prises...

Si les documents qui nous sont fournis ne sont pas toujours complets, nous avons constaté une forte évolution des discours ces dernières années. Avec la progression et la rapidité de la médiatisa-

tion, il est difficile à une entreprise de cacher le moindre fait, ou le moindre risque : les salariés peuvent en un clic livrer les informations sur les réseaux sociaux. Les entreprises se sont donc beaucoup professionnalisées dans leur gestion et leur communication sur les risques. Même les plus petites - qui ne disposent pas d'équipes spécialisées - formalisent aujourd'hui leur appréciation du risque. Dirigeants et administrateurs sont de plus en plus conscients de l'importance de la prévention des risques. C'est devenu un sujet d'actualité régulier lors des conseils d'administration. À tel point que l'apparition d'un nouveau risque - comme la perte d'un client important, ou le vote d'une loi qui touche l'entreprise - peut justifier la convocation d'un conseil ad hoc.

#### Êtes-vous satisfaits des éléments qui vous sont communiqués ?

Globalement non. Nous ne sommes pas satisfaits. Les entreprises ont encore beaucoup de progrès à faire pour permettre aux administrateurs d'avoir un niveau d'information suffisant pour apprécier la nature des risques et pouvoir en identifier les « signaux faibles », c'est-à-dire les signes avant-coureurs. Concrètement, certaines entreprises ne fixent pas d'ordre du jour, ne nous transmettent pas les documents préparatoires qu'il nous faudrait étudier pour être en capacité de poser des questions pertinentes ou, enfin, n'apportent pas un niveau de détail suffisant sur les dossiers complexes. Par exemple, lors d'une acquisition, les études réalisées sont souvent trop sommaires, tant sur les risques de pertes de clients après l'opération, que sur les risques RH liés à l'intégration, l'harmonisation des systèmes de rémunération ou la gestion sociale. Enfin, les problèmes liés à la culture des entreprises sont souvent mésestimés.

Nous ressentons aussi le manque de hiérarchisation dans les risques qui nous sont présentés. Nous ne pouvons pas faire face à un inventaire exhaustif : il y a trop de domaines à étudier, sans compter que les risques évoluent très vite, certains pouvant apparaître ou disparaître rapidement. Il est souvent compliqué, parfois impossible, de créer des priorités entre les risques. Nous avons donc tendance à nous concentrer sur les risques « majeurs », à commencer par l'information financière car un dirigeant ou un conseil d'administration qui ne disposent pas d'une information fiable ne peuvent pas prendre les bonnes décisions et courent tous les risques de fraude interne... ■

\* Fondée fin 2003 par des dirigeants d'entreprises dont les membres sont actifs dans des Conseils d'Administration ou de Surveillance, l'association APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés) a pour objectifs de professionnaliser et de promouvoir la fonction d'Administrateur d'Entreprises. Ses membres interviennent essentiellement dans des petites et moyennes entreprises.

## ... UN DAF THIERRY LUTHI, DFCG

**Le précédent Président de l'association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG) juge qu'il faut être attentif à l'écart qui peut exister entre l'appréciation interne d'un risque et sa restitution.**

### Quelles sont les attentes des investisseurs et analystes en matière de communication sur les risques ?

Si une entreprise ne prend pas de risques, elle prend un risque considérable sur son avenir... Le risque d'entreprendre est un risque sain pour une entreprise, à la condition bien sûr qu'il soit correctement géré. La communication sur les risques est donc un élément incontournable et essentiel. Ceux qui lisent la documentation des entreprises souhaitent, tout d'abord, savoir si ses risques sont correctement appréhendés. Il y a donc une logique d'inventaire dans la présentation des risques. Il faut ensuite être pertinent et bien faire le lien entre l'activité de l'entreprise et ses risques : la cartographie des risques doit être cohérente tant avec l'activité qu'avec l'environnement et la communication sur les risques doit s'en ressentir. Par exemple, si l'entreprise souhaite se développer sur un nouveau marché, il faudra montrer que les risques y sont bien appréhendés. Pas la peine, en revanche, de s'étendre sur des risques qui ne sont pas importants pour la structure ou son activité. Le second domaine sur lequel l'entreprise doit ensuite communiquer est la gestion de son risque. Il faut montrer comment chaque risque identifié est traité ou couvert, à travers une analyse de son impact potentiel, leurs éventuelles couvertures... Avec une certaine logique de hiérarchisation.

### L'entreprise doit-elle – et peut-elle – tout dire sur ses risques ?

Je ne le pense pas ou autrement dit si elle s'engage sur cette voie, elle devra bien en appréhender les conséquences. Ce que l'entreprise dit sur ses risques doit être soumis à un juste dosage. En effet, dès lors que l'information est communiquée, elle doit être la plus précise possible, sans exacerber ni sous-pondérer les risques qui sont présentés. C'est un sujet majeur qui fait l'objet de nombreux

débats dans nos groupes de travail : il faut se méfier de l'écart qui peut exister entre l'appréciation interne d'un risque et la structuration des mesures prises en termes de contrôle interne et la restitution des informations dans les documents de l'entreprise portés à la connaissance du public. Chaque mot peut avoir un impact et il faut être extrêmement vigilant dans leur choix. Tout d'abord, une information brute, sortie de son contexte, peut nuire à l'entreprise et avoir un effet procyclique sur le risque lui-même, au lieu de le tempérer. Par ailleurs, il est clair que l'intelligence économique s'appuie notamment sur les documents publiés par l'entreprise. Les observateurs extérieurs n'ont pas la connaissance de l'entreprise, de son background ou de son environnement. Leur ressenti face à la communication de l'entreprise peut donc être extrêmement impactant voire inadapté, entraînant des conséquences sur l'image de la société, son cours de bourse si elle est cotée.

Il faut donc bien doser l'espace de jugement qui existe entre l'identification du risque et son impact... au risque d'exacerber une spirale de risques. Dans son analyse des risques, une entreprise est bien évidemment amenée à envisager des choses qui pourraient, éventuellement se produire. Elle dit en quelque sorte 'on a peut-être identifié quelque chose qui pourrait peut-être se traduire par...' et, en interne, dans une analyse prospective, elle peut choisir de sur-pondérer certains risques pour asseoir un plan d'action. Il est évident que l'analyse extérieure d'un tel risque pourrait alors être délicate voire dangereuse : un risque auquel l'entreprise accorde un grand poids ne remet pas nécessairement en cause sa structure patrimoniale. Heureusement, certains observateurs, extérieurs, comme par exemple les commissaires aux comptes, peuvent aider l'entreprise à prendre de la hauteur et à tempérer son jugement. ■

« L'entreprise doit communiquer sur la gestion de son risque et montrer comment chaque risque identifié est traité ou couvert. »

« Il faut bien doser l'espace de jugement qui existe entre l'identification du risque et son impact... »



Thierry Luthi,  
précédent Président, DFCG

# L'HORIZON DU REPORTING INTÉGRÉ

Les groupes qui ont adopté la nouvelle démarche du « reporting intégré » n'hésitent pas à communiquer sur leurs risques de façon extrêmement synthétique et hiérarchisée, mettant en évidence le lien entre les risques, leur contrôle et la création de valeur.



Philippe  
Peuch-Lestrade,  
Directeur général  
délégué de l'IIRC

## LE REPORTING INTÉGRÉ : UNE NOUVELLE ÈRE DE LA COMMUNICATION SUR LES RISQUES ?

**T**rop longue, trop complexe. La communication financière prête aujourd'hui le flanc, dans son ensemble, à d'importantes critiques. Certains ont donc décidé de prendre le problème à bras le corps et de réfléchir à une forme de nouvelle communication, baptisée « reporting intégré », ou *integrated reporting*, telle que proposée par l'IIRC (International Integrated Reporting Council). Plus concis et beaucoup plus synthétique que les rapports actuels produits par les entreprises, ce reporting a notamment pour objectif de mettre en évidence les liens entre la création de valeur de l'entreprise et les moyens mis en œuvre par cette dernière. L'un des objectifs affichés est de faciliter la prise de décision par les dirigeants de l'entreprise.

## SUIVRE L'ÉVOLUTION DES RISQUES

Dans ce cadre, les risques prennent évidemment une nouvelle place. « Au-delà de ses aspects dramatiques, le risque est un élément consubstantiel de la vie de l'entreprise et de sa création de valeur. Lorsque l'on réfléchit à ce qui fonde la stratégie des entreprises, on comprend que le risque n'est pas le monopole des directions des risques. Il doit au contraire être l'axe central de la réflexion stratégique de l'entreprise, à son plus haut niveau : il faut que les dirigeants, avant même de définir la stratégie de l'entreprise et de penser son mode de déploiement, s'interrogent sur le niveau de risque qu'ils sont prêts à accepter » explique Philippe Peuch-Lestrade, Directeur général délégué de l'IIRC. Alors même que l'idée de « performance dans la durée » est fondamentale dans le projet de l'*integrated reporting*, chaque décision doit s'afficher au regard du risque qui en découle. « Le reporting intégré devrait permettre aux instances de gouvernance d'établir plus facilement les liens de la chaîne risques - éléments de contrôle des risques - création de valeur, estime Philippe Peuch-Lestrade. Prenons l'exemple d'une "simple" embauche de personnel : elle

## QU'EST-CE QUE LE REPORTING INTÉGRÉ ?

« Le reporting intégré est un processus qui aboutit à une communication, le plus souvent sous la forme d'un "rapport intégré" périodique, portant sur la création de valeur par l'entreprise au fil du temps. Un rapport intégré est une communication concise expliquant le processus de création de valeur d'une entreprise à court, moyen et long termes, à partir de sa stratégie, de sa gouvernance, de sa performance et de ses perspectives ».

Source : PwC

présente un double risque, bien évidemment si l'embauché est un fraudeur, mais aussi et tout simplement si le recruté n'est pas à la hauteur des attentes et se révèle donc contre-performant. L'interaction entre les facteurs de risque et les décisions prises par les dirigeants est mise en évidence à travers le reporting intégré ».

Avec une double conséquence. Tout d'abord une meilleure appréhension en interne. Ainsi, selon une étude<sup>(1)</sup> réalisée en avril et août 2014 par Black Sun, auprès d'une partie de la centaine d'entreprises qui planchent actuellement, à travers le monde, sur le sujet du reporting intégré, 79% des dirigeants estiment avoir ainsi amélioré leur processus de prise de décision et 68% avoir obtenu grâce au processus une meilleure compréhension de leurs risques et opportunités. L'évolution vers le reporting intégré forcerait donc l'entreprise à se poser de nouvelles questions. « Aujourd'hui, combien de groupes ont réellement réfléchi à leur appétence au risque ? Il conviendrait que les conseils d'administration statuent avec précision sur ce sujet » souligne Philippe Peuch-Lestrade. Par ailleurs, la démarche du « reporting intégré » séduit évidemment les investisseurs et analystes. Selon une étude récente du cabinet PwC<sup>(2)</sup>, seuls 14% des investisseurs jugent que les entreprises communiquent suffisamment aujourd'hui

<sup>(1)</sup> Étude BlackSun, *Realising the benefits : the impact of Integrated reporting*, réalisée entre avril et août 2014 auprès de 66 entreprises travaillant sur le reporting intégré.

<sup>(2)</sup> Étude Corporate performance : *what do investors want to know ?*, menée au niveau mondial par PwC auprès de 85 professionnels du secteur de l'investissement.

Corporate risks.	Probability of occurrence	Risk extent	Risk level	Change since prior year
<b>INDUSTRY, COMPETITION AND STRATEGY</b>				
Risks relating to the macroeconomic environment, Germany	low	small	low	↻
Risks relating to the macroeconomic environment, United States	low	medium	low	↻
Risks relating to the macroeconomic environment, Europe	medium	medium	medium	↻
Risks relating to the market and environment, Germany	medium	medium	medium	↻
Risks relating to the market and environment, United States	medium	medium	medium	↻
Risks relating to the market and environment, Europe	medium	medium	medium	↻
Risks relating to innovations (substitution)	medium	large	medium	↻
Risks relating to strategic transformation and integration, United States	medium	medium	medium	↻
<b>REGULATION</b>	please refer to PAGE 143 ET SEQ.			
<b>OPERATIONAL RISKS</b>				
Personnel, Germany and Systems Solutions	medium	small	low	↻
Risks relating to IT/NT network operations, Germany	very low	very large	medium	↻
Risks relating to IT/NT network operations, United States	very low	large	medium	↻
Risks relating to IT/NT network operations, Europe	very low	large	low	↻
Risks relating to existing IT architecture, United States	medium	medium	medium	↻
Future viability of the IT architecture, United States	medium	medium	medium	↻
Procurement	low	small	low	↻
Data privacy and data security	medium	medium	medium	↻
<b>BRAND, COMMUNICATION AND REPUTATION</b>				
Brand and reputation (reporting in the media)	low	small	low	↻
Sustainability risks	low	small	low	↻
Health and environment	low	medium	low	↻
<b>LITIGATION AS WELL AS ANTI-RUST AND CONSUMER PROTECTION PROCEEDINGS</b>	please refer to PAGE 148 ET SEQ.			
<b>FINANCIAL RISKS</b>				
Liquidity, credit, currency, interest rate risks	low	small	low	↻
Tax risks	please refer to PAGE 153			
Other financial risks	please refer to PAGE 153			

↻ improved   ↻ unchanged   ↻ deteriorated

Document 1 : **Extrait du rapport intégré de Deutsche Telekom**

Le groupe Deutsche Telekom qualifie chacun de ses risques d'une appréciation « très basse, basse, moyenne... », et n'hésite pas à employer un petit graphique pour permettre au lecteur de se faire rapidement une idée de l'évolution du risque par rapport aux années précédentes.

sur leurs plans stratégiques futurs, les autres estimant que le lien entre les business model et la création de valeur n'est pas, actuellement, correctement explicité. « 87% des investisseurs déclarent par ailleurs qu'un lien clairement établi entre les objectifs stratégiques, les risques, les indicateurs clés de performance (KPI) et les états financiers de l'entreprise améliorerait leur analyse » précise Philippe Kubisa, Associé PwC spécialiste de la communication financière.

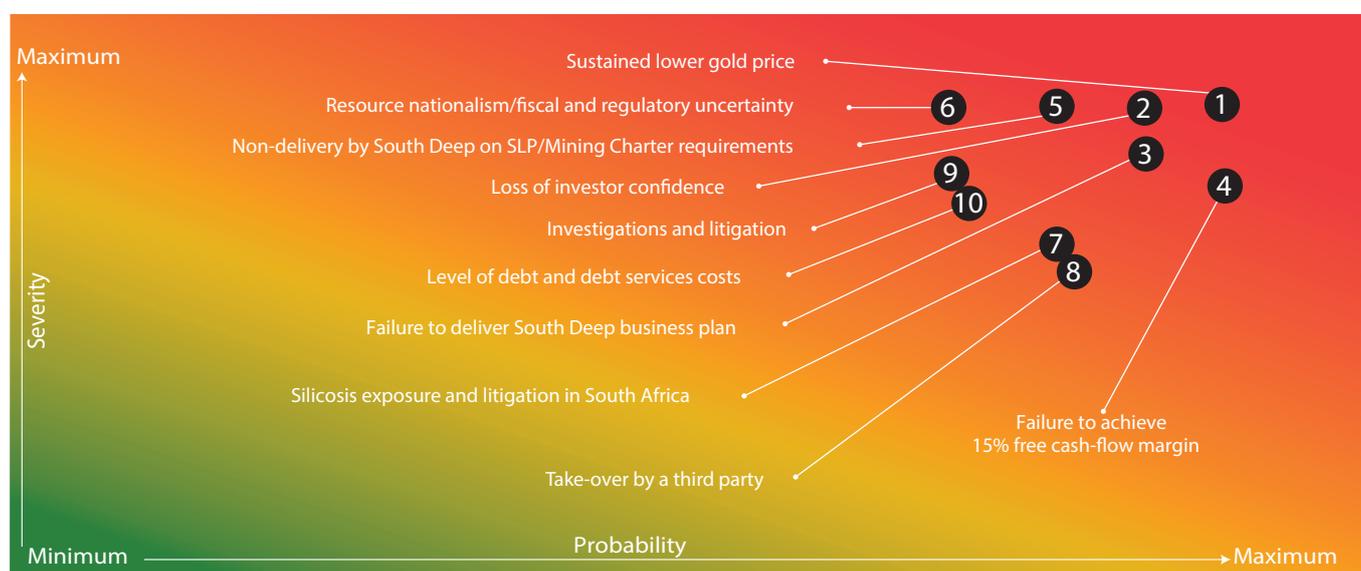
**DES ENTREPRISES ENCORE FRILEUSES**

En matière de communication sur les risques, le reporting intégré risque d'être à l'origine d'une véritable révolution. « Aujourd'hui, pour parler de leurs risques, les entreprises ont plutôt tendance à regarder dans le rétroviseur. Le reporting intégré va les contraindre à changer leur logiciel et à regarder vers l'avenir » estime ainsi Lionel d'Harcourt, Associé co-fonda-

teur d'Arengi. De fait, les entreprises qui ont déjà bien avancé dans la démarche semblent être entrées dans une nouvelle dimension : alors même que les plus grandes entreprises françaises rechignent à quantifier et hiérarchiser leurs risques, on voit des présentations véritablement révolutionnaires. « Certains groupes n'hésitent pas à faire une présentation synthétique de leurs risques, en chiffrant la probabilité d'occurrence, l'étendue et le niveau de risque. Ils affichent en outre l'évolution de chaque risque par rapport aux années précédentes et n'hésitent pas à communiquer à travers des schémas synthétiques ou des tableaux extrêmement clairs et didactiques » souligne Philippe Kubisa. L'idée est de bien montrer comment les risques peuvent affecter le business model de l'entreprise, et quelles actions peuvent être menées pour les gérer ou limiter leur impact ».

Les pages « risques » des rapports intégrés de Deutsche Telekom (voir document 1) ou de GoldFields (voir document 2) parlent d'elles-mêmes : hiérarchisation, quantification, variation y apparaissent en première lecture.

Verra-t-on bientôt de telles publications en France ? Ce n'est pas certain car beaucoup de groupes traînent les pieds. « Ils sont nombreux à bouder le reporting intégré car ils redoutent qu'on leur impose un nouveau standard qui viendrait encore s'ajouter aux nombreuses réglementations et obligations qu'ils doivent déjà respecter » reconnaît Philippe Kubisa. Pour autant, ces rapports d'un nouveau genre constituent aujourd'hui un horizon. Et certains s'en rapprochent, sans même s'en être conscients... ■



#### Document 2 : Extrait du rapport intégré 2013 de Gold Fields

Le groupe sud-africain n'hésite pas à livrer dans un schéma très clair la hiérarchisation de ses principaux risques. Chacun est ensuite repris dans un tableau présentant également les moyens mis en œuvre pour sa gestion.

