

## DOSSIERS

**Appel d'offre :  
choisir un courtier**

**Le Baromètre 2015 du RM :  
retours et enseignements**

## MÉTIER RISK MANAGER

L'éolien (CNPP)

Formations à la loupe : E-learning AMRAE

RM à l'international : Jo Willaert,  
AGFA-GEAVERT, nouveau Président de FERMA

## VEILLE ET POSITION

BYOD : une pratique à risque  
qui doit être particulièrement encadrée

## PORTRAIT

**Céline Fantin Le Calvé**

Directeur Audit Interne, Risques  
et Conformité, bioMérieux



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

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



© Photonistop

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

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

**AXA** **CORPORATE  
SOLUTIONS**

**redefining / standards**



**François Malan,**  
*Vice-président Métier de l'AMRAE*

## LA VISION DE L'AMRAE DU MÉTIER DE RISK MANAGER

**D**ire que le métier a évolué depuis ces dernières années est une évidence. Il n'y a pas un seul type de Risk Manager mais des Risk Managers aux pratiques adaptées aux organisations dans lesquelles ils travaillent.

Notre profession est également mieux connue et reconnue en interne, les relations avec le contrôle et l'audit interne se sont améliorées.

C'est ce qui ressort de la 4<sup>e</sup> édition du baromètre du Risk Manager, réalisée en partenariat avec PWC dont cette livraison d'Atout Risk Manager se fait largement l'écho.

Parmi nos enjeux immédiats, pour nous Risk Managers, la participation active à la transformation digitale de nos organisations en apportant notre expertise sur l'analyse des risques et le transfert possible à l'assurance.

Mais également, l'éclairage de nos Comex, quant aux risques systémiques potentiels, conséquences des évolutions climatiques. Gageons que les travaux des prochaines Rencontres AMRAE nous fourniront de la matière solide.

Car les Risk Managers sont au cœur des attentions de l'AMRAE.

Développer en continu leurs compétences, avec des formations adaptées (ARM, CEFAR et en ligne depuis peu), favoriser le partage d'expérience entre les membres (Speed member meeting, UDR), les rendre toujours plus visibles et lisibles en contribuant au projet de FERMA sur la certification du Risk Management au plan européen, la liste est longue et notre foi dans le métier sans faille.

L'AMRAE qui est le creuset de la diversité des Risk Managers, ne cesse de s'ouvrir : en région, récemment, aux Risk Managers de mutuelles et sociétés d'assurance, aux ETI. Rejoignez-là, contribuez à ses travaux, faites-nous part de vos expériences et attentes.

Car nous ne le répèterons jamais assez : ensemble, c'est tout. ■

# Nous assurons Vous réussissez



**Liberty**  
**Specialty Markets**

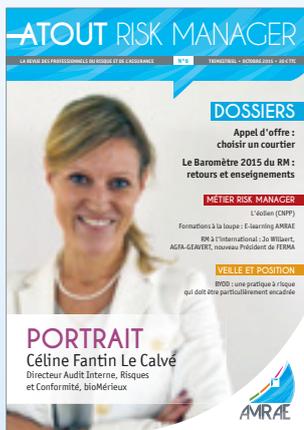
La qualité des programmes d'assurances contribue activement aux succès des entreprises  
Nous avons à cœur de proposer des solutions adaptées aux besoins de chaque assuré

**MIEUX QUE COMPRENDRE, VOUS COMPRENDRE**

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

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

FR282-01-13



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

**Directeur de la publication :**

Brigitte Bouquot

**Directrice de la rédaction :**

Bénédicte de Luze

**Comité éditorial :**

Bénédicte de Luze, Sophie Maguer, Hélène

Dubillot, Olivier Coppermann, Louis Favrot

**Conception et coordination éditoriale,**

**secrétariat de rédaction :** SEITOSEI

**Ont contribué à ce numéro AMRAE :**

Bénédicte de Luze, Louis Favrot, David Kapp,

Patrick Leroy, Nathalie Clerc, Winifrey Caudron

**Journalistes :**

Anne-Sophie David, Julie Le Bolzer,

Florence Puybareau, Cécile Desjardins,

Gilmar Sequeira Martins, Marie-Annick

Depagneux

Merci à tous les interviewé(e)s qui ont rendu

possible ce numéro.