## L'AMRAE ET MAZARS PRÉPARENT UN OUVRAGE SUR LA COMMUNICATION SUR LES RISQUES

Face aux enjeux pour les entreprises de communiquer sur leurs risques tant en interne qu'en externe, l'AMRAE a choisi de se mobiliser. Sa Commission ERM 360°, présidée par Christine Cantournet, qui regroupe des Risk Managers issus d'ETI, de grandes entreprises et d'organisations publiques, planche actuellement, avec le cabinet d'audit et conseil Mazars et Olivier Lenel, sur un ouvrage consacré à la Communication sur les risques. Véritable outil pédagogique, il s'adressera aux Risk Managers, bien évidemment, mais aussi aux directeurs généraux, aux spécialistes de la communication ou de la gestion de crise et à tous ceux qui se préoccupent de la façon d'on on peut – et dont on doit – parler de ses risques à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Prévu pour début 2015, l'ouvrage exposera le cadre volontaire ou obligatoire dans lequel s'inscrit la communication des risques comme levier au service de la performance et comme outil pour sécuriser les objectifs de l'entreprise. Il présentera également, de façon très concrète, les principaux outils de cette communication des risques sous forme de bonnes pratiques partagées et de documents pédagogiques et illustrés qui sont à disposition des entreprises pour parler de leurs risques et renforcer leur culture du risque. Enfin, une troisième partie s'interrogera sur les tendances à venir et en particulier sur les apports espérés, à moyen terme, du reporting intégré.



analyses attestations logiciel  
simulations  
franchises Business Units courtiers  
S/P collecte des valeurs  
cartographie polices locales filiales  
couvertures risques calculs prévention  
déclaration ventilation primes  
polices flottes auto recommandations  
renouvellements sinistres  
experts communication

# LES ENTREPRISES FACE AUX RISQUES D'ÉPIDÉMIES

Bien que le nombre de morts causés par le virus Ebola continue d'augmenter, le drame a pour le moment peu d'impacts économiques. Cependant en l'absence de couvertures assurantielles spécifiques, les entreprises doivent prendre des précautions face à ce type de risques qui pourraient à terme se multiplier.



Véronique Turinaz-Postel,  
Directrice commerciale  
d'Allianz Global Corporate  
and Specialty

## UN SOLIDE TRAVAIL SCIENTIFIQUE

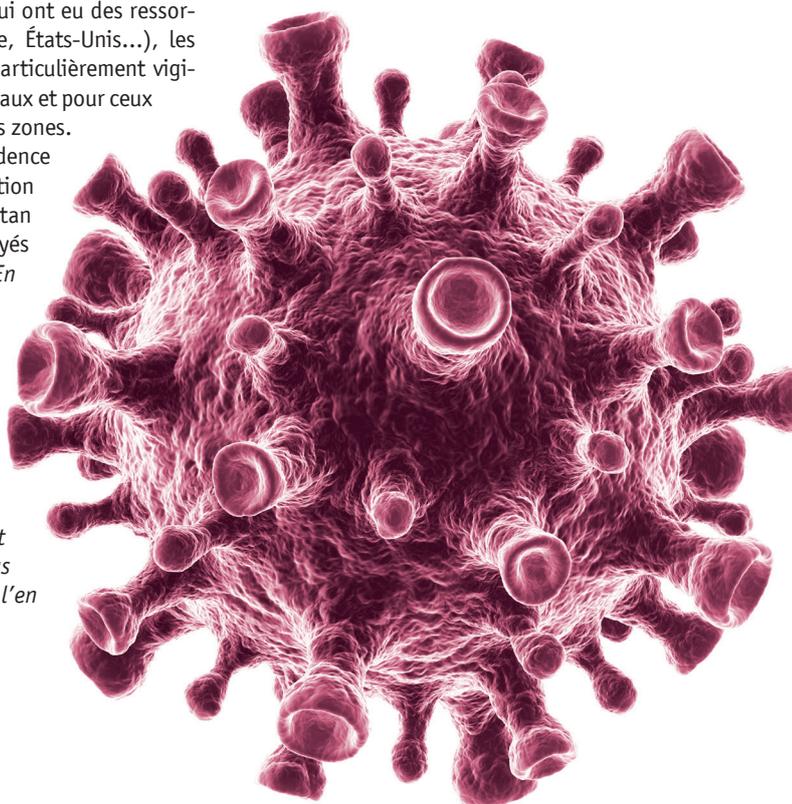
**F**in novembre, l'OMS recensait plus de 15 000 personnes victimes du virus Ebola dont 5 000 décès. En raison du très grand nombre de personnes atteintes et du fort taux de létalité de la maladie (près de 70% selon les experts), ce chiffre devrait rapidement augmenter. Pour les trois pays foyers de l'épidémie, Libéria, Guinée et Sierra Leone, c'est une véritable catastrophe qui, selon la Banque mondiale, est chiffrée à 800 millions de dollars (et jusqu'à 32 milliards de dollars pour l'Afrique de l'Ouest si l'on prend la fourchette haute). Mais son impact économique mondial devrait rester limité. Ces trois pays figurent parmi les plus pauvres du monde et sont assez peu industrialisés. Les grandes entreprises internationales sont rares à y être implantées, la France, par exemple, n'a même pas d'ambassade en Sierra-Leone. Néanmoins, dans tous les pays développés et particulièrement ceux qui ont eu des ressortissants touchés (France, Espagne, États-Unis...), les entreprises sont appelées à être particulièrement vigilantes pour leurs collaborateurs locaux et pour ceux qui sont amenés à voyager dans ces zones. En France, les mesures de prudence sont dictées par la loi. La juridiction Karachi - suite à l'attentat au Pakistan en 2002 qui avait tué 11 employés français de DCNS - stipule : «*En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat. Le manquement à cette obligation ayant le caractère d'une faute inexcusable lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver.*».



Charles-Henry Madinier,  
Directeur du département  
Conseil en gestion des risques  
de Marsh France

## L'ÉPIDÉMIE N'EST PAS UN RISQUE ALÉATOIRE

Les risques d'épidémie et de pandémie ne sont pas couverts par les assureurs dans le cadre d'assistance voyage et encore moins pour des pertes d'exploitation sans dommages. Le principe de l'assurance est de s'appuyer sur l'aléa. Or une épidémie, quand elle est avérée, n'est plus un risque aléatoire mais un risque certain. «*Dans les contrats traditionnels, nous couvrons la perte d'exploitation. Nous avons dans notre catalogue une offre de contrat perte d'exploitation sans dommage mais la pandémie et les épidémies sont exclues pour des raisons évidentes de cumuls,* souligne Véronique Turinaz-Postel, Directrice commerciale d'Allianz Global Corporate and Specialty. *Les contrats de transfert alternatifs de risques peuvent prendre en charge ces expositions, avec des montages adaptés et sur mesure.*».



Pour le moment, les acteurs du marché restent donc en retrait. « Au niveau des pertes d'exploitation, c'est très embryonnaire. Pour un incendie, le processus assurantiel reste classique, mais dans les cas de pandémie, évaluer un niveau de garantie nécessaire s'avère plus complexe. Les entreprises vont faire de la prévention ou ont recours à des solutions alternatives de financement afin de compléter les solutions de garanties traditionnelles » souligne Charles-Henry Madinier, Directeur du département Conseil en gestion des risques de Marsh France.

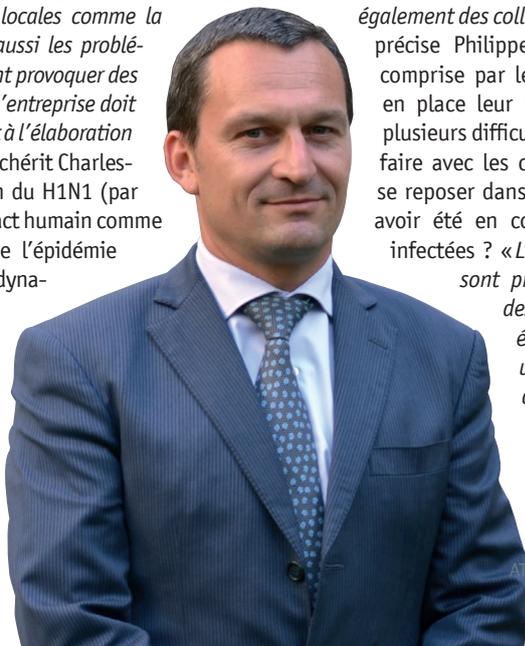
« Si l'offre assurantielle est inexistante, c'est aussi selon les professionnels que les clients ne sont pas demandeurs. Il y a une assez faible inquiétude de la part de nos clients français contrairement aux États-Unis où la question de l'assurance a pu se poser. En tant que courtier, nous ne l'avons pas traité sur le plan assurantiel. Les entreprises ne se sentent pas concernées dans leur stratégie de Risk Management. Pour nombre d'entre elles, Ebola reste théorique » explique Philippe Maraux, Directeur du département Dommages, Maritime et Transport, Aviation et Espace de Marsh France.

« Le phénomène a été très médiatisé mais il n'y a pas d'impact économique pour le moment. Aucun courtier, ni client n'a demandé de couverture sur ce risque à ce jour, confirme Véronique Turinaz-Postel. Néanmoins, si Ebola s'étend dans les pays occidentaux, cela pourra avoir des conséquences commerciales pour l'ensemble des entreprises françaises ».

## LE PRÉCÉDENT H1N1

Rien à voir pour le moment avec les précédents SRAS et surtout H1N1 qui ont été pour beaucoup d'entreprises l'occasion de revoir leur politique de gestion de risques. « Les possibilités d'extension d'H1N1 avaient été mieux prises en compte. Il y a eu des scénarios sur la perte d'exploitation et les politiques de voyage des collaborateurs ont été modifiées. Certaines organisations ont été obligées d'adapter leur PCA » poursuit Philippe Maraux. « Dans cette configuration, il faut évaluer l'impact de l'épidémie sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise et prendre en compte l'effet des mesures locales comme la fermeture des frontières, mais aussi les problématiques de transport qui peuvent provoquer des ruptures d'activité. Dans ce cas, l'entreprise doit penser à ses processus critiques et à l'élaboration de ses solutions de back-up » renchérit Charles-Henry Madinier. La propagation du H1N1 (par voies aériennes et non par contact humain comme Ebola) et le développement de l'épidémie dans des zones économiques dynamiques expliquent aussi cette différence de traitement.

Alain Ronot,  
Directeur des Assurances  
du Groupe Caggemini  
et Administrateur de l'AMRAE



## ÉPIDÉMIE OU PANDÉMIE ?

Les deux termes sont souvent associés pour définir les conséquences du virus Ebola.

**La pandémie** est, selon l'OMS, une flambée de maladies infectieuses et contagieuses qui touche une partie importante de la population, dépassant largement les frontières et favorisée par les moyens de communication. Parmi les grandes pandémies de l'histoire, on peut citer la Peste Noire du 14<sup>e</sup> siècle, la grippe espagnole qui, entre 1918 et 1920, a tué plus de 40 millions de personnes à travers le monde, ou le SIDA.

**L'épidémie** est définie comme étant une maladie acquise par un nombre relativement élevé de personnes dans une région donnée durant un intervalle de temps relativement court. À ce titre, Ebola est considérée comme une épidémie.

« Néanmoins, le SRAS et H1N1 ont servi de leçons. Avec Ebola des opérations d'hygiène sont remises à l'ordre du jour même si ce virus n'a pas, a priori, le pouvoir de coloniser le monde entier. Certes, il peut voyager et créer un foyer n'importe où sur la planète. Mais cela restera des foyers épidémiques, il n'y pas de risques pandémiques » souligne le Docteur Philippe Biberson, Directeur Médical Régional d'International SOS. Cette société s'est spécialisée dans la maîtrise des risques de santé et de sécurité à l'international et travaille avec des grandes entreprises mondiales dont la plupart des sociétés du CAC 40, pour gérer les risques de leurs expatriés et voyageurs d'affaires. Et aujourd'hui, Ebola est systématiquement évoqué lors des renouvellements de contrats. « Nous avons environ 50 entreprises françaises clientes dans la zone touchée avec des projets d'exploitation qui emploient des personnels locaux ou des expatriés. Ils ont également des collaborateurs qui se déplacent » précise Philippe Biberson. Une démarche comprise par les entreprises, qui mettent en place leur PCA, mais qui se heurte à plusieurs difficultés. Par exemple, comment faire avec les collaborateurs locaux partis se reposer dans leur village et qui peuvent avoir été en contact avec des personnes infectées ? « L'information et la formation sont primordiales. Il faut prendre des mesures par anticipation, éviter de voyager si l'on est un peu grippé car on risque d'être mis en quarantaine » rappelle le Docteur Philippe Biberson.



Philippe Maraux,  
Directeur du département  
Dommages, Maritime  
et Transport, Aviation et  
Espace de Marsh France



Dr Philippe Biberson,  
Directeur Médical Régional  
d'International SOS

## LES PRÉCÉDENTS DU SRAS ET DU H1N1

Le SRAS (Syndrome Respiratoire Aigu Sévère) a été la première maladie grave et transmissible à émerger au début du 21<sup>e</sup> siècle. Transmise depuis une province chinoise à la fin 2002, le coronavirus responsable de l'infection a contaminé plus de 8000 personnes (dont 774 décès) autour du globe en quelques mois. La pandémie s'est avérée particulièrement sévère à Hong Kong qui dénombra près de 300 décès. L'impact économique mondial fut estimé à plus de 3,8 milliards d'euros de pertes.

La grippe A (H1N1) est une maladie respiratoire aiguë de l'être humain apparue au Mexique en mars 2009. Elle est causée par un virus issu d'un réassortiment inédit entre des virus d'origine porcine, aviaire et humaine. L'OMS a confirmé 18 500 décès dans le monde entre avril 2009 et août 2010 pour 25 millions de cas recensés. Il y eut sans doute davantage de morts mais les chiffres sont difficiles à collecter. En tout cas, c'est nettement moins que la grippe saisonnière qui toujours selon l'OMS fait entre 250 000 et 500 000 morts chaque année. Selon la Banque Mondiale, la pandémie se serait soldée par une baisse du PIB mondial de 0,7% à 4,8%, selon sa gravité. Le coût pour la France se serait monté à près d'un milliard d'euros.



Parmi les clients d'International SOS, certains ont choisi de mettre leurs activités en arrêt de production jusqu'à ce que le pays où ils sont implantés, soit indemne. «Cela peut prendre des mois» reconnaît le médecin.

### DES MÉMOS POUR RASSURER CHEZ CAPGEMINI

Capgemini est l'un des groupes mondiaux qui a mis en place un programme mondial d'assistance sécuritaire et médicale, intégrant un plan de prévention vis-à-vis des risques sanitaires. Placé sous la responsabilité conjointe des directeurs de la mobilité, de la sécurité et des assurances, ce programme élaboré avec une société spécialisée s'adresse aux collaborateurs qui se déplacent à travers le monde et notamment dans des pays proches des foyers d'épidémie (le Groupe n'a pas d'établissement permanent dans les trois principaux pays concernés). «Les hommes sont la première ressource de l'entreprise. Il est donc primordial de veiller à leur sécurité maximum. Nous interdisons aux collaborateurs d'aller dans certains pays considérés comme à risque» explique Alain Ronot, Directeur des Assurances du Groupe Capgemini et Administrateur de l'AMRAE, qui indique que le Groupe a aussi beaucoup appris d'H1N1. «Plus impactant, il nous a permis de mettre en place une organisation et de mieux évaluer ce type de risque».

Alain Capestan,  
Directeur général délégué du groupe  
Voyageurs du Monde

«Par rapport aux cas recensés dans les pays occidentaux où Capgemini est présent, nous suivons de très près la situation. Globalement, à ce stade, il ne faut pas tomber dans le catastrophisme. Ebola n'a pas pour le moment l'ampleur du paludisme ou de la fièvre jaune». L'organisation est cependant bien rodée. Outre un suivi régulier notamment via une application mobile développée par un prestataire, le Groupe diffuse des mémos «afin d'éviter les effets de panique et les impressions d'isolement. Il est nécessaire de communiquer sur le sujet» précise Alain Ronot qui travaille pour cela avec les services mobilité, sécurité et RH. Si pour Capgemini, société de IT & Management consulting, Ebola ne menace pas directement son activité, son directeur des assurances estime néanmoins que le marché de l'assurance devrait se saisir de cette problématique des pertes d'exploitation non consécutives à un dommage matériel. «Certes nous pouvons la traiter via des solutions de financement ou de transfert alternatif des risques intégrant des sociétés captives, par exemple, mais c'est un sujet majeur sur lequel nous souhaiterions travailler avec les assureurs et les réassureurs».

### LES VOYAGISTES EN PREMIÈRE LIGNE

Alain Ronot n'est pas le seul à appeler les assureurs à plus d'engagement sur ces risques. C'est aussi l'avis d'Alain Capestan, directeur général délégué du groupe Voyageurs du Monde. «Si mes locaux brûlent, j'ai une RC d'exploitation mais pas pour ce genre de risque, puisque la pandémie et ses conséquences ne s'assurent pas. Cependant la question se pose car nous pouvons craindre, un jour, une épidémie d'envergure qui sera beaucoup plus redoutable qu'Ebola».

Aujourd'hui, Voyageurs du Monde est très peu touché par Ebola. La variété des destinations et la capacité du voyageur à proposer rapidement des alternatives lui permettent de pallier aux rares défections de ses clients. Mais il reste attentif. «Nous avons conçu un plan en cas de grave pandémie qui repose notamment sur des économies de trésorerie». Ce programme s'appuie également sur les expériences précédentes, parfois de natures très différentes mais aux impacts forts. Par exemple, les conséquences des attentats du 11 septembre 2001 ou l'éruption du volcan islandais Eyjafjöll, qui en 2010 a paralysé l'espace aérien européen pendant plusieurs jours, ont été difficiles à gérer. «Après le 11 septembre et pendant trois mois, nous avons eu un chiffre d'affaires négatif. Nous ne vendions plus de voyages et les clients qui s'étaient engagés se faisaient rembourser. C'était très délicat au niveau de la trésorerie. Heureusement, nous avons toujours eu des bons bilans et les banques nous ont suivis» souligne Alain Capestan.

L'entreprise a également été concernée par le SRAS et le H1N1 mais là encore avec des conséquences limitées. «30% de notre activité est sur l'Asie et à l'époque même si l'épidémie ne concernait qu'une partie infime de ce





Zacharie Gross,  
Conseiller des affaires  
étrangères en charge du  
centre de situation

## MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES : UN CENTRE DE CRISE ÉGALEMENT AU SERVICE DES ENTREPRISES

Depuis 2008, le ministère des Affaires étrangères s'est doté d'un centre de crise qui coordonne l'action du ministère, en réponse à toutes les crises internationales impliquant des ressortissants français ou appelant une réponse humanitaire. Composé de 50 agents, il fonctionne 24h/24, en liaison avec tous les autres ministères concernés. Très connu pour son site Conseil aux voyageurs, ce centre est particulièrement mobilisé avec Ebola. « Nous avons envoyé des missionnaires sur place et nous nous coordonnons avec les ministères de la Défense, de l'Intérieur (sécurité civile) et de la Santé. Nous avons également des référents Ebola dans chaque ambassade (Libéria et Guinée Conakry), mais aussi au Sénégal, au Mali et en Côte d'Ivoire. Nous avons évalué les capacités médicales et les mesures à prendre en cas d'aggravation » explique Zacharie Gross, Conseiller des affaires étrangères en charge du centre de situation. Mobilisable en cas de rapatriement d'urgence d'un ressortissant français (par moyens privés ou de la défense...), le centre est en relation avec la task force interministérielle dirigée par un coordinateur national, le professeur Delfraissy, car « Ebola est une crise qui va durer ».