**Création et mise en page :**

Valérie Mounier - www.ikkomoon.com

**Crédits photos :**

Marc Verneret, SEITOSEI,

Christian Ganet (bioMérieux)

**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 :** Octobre 2015

Encarté dans ce numéro :

le préprogramme Rencontres AMRAE 2016

<b>ÉDITO</b> .....	<b>3</b>
--------------------	----------

<b>PORTRAIT</b> .....	<b>6</b>
-----------------------	----------

Cécile Fantin Le Calvé : Directeur Audit Interne, Risques et Conformité de bioMérieux

<b>ACTEURS EN VUE</b> .....	<b>9</b>
-----------------------------	----------

Jo Willaert, nouveau Président de FERMA ..... 10

Mouvements ..... 11

<b>DOSSIER</b> .....	<b>13</b>
----------------------	-----------

Choisir un courtier : pourquoi et comment ?

<b>DOSSIER</b> .....	<b>27</b>
----------------------	-----------

Baromètre 2015 du Risk Manager : l'ère de la maturité

<b>À L'AFFICHE</b> .....	<b>39</b>
--------------------------	-----------

<b>MÉTIER RISK MANAGER</b> .....	<b>42</b>
----------------------------------	-----------

Les 1001 facettes du Risk Manager ..... 42

Ils l'ont vécu : la gestion du risque face aux mutations technologiques ..... 44

Formation à la loupe : l'E-learning de l'AMRAE sur l'assurance transport ..... 48

RM à l'international : comment Agfa-Gevaert a internalisé la gestion des risques ..... 50

<b>VEILLE ET POSITION</b> .....	<b>52</b>
---------------------------------	-----------

BYOD : une pratique à risque qui doit être particulièrement encadrée

<b>ACTUALITÉ DE L'AMRAE</b> .....	<b>54</b>
-----------------------------------	-----------

Événements AMRAE : la journée des commissions ..... 54

Les Rencontres AMRAE 2016 ..... 57

Publications AMRAE ..... 58

Commission ..... 61

Régions ..... 62

<b>NOS PARTENAIRES</b> .....	<b>64</b>
------------------------------	-----------

<b>BULLETIN D'ABONNEMENT</b> .....	<b>66</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.

Par Marie-Annick Depagneux

## CÉLINE FANTIN LE CALVÉ : DIRECTEUR AUDIT INTERNE, RISQUES ET CONFORMITÉ DE BIOMÉRIEUX

# PRAGMATIQUE

2014, Alexandre Mérieux prend la Direction Générale de bioMérieux, acteur mondial du diagnostic in vitro et l'organise autour de trois régions et ses deux marchés clés : le diagnostic clinique et le contrôle microbiologique industriel. Il crée alors la Direction des Risques aux côtés de la Direction Audit interne.

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

**D**iplômée de l'École Supérieure de Commerce de Marseille, Céline Fantin Le Calvé se lance dans la vie professionnelle en intégrant KPMG Audit à Paris en 2000. Elle y reste 10 ans. « Mon approche de l'audit a toujours été axée sur une analyse des risques », explique-t-elle.

En 2010, elle rejoint le groupe familial lyonnais bioMérieux, au sein du département contrôle/audit interne créé un an auparavant, dont elle prend la direction début 2013. Mission principale ? La poursuite de la réalisation d'audits internes de routine dans les filiales et le renforcement de la culture de contrôle interne au sein de la Société.

« Grâce à la mise en place d'une direction dédiée, nous avons pu passer d'une compilation de risques globaux à une cartographie d'une vingtaine de risques majeurs. »

Puis, le périmètre des activités du département s'élargit rapidement, avec la conduite d'audits d'investigation, transversaux ou encore de *risk assessments*, en lien avec la stratégie de la Société.

Le département se transforme en « Audit Interne & Risques » en 2014.

« Grâce à la mise en place réussie des activités d'audit interne initiée en 2009, puis à un élargissement du périmètre des activités à des missions transversales, le département Audit Interne a développé ses compétences avec pour ambition de se positionner comme un véritable "business partner" des différentes fonctions de la Société » explique Céline.

En 2014, lors de la nouvelle organisation, la Direction Audit et Risques est rattachée au Directeur général, avec pour objectif de mettre en place une approche des risques innovante, simple et pragmatique, spécifique à l'entreprise. Il s'agit d'aller au-delà du simple objectif de conformité aux réglementations en vigueur en utilisant la cartographie des risques comme un outil de gestion et

### BIO EXPRESS

38 ans

Début de carrière chez KPMG Audit à Paris en 2000 puis devient Directeur de Missions.

Elle développe une expérience de l'approche par les risques, au travers d'audits de groupes et de sociétés du CAC 40, du secteur Internet et SSII, puis de la santé. 1997-2000 Kedge Business School à Marseille.

2000-2010 KPMG Audit : Directeur de Missions

2010 bioMérieux : Auditeur Interne.

2013 bioMérieux : Directeur Audit interne/contrôle interne.

2014 bioMérieux : Directeur Audit Interne & Risques.

2015 bioMérieux : Directeur Audit Interne, Risques et Conformité.

« La formation de l'AMRAE m'a fait prendre conscience de la nécessité de connecter la cartographie des risques à la stratégie de l'entreprise. »

de pilotage pour la Direction. « L'enjeu était de disposer d'une vision globale des risques majeurs susceptibles de menacer les objectifs stratégiques, à court terme comme à plus long terme ».

## UN MARCHÉ EN PLEINE MUTATION

L'industrie de la santé commence à nouer des partenariats avec les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), qui ont une expérience dans le big data et la gestion des données à grande échelle, pour développer des projets de recherche communs. L'arrivée de métiers tels que les technologies de l'information ou les biomathématiques dans le déploiement de solutions liées à la santé, modifie considérablement l'échelle des données analysables. « Nous

entrons dans l'ère du Big data, un risque autant qu'une opportunité », note Céline.

## PLUS DE 50 ANS D'EXPÉRIENCE

Ses racines pasteuriennes et son engagement historique au service de la santé publique notamment dans la lutte contre les maladies infectieuses, donnent au groupe lyonnais une vraie force dans ce secteur où les barrières à l'entrée sont élevées. Une profession très réglementée où les exigences de qualité sont cruciales.

Le Groupe consacre 12 % de son chiffre d'affaires aux activités de recherche et développement.

## CARTOGRAPHIE DES RISQUES

« Grâce à la mise en place d'une direction dédiée, nous avons pu passer d'une compilation de risques globaux à une cartographie d'une vingtaine de risques majeurs, illustrés et quantifiés de manière factuelle avec des cas concrets spécifiques à bioMérieux et une orientation business. Nous sommes partis de la stratégie de l'entreprise pour établir notre feuille de route », illustre Céline.

Le point de départ a été la formation de l'AMRAE « Déployer le triangle Gouvernance, Risques et Compliance ».

« Elle m'a fait prendre conscience de la nécessité de connecter la cartographie des risques à la stratégie de l'entreprise. Ensuite, les actions de benchmarking de sociétés très différentes, tant en termes

## COURTIER ET ASSUREURS

Si assurances et gestion globale des risques fonctionnaient de façon séparée, « avec cette nouvelle direction globale des risques, nos échanges s'intensifient », explique Anne-Frédérique Dujardin, Responsable du département Assurances rattaché à la Direction juridique.