Le rôle du centre est de conseiller aussi les entreprises. « Notre outil Ariane est de plus en plus utilisé : il permet au Centre de crise d'envoyer en temps réel des textos ou des courriels d'information sur les incidents de sécurité aux personnes qui se déplacent à l'étranger. Il suffit de s'inscrire sur le site du ministère » précise Zacharie Gross. Si le centre déconseille actuellement les missions non impératives dans les pays touchés par le virus, il n'a en revanche aucun pouvoir juridique d'interdiction. « Nous envisageons avec les entreprises qui le demandent ce qu'il est possible de faire et dans quelles conditions. Nous avons aussi un pôle santé avec deux médecins qui apportent des conseils » souligne le conseiller.

Par ailleurs, le centre entretient des relations étroites avec le CDSE (Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises), le Cercle Magellan, le Cindex (club inter-entreprises sur les stratégies et politiques de mobilité internationale) ainsi que l'AMRAE dès 2015. « Nous réalisons régulièrement des conférences téléphoniques avec des organisations sur les sujets d'actualité comme l'Ukraine, le Daesh, le Burkina Faso... Nous sommes aussi très intéressés par les informations sur les crises sanitaires que peuvent nous faire remonter les directeurs santé, sécurité, Risk Managers... Cela nous permet de mettre les conseils aux voyageurs à jour et de répondre au mieux aux risques ». Les risques sanitaires seront d'ailleurs le thème du prochain colloque organisé par le centre de crise fin janvier à destination des entreprises.

continent, les clients annulaient leur voyage du Japon à l'Ouzbékistan. Nous avons pu compenser grâce à notre modèle économique et nous avons survécu. Mais il est regrettable que les assureurs ne proposent rien même pour les voyagistes dont l'activité est bien répartie et peut être couverte. Or, le risque est surtout sur les voyagistes mono-destination qui ont une activité moindre que la nôtre et donc qui représentent un risque faible pour les assureurs ».

Pour Alain Capestan, la frilosité des assureurs est d'autant plus étonnante que les voyagistes sont déjà soumis à beaucoup d'obligations légales et que la part qui pour-

rait être assurée est réduite. « Le voyageur a une obligation de résultat et non de moyen. Il suffit qu'un client rentre de voyage dans un état différent de sa situation de départ, comme par exemple une jambe cassée, pour que notre responsabilité soit établie et que cela soit couvert par notre RC. Les grands voyagistes peuvent financer des primes mais dans un secteur globalement déficitaire, ils ne peuvent financer des pertes comme celles du volcan qui se chiffrent à plusieurs dizaines de millions d'euros ». C'est pourquoi Alain Capestan et ses confrères réfléchissent à la mise en place d'un fonds professionnel qui leur permettrait de couvrir ces risques. À moins que d'ici là, leur message ne soit entendu par les assureurs. ■

### Pour en savoir plus



**Le site du centre de crise du ministère des Affaires étrangères**

<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/centre-de-crise/>

**L'application mobile développée par International SOS à destination de ses clients**

<https://www.internationalsos.com/en/assistance-app.htm>

**Le site Voyageurs du Monde propose des fiches santé régulièrement mises à jour**

<http://www.voyageursdumonde.fr/voyage-sur-mesure/sante/sante-voyageur>

**Conseil aux Voyageurs - France-Diplomatie :**

[www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/)

*La continuité...  
c'est être présent  
quand vous en avez besoin*

**Notre spécialité : assurer  
les risques d'entreprises**

Amlin en France accompagne les courtiers au quotidien dans leur démarche de conseil et de souscription auprès de leurs clients PME-PMI et grandes entreprises.

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

- **Dommages**
- **Responsabilité Civile**
- **Maritime & Transport**

**Rendez-Vous aux 23èmes  
Rencontres AMRAE**

**Cannes  
4 au 6 février 2015**



# AGENDA



- **6 JANVIER 2015**  
Remise des diplômes CEFAR et ARM
- **8, 15 ET 22 JANVIER 2015**  
Lancement ARM54, ARM55 et ARM56  
Île-de-France
- **27 JANVIER 2015**  
Colloque Coface sur les risques pays  
Carrousel du Louvre, Paris

■ **4-6 FEVRIER 2015**  
**23<sup>e</sup> édition**  
**des Rencontres AMRAE**  
Palais des Festivals  
et des Congrès,  
La Croisette, Cannes

- **11 MARS 2015**  
Lancement de la 14<sup>e</sup> promotion du CEFAR

- **1-2 AVRIL 2015**  
Colloque risque et PME  
Université de Lyon
- **18 MAI 2015**  
Assemblée générale AMRAE
- **18 JUIN 2015**  
Journée des commissions AMRAE

# REVUE DE PRESSE

Au menu de l'extrait de la revue de presse de ce dernier trimestre :

9<sup>e</sup> enquête « État du marché de l'assurance », transport maritime et logistique, métier du Risk Manager, 2<sup>e</sup> baromètre AMRAE/Arengi sur les risques en collectivités locales, Gestion des risques et Ressources Humaines, cyber et... un regard tout britannique sur la Vice-présidente de l'association.



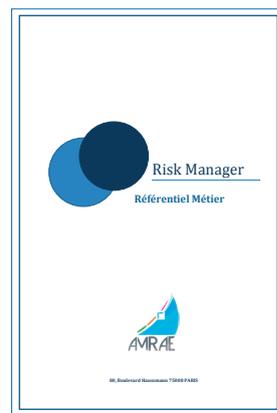
Commercial Risk Europe



## LES 1001 FACETTES DU RISK MANAGER

**Comment les Risk Managers s'appuient-ils sur le référentiel de l'AMRAE ?  
Quelles en sont pour eux les traductions quotidiennes ?**

*Pilotage, reporting et financement des risques : Christine Gfeller (Arc International)  
et Jean-Christophe Corde (Safran) témoignent.*



*Christine Gfeller,  
Directeur des risques,  
Arc International*



*Jean-Christophe Corde,  
Directeur des Risques  
et Assurances, Safran*

### PILOTAGE ET REPORTING

**Dans votre disposition de gestion des risques, comment suivez-vous la maintenance et les améliorations ?**

**Christine Gfeller** - Nous suivons les avancements des plans d'actions issus des cartographies métiers que nous organisons et révisons régulièrement. Ces avancements sont intégrés dans nos reportings au même titre que les couvertures et les coûts des financements des risques organisés directement par notre service. Le niveau de suivi consolidé des plans d'actions complète les analyses individuelles par site et entités. Nous suivons également, pour l'ensemble des filiales du Groupe, des programmes de prévention issus des accords pris avec nos assureurs et des exigences de nos ingénieurs internes. Ces programmes comprennent traditionnellement des investissements, des formations locales et des évaluations. Enfin, nous surveillons avec les équipes concernées les indicateurs qualité de nos process.

**Jean-Christophe Corde** - Chaque responsable de programme, de processus, de direction fonctionnelle ou de projet doit établir la cartographie des risques de son domaine et le plan d'action associé afin de les réduire. Notre organisation comprend 10 sociétés de rang 1 qui sont numéro 1 ou 2 de leur domaine et Safran. Dans chaque société de rang 1, il y a un Risk Manager. À cela s'ajoutent 2 Risk Managers sectoriels, 3 Risk Managers groupe qui ont une vision transversale et moi-même comme pilote de cette équipe.

Nous avons eu plus de 1000 managers formés au Risk Management depuis 2007 via des modules de formation interne conçus par notre direction. En 2014, nous avons engagé une démarche avec les Risk Managers et avec les responsables des assurances de rang 1 sur l'assurabilité des risques. Nous prenons chaque risque et nous nous interrogeons sur son assurabilité selon une grille d'analyse en 7 critères.

**Quelle est l'organisation de votre comité des risques ?**

**J.C.C.** - Tous les six mois, le Risk Manager d'une société de rang 1 anime un comité des risques de sa société avec son comité de direction et moi-même. Chacun des Risk Managers a des correspondants risques dans les sociétés de Rang 2 (joint-ventures, filiales), programmes, processus... Ces correspondants sont des opérationnels qui font la cartographie des risques et les affectent à un processus. C'est ce qui nous permet des remontées arborescentes. Nous avons une trentaine de (meta) risques au niveau de la cartographie du Groupe. J'anime 2 comités des risques groupe par an dans lesquels siègent les 4 mandataires sociaux du Groupe.

**Comment se déroule le Reporting réalisé auprès des parties prenantes ?**

**C.G.** - Nous avons un reporting complet en deux parties. Risk Manager, j'essaie d'intégrer dans une partie un suivi général de l'ensemble des risques traités par différents services et l'activité de gestion de risques des divisions et entités du Groupe. Dans l'autre partie du reporting, figure l'activité directe du service Risk Management et notamment :

- sa contribution dans les négociations contractuelles (clients, fournisseurs, partenaires) des engagements liés à la responsabilité, la qualité, les garanties, les cahiers des charges techniques...
- l'organisation des couvertures financières des risques et leurs coûts,
- la gestion des sinistres (en recours ou en défense) pour lesquels les critères de résultats sont fixés à l'ouverture du dossier avec notre direction sur un principe d'équité de traitement du dossier.

Par exemple dans les cas où nous contestons formellement, nous avons un objectif de perte minimum. Dans d'autres cas c'est la juste répartition des frais et préjudices.

**J.C.C.** - Dans le manuel de crise groupe que possède le top management, le système de remontée d'information est clairement mentionné. Et j'en suis le point focal



CA 2013 : **14,7 milliards d'€**

Collaborateurs dans le monde :

**66 300** dont **47 000** en Europe

Plus de **21 %** des effectifs en recherche et développement et **50 %** en production.

## Direction des Risques

**Jean-Christophe Corde**, Directeur Risques et Assurances anime le Comité des Risques Groupe et le Comité d'Audit et des Risques.

- Reporting au Directeur Général Délégué Affaires Économiques et Financières.
- 3 Risk Managers Groupe lui sont hiérarchiquement rattachés.
- 12 Risk Managers de Sociétés de Rang 1 (11) et de Safran DSI (1) lui sont fonctionnellement rattachés.

## À propos de Safran

Groupe international de haute technologie, équipementier de premier rang dans les domaines de l'Aéronautique et de l'Espace (propulsion, équipements), de la Défense et de la Sécurité. Implanté sur tous les continents.

unique (mais pas exclusif). Chaque cellule de crise et chaque exercice de simulation font l'objet d'un retour d'expérience. Par ailleurs, des groupes de travail transverses interviennent dans l'amélioration des procédures, des supports de formation et dans le développement d'un nouveau système d'information de gestion des risques et de la conformité.

## Quelle est votre pratique de la communication externe sur la gestion des risques ?

**J.C.C.** - Elle était cantonnée à celle du document de référence. Avec Atout Risk Manager, nous commençons à l'élargir.

## Comment sont organisées vos relations avec l'audit interne ?

**C.G.** - Dans mes fonctions, j'organise les auditeurs qualité et sécurité en m'assurant de la bonne coordination par rapport aux politiques de sécurité et qualité. Nous veillons ensemble à la cohérence des politiques de gestion des risques, de qualité et de sécurité. Je suis également en relation avec l'audit interne qui n'intervient pas sur les aspects qualité et à la sécurité.

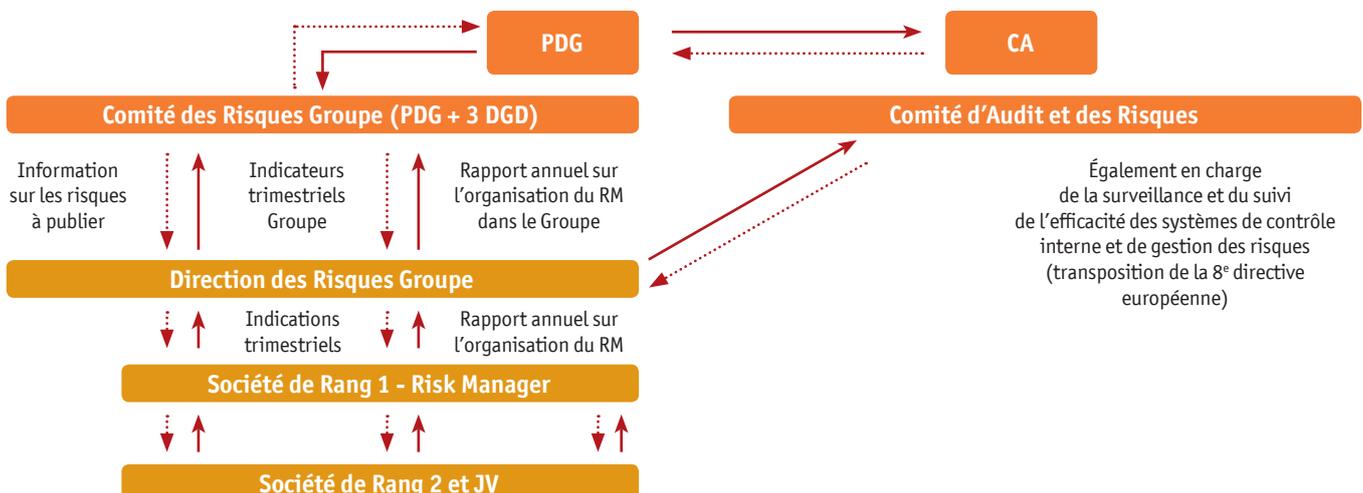
**J.C.C.** - Je dresse un état des lieux du Risk Management au Comité d'Audit et des Risques où siègent les administrateurs. Nous rédigeons le chapitre risques du document de référence que nous transmettons à l'AMF et la partie « risques » du rapport du PDG. Nous collaborons étroitement avec la direction de l'audit et du contrôle interne. J'interviens avec les Risk Managers des sociétés de Rang 1 pour construire le plan d'audit annuel. Chaque audit est relié à des risques de la cartographie du Groupe.

## FINANCEMENT DES RISQUES

### Quelles sont les solutions de financement des risques mises en place ?

**C.G.** - Nous travaillons par couverture d'assurance mais aussi en gestion directe de sinistres sous rétention. Nous avons peu de sinistres de fréquence. Économiquement, il n'est pas rentable d'assurer certains dossiers notamment en RC produits, pour des réclamations de moyenne importance (100 à 200 000 euros), qui requièrent une forte connaissance technique. Nous avons naturellement davantage d'expertise que les assureurs sur ces aspects techniques et préférons, dans certains cas, traiter

## DESTINATAIRES DES INFORMATIONS LÉGALES SUR LES RISQUES (SAFRAN)



nous-mêmes les dossiers. Pour les gros sinistres, nous intervenons auprès des assureurs pour ces aspects métiers. Le plus difficile pour nous étant de faire face à la qualité très variable des experts indépendants...

**J.C.C.** - Un certain nombre de risques sont assurables mais beaucoup ne le sont pas. Les principaux risques accidentels sont couverts par des programmes pluriannuels, multilignes et mondiaux : les deux plus importants sont le « tous risques industriels » et la « responsabilité civile produits ». Nous avons une grosse police de risques aéronautiques. Le choix se fait entre le transfert à l'assurance ou le non transfert décidé.

Il y a de la rétention par la captive de réassurance ou par les franchises.

### Comment sont organisées les relations avec les prestataires (courtiers, assureurs) ?

**C.G.** - Nous privilégions les relations avec des partenaires de longue date connaissant bien nos métiers et notre organisation mais restons très attentifs à les challenger... Nous assurons nos filiales (Chine, Émirats Arabes Unis, Russie, États-Unis) par le biais de programmes internationaux et leur apportons un soutien important pour les couvertures locales.

**J.C.C.** - Nous avons une relation avec les courtiers et les assureurs : nous leur montrons la qualité de nos programmes de développement de produits et de prévention pour les dommages. Cela joue sur le montant des primes. Nous pratiquons très régulièrement des appels d'offres de courtiers. Nous établissons une grille d'analyse des offres au préalable et les évaluons. Nous conduisons également des appels d'offres auprès des assureurs afin de désigner les apériteurs. Chacun travaille pour trouver les co-assureurs qui prennent une partie de nos programmes. Au terme des appels d'offres, nous négocions avec les courtiers. Nous avons compétence sur l'ensemble des polices d'assurances sauf assurances de personnes (ressources humaines) et assurance de crédits (financement des ventes).

### Est-ce vous qui négociez directement les contrats d'assurance ?

**C.G.** - En dommage, nous intégrons des aspects d'ingénierie et de process dans les contrats afin d'adapter par exemple les couvertures sur les bris de machines et d'équipements. Ce sont des dommages qui coûtent cher et nous souhaitons avoir de vrais partenariats avec les assureurs. Nous leur demandons d'aller plus loin que leurs couvertures classiques mais de notre côté nous nous engageons à avoir des procédures de surveillance et des contrôles techniques qui vont au-delà des exigences habituelles. Cela fonctionne très bien. Nous avons des partenariats de longue date. En dommages et bris, nous nous appuyons sur Generali dont les ingénieurs ont une bonne technicité des process industriels et nous avons un *pool* pour obtenir auprès d'autres grands assureurs du marché les capacités suffisantes.

**J.C.C.** - Ce sont les courtiers une fois sélectionnés qui attaquent le marché des assureurs mais ils nous soumettent toutes les propositions.

### Comment gérez-vous le déploiement des couvertures d'assurances ?

**J.C.C.** - Pour la gestion de sinistre, nous avons un réseau des responsables d'assurance qui identifient les sinistres assurables et les déclarent aux courtiers. Tous les trois mois, nous procédons à une revue des sinistres des principales polices et de leurs fonctionnements.



CA 2013 : **901 millions d'€**

Collaborateurs dans le monde :  
**10 520** dont **5 690** en France.

Plus de **250 personnes** dont  
**60 ingénieurs** pour la R&D.

Environ **4 300 000** articles  
fabriqués chaque jour.

### Direction des Risques

Service corporate composé de 3 personnes (**Christine Gfeller** en tant que Directeur des Risques et 2 adjoints) et rattaché à la Direction Financière Corporate.

Gestion centralisée des couvertures de Dommages, Business Interruption, RC et délégation des polices locales dans le respect du Guideline du Risk Manager Corporate.

### À propos d'Arc International

Arc International, leader mondial des arts de la table évolue sur les marchés grand public et de l'hôtellerie et de la restauration à travers les marques de son portefeuille : Luminarc®, Arcoroc®, Cristal d'Arques® Paris, Pyrex®1, Chef & Sommelier. Depuis plus de 40 ans, le Groupe s'adresse également aux clients professionnels – industriels, négociants, fabricants de produits semi-finis et finis, prestataires de service...

### Avez-vous créé une captive ?

**G.C.** - Nous avons une petite captive aux États-Unis pour les événements de fréquence.

**J.C.C.** - Nous avons une captive de réassurance pour les premiers millions de risques industriels et de responsabilité civile produits aéronautiques ainsi que des programmes locaux d'assurance dans le monde entier. La captive intervient surtout sur les premières lignes. ■



Maîtrisez vos risques à l'international  
avec des solutions créées sur mesure.

**BESSÉ**

CONSEIL EN  
ASSURANCES

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

## QUAND UN DRH ET UN CONSEIL ÉVOQUENT LES RISK MANAGERS : INTERVIEW CROISÉE

**Sur ce métier relativement neuf qu'est le Risk Management, conseils en recrutement comme Directeurs des ressources humaines commencent à se forger une opinion et une pratique. Atout Risk Manager les fera témoigner dans chacune de ses parutions.**

*Regards croisés de Franck Fanguero, DRH d'Econocom et de Stéphane Romano, Managing partner chez Cala Partners.*

### **Quels sont les points importants dans les processus de recrutement ?**

**Franck Fanguero** - Il faut définir ce que l'on attend du Risk Manager et bien établir ce que va être sa fonction. Si la fonction de Risk Manager est stratégique, il est nécessaire que le comité de direction soit impliqué. Il faut être d'accord sur le profil car l'appréhension du risque est variable selon les entreprises.