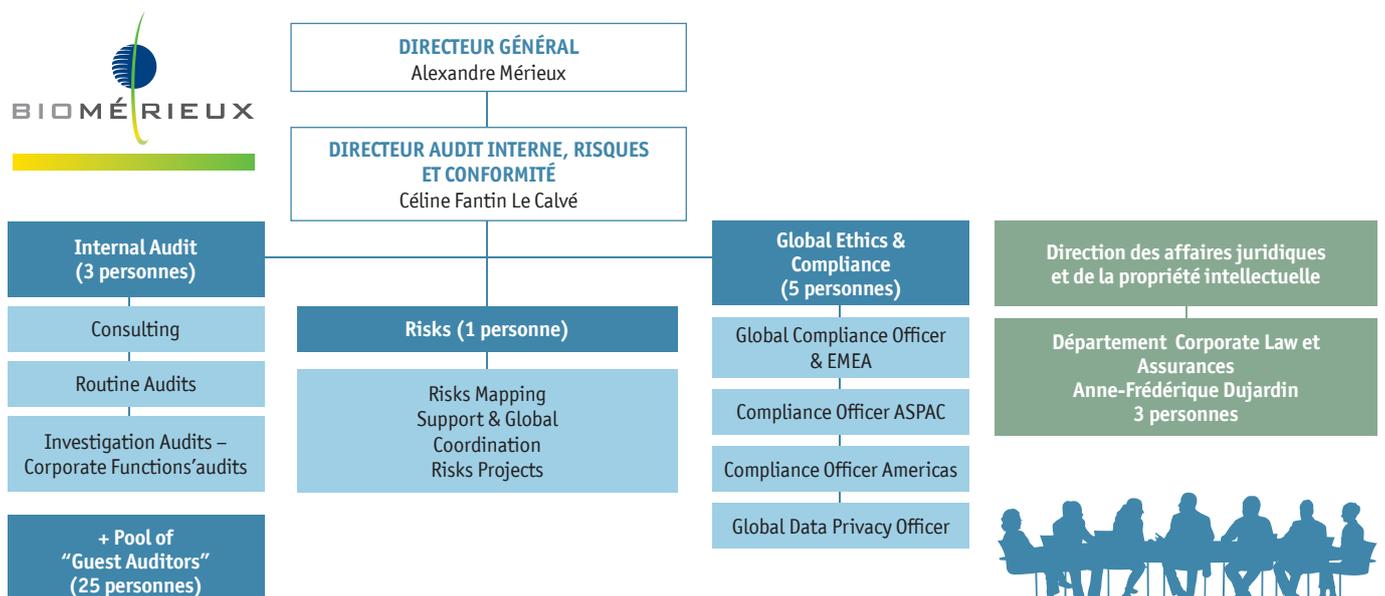
« Jusqu'à présent, nous produisons une analyse des risques en concertation avec les fonctions concernées et adaptions nos assurances aux besoins identifiés spécifiquement. Dorénavant, l'équation risques / assurances sera évaluée plus globalement et sera davantage challengée et optimisée. Par ailleurs, notre environnement et nos besoins sont évolutifs : nous n'hésitons pas à reconfigurer les franchises ou à résilier certaines polices inadaptées. Cette revue des assurances s'assortit de la révision des plans d'actions internes. »

En matière de dommage aux biens, bioMérieux s'appuie sur une collaboration étroite avec Marsh, son courtier, et ses assureurs (dont AXA est apéritur du programme) qui effectuent les visites de site.

« D'une façon générale, Marsh nous apporte une vision globale et complète en nous produisant les analyses sur le rating de nos assureurs, les données relatives à la sinistralité et son suivi et en délivrant un solide accompagnement local », complète-t-elle. « En 2014, nous avons effectué avec lui une remise à plat de nos programmes d'assurance pour nous inscrire dans la durée. Enfin, comme nombre de nos homologues dans l'industrie, l'assurabilité du risque cyber est un vrai sujet sur lequel une réflexion est actuellement menée en concertation avec l'équipe Risques », conclut-elle.