**Stéphane Romano** - Chez le client, il est important que les collaborateurs qui rencontreront et travailleront avec le candidat, soient parties prenantes et réfléchissent au profil du poste.

### **Quelles sont vos sources et processus de recrutement ?**

**S.R.** - Nous faisons de l'approche directe pour identifier le candidat. Nous connaissons bien cette population et n'hésitons pas à solliciter des gens du métier afin de nous signaler les profils intéressants. Si le client souhaite un profil précis dans un secteur d'activité particulier, nous regardons dans les entreprises de ce secteur pour trouver les candidats.

Pour le processus de recrutement, il n'y a pas de règle. Cela dépend si le sujet est stratégique, si l'entreprise connaît précisément le profil recherché et si elle est prête à attendre la bonne personne. Il faut aussi concilier les attentes du client et du candidat. En règle générale, le processus prend environ trois mois.

**F.F.** - Pour le sourcing de ce genre de profils, il convient d'être plutôt en mode «chasse». Mais les profils peuvent être très variés. Les temps de recrutement nous paraissent toujours trop longs. Mais il convient de fournir un important travail en amont pour bien définir le besoin et cibler la recherche. Cela permet d'éviter le risque de candidat dont le CV ne correspond pas à la cible. Plus généralement, nous attendons toujours une grande réactivité du cabinet avec lequel nous travaillons.

### **Quel profil de Risk Manager recherchez-vous ?**

**S.R.** - Si nous recherchons un Risk Manager sur une fonction de direction qui rapportera au comité exécutif, il n'est pas possible d'engager un junior. Dans ce cas, nous faisons le pari de la séniorité afin d'avoir plus de chance d'attirer quelqu'un plus adapté au poste.

Nous pouvons aussi rechercher une personne plus jeune (35 ans) qui peut venir d'un métier périphérique (juriste, conseil...) mais qui a du potentiel. Cela dépend du cadrage du poste et du N+1, si ce dernier est ou non un sachant sur le sujet.

**F.F.** - Idéalement, il faut que la personne ait des compétences techniques solides - juridique, conseil en gestion des risques, etc. Mais elle peut avoir des affinités par rapport à d'autres métiers - communication, ingénieur, etc. Il faut viser surtout quelqu'un ayant une bonne

### **À PROPOS D'ECONOCOM**

Econocom est un acteur européen de services numériques. Ses prestations comprennent le conseil, l'approvisionnement, les services aux infrastructures et applications, et la gestion administrative et financière des actifs numériques. Le 22 novembre 2013, Econocom a finalisé l'acquisition de la totalité du capital d'Osiatis donnant ainsi naissance à un nouvel acteur de référence dans le domaine des services numériques avec plus de 8 000 collaborateurs présents dans 20 pays et un chiffre d'affaires cumulé de l'ordre de 2 milliards d'euros. Le Risk Management est intégré dans les fonctions de la DAF qui s'appuie également sur l'expertise d'un consultant externe.

### **À PROPOS DE CALA PARTNERS**

Cala Partners est un cabinet de conseil en recrutement de cadres dirigeants et d'experts. Le cabinet intervient principalement pour les secteurs Assurance et Risk Management, Banque et Private Equity, Luxe, Distribution, Services Professionnels, Life Sciences et IT. Ses prestations comprennent le recrutement par approche directe, l'évaluation des équipes dirigeantes et l'intégration des leaders dans l'entreprise, la révélation des talents grâce aux Leaders Empowerment et la formation des personnalités publiques et politiques. Cala Partners est membre de l'AESC (Association of Executive Search Consultants).

**Franck Fanguero,**  
DRH d'Econocom

econocom

## Compétences

- 1) Organisation, structure et méthode
- 2) Ecoute et parfaite compréhension des enjeux de l'entreprise
- 3) Management de l'ensemble du dispositif et suivi des indicateurs
- 4) Sens de la communication (verticale et horizontale)
- 5) Créativité et adaptabilité
- 6) Capacité de négociation

## Rémunération

Difficile de répondre pour Econocom. Plus généralement, les salaires varient beaucoup d'une structure à l'autre en fonction de l'objectif visé comme évoqué. Pour un Risk Manager de bon niveau, une rémunération à +/- 100 k€ semble cohérente.

**Stéphane Romano,**  
Managing partner, Cala Partners



## Compétences

- 1) Organisation
- 2) Management
- 3) Réceptivité
- 4) Communication
- 5) Création et adaptation
- 6) Culture et prise en compte des enjeux

## Rémunération

Les fourchettes de salaire me semblent tout à fait représentatives par rapport au Baromètre du Risk Manager publié par l'AMRAE.



compréhension de l'entreprise et de ses enjeux, pas un profil administratif.

## La dimension assurantielle a-t-elle une importance dans la recherche ?

**S.R.** - Tout dépend de la culture du client et de la perspective de carrière que l'on projette sur la personne. L'intérêt de l'expert en assurance est sa connaissance des courtiers, des assureurs et des Risk Managers. Mais si l'on souhaite attirer des candidats avec un potentiel vraiment évolutif, c'est la fibre consulting qui va primer.

**F.F.** - C'est naturellement un élément structurant de la fonction mais pas le seul. Il faut tenir compte tout autant des compétences techniques permettant de modéliser les risques financiers et donc de les assurer, que des compétences relationnelles. Il s'agit là de la capacité du Risk Manager à convaincre et faire adhérer les décideurs et plus généralement l'écosystème de l'entreprise.

## De qui émane la demande de recrutement ?

**S.R.** - Nous constatons que les DRH maîtrisent de mieux en mieux le sujet et sont, en règle générale, nos principaux interlocuteurs avec le N+1 dont dépend la fonction (CFO, Directeur juridique, Directeur des assurances, etc.).

## Les formations suivies dans le cadre de l'AMRAE sont-elles un atout dans le profil du candidat ?

**S.R.** - Suivre les formations de l'AMRAE mais aussi d'autres organisations, est signe de capacité à se remettre en question. C'est toujours positif et cela montre une volonté d'ouverture car les Risk Managers ne peuvent pas tout maîtriser.

**F.F.** - Tout à fait, le fait de suivre ce genre de formation est un plus pour le candidat.

## Connaissez-vous le référentiel métier de l'AMRAE et l'utilisez-vous ?

**S.R.** - Oui et je l'utilise quand j'ai des demandes précises et que je dois creuser certains points.

**F.F.** - Je le connais. C'est un outil très pertinent tout autant pour la direction que pour la DRH.

## Quelles perspectives pour les Risk Managers ?

**F.F.** - La fonction est très évolutive. Les Risk Managers ne sont pas uniquement des spécialistes de l'assurance. Ils peuvent envisager d'autres postes dans des directions techniques (juridique, audit, contrôle interne, etc.). Pratiquer le Risk Management reste une source d'employabilité.

**S.R.** - Ce métier dépend beaucoup de la personnalité et de la capacité à interagir avec les autres métiers de l'entreprise. Les Risk Managers ont le savoir-faire mais ils doivent encore travailler sur le savoir-être et le faire-savoir. Par exemple, être membre de commissions de l'AMRAE permet d'être plus visible et donc plus employable. ■



CE QU'ILS EN DISENT, CE QU'ILS EN PENSENT :

## RISQUE POLITIQUE

**Le risque politique, bien que connu des entreprises et des Risk Managers, nécessite, aujourd'hui encore plus qu'hier, un important travail de veille permanent et prospectif. Explications avec Gilbert Canaméras (AMRAE), Jean-David Levitte et Michel Dennery (FERMA).**

### L'AVIS DES EXPERTS :

**Gilbert Canaméras**

*Président de l'AMRAE*

#### Comment se caractérise le risque politique aujourd'hui ?

Le risque politique est à la fois externe à l'entreprise et très imprévisible. Autrefois, il se singularisait surtout par des risques de nationalisation et d'expropriation. Aujourd'hui, il se caractérise davantage par des risques de violences politiques et de dislocation des infrastructures économiques ou institutionnelles.

Les entreprises évoluent donc dans cette double difficulté pour développer leurs parts de marché. Et, ce qui est certain, c'est qu'il y a davantage de situations de risques politiques aujourd'hui que, ne serait-ce que l'an dernier, avec les événements que l'on connaît notamment en Ukraine, en Russie ou au Moyen-Orient. La situation s'est clairement dégradée et la gestion de ce risque est devenue très difficile pour les entreprises à cause de cette imprévisibilité totale.

*Gilbert Canaméras,  
Président de l'AMRAE*

Si les entreprises ont pris aujourd'hui la mesure de ce risque mouvant, la question est maintenant de savoir comment elles vont pouvoir se développer tout en continuant à exporter dans des pays dits « émergents » dont certains présentent des risques forts.

#### Quid de la pression fiscale ?

Lors de la crise de 2008, nous avons constaté que le risque politique avait bougé et était plus prégnant dans les pays développés. Durant cette période, nous avons assisté à une débauche d'imagination fiscale pour tenter de rééquilibrer les finances publiques, ce qui a provoqué une instabilité fiscale et sociale très forte qui n'est pas encore achevée et rend difficile le pilotage des entreprises.

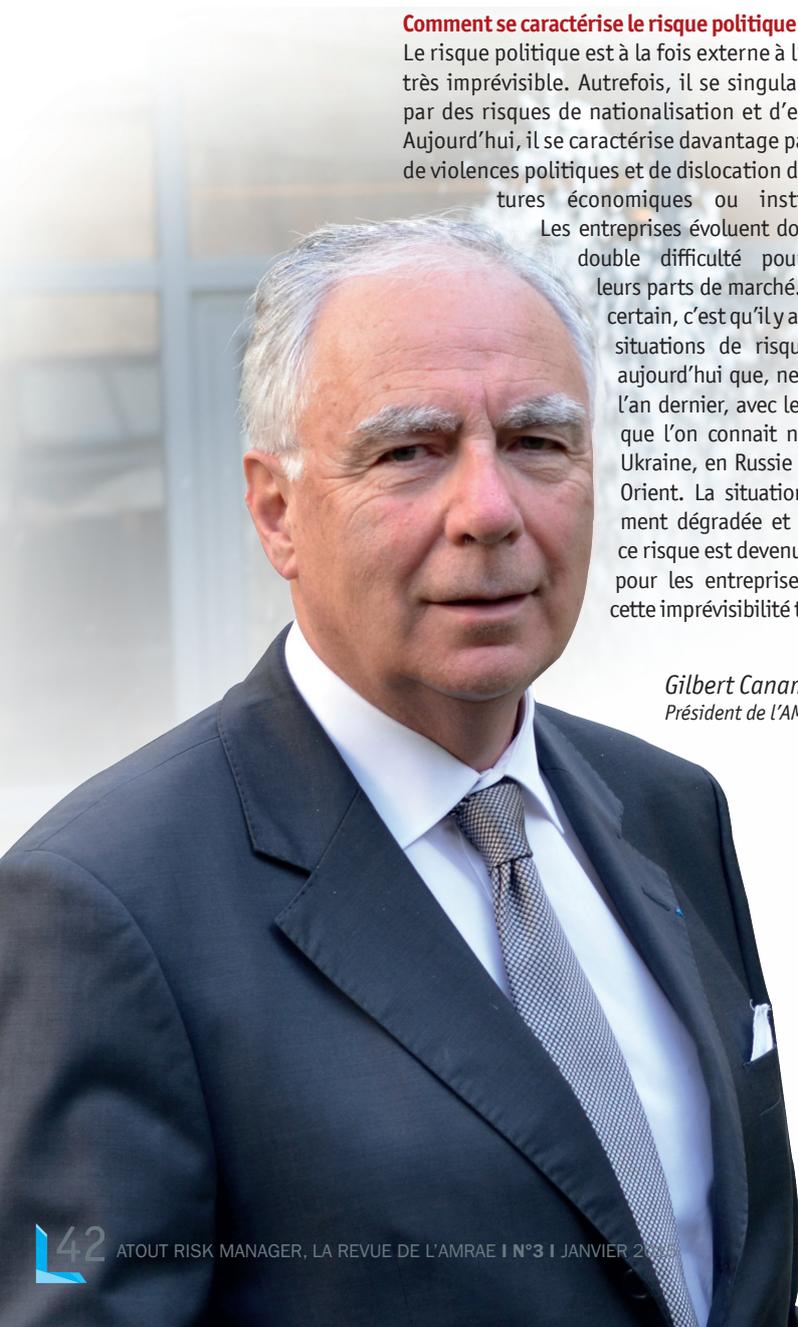
En termes de Conformité également, les entreprises peuvent être confrontées à de nombreux risques lorsque, notamment, elles ne sont plus en mesure de contrôler ce qu'il se passe dans une filiale ou sous-filiale située dans un pays éloigné, et dans lequel les coutumes locales ne sont pas forcément en adéquation avec les pratiques de Conformité occidentales.

#### La réponse du marché de l'assurance est-elle adaptée ?

Nous sommes face à un certain paradoxe. D'un côté, le marché se caractérise par d'importantes capacités – le marché du risque politique est d'ailleurs en développement – de l'autre, le nombre de pays « off cover » ne cesse d'augmenter car les situations politiques se dégradent un peu partout. La troisième composante : les assureurs publics, qui avaient initialement la main sur la couverture de ce risque politique, sont eux aussi en retrait.

La situation mériterait donc d'être clarifiée car d'importantes capacités ne sont pas convenablement allouées et ces risques ne sont pas suffisamment identifiés comme assurables.

De plus, l'assurance risque politique n'a pas beaucoup évolué dans ses items de couvertures (nationalisation, expropriation, abandon forcé, non-transfert et violences politiques). Ces risques sont devenus archaïques au regard des nouvelles situations actuelles. Il n'y a pas encore de parfaite adéquation entre l'offre et la demande. ■





## Jean-David Levitte

Diplomate et Ambassadeur de l'AMRAE

### Dans quel cadre géopolitique évolue aujourd'hui le risque politique ?

Après des décennies d'un « ordre mondial » bien établi, d'abord bipolaire (1945-1989), puis unipolaire (1990-2001), enfin multipolaire (2001-2013), nous sommes entrés dans une période « a-polaire ». Il n'y a plus de pilote dans l'avion de notre monde globalisé. Les institutions internationales sont affaiblies, de grands pays (Russie, Chine, Iran...) remettent en cause l'ordre établi et les principes qui le fondaient. Nous sommes entrés dans une période de ruptures, de chocs géopolitiques, d'incertitudes stratégiques et de crises. Les entreprises doivent pleinement intégrer cette nouvelle donne qui s'ajoute aux risques traditionnels. Naviguer entre ces écueils demande du doigté, mais d'abord une appréciation fine, à ajuster en permanence, des risques comme des opportunités. ■



## Michel Dennery

Vice-président de FERMA

### Comment une entreprise doit aujourd'hui appréhender le risque politique ?

L'entreprise doit, dans un premier temps, bien évaluer l'instabilité ou l'aléa pays de façon intrinsèque, avec l'aide d'organismes tels que la Coface, Maplecroft ou des courtiers d'assurance. Diversifier les sources d'information lui permettra ainsi d'avoir une bonne évaluation de cet aléa. Mais tant que l'entreprise n'a pas d'activité dans un pays dit « à risque », il n'y a pas de risque pour elle. Le point clé dans cette approche opérationnelle sera donc de bien qualifier la réalité de l'exposition de l'entreprise dans un pays donné, qui peut se caractériser par la valeur de ses actifs, l'EBITDA généré, la valeur du contrat, sans oublier de prendre en compte le capital humain (salariés expatriés, employés locaux).

L'entreprise doit se demander avant tout si son exposition dans un pays ou région donnée est acceptable ou non, au regard de la rémunération attendue de cette prise de risque. En termes de risque stratégique, il s'agit de décider si l'on veut être partenaire de ce pays et l'accompagner dans un développement économique qui amènera de la stabilité politique, ce qui nécessite un travail de veille permanent et prospectif.

### Quel est le rôle du Risk Manager dans la gestion de ce risque ?

Un Risk Manager travaille en lien avec, d'une part, l'équipe positionnée dans le pays et, d'autre part, une direction internationale qui a une vue géopolitique et enfin avec une direction de la sûreté qui sera en relation directe avec le Ministère des Affaires étrangères

pour suivre l'évolution des situations à court terme. Avec la crise Ukraine-Russie par exemple, toutes les entreprises aujourd'hui ont créé une cellule de veille et sont très attentives à la manière dont se déroulent les négociations diplomatiques. Il est souhaitable que le Risk Manager soit associé à ce travail de veille pour collecter et analyser les différentes informations et pour questionner ensuite l'entreprise en termes d'anticipation, précaution, pré-organisation de gestion de crise si besoin, voire réinterroger la stratégie par le biais des risques stratégiques sur le développement business à moyen terme. Le Risk Manager devra également travailler avec la Direction juridique afin de s'assurer que l'entreprise est suffisamment bien couverte contractuellement (insertion de clauses d'arbitrage international par exemple).

### La réponse du marché de l'assurance est-elle suffisante ?

Cela dépend des régions et de la taille des entreprises. Les assurances acceptent généralement un cumul maximum en fonction des pays. Plus le pays est à risque et plus ses capacités seront limitées. Une entreprise qui aurait, par exemple, une petite activité localement, pourra trouver une solution de couverture mais la question sera de savoir à quel taux, en fonction de ses calculs de rentabilité attendue.

Dans un contexte de réduction de la croissance mondiale et d'une montée des tensions sociales, politiques et géopolitiques, la situation doit être ré-analysée en permanence et tout le monde doit progresser. Côté assurance, on ne trouve pas encore aujourd'hui de capacité sur des couvertures globales Monde pour l'ensemble des activités d'un groupe, notamment lorsqu'il s'agit d'« expropriation rampante » qui concerne généralement les activités de services publics (énergie, eau, déchets...) où les conditions contractuelles de départ deviennent de plus en plus restrictives. Résultat : l'opérateur étranger ne peut plus assurer une rémunération raisonnable de son activité et la préférence va, de fait, à un opérateur national. ■



Jean-David Levitte,  
Diplomate et Ambassadeur  
de l'AMRAE



Michel Dennery,  
Vice-président de FERMA



## FORMATION À LA LOUPE : IFA-SCIENCES PO

Si, ces dernières années, des améliorations incontestables ont été enregistrées dans le fonctionnement des Conseils d'administration et le comportement des administrateurs, des progrès restent à faire.



Promotion 2014,  
Cérémonie de  
remise de diplôme  
le 30 septembre 2014



Alain Martel,  
Secrétaire général de l'IFA

**A**fin d'accompagner ce mouvement de promotion des bonnes pratiques de gouvernance, l'IFA et Sciences Po ont décidé, en 2010, de mettre en place une formation aboutissant à une certification. Celle-ci permet aux administrateurs de travailler sur leur posture d'administrateur et la dynamique de groupe en Conseil, de mieux appréhender l'environnement réglementaire du fonctionnement d'un Conseil et de conforter leurs connaissances dans les domaines liés à leur mission, notamment le questionnement des données financières qui nécessite une vigilance constante. Le cursus universitaire s'inspire d'une formation déjà en place depuis 2006 au Canada.

### LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES D'UN ADMINISTRATEUR

« Les sociétés et leur conseil d'administration sont de plus en plus exigeants pour le recrutement de leurs administrateurs, que l'on souhaite à la fois actifs, compétents et indépendants, précise Alain Martel, Secrétaire général de l'IFA. L'expérience et la formation continue sont à cet égard des critères de sélection importants. Les nominations devraient, en effet, à l'avenir moins prendre en compte la position hiérarchique et plus la disponibilité et la compétence en matière de connaissance des règles de gouvernance car nous avons besoin de personnes impliquées dans cette fonction ».

« En dehors des compétences fondamentales que doit acquérir tout administrateur, indique Jean Coroller, en charge de la Certification des administrateurs, le programme met l'accent sur le comportement de l'individu, ses valeurs, son positionnement et sa contribution à la réussite du Conseil. Un module de simulation d'un Conseil inédit en Europe, y contribue de manière décisive. Ainsi le participant a les éléments requis pour, à la fois, maîtriser les faiblesses les plus couramment observées (manque de temps disponible, absence de mise à niveau des compétences, gestion insuffisante des conflits d'intérêts...), mais aussi développer les qualités indispensables à un "bon administrateur" que sont le devoir d'expression, la capacité à travailler en groupe de manière efficace avec une complémentarité de talents, une relation de confiance avec le management tout en le challengeant... »



Jean Coroller,  
en charge de la Certification  
des administrateurs



Didier Serrat,  
Associé Rivoli Consulting



### La formation IFA-Sciences Po

- 320 certifiés depuis 2010
- Âge moyen : 53 ans
- 56 % femmes, 44 % hommes
- Expérience professionnelle moyenne : 30 ans

### 5 MODULES FONDAMENTAUX

- 1. Pratique du fonctionnement du Conseil d'administration** : missions, rôles et responsabilités des administrateurs
- 2. Stratégie, gestion des risques** : création de valeur
- 3. Maîtrise de la performance économique** : savoir interpréter et questionner les données financières
- 4. Le Conseil et l'actif humain** : leadership, sélection, rémunération et évaluation
- 5. Simulation de Conseil d'administration** : dynamique du Conseil et collégialité

### 3 CONSEIL DE FRANÇOIS COTTIGNIES\* AUX ADMINISTRATEURS :

1. Vérifier que le reporting et la maîtrise des risques fassent régulièrement l'objet d'un Conseil d'administration (ou d'un Conseil de surveillance) en informant sur les risques majeurs.
2. Donner au Risk Manager les moyens et l'autorité nécessaires à la bonne conduite de sa mission.
3. Vérifier qu'un manuel de crise existe et qu'il soit exploitable, centré sur l'essentiel et mis à jour.



\*Administrateur des Parcs de Thoiry, membre de l'IFA, de la commission ETI et du Comité Scientifique Permanent de l'AMRAE, sorti de la première promotion du programme.

### MODULE STRATÉGIE, GESTION DES RISQUES : CRÉATION DE VALEUR

Le rôle de tout Conseil d'administration est essentiel sur 3 sujets : la validation de la stratégie, la maîtrise des risques et la succession du dirigeant. Les travaux du Conseil relatifs à la gestion des risques sont intégrés dans le module Stratégie, Gestion des risques : créa-

tion de valeur. « Les administrateurs sont particulièrement sensibles à notre approche qui réunit les deux éléments. Ils sont bien conscients qu'il n'y a pas de stratégie ni d'entreprise sans risque, souligne Didier Serrat, Associé Rivoli Consulting, coordinateur du module Stratégie, gestion des risques : création de valeur. Comme ils sont amenés à fixer les orientations des activités de l'entreprise, les administrateurs élaborent également la politique des risques. Ils maîtrisent ainsi mieux les concepts et peuvent se concentrer sur les sujets de fond, liés à la pérennité et au développement de l'entreprise. Ils peuvent être moins souvent en réaction. »

« La fonction d'administrateur ne s'improvise pas et ne peut plus être exercée en dilettante. Elle requiert de plus en plus d'investissement et de professionnalisme. »

Daniel Lebègue,  
Président d'honneur de l'IFA.

L'AMRAE, qui délivre la partie « Gestion des risques & création de valeur » accompagne le programme depuis son origine. Prise de risque acceptable, financement, relations avec l'audit interne, missions du Risk Manager, compétences requises, pendant 4 heures les messages clés du métier sont diffusés. « Les participants réalisent l'intérêt d'un Risk Management global. De la définition de la stratégie au financement des risques, en passant par la communication de crise et la prévention, chacun repart avec des briques de connaissance de notre métier qui souvent le passionne » précise Bénédicte de Luze, en charge du cours délivré par l'AMRAE.

Les membres de comités d'audit et des risques du programme sont particulièrement intéressés par cette démarche qui va au-delà du contrôle financier et comptable. Comprenant les enjeux de disposer d'un dispositif de gestion des risques efficace, ceux-ci appréhendent mieux le dialogue avec le Risk Manager et les diligences à mettre en œuvre pour assurer leur mission.

« Prévoir au moins une fois par an de travailler en conseil sur la maîtrise des risques devient un réflexe. Cela soutient d'ailleurs les travaux des équipes opérationnelles » affirme Didier Serrat.

Certains Risk Managers suivent le programme - administrateur de captives - ils souhaitent élargir leur champ de compétences, valoriser cette expérience et trouver des mandats... ■

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

AVEC LA COLLABORATION DE **FACE AU RISQUE**

### La confiance n'exclut pas le contrôle : le pilotage automatique mis en cause dans le crash



Deux conclusions au moins sont à tirer du rapport d'enquête de l'agence américaine de sécurité des transports (NTSB) sur les circonstances du crash du Boeing 777 de la compagnie Asiana Airlines à l'aéroport de San Francisco le 6 juillet 2013 qui a fait trois morts et 49 blessés graves. D'abord, l'accident était évitable. Ensuite, il est lié à une trop grande confiance des pilotes dans les instruments automatiques de l'avion. Le fait de déléguer aux instruments de bord la gestion du pilotage était a priori une des recommandations de la compagnie (qui a depuis modifié ses règles). Dans le cas présent, les pilotes avaient perdu toute conscience des conséquences de leur altitude sur l'atterrissage du fait de la complexité des instruments.

Ce rapport préliminaire est intéressant en dehors de l'aéronautique. On peut l'extrapoler au manager qui perd le contrôle avec le terrain en se fiant uniquement aux indicateurs : la vitesse et l'allure sont bonnes, il n'y a pas de raison de reprendre les commandes.

C'est un message pour les industries qui automatisent de plus en plus la prise de décision comme dans l'automobile ou les NTIC. En octobre 2014, Audi a fait rouler sur le circuit d'Hockenheim (Allemagne) une RS7 sans pilote qui a même battu un record de vitesse. Google cherche aussi à promouvoir la voiture sans conducteur. En avril 2014, l'ancien chef de la NSA, l'agence électronique de renseignement américain, a confirmé que certaines décisions étaient prises sans intervention humaine et simplement sur la foi de recoupement d'informations, comme l'envoi de drones de combats sur cibles vivantes...

Mais revenons au crash de l'avion qui avait heurté une digue en entrant sur la piste.

Pour les enquêteurs, l'accident est aussi lié à une mauvaise formation des pilotes, à la difficulté à stabiliser l'appareil et à un système automatisé mal compris. « Les commandes automatiques ont rendu l'aviation plus sûre » a précisé Christopher A. Hart du NTSB en marge du rapport. « Cependant, même dans un avion extrêmement automatisé, l'humain doit rester maître à bord. »

Le groupe Boeing a contesté que le système de vol automatisé ait contribué à l'accident. « Cette conclusion n'est pas étayée par des preuves ». La bataille se déplaçait ainsi du terrain de l'expertise vers celui de l'économie.

Pour étayer ses dires, le NTSB a publié une vidéo réalisée sur un simulateur de vol à partir des données de navigation des boîtes noires. Chacun peut ainsi à son tour prendre place dans le cockpit.

David Kapp – La Lettre Retour d'expérience, supplément à Face au Risque

### DÉVELOPPER LA CULTURE DU RISQUE EN INTERNE

# ADIL GUESSOUS, DIRECTEUR AUDIT INTERNE ET RISK MANAGEMENT, MANAGEM



Adil Guessous,  
Directeur Audit interne et Risk  
Management du groupe Managem

**Ingénieur de formation, Adil Guessous travaille dans le principal groupe minier marocain où il a entièrement revu l'organisation globale de la gestion des risques. Il œuvre également au développement d'une association locale de Risk Managers en relation avec l'AMRAE.**

**N**é à Meknès au Maroc, il y a 41 ans, Adil Guessous est arrivé au Risk Management après une solide carrière d'ingénieur. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur des sciences techniques option métallurgie à Nancy I et titulaire d'un master en gestion des entreprises de l'IAE Nancy 2, il rejoint en 2001, Managem, le premier groupe minier marocain, alors filiale d'ONA. « J'ai commencé comme ingénieur de production sur des activités d'hydrométallurgie pendant 2 ans et ensuite, je suis parti pendant 3 ans faire de l'exploitation dans une mine de Cobalt près de Ouarzazate » explique Adil Guessous. Sa double compétence sur les mines et l'hydrométallurgie, et son diplôme en management lui valent d'être appelé au siège de l'entreprise afin de créer la fonction de Risk Manager. « Seul ingénieur à avoir ce profil, j'avais la légitimité pour discuter d'égal à égal avec autres ingénieurs du Groupe. L'avantage était que tout le monde me connaissait. Et surtout, j'avais le soutien du PDG de Managem et des dirigeants du Groupe qui portaient le projet ».

Ce nouveau poste était malgré tout un véritable défi. Il fallait tout construire, monter une culture du Risk Management dans le Groupe et la promouvoir. Accompagné dans la démarche et la méthodologie par un cabinet de conseil, Adil Guessous va commencer par réaliser une première cartographie des risques basée sur les objectifs stratégiques et les pôles de valeur. « Ce fut d'abord une approche Top Down mais nous avons de nombreux projets stratégiques auxquels s'est greffé naturellement le Risk Management ».

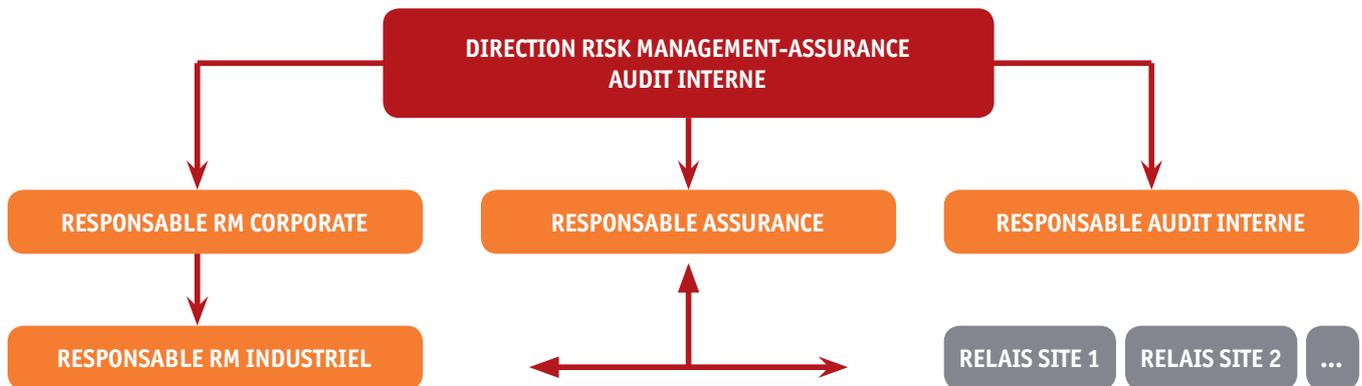
Pour l'aider dans sa tâche, Adil Guessous s'appuie sur les retours d'expérience des autres Risk Manager du groupe ONA. « Dotée d'une direction

centrale du Risk Management, chaque filiale avait son propre Risk Manager. Nous avons des réunions mensuelles et des échanges de bonnes pratiques. J'ai également suivi les conférences de l'AMRAE et du FERMA... Cela nous a permis d'aller de l'avant et de faire évoluer les démarches. J'ai développé en interne des référentiels pour nos propres métiers avec des outils et des moyens qui permettent d'identifier les facteurs clés du risque. Cette approche s'est toujours construite avec les opérationnels qui apportent leur expertise. Cependant, reconnaît-il, il a fallu faire un gros travail avec le top management afin de sensibiliser les collaborateurs à la culture du risque ». Mais son approche volontairement concrète et pragmatique et sa capacité à parler le langage des ingénieurs lui ont permis de développer et de structurer ses actions.

### FAIRE LE LIEN ENTRE L'ASSURANCE ET LE RISK MANAGEMENT

Par exemple, en installant un Risk Manager pour chacune des branches d'activité. « Chaque branche se développe sur plusieurs sites et les Risk Managers ont des relais dans chacun d'entre eux ».

Autre problématique à laquelle s'est attaquée Adil Guessous : l'assurance. « Il y avait un responsable assurance dans le Groupe mais sans lien avec les Risk Managers. À travers cette maturité du Risk Management dans le Groupe, nous nous sommes aperçus que ces deux univers devaient absolument collaborer ». En huit ans, Adil Guessous a mis en place une organisation globale de la gestion des risques qu'il fait régulièrement évoluer afin de répondre aux fluctuations du marché et aux besoins des opérationnels. Ainsi, tous les deux ans, le référentiel et la cartographie des risques



sont revus avec les équipes et consolidés. Et actuellement, une nouvelle organisation est en cours de déploiement. « Il y a 21 unités industrielles chez Managem auxquelles s'ajoutent 3 unités supplémentaires en Afrique et un bureau commercial en Suisse. Il nous fallait revoir l'organisation avec nos projets de développement et nos multiples enjeux. Nous avons donc entrepris une refonte du système de gestion globale des risques. L'audit interne, le Risk Management et l'assurance sont des entités en silo avec chacune à leur tête un responsable indépendant. À cela, s'ajoute un Risk Manager des opérations industrielles qui suit les actions de prévention avec les assureurs et accompagne les experts ». Adil Guessous attend beaucoup de cette nouvelle articulation entre Risk Manager opérationnel, Risk Manager corporate et assurance. « Nous espérons pouvoir ainsi optimiser la couverture d'assurance. C'est une valeur ajoutée d'avoir un expert en face des assureurs ».

### METTRE SUR LES RAILS L'ASSOCIATION MAROCAINE DE RISK MANAGEMENT

Le Groupe a par ailleurs récemment introduit des outils de modélisation des risques sur les éléments endogènes à son activité. Adil Guessous n'en doute pas : toutes ces actions ont donné un nouveau souffle au Risk Management au sein du Groupe et ont renforcé sa visibilité.

« Le Risk Manager doit innover. Il faut savoir apporter de nouveaux concepts : faire évoluer les outils et les moyens en fonction du contexte international de l'entreprise. De plus, innover plaît aux équipes. Les gens apprécient que nous avançons tous ensemble ». Interrogé pour savoir si le secteur minier comporte des spécificités en termes de gestion des risques, Adil Guessous

est formel : « universels, les risques sont identiques d'un endroit à un autre. Dans le secteur minier, j'ai les mêmes problématiques que mes concurrents ».



Devenu également Directeur de l'audit interne de Managem, Adil Guessous ne se contente pas de promouvoir le Risk Management au sein de son Groupe. Sa volonté est de réactiver l'association marocaine créée il y a quelques années mais qui n'a pas encore véritablement démarré son activité. « Le fonctionnement de cette association ne repose que sur du bénévolat. Nous avons engagé une réflexion afin de la développer. Il nous faut voir comment la financer et recruter une ressource permanente qui l'anime ». Au plan technique et scientifique, le Club Francophone du Risk management pourra apporter quant à lui sa contribution. ■

### CHIFFRES CLÉS

MANAGEM



**418 M\$**

CHIFFRE D'AFFAIRES

**21** UNITÉS INDUSTRIELLES



**11** PRODUITS COMMERCIALISÉS

**9** IMPLANTATIONS INTERNATIONALES



**50** CHERCHEURS

**24** PROCÉDÉS ET **7** BREVETS



## LA NOTION DE PASSÉ CONNU À LA LUMIÈRE D'UN ARRÊT RÉCENT

**Le 11 septembre 2014, la Cour de cassation a rendu un arrêt qui éclaire d'un jour nouveau la délicate question du passé connu en assurances de responsabilité.**



*Luc Mayaux,  
Professeur à l'Université  
Jean-Moulin (Lyon III)  
Ancien directeur de  
l'Institut des assurances  
de Lyon*

**E**n l'espèce, une maison de négoce en Champagne, qui était couverte pour sa responsabilité, celle de ses dirigeants et des dirigeants de ses filiales présentes et à venir, rachète une maison de Bourgogne, les dirigeants de celle-ci demeurant en place. Ultérieurement, il apparaît qu'ils se sont rendus coupables, dès avant le rachat, de pratiques de coupages de vin, ce qui diminue la valeur d'un stock de bouteilles et, par ricochet, celle de la filiale. La maison de champagne se prétendant lésée en tant qu'actionnaire de sa filiale, souhaite mettre en œuvre l'assurance des dirigeants indélicats. L'assureur refuse sa garantie, motif pris d'un passé connu et obtient finalement gain de cause, le pourvoi de la victime étant rejeté par la Cour de cassation. Mais qu'est-ce qu'un passé connu ? En procédant à une dissociation qui n'est élémentaire qu'en apparence, on dira que c'est un risque du passé et un risque connu.

rieures à la date à laquelle leurs auteurs, par l'effet de l'absorption de la société qu'ils dirigeaient, sont devenus assurés. C'était bien là l'essentiel. Au fond, ce qui compte est que le risque se réalise alors que celui qui y est exposé n'est pas encore assuré. Et c'est parfaitement logique dès lors que le risque est aussi un péril, ce qui renvoie à la notion d'exposition. Dater le risque implique de se référer à celui qui y est exposé. En d'autres termes, le risque du passé est un risque du passé de l'assuré.

### UN RISQUE CONNU

S'intéresser à la connaissance conduit à se demander qui doit connaître et ce qu'il doit connaître.

En ce qui concerne l'identité du sachant, ce qui vient d'être dit conduit naturellement à se tourner vers l'assuré. Le risque connu est un risque dont l'assuré connaissait la réalisation. C'est encore une fois logique dès lors que le risque se définit par référence à une incertitude. Celle-ci existe pour tous quand l'événement se situe dans le futur car personne, sauf Madame Soleil, ne peut prétendre connaître l'avenir. Mais, dans le passé, elle ne subsiste qu'en présence d'une ignorance. Et cette ignorance s'apprécie en la personne de celui pour qui l'événement est un risque, contre lequel il est couvert par une assurance, et donc – là encore – en la personne de l'assuré. On n'est assuré que pour des risques, pas pour des certitudes. On ajoutera qu'en cas de dissociation des qualités d'assuré et de souscripteur, celui-ci doit aussi être dans l'ignorance du sinistre. À défaut, toutes les fraudes seraient possibles, le souscripteur pouvant, s'il connaît l'assuré, vouloir lui rendre service en le couvrant pour un risque que lui souscripteur sait

### UN RISQUE DU PASSÉ

Ce qui relève du passé est ce qui se situe avant le présent. Mais avant quoi précisément ? On estime généralement : avant la souscription du contrat. Mais la solution est approximative, car valable dans la seule hypothèse où le souscripteur, partie au contrat, est en même temps l'assuré couvert par celui-ci. Mais qu'en est-il quand ce sont deux personnes différentes, ce qui est le cas de l'assurance pour compte ? En l'espèce, les pratiques de coupage incriminées, qui étaient imputables aux dirigeants de la future filiale et non à ceux de la société mère qui avaient souscrit le contrat, étaient, pour certaines d'entre elles, postérieures à la conclusion de celui-ci. Mais elles étaient anté-



#### Pour en savoir plus

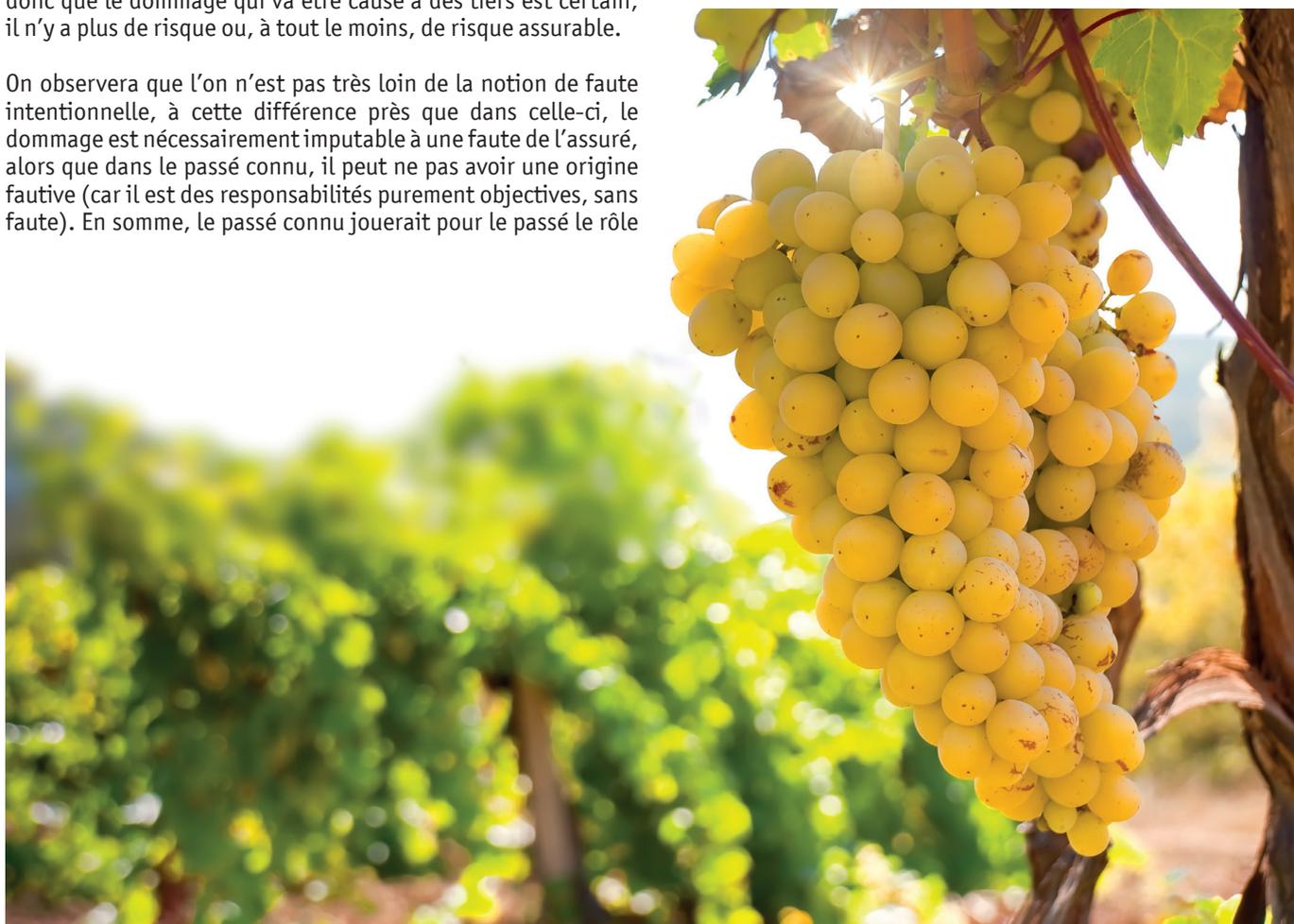
Lire la Revue générale  
du droit des assurances 2014,  
p. 521, note de Luc Mayaux

déjà réalisé. Autrement dit, il suffit que le passé soit connu de l'un ou de l'autre pour ne pas être assurable.

En ce qui concerne l'objet de la connaissance, le passé connu, c'est comme le dit l'article L. 124-5 du Code des assurances, le « fait dommageable » connu, celui-ci s'entendant, en vertu de l'article L. 124-1-1 du même code, comme la « cause génératrice du dommage ». Connaître le passé, ce n'est donc pas seulement connaître ce fait, c'est aussi connaître son rôle causal. Pour revenir à notre affaire, les dirigeants indéliçables ne savaient pas seulement que les vins avaient été coupés (et pour cause : ils étaient les auteurs des coupages), mais aussi qu'en se livrant à ces pratiques, ils causeraient nécessairement un dommage à leur société et, ultérieurement, à celle qui allait la reprendre. Et leur argument selon lequel ils pensaient que ces pratiques allaient perdurer après la fusion avec cette autre société était évidemment fallacieux. Fatalement, parce qu'ils ne pouvaient espérer rester éternellement à la tête de la filiale, les coupages allaient être découverts et la valeur du stock de vin concerné allait baisser. Le dommage était inéluctable. Il faut insister sur ce caractère. La connaissance du passé ne suffit pas et d'ailleurs ne présente guère d'intérêt : le passé est le passé, il faut savoir tourner la page. C'est la connaissance des suites du passé qui est essentielle, et de leur caractère inéluctable qui supprime l'incertitude ou, comme diraient les civilistes, l'aléa (voir la convention inter-assureurs, dite « passé connu/passé inconnu : exposé des motifs », § 3). Si les suites ne sont pas aléatoires et que l'on savait donc que le dommage qui va être causé à des tiers est certain, il n'y a plus de risque ou, à tout le moins, de risque assurable.

On observera que l'on n'est pas très loin de la notion de faute intentionnelle, à cette différence près que dans celle-ci, le dommage est nécessairement imputable à une faute de l'assuré, alors que dans le passé connu, il peut ne pas avoir une origine fautive (car il est des responsabilités purement objectives, sans faute). En somme, le passé connu jouerait pour le passé le rôle

que la faute intentionnelle joue pour le présent. L'un comme l'autre reposeraient sur la connaissance du caractère inéluctable des suites de l'acte. Et l'un comme l'autre seraient exclusifs de garantie. Ce serait pleinement exact si l'on se faisait de la faute intentionnelle une conception purement objective. Mais on sait que la jurisprudence est sur ce point très hésitante, continuant de faire une place à la conception classique de la faute intentionnelle. Dans celle-ci, la connaissance n'a pas sa place (comme, du même coup, la condition d'une absence d'aléa entre le geste et ses suites). Elle est remplacée par l'intention, c'est-à-dire par une volonté tournée vers un but : causer tel dommage, ce qui suppose une adéquation entre le dommage recherché et le dommage effectivement causé. L'imputabilité matérielle est remplacée par une imputabilité morale. Dans notre affaire, la victime cherchait à entraîner le juge sur ce terrain-là en soutenant qu'en pratiquant des coupages de vin, les dirigeants avaient cherché à s'enrichir et pas à causer un dommage à des tiers, ce qui excluait qu'ils aient pu commettre une faute intentionnelle. Sans prendre parti sur ce que cette faute peut recouvrir, la Cour répond que la question est en quelque sorte « hors sujet » car était en cause un problème de passé connu. La morale de l'affaire est que si l'on progresse dans la compréhension de ce passé, on continue de rester dans le flou pour la notion de faute intentionnelle. Mesdames et Messieurs les juges : faites un effort pour sortir du flou ! ■





## RENCONTRES AMRAE MODÈLES ET ARTISTES... ET PRODUCTEURS

**Big data et intelligence artificielle, nouvelle géographie des risques, changements de repères, transformation du métier du Risk Manager... Les trois jours des Rencontres AMRAE ne seront pas de trop pour prendre de la hauteur et faire le point nécessaire à sa pratique professionnelle.**

**U**nité de temps (3 jours), unité de lieu (Palais des Festivals de Canne), si les 23<sup>e</sup> Rencontres AMRAE vont se dérouler dans un calendrier classique, le synopsis et la fiche artistique sont ébouriffants.

La séance d'ouverture : un casting autant hollywoodien que cannois. Jusque peu, l'appétit des Risk Managers pour les données numériques et leur traitement se résumait aux besoins de scénarisation, à la modélisation et au suivi de la sinistralité.

L'intelligence artificielle, le big data, les robots et les objets connectés aiguisent leurs appétits et sont à l'origine de nouveaux besoins et usages.

Ces technologies nouvelles seront-elles leurs alliées ou leurs ennemies pour appréhender ces prochaines décennies ? Les puissances de ces monstres neuronaux avides de nourritures terrestres ainsi que les GAFA trouveront-elles en eux des dompteurs de risques affûtés et surentraînés ?



### 5 MASTER CLASSES EXCEPTIONNELLES DÈS LE MERCREDI MATIN :

Attendus chaque année par une assemblée « d'élèves » toujours plus nombreux, 500 reviennent aux Rencontres pour des sessions spéciales formation qui se jouent déjà à guichet fermé. Au programme : Cartographie des risques, Management des risques en ETI/PME-PMI, Identification et Traitement des risques numériques, Assurance construction, Financement des risques.



**Xavier Mary**, Directeur du Management des risques, Aéroports de Lyon SA et **Lionel d'Harcourt**, Associé, ARENGI

**Christine Cantournet**, Présidente Commission ERM 360° et **Samiha Viand**, Opac du Rhône



**Pascal Dessuet**, Universitaire et **Juliette Mel**, Avocat à la Cour, Rome Associés

**Catherine Véret-Jost**, Présidente, CAVEJO



**MASTER CLASS et Francophonie sur « Comment diffuser la culture du Risk Management dans les pays francophones »**

### LES PLÉNIÈRES D'OUVERTURE DU MERCREDI 4 FÉVRIER :

Après la plénière du 4 février, vous ne pourrez plus dire « je ne savais pas » !



**Studieux avec les 33 ateliers de la journée du 5 février, radieux sur les dance floors des soirées 4 et 5 février**

**Et toujours le jeudi, 33 ateliers pour approfondir ses techniques de jeu.** Métier du Risk Manager, financement, droit, climat, cyber, quantification, réputation, contentieux... ■

### LES PLÉNIÈRES DE CLÔTURE DU VENDREDI 6 FÉVRIER :

Nouvelles technologies,  
nouveaux besoins, nouveaux  
services ?

Pas de nouvelle réalisation sans  
producteur, pas de Risk Management  
sans financement adapté des risques.

**Inga Beale,**  
Chief Executive  
Officer, Lloyd's

**Nadia Cote,**  
Directrice Générale  
France, ACE Europe

**Richard Pryce,**  
Chief Executive  
Officer, QBE

**Alan Wilson,**  
Directeur zone Asie,  
MSIG

Talk-Show risques cinéma  
et image.

De « Ratatouille » à « Secret Story », de « Lucy » et « Taken 3 » à « Elle s'appelait Sarah », comment choisir son risque ? Et pourquoi tout miser sur la star d'un jour ? La scène et l'audiovisuel sont-ils plus risqués que l'entreprise ?

**Jean-François  
Camilleri,** Président,  
Wall Disney Studio  
Entertainment France

**Nicolas Coppermann,**  
Président,  
Endemol France

**François-Xavier  
Demaison,** Acteur  
et humoriste

**Peter Juhlin,** VP  
Head of Global Risk  
Management, NASDAQ

**Anne-Séverine Lucas,**  
Directrice Département  
Média & Spectacles,  
Gras Savoye

**Clément Miserez,**  
Producteur  
indépendant



Dress Code pour la montée  
des marches à la soirée AMRAE :  
**venez comme vous êtes !**

Robe longue et smoking ou chemise hawaïenne  
à la « Magnum » et tongs ? Col cassé et nœud papillon  
ou costume cravate ? Aux Ambassadeurs, lieu où se tiendra  
la soirée, faites face aux flashes des paparazzis ou évitez  
les : à vous de jouer votre jeu de Cannes !



Le saviez-vous ?

**122 €**

**AIRFRANCE**

C'est le prix moyen constaté sur un aller-retour Paris-Nice  
d'Air France avec le tarif Rencontres AMRAE.



Retrouvez en temps réel  
l'intégralité du programme  
des Rencontres AMRAE 2015  
sur [www.amrae-rencontres2015.fr](http://www.amrae-rencontres2015.fr)  
et sur l'appli AMRAE (Android,  
Apple et Windows Mobile).



# RETOUR SUR LA 3<sup>e</sup> ÉDITION DES RENDEZ-VOUS RM/RH

Étape intermédiaire avant la publication de son livre blanc au printemps 2015, la commission Risques et Ressources Humaines de l'AMRAE a organisé son troisième rendez-vous le 6 novembre dernier. Au menu : retour croisé d'expériences, méthodologies et impact de la maîtrise des risques RH sur le financement des entreprises.

**E**n introduction, le Président de l'AMRAE, Gilbert Canaméras, souligna que si tous les documents de référence contiennent un volet ressources humaines dans leur partie risques, « *étran- gement, cet actif sensible qu'est le capital humain n'est pas appréhendé par les DRH avec les outils et méthodes communs des Risk Managers.* »

Au cours des échanges entre Michel Dennerly (Directeur du Management des Risques, GDF Suez), Régis Mulot (DRH Institut Laue Langevin, Président de la commission Qualité de Vie au Travail de l'ANDRH) et Michel Monier (DGA de l'UNEDIC), trois lignes de force sont apparues. Si le risque lié à la perte de compétences clés est partagé par tous, l'attractivité employeur est traitée de façon très hétérogène selon le secteur d'activité, l'exposition à la concurrence et les statuts des personnels.

Les Risques Psychosociaux (RPS) sont une donnée appréhendée essentiellement dans la sphère française. Un Risk Manager ou un DRH au sein d'un groupe international ne voient pas remonter cet élément dans leurs cartographies.

En France, le Risk Manager n'est que peu sollicité par les RH et partenaires sociaux pour son expertise sur les contrats Vie concourant aux éléments de rémunération globale (complémentaire santé, retraite). À l'international, il est un expert sollicité et partie prenante.

Temps fort de la matinée, Abdel Bencheikh, Président de la Commission Risques RH, Philippe Silbermann, RRH d'Atos et Nicolas Dufour, Risk Manager d'UMC ont présenté les premières tendances issues de l'enquête conduite par la commission (voir Atout Risk Manager N°2).

Les professionnels du Risk Management n'intègrent qu'à la marge les risques RH dans leur champ d'analyse. Ces risques ne sont pas encore une priorité et sont, dans la majeure partie des cas, traités uniquement lorsqu'ils se présentent. Et pourtant, « le lien entre la performance sociale et la performance économique apparaît aujourd'hui de façon évidente » confirme Patrick Dumoulin, Directeur Général de l'institut Great Place to Work.

Annika Milville, Directeur Grand Courtage de Humanis, dressa avec brio un état des lieux de l'assurance de personnes au moment de la mise en place de l'ANI.

Le parallèle entre prévention des risques en IARD/primés d'assurance et contrats responsables/prises en charge par l'assurance maladie n'a pas échappé aux Risk Managers. Les investisseurs institutionnels sont encore peu nombreux à passer au tamis de la Responsabilité Sociale d'Entreprise pour leurs choix d'investissement a concédé Philippe Zouati, Directeur général de Mirova (filiale dédiée à l'investissement responsable de Natixis Asset Management).

Mais pour les fonds qui pratiquent l'Investissement Socialement Responsable, les grilles d'analyse, à l'instar de celle de Mirova (Développement Santé, Intégrité) devraient inciter Directeurs des financements et Risk Managers à quelques questionnements de leurs DRH, le jour où ces fonds toqueront à leur porte. ■

Retrouvez les résultats de l'étude de la commission RH sur l'espace adhérent de [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)



# PREMIÈRE RÉUNION DU Club Francophone du Risk Management



**Annoncé en février 2014 aux Rencontres de Deauville, le club francophone du Risk Management a tenu sa première réunion le 13 novembre à Casablanca. Le Maroc pour inaugurer le club est apparu comme une évidence, ou plutôt comme trois évidences...**

**É**vidence en matière de proximité culturelle, le Maroc et la France cultivent des relations d'amitié ancestrale, partagent une langue commune et s'estiment mutuellement.

**É**vidence en matière de développement économique, le Maroc est une véritable plateforme d'entrée sur l'Afrique sub-saharienne. Il est le moteur rugissant des grands chantiers d'infrastructures, et donne le tempo de l'industrialisation à grande échelle.

**É**vidence sur l'envie de partager, l'envie de donner pour l'AMRAE et l'envie d'entendre, de benchmarker et de transposer les pratiques de Risk Management pour les Marocains...

... nous ont convaincu de démarrer le club par le Maroc. Et nous n'avons pas été déçus... loin de là !

Sur le thème « *Vision croisée du Risk Management : dispositifs, objectifs et prise de risques (assurables ou non)* », six intervenants se sont succédé pour répondre aux pratiques de Risk Management et d'assurances marocaines, françaises et européennes.

Premier constat, il existe une divergence de langage et d'interprétation. Au Maroc, le Risk Management représente le dispositif de gestion des risques, celui du contrôle interne voir de l'audit interne, nulle mention d'assurabilité sous cette appellation. En France, notamment à travers le référentiel métier du Risk Manager et les pratiques en vigueur, le Risk Management comprend la gestion du risque assurable ou non sous une même étiquette Risk Management.

Deuxième constat, la prévention des risques ne semble pas innée ou encore automatique dans les entreprises marocaines. Le léger fatalisme porté par « Inch Allah » (si Dieu le veut) reste assez présent culturellement, même si économiquement un sinistre reste catastrophique pour une activité. Comme un électrochoc, la catastrophe du fabricant de meubles Rosamor - le 26 avril 2008, 55 personnes meurent enfermées dans l'incendie de leur usine - a cependant fait prendre



Khalid Moutassir, ARM, Expert Consultant GRC, Mounim Zaghloul, Président de l'IIA MAROC, Marc de Pommereau, Vice-président de l'AMRAE, Gilbert Canaméras, Président de l'AMRAE et Gérard Lancner, Administrateur de Compagnies d'Assurance et de Réassurance



Gilbert Canaméras, Président de l'AMRAE

Abderrahim Chaffai

conscience des limites de l'inaction et de la fatalité. Véritable cassette pour les assureurs, certains ont dû renoncer - à une époque - aux services d'ingénierie de prévention dans leur département.

La présentation du General Manager de la Société Centrale de Réassurance (SCR), M. Chaffai, était, en ce sens, parfaitement lisible dans la corrélation de la prime d'assurance avec la prévention. Encore faut-il être assuré et disposer de données suffisantes pour bien « *pricer* »...