## ASSURANCES : LYON PILOTE L'INTERNATIONAL

bioMérieux a fait le choix d'un programme master pour toutes ses polices : RC, D&O, rapatriement, dommage aux biens. Les flottes automobiles font l'objet de programmes locaux.





de maturité sur le Risk Management que de taille, nous ont permis d'identifier les facteurs clés de succès et de nous lancer dans une telle démarche. » Grâce au soutien du Comité de direction et à la mobilisation d'un grand nombre de collaborateurs dans le cadre de différents ateliers, ce projet a été mené de façon très vivante et collaborative.

« Cela a été l'occasion d'échanger librement sur les organisations, la gouvernance, la gestion des compétences. Les collaborateurs qui ont participé à ces ateliers, sont désormais très impliqués et sont demandeurs d'informations sur les avancées accomplies. Cet intérêt collectif pour la mise en place de la cartographie des risques de bioMérieux est un atout certain pour la pérennisation de la démarche dans son ensemble », témoigne Céline Fantin Le Calvé.

## BIEN QUALIFIER

Graduer et qualifier ces risques est le fruit d'analyses complexes. « Nous avons accompagné les collaborateurs dans leur réflexion afin de les aider à identifier ce qu'est réellement un risque majeur. »

Chaque risque majeur relève d'un *risk sponsor*, membre du Comité de direction. À terme, cette cartographie des risques à vocation à être connectée à des processus existants, devenant ainsi un outil central pour alimenter certaines réflexions stratégiques ou budgétaires.

En parallèle, la Direction des risques et la Direction des assurances mettent en place des synergies pour optimiser le programme d'assu-

rance au regard de risques majeurs tels que les risques pays, climatiques et terroristes par exemple.

Prochaines étapes ? Accompagner les différentes fonctions clés de la Société dans l'élaboration des plans d'actions. ■



CA en 2014 : **1,698 Mds €**  
dont **88%** à l'international

**2** domaines d'application :

- Diagnostic clinique : **~ 80%** du CA
- Microbiologie industrielle : **~ 20%** du CA

**9 258 collaborateurs**

(à fin juin 2015)

Présence dans plus de **150 pays**  
au travers de **42 filiales**

**21 sites de production**

**21 sites de R&D**

bioMérieux est cotée sur NYSE  
Euronext Paris

## 3 QUESTIONS À ALEXANDRE MÉRIEUX, Directeur général de bioMérieux

**Vous avez porté la création de la fonction Risk Management, quel a été le déclic ?**

bioMérieux est une entreprise familiale avec une vision long terme. C'est dans cet esprit que j'ai souhaité mettre en place la fonction Risk Management, l'objectif étant d'avoir rapidement une perception pragmatique et globale des risques majeurs auxquels nous sommes exposés.

**Qu'attendez-vous aujourd'hui et demain du Risk Management ?**

L'équipe Audit Interne & Risques a franchi la première étape permettant d'accéder à une cartographie des risques. Intégrée aux décisions du Comité de direction et déclinée dans les différentes activités et processus de bioMérieux, elle apparaît comme un outil de gestion permettant aux équipes de prendre les bonnes décisions pour développer les performances de notre organisation durablement.

**Que diriez-vous à vos homologues dirigeants d'ETI pour créer la fonction ?**

Le succès de la création de la fonction Risques repose notamment sur la mise en œuvre d'un dispositif pragmatique et dynamique qui soit en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Il nous a semblé important de nous appuyer sur l'expertise des collaborateurs dans leur domaine d'activité spécifique, la coordination revenant à l'équipe Risques qui dispose d'une connaissance transverse et globale des différents métiers de la Société.

## ILS ONT REJOINT L'AMRAE NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS JUIN 2015

### ■ Agnès ADNOT

Responsable assurances  
NOVARTIS

### ■ Thomas ANDRO

Corporate Risk Manager  
SOLVAY

### ■ Clarisse BILLOT

Responsable assurance  
AVRIL

### ■ Gérard BONNET

Directeur général  
AUTEXIA

### ■ Stanislas DE GERMAY

Associé gérant  
ASSEMBLY CONSEIL

### ■ Marie-Noëlle DELMON

Juriste en charge des assurances  
SEB DEVELOPPEMENT

### ■ Patrice DEVIMEUX

Dirigeant  
DANTARD EXPERTISES

### ■ Guillaume DROUOT

Manager - Risques et Assurances  
ROQUETTE FRERES

### ■ Carine GRAFFE

Chef de projet risques opérationnels  
LA MAISON DU CIL S.A. D'H.L.M.