Troisième constat, la bonne gouvernance marocaine est assez différente de celle de la France : négociateurs d'abord, entrepreneurs ensuite. Seules quelques grandes familles ont développé, participé et participent encore à l'essor du Maroc. La notion de prise de risque acceptable n'apparaît pas comme une préoccupation majeure pour tous. Difficile pour les Risk Managers, dans certaines conditions, de trouver une oreille attentive aux envies d'appliquer les bonnes pratiques venues d'Europe ou d'ailleurs.

Plus de 100 personnes ont écouté, partagé, et surtout interrogé les panelistes, ravis de bousculer, voir confronter leurs idées avec d'autres pratiques culturelles. Emballés à l'idée de recommencer, les participants ont demandé deux à trois réunions annuelles du club.

Le choix du prochain pays pour le club s'annonce donc, cornélien. ■

# LE CONTRAT D'ASSURANCE 2<sup>e</sup> ÉDITION, TRAITÉ DE DROIT DES ASSURANCES

Le contrat d'assurance, l'un des points majeurs du droit des assurances, a fait l'objet ces dernières années de nombreuses évolutions au gré des changements législatifs. Cet ouvrage collectif, réalisé sous la direction de Jean Bigot, est une complète mise à jour de la première édition parue en 2002.



**LE CONTRAT D'ASSURANCE  
2<sup>e</sup> ÉDITION,  
tome 3 du Traité  
de droit des assurances**  
Sous la direction de Jean Bigot  
LexisNexis éditions, 125 €

Insuffisamment enseigné dans les universités françaises au grand regret de Jérôme Kullmann (voir portrait p.6), le droit des assurances est ici à l'honneur avec ce gros ouvrage (1 745 pages) consacré uniquement au contrat d'assurance. Cette édition - la deuxième du tome 3 du *Traité de droit des assurances* qui compte au total cinq volumes sous la direction de Jean Bigot, Professeur émérite de l'Université Paris I - a été très sensiblement étoffée par rapport à la version précédente. Elle a notamment été complétée par une nouvelle partie relative à la mise en place et à l'exécution du contrat d'assurance administratif qui succède à celle consacrée au contrat d'assurance de droit privé. Fruit de la loi Murcef (du 11 décembre 2001) le contrat d'assurance administratif est une innovation importante où s'opposent parfois les règles de droit privé et du droit public.



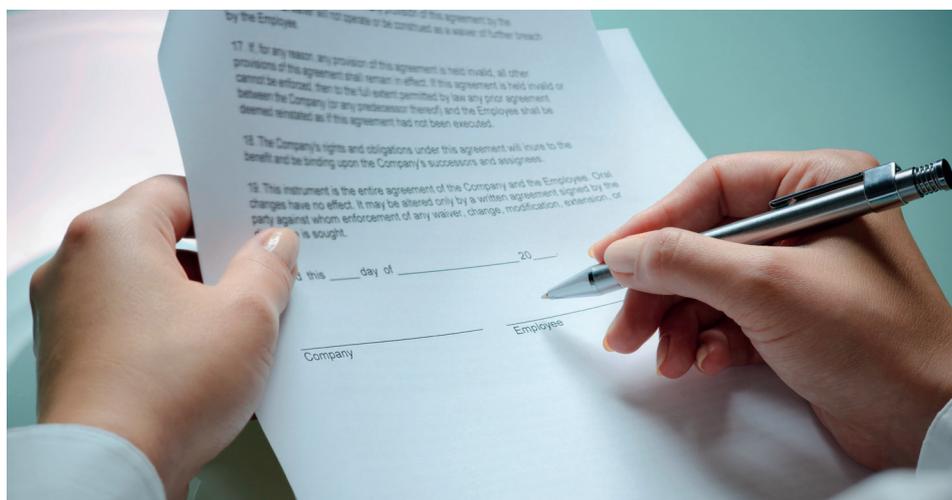
*Jérôme Kullmann,  
Professeur de droit  
et Directeur de l'Institut  
des Assurances de Pa-  
ris-Dauphine*

L'ouvrage intègre également les dernières dispositions législatives de 2014, dont celles édictées par la loi dite Hamon du 17 mars 2014. Ouvrage collectif et pluridisciplinaire auquel ont participé six auteurs (outre Jean Bigot, Vincent Heuzé,

Jérôme Kullmann, Luc Mayaux, Romain Schulz, Katja Sontag), ce 3<sup>e</sup> volume est aux dires même de Jean Bigot : « une gageure. Car il existe une variété de contrats d'assurance que les praticiens ont inventés au gré des besoins et qui obéissent à des règles techniques et juridiques parfois différentes ».

Mais la première édition datant de 2002, il était impérieux pour les auteurs de l'actualiser. « *Le monde de l'assurance évolue vite et, ces dernières années, les réformes législatives se sont succédées à un rythme accéléré* » justifie son directeur, qui rappelle que l'actualisation a été dictée par trois considérations : une focalisation sur les aspects proprement juridiques (la description des garanties étant développée dans les autres volumes), une limitation volontaire aux règles de portée générale qui laisse de côté certaines catégories d'assurance

(assurance automobile, construction, crédit...), et un traitement uniquement du contrat d'assurance terrestre régi par le Code des assurances. Des limites relatives car, comme le conclut Jean Bigot : « *il reste suffisamment de questions pour satisfaire la légitime curiosité du lecteur* ». ■





## ENQUÊTE

ÉTAT DU MARCHÉ  
DE L'ASSURANCE IARD

**La neuvième enquête annuelle de l'AMRAE sur l'État du marché de l'assurance IARD pointe des baisses de tarifs significatives sur certains segments, des opportunités sur d'autres. Elle témoigne également d'une demande d'innovation accrue des assurés sur des couvertures de sinistres immatériels.**



Anne-Marie Fournier,  
Risk Manager de Kering,  
Vice-présidente de l'AMRAE

**T**endance générale au terme de la consultation de six courtiers (Aon, Diot, Gras Savoye, Marsh, Verspiëren et Siaci Saint Honoré) : la concurrence entre assureurs et réassureurs est favorable aux entreprises et notamment aux ETI qui suscitent toujours l'appétit croissant du marché.

Les capacités sont en hausse, +10% en moyenne sur l'ensemble du marché des grands risques, avec environ 4 milliards d'euros disponibles. Mais malgré les efforts visibles des assureurs en matière de couverture, l'enquête (un fascicule de 27 pages dans sa nouvelle forme) pointe également certaines lacunes et notamment des niveaux de franchises encore trop élevés, ainsi qu'un niveau de prise de risque loin d'être proportionnel avec celui des entreprises.

Exemple avec la couverture des dommages aux biens et pertes d'exploitation. Car si la nature des garanties ne pose pas de problème, les assureurs sont toujours aussi vigilants quant aux montants accordés pour les garanties « Événements naturels » dans les pays exposés ainsi que pour les garanties de « Carences » (fournisseurs, clients, utilités). Si le tsunami de Fukushima au Japon a permis de réveiller un marché endormi, il n'en demeure pas moins que les assureurs ne proposent pas encore de solutions véritablement adaptées en cas de rupture de Supply chain. De même sur les pertes d'exploitation sans dommage, comme l'explique Anne-Marie Fournier, Vice-présidente de l'AMRAE : « *les garanties de perte d'exploitation sans dommage développées sur le marché de l'assurance restent plus que limitées en termes de niveaux de couvertures. Aujourd'hui, elles ne s'appliquent notamment pas dans le cas d'une fermeture préventive d'un site industriel situé dans une zone potentiellement à risques. Il existe là un champ immense à explorer pour trouver des solutions à nos risques croissants dans ce domaine.* »

## DES BAISSÉS IMPORTANTES DE TARIFS

La période est plutôt favorable en matière de **Construction** (TRC/TRME), du fait de la baisse des primes sur les risques techniques en raison de l'afflux des capacités (+20%). À noter aussi que l'étendue des garanties tend à augmenter

(+10% en moyenne) pendant que les tarifs baissent de manière significative de 10 à 15% en moyenne et jusqu'à 40% pour les chantiers de bureaux.

En matière de **Responsabilité civile**, des baisses de tarifs sont également prévues : -5% sur les grands comptes, de 15 à 20% sur le marché des ETI. Côté capacités, elles sont toujours abondantes pour certains assureurs, notamment Generali (de 50 à 100 millions d'euros) et Zurich (de 75 à 100 millions d'euros).

Baisse également sur le marché des **Cyber Risks**, environ -20%, en raison d'une forte concurrence, des capacités en hausse, de 10 à 30%, avec l'arrivée de nouveaux acteurs : AXA CS avec CASSIDIAN, AGCS avec Thalès, bientôt Munich RE et Chubb. Des signes encourageants pour la couverture de ce risque « nouveau », qu'il faut désormais faire tenir dans la durée. « *Nous demandons aux assureurs de nous suivre davantage sur le cyber et autres risques nouveaux* » relève ainsi Anne-Marie Fournier.

Enfin, et dans une moindre mesure, les produits **Risque crédit** enregistrent des baisses de tarifs pouvant aller jusqu'à 10%. ■



## BAROMÈTRE

# «LES COLLECTIVITÉS PASSENT DU MODE PROJET AU MODE PROCESS»

Les résultats du second baromètre *Collectivités territoriales et gestion globale des risques*, réalisé par le cabinet Arengi en partenariat avec l'AMRAE et l'ADGGC, montrent que la prise en compte des risques dans les collectivités progresse.



La gestion des risques n'est plus l'apanage du secteur privé». C'est le message qu'a voulu faire passer Gilles Proust, fondateur du cabinet de conseil Arengi, dédié à la gouvernance et à la gestion des risques,

vendredi 16 octobre lors de la présentation du 2<sup>e</sup> baromètre intitulé *Collectivités territoriales et gestion globale des risques*. Réalisé en partenariat avec l'AMRAE et l'ADGGC (Association des Directeurs Généraux des Grandes Collectivités), ce baromètre s'appuie sur la consultation de plus de 200 collectivités territoriales dont 80 des plus importantes communes et intercommunalités de l'hexagone.

### DGS IMPLIQUÉES, CARTOGRAPHIE ADOPTÉE

1<sup>er</sup> constat : les Directions Générales des Services (DGS) sont de plus en plus impliquées dans les dispositifs de prévention et de gestion des risques, 46% se déclarent partie prenante en 2014, contre 29% en 2013. La raison ? Les fortes contraintes budgétaires et les réformes institutionnelles qui les contraignent à trouver de nouveaux leviers.

2<sup>e</sup> constat : la pratique des cartographies de risques est en voie de généralisation. 48% déclarent ainsi en avoir réalisé ou initié une, contre 36% en 2013 et 41% projettent d'en mettre une en place contre 30% l'an dernier. «*Nos périmètres métier vont bouger, nous avons donc besoin de nouveaux outils plus transverses*» a expliqué Yannis Wendling, Directeur de l'audit, du contrôle interne et de la gestion des risques au Conseil général de Seine-Saint-Denis, une collectivité de la catégorie des «*bâtisseurs*» (voir encadré).

De plus, 74% des collectivités interrogées ont déclaré travailler sur des plans d'action après avoir réalisé une cartographie de leurs risques. «*Les collectivités passent du mode projet au mode process*» a ainsi souligné Audrey Lesueur, Directrice du département collectivités d'Arengi.

Autre preuve que, petit à petit, la gestion des risques commence à faire son nid dans le secteur public, 42% des collectivités interrogées déclarent avoir mis en place une cellule ou une fonction dédiées à l'animation et la coordination d'une démarche de gestion globale des risques, contre 26% en 2013.

### Des acteurs publics classés en trois catégories

- 1 Les «*décentralisateurs*» pilotent les risques par métier
- 2 Les «*catalyseurs*» mènent une approche par les risques en lien avec leur pilotage stratégique
- 3 Les «*bâtisseurs*» ont une démarche globale et intégrée de gestion des risques.



Gilles Proust,  
Fondateur, Arengi

### CONTRÔLE ET AUDIT INTERNE À DÉVELOPPER

Si 95% considèrent que le début d'une nouvelle mandature est une période propice pour la mise en place ou le renforcement d'un dispositif de gestion globale des risques, reste aujourd'hui à déployer les comités d'audit, pour l'heure embryonnaires. Si seulement 12% des collectivités déclarent avoir mis en place un tel dispositif, Gilles Proust rappelle toutefois qu'il n'existe pas d'obligation réelle en la matière, ajoutant que le chiffre à retenir est plutôt celui de 82% qui se réfère aux collectivités qui estiment pertinent de se doter d'un comité d'audit ; 59% considèrent même qu'elles devraient le faire à moyen terme. ■



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

### TOP 3 DES RISQUES SELON LE BAROMÈTRE 2013



Accidents du travail  
et maladies professionnelles



Défaillance d'un satellite,  
d'une concession ou d'une délégation  
de service public



Échec d'un chantier interne  
de modernisation ou d'un projet  
de réforme



Audrey Lesueur,  
Directrice du département  
collectivités d'Arengi



## COMPRENDRE LA STRUCTURE ET L'ORGANISATION DE L'AMRAE : L'ÉCLAIRAGE DE LA DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE

Bénédicte de Luze,  
Déléguée Générale de l'AMRAE

### LE BUREAU PERMANENT

**De trois permanents en 2008, l'AMRAE recense désormais neuf salariés. Pourquoi cette croissance ?**

**Bénédicte de Luze :** Début 2009, quatre salariés travaillaient au sein du Bureau Permanent de l'AMRAE (BPA) pour l'ensemble de ses activités : Association, Formation et Rencontres. Nous comptons alors 650 adhérents, 2 publications par an, 3 commissions par mois, 10 jours de formation et recevions 1 500 congressistes aux Rencontres pour une quinzaine de partenaires. Le Bureau Permanent se consacrait alors essentiellement à l'organisation des Rencontres.

Aujourd'hui, nous frôlons les 1 000 adhérents, publions 8 publications par an, réunissons 10 commissions par mois et produisons une revue trimestrielle *Atout Risk Manager*. Nous dispensons également 100 jours de formation avec plus de 60 intervenants.

Quant aux Rencontres AMRAE, elles accueillent désormais plus de 2 200 congressistes et plus de 40 partenaires.

Tous les chiffres sont en progression, voire en exponentiel : le Bureau Permanent a naturellement eu besoin de se structurer pour accompagner cette croissance. C'est le résultat d'une stratégie arrêtée par le Conseil d'administration sur toute cette période, stratégie qui se décomposait en trois étapes :

- 1 Mettre les pratiques métiers des Risk Managers au centre de l'AMRAE ;
- 2 Découvrir de nouveaux territoires ;
- 3 Partir, diffuser et s'ouvrir à l'international.

Le Bureau Permanent a donc conduit une démarche aussi volontaire que structurée pour mettre en action la stratégie du Conseil à l'instar de la création d'un service de Relation Adhérent, en 2012, qui a nécessité la mise à plat de tout le process Adhérent. L'ouverture d'antennes régionales nous a régulièrement amenés à Lyon et Niort pour accompagner l'activité foisonnante des pilotes.

En 2014, le lancement d'*Atout Risk Manager* nous a mobilisés encore plus.

En 2011, pour des raisons d'efficacité technique et de rationalité budgétaire, l'AMRAE a décidé de réinternaliser l'organisation de ses Rencontres. C'est désormais le BPA qui en a entièrement la charge.

D'autres projets moins visibles pour les adhérents - comme la restructuration complète du système informatique ou encore l'implémentation d'un CRM - ont vu le jour sur 2013-2014.

Le modèle est équilibré : le BPA consacre 40% de son temps sur l'Association, 35% sur les Rencontres et 25% sur la Formation.

### ACTIONS MENÉES PAR L'AMRAE ENTRE 2012 ET 2014

#### 2012

##### PRATIQUES MÉTIERS DES RISK MANAGERS

- Création d'un Comité Scientifique Permanent
- Création d'un service Relation Adhérents
- Ouverture de l'Univers des Risques
- 3 publications en anglais
- Création des Rendez-vous RM&RH
- Conférence Gestion des risques dans le Secteur public avec le CG93

#### 2013

##### PRATIQUES MÉTIERS DES RISK MANAGERS

- Modification des accords du Gareat
- Publication du Référentiel Métier (en français et en anglais)
- Prises de positions : Cat' Nat, rapport Jeguzo
- Lancement du nouveau site Internet
- Position : ligne de maîtrise des risques avec l'IFACI
- 3<sup>e</sup> baromètre du Risk Manager avec Deloitte

##### NOUVEAUX TERRITOIRES

- Vers les ETI : Rencontres AMRAE à Lyon
- Création antennes régionales : Lyon, Grand Ouest
- 2<sup>e</sup> édition RDV RM/RH
- 2<sup>e</sup> Conférence Gestion des risques dans le Secteur public avec le CG93

#### 2014

##### PRATIQUES MÉTIERS DES RISK MANAGERS

- Lancement *Atout Risk Manager*
- Lancement #UDR
- Lancement Indicateur du coût de traitement des risques assurables

##### NOUVEAUX TERRITOIRES

- ARM : diffusion en France et dans les pays Francophones
- 3<sup>e</sup> édition des RDV RM/RH
- 3<sup>e</sup> Conférence Gestion des risques dans le Secteur public avec le CG93

##### INTERNATIONAL

- « Risk Management sans frontière » : Rencontres Deauville 2014
- Création du Club francophone des Risk Managers : premier club à Casablanca

**Le prochain numéro d'*Atout Risk Manager* abordera le fonctionnement du Bureau Permanent ainsi que les rôles de ses différents membres.**



## 59 THÉORÈME

«THÉORÈME A AUJOURD'HUI UN POIDS RÉEL  
AUPRÈS DES COMPAGNIES D'ASSURANCE ET BÉNÉFICIE  
DE RELATIONS DE PROXIMITÉ ET D'UNE RÉACTIVITÉ FORTE»

*Entretien avec Xavier de Font-Reaulx, Directeur Général de Théorème  
et Etienne de Font-Reaulx, Responsable du département flottes automobiles.*

## 60 EN APARTÉ AVEC AIG...

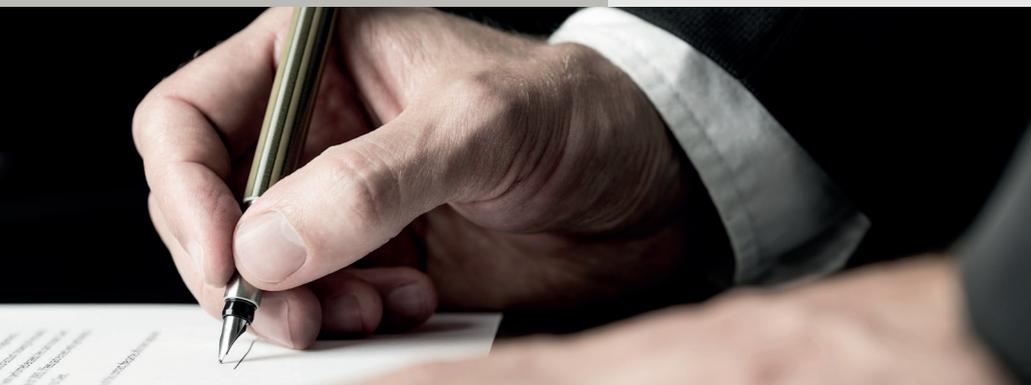
QUELQUES TÉMOIGNAGES DE DIRECTEURS «BUSINESS» D'AIG EN FRANCE

*Par Fabrice Domange, Managing Director West Europe (France - Benelux),  
Directeur Général pour la France*

## 61 GRENIER AVOCATS

PLUS QU'UNE EXPERTISE JURIDIQUE :  
UN PARTENARIAT POUR ANTICIPER LES RISQUES

*Entretien avec Patrice Grenier, Avocat associé chez Grenier avocats*



Dossier rédactionnel coordonné et réalisé par Hannibal+ pour le service commercial de la FFE

## «THÉORÈME A AUJOURD'HUI UN POIDS RÉEL AUPRÈS DES COMPAGNIES D'ASSURANCE ET BÉNÉFICIE DE RELATIONS DE PROXIMITÉ ET D'UNE RÉACTIVITÉ FORTE»



*Xavier de Font-Reaulx,  
Directeur Général  
de Théorème*



*Etienne de Font-Reaulx,  
Responsable du département  
flottes automobiles*

**Entretien avec Xavier de Font-Reaulx, Directeur Général de Théorème et Etienne de Font-Reaulx, Responsable du département flottes automobiles.**

**Qui est Théorème ? Comment vous positionnez-vous sur le marché aujourd'hui ?**

**Xavier de Font-Reaulx** - THEOREME est un courtier multi spécialiste, innovant et actif dans toutes les branches d'assurance, protection sociale, IARD, transport, construction ... et sur toute la chaîne du risque. Mais nous sommes aujourd'hui particulièrement connu et reconnu sur le marché des flottes automobiles. En effet, crée en 1991, Théorème a acquis un solide savoir-faire lorsque le cabinet était encore une filiale du groupe Daimler, entre 1994 et 2006. Cette expérience nous a permis d'apprendre les exigences d'un grand groupe international, notamment sur les services attendus, et à structurer nos équipes et nos méthodes de travail. Nous avons, sur ce segment, investi très tôt dans les outils informatiques, afin de faire la différence. Aujourd'hui Théorème est totalement indépendant et gère un portefeuille de 200 000 moteurs, avec des flottes jusqu'à 32 000 véhicules. Ce qui nous concède la place de numéro 6 sur le podium des courtiers pour le risque flotte automobile. Théorème a aujourd'hui un poids réel auprès des compagnies d'assurance et bénéficie, grâce à sa taille humaine, de relations de proximité et d'une réactivité forte.

**Avez-vous des exemples concrets de « plus » proposés par Théorème pour la gestion des flottes de vos clients ?**

**Etienne de Font-Reaulx** - L'offre de Théorème s'articule autour de différents axes :

- Des outils de gestion de parc performants, bientôt connectés au SIV, permettant un suivi complet et une mise à la route immédiate des nouveaux véhicules.
- Une délégation de gestion des sinistres pour garantir la qualité de nos prestations.
- Un fort développement dans la gestion des solutions d'auto assurance et dans l'accident management (gestion au 1<sup>er</sup> euro).
- Une solution extranet de suivi et de pilotage des sinistres associée à un département statistiques en charge des études et reportings complexes.

- Une expérience éprouvée dans la prévention du risque automobile et la formation à l'eco conduite.

Théorème tient à s'immerger au cœur du métier de ses clients afin d'identifier leurs risques et besoins spécifiques et leur apporter une réponse sur-mesure en calibrant avec précision les services qui font aujourd'hui sa valeur ajoutée.

**Quelle est l'actualité de Théorème ? Et pour l'avenir ?**

**Xavier de Font-Reaulx** - Nous sommes en phase d'investissement et de fort développement. Théorème compte aujourd'hui plus de 110 collaborateurs contre 89 fin 2013 avec une croissance de son chiffre d'affaires attendue pour 2014 de 13%. Nous avons ouvert deux bureaux en 2012, à Annecy et Fort de France, un en 2013 à Abidjan et à Ouagadougou et en 2014 à Lille, soit cinq bureaux en 2 ans. Nous continuons à développer nos outils informatiques, et disposons maintenant d'un SIGR très pointu pour la gestion sur mesure des programmes assurances internationaux de nos clients : ThéoRM. En parallèle, nous avons récemment lancé un pôle d'activité dédié au conseil et au risk management par notre filiale Théorème Consultant, ce qui complète aussi notre offre eco-conduite et prévention auto dont le succès est grandissant. Nous avons aussi rejoint le réseau international de courtiers « Wing Insurance », présent dans 50 pays, afin d'accompagner toujours mieux nos clients partout dans le monde. Enfin, notre gouvernance évolue ; de nombreux talents, motivés par un projet enthousiasmant, nous ont récemment rejoints, et la Direction opérationnelle de Théorème est confiée à Xavier de Font-Reaulx, Max de Font-Reaulx continuant à présider à la stratégie de l'entreprise. ■

**Théorème**

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

## EN APARTÉ AVEC AIG...

# QUELQUES TÉMOIGNAGES DE DIRECTEURS « BUSINESS » D'AIG EN FRANCE



**Fabrice Domange**,  
Managing Director West  
Europe (France - Benelux)  
Directeur Général pour la  
France

**Présent en France depuis 1948, AIG y assure aujourd'hui 39 entreprises du CAC 40 et plus de 85% des entreprises du SBF120 sur au moins une ligne d'assurance. AIG assure aussi plus de 10 millions de clients particuliers.**

La France est la 4<sup>ème</sup> opération dans le monde pour le Groupe AIG et la seconde en Europe. En restant à l'écoute des besoins de ses clients et partenaires, AIG souhaite continuer à se développer, à innover, et à améliorer la qualité de son service.

Son Directeur Général en France, **Fabrice Domange**, nous confie : « Avec un portefeuille équilibré et en croissance, entre risques d'entreprises et risques de particuliers en affinitaires, AIG en France vise un objectif de 1 md \$ de CA d'ici 2018-2020. Des défis à relever que l'on veut gagner avec vous, en consolidant encore et toujours la qualité et la pérennité de notre relation avec des équipes constamment à votre écoute ».

Avec une expertise en gestion des sinistres et une envergure internationale adaptées à tout type d'entreprises, à commencer par les plus grandes, AIG se distingue en proposant une offre à la fois globale et innovante à travers une large gamme de produits : Risques Financiers, Cyber, Responsabilité civile, Dommages, Trade Crédit, Aviation, Flottes Automobiles, Environnement, Transport, Construction et Assurances de personnes.

Tout le monde connaît AIG en Risques Financiers et plus particulièrement en assurance des dirigeants ; ce n'est pas étonnant puisqu'AIG en France couvre plus de 400 000 dirigeants d'entreprise avec ses solutions « D&O ». Comme l'analyse **Didier Seigneur**, Directeur des Risques Financiers : « Ce leadership nous pousse à être toujours à la pointe de l'innovation et à adapter en permanence nos polices en fonction de l'évolution du risque. Sur les 12 derniers mois, trois de nos produits phares ont connu une évolution permettant une garantie et des services plus larges : un nouveau texte de référence en responsabilité des dirigeants, un retour en force sur les introductions en bourse avec nos garanties POSI et nos solutions intégrées en fusions-acquisitions, et deux nouvelles offres Cyber. »

AIG est également une référence en assurances dommages, notamment pour « proposer de larges capacités

puvant s'élever jusqu'à 1 milliard d'euros », précise **Eric Duplantier**, Directeur Assurances Dommages.

**Pierre-Antoine Columelli**, Directeur Responsabilité Civile et Flottes Automobiles et **Ludovic Ruiller**, Responsable Risques Environnementaux, nous rappellent conjointement que « AIG propose aussi des capacités de souscription importantes en Responsabilité Civile, qui vont de pair avec un spectre de souscription élargi. AIG est également une alternative de choix en matière de programmes d'assurance pour les grandes flottes d'entreprises et pour les responsabilités environnementales ».

AIG, ce sont aussi d'autres spécialités que les risques environnementaux : aviation, transport ou encore « trade credit » qui promettent également une actualité riche en 2015. **Alexis Daniel**, Directeur Aviation, nous explique ainsi qu'AIG dispose de « la plus grande capacité du marché français et du marché international permettant de proposer des offres sur-mesure sans recours à la coassurance ».

Et **Thomas Cottin**, Responsable Assurance Crédit, de remercier : « En assurance crédit, nous proposons des offres et des outils en support des opérations de financements mais également en support des « pensions déficits » en particulier pour les filiales étrangères de groupes français. »

Ces exemples illustrent que l'innovation fondée sur l'expertise se veut l'ADN d'AIG à travers les 130 pays et juridictions dans lesquels l'assureur exerce. Cette démarche d'innovation permanente est soutenue par une proximité étroite avec ses clients et partenaires.

**Richard Deguettes**, Directeur Exécutif, Directeur Commercial Risques d'Entreprises, de conclure qu'« AIG s'attache à continuer d'investir sur les piliers fondamentaux qui cimentent la qualité de la relation avec ses clients grands comptes et partenaires courtiers : expertise en souscription, dialogue en gestion des sinistres, gestion internationale et accompagnement engineering. Notre responsabilité commerciale est de s'assurer que nous donnons toujours le meilleur de nous-mêmes sur chacun des piliers pour qu'ils fonctionnent ensemble de manière optimale. » ■



Quelques représentants du tour de table réalisé avec AIG : **Didier Seigneur**, **Richard Deguettes**, **Fabrice Domange**, **Pierre-Antoine Columelli**, **Eric Duplantier**

## GRENIER AVOCATS

# PLUS QU'UNE EXPERTISE JURIDIQUE : UN PARTENARIAT POUR ANTICIPER LES RISQUES



Patrice Grenier,  
Avocat associé  
chez Grenier avocats

**L'équipe Grenier Avocats est spécialisée dans la prévention juridique des risques et leur couverture en assurances. Eclairage avec Patrice Grenier.**

### Quels sont vos domaines d'expertises ?

Notre proposition d'expertise s'articule autour de la prévention juridique et de l'ensemble des contrats liés à la maîtrise des risques dont les polices d'assurance. Nous accompagnons nos clients sur les risques auxquels ils sont confrontés et les sensibilisons sur les nouveaux risques en leur proposant de nouvelles stratégies d'appréciation.

### Qui sont vos clients ?

Nos clients sont des responsables juridiques, risk-managers, chefs d'entreprise, courtiers, et assureurs. Ils sont à la recherche d'un conseil de proximité et veulent s'engager dans une relation de partenariat avec une équipe d'avocats experts, dynamique et orientée vers le service.

### Etes-vous plutôt un avocat en droit des affaires ?

Nous assumons très souvent un rôle d'interface entre les directions juridique/finances & assurances/qualité de nos clients et leurs prestataires tels que les courtiers et les experts. Cette particularité nous amène à anticiper une approche transversale des difficultés rencontrées par nos clients. Nous sommes ainsi fréquemment sollicités au soutien de problématiques de type M&A, concurrence, crédit client ou encore distribution.

### Quelle est la valeur ajoutée de votre cabinet ?

Pour les risk-managers qui nous consultent, nous avons l'ambition de rendre leur action plus cohérente et plus visible au sein de leur structure. Nous avons également l'ambition de les alerter sur des risques émergents et leurs impacts sur leurs opérations en France et à l'international : punitives dommages, risques numériques, politiques, économiques, risques éthiques...

Notre valeur ajoutée se situe dans l'effet miroir que nous pouvons créer au bénéfice d'un client. Celui-ci trouvera ainsi une cohérence dans son action, ou encore une visibilité dans des solutions qu'il va proposer et mettre en œuvre en interne et, à l'extérieur, avec ses autres prestataires.

### Quels sont vos atouts à l'étranger ?

Tous les avocats du cabinet ont été formés dans plusieurs pays et disposent d'expériences multinationales. Il s'agit d'un critère d'embauche au sein du cabinet afin d'apporter à nos clients une meilleure visibilité des enjeux internationaux. Par ailleurs, le cabinet est devenu le représentant en France du réseau Clausen Miller International, association de cabinets d'avocats réputés et présents en Europe, aux Etats-Unis et en Asie. En qualité de membre actif, je veille à ce que mes équipes participent tous les ans à des séminaires et conférences organisés par le réseau, et ce afin de promouvoir une vraie vision de notre cabinet à l'international. ■

### Bio de Patrice Grenier

Diplômé de l'IEP de Paris et titulaire d'un 3<sup>ème</sup> cycle de droit de l'Université Paris II-Assas, Patrice Grenier a prêté serment en 1990. Avocat Associé au sein de la SCP TLJ & Associés pendant 12 ans, il a créé en 2013 le cabinet Grenier Avocats. Il est membre de l'Association française d'Arbitrage (AFA) et correspondant à Paris du réseau d'Avocats Clausen Miller International. Son cabinet a été récompensé en 2014 par deux trophées du Palmarès 2014 des Avocats organisé par Le Monde du Droit en partenariat avec l'Association Française des Juristes d'Entreprise (AFJE) dans les catégories : Assurances & Risques Industriels - Produits Défectueux.

**Grenieravocats**

Cabinet d'Avocats - Law firm

[www.grenier-avocats.com](http://www.grenier-avocats.com)



# Polyexpert International

## Polyexpert International au service des Risk Managers

Une équipe dédiée, des experts expérimentés et compétents pour vous accompagner dans le management de vos risques, avant et après sinistre, en France et à l'International

- Expertise et règlement de sinistres dommages, pertes d'exploitation, RC
- Inventaire et expertise préalable des actifs en valeurs d'assurance et économiques
- Audit et évaluation de risques dommages et PE
- Etude de vulnérabilité des actifs suite à CAT NAT
- Assistance technique.

Contact • Axelle Michel - Direction commerciale - Polyexpert International  
1, rue Saint-Georges • 75009 Paris • T 01 48 24 82 42 • P 06 31 83 80 37 • a.michel@polyexpert.fr



## Abonnement 2014/2015 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. ....

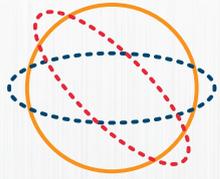
E-mail .....

**CONTACT : AMRAE**  
Service abonnement  
80 boulevard Hausmann  
75 008 Paris  
Tél. : 01 42 89 33 16  
atouriskmanager@amrae.fr

#### 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)



# La force d'un groupe

pour entreprendre ensemble

## SOLUTION GLOBALE DE GESTION DES RISQUES ET D'ASSURANCE pour les entreprises

- Dommages
- Risques Techniques
- RC Entreprises et Professionnelles
- Protection Juridique
- Construction
- Flottes & Transport
- Export : un réseau de partenaires présents dans 111 pays (INI)



**Covéa Risks** - SA au capital de 168 452 216,75 euros - RCS Nanterre : B 378 716 419  
Siège Social : 19-21, allées de l'Europe 92616 Clichy cedex

**Covéa Fleet** - SA au capital de 93 714 549 euros - RCS Le Mans B 342 815 339  
Siège social : 160 rue Henri Champion 72035 Le Mans Cedex 1

**DAS Assurances Mutuelles** - société d'assurance mutuelle à cotisations fixes - RCS Le Mans 775 652 142

**DAS** - SA au capital de 60 660 096 euros - RCS Le Mans 442 935 227

Sièges sociaux : 33 rue de Sydney 72045 Le Mans Cedex 2

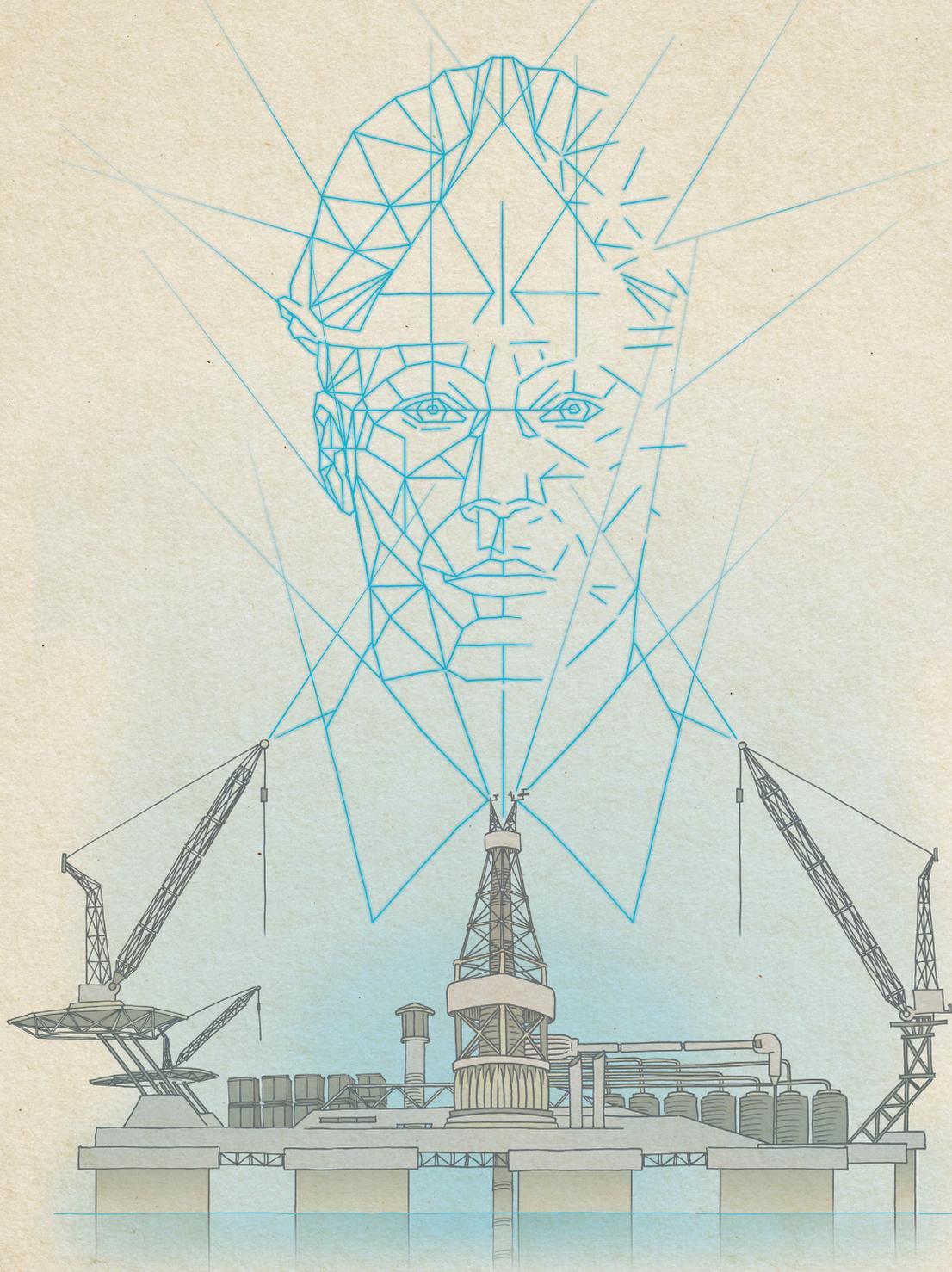
Entreprises régies par le code des assurances

2014/05/20 - Studio Com&Doc

**CO**  
vea Risks

**CO**  
vea Fleet

**DAS**



## MAPFRE GLOBAL RISKS

La confiance dans l'expertise  
des meilleurs professionnels du secteur de l'Énergie

**Des solutions spécifiques dans une vision Globale.**



**MAPFRE**

La compagnie d'assurance globale de confiance