### ■ David HORNUS

Directeur  
CORPGUARD

### ■ Cécile HUBERT-DIRASSEN

Directrice juridique adjointe  
GFI INFORMATIQUE

### ■ Laurent LAFFET

Responsable QSE  
CLARKE ENERGY France

### ■ Nathalie LE BRAZIDEC

Responsable Risques et Contrôle de gestion  
La France Mutualiste

### ■ Sébastien MELLINGER

Directeur QHSE  
EOLE-RES

### ■ Thierry MENUET

Responsable du SPR  
Coordinateur sécurité CCIR  
CCI Paris

### ■ Anne-May MESNARD

Contrôleur interne  
EUROTUNNEL

### ■ Arnaud PERICARD

Avocat associé  
Pech de Laclause,  
BATHMANABANE & ASSOCIÉS

### ■ Thierry SINQUIN

Directeur général  
GROUPE PRUNAY INTERNATIONAL

### ■ Johanna VICAIRE

Responsable juridique transverse DOP-DT  
THALES

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

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

## ILS ONT BOUGÉ ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE

■ **Francisco RODRIGUEZ RAIG**, Risk Manager de SAFT SAS – *Précédemment chez Valeo*

■ **Fanny DREYFOUS-DUCAS**, Consultante chez ARENGI – *Précédemment Risk Manager chez Eramet*



Par Gilmar Sequeira Martins

## CERTIFIER ET CLARIFIER : LA DOUBLE MISSION DE JO WILLAERT, NOUVEAU PRÉSIDENT DE FERMA

JO WILLAERT, CORPORATE RISK MANAGER DE AGFA-GEVAERT

**Décisive, la présidence de Jo Willaert à la tête de FERMA ? Sa feuille de route est en tout cas très ambitieuse avec deux objectifs majeurs : obtenir une certification européenne du métier de Risk Manager, et continuer à clarifier aussi bien les contours que les fondements de ce métier pas comme les autres. Interview.**

### La présidence de FERMA, l'aboutissement de votre parcours ?

C'est une décision qui a mûri depuis deux ans et qui s'inscrit dans mon parcours. Je suis membre du board de la BELRIM depuis cinq ans et de FERMA depuis trois ans. Le hasard fait que je suis le premier à occuper la fonction de Deputy president, créée pour faciliter la prise de fonction et assurer la continuité des actions. Je n'ai accepté cette mission qu'après en avoir pris toute la mesure et fait un point avec mon CEO, car c'est vraiment un job supplémentaire. Pour tout concilier, j'ai deux atouts : ma capacité à maximiser tous les temps consacrés à mes déplacements et une équipe formidable pour me seconder.

### Quels motifs vous ont poussé à accepter cette mission ?

Dans nos sociétés industrielles, l'accent est encore trop souvent mis sur l'assurance des risques au lieu du Management des Risques. Quand j'étais courtier, j'ai découvert que les assurances n'étaient pas le premier souci des CEOs, mais plutôt la gestion des risques dont les assurances sont une solution possible. L'autre facteur qui m'a poussé à postuler à la présidence est la grande richesse et la diversité des cultures au sein de FERMA. Étant Belge, je suis francophone et néerlandophone, mais c'est moins une question linguistique que de capacité à confronter les points de vue et faire les bons compromis. Je fais partie de la communauté flamande dans la Belgique du Nord, connais bien la culture latine, et j'ai aussi travaillé toute ma vie professionnelle avec le monde anglophone. Tous ces éléments sont des avantages qu'apporte la vie dans un petit pays par rapport aux plus grands, et que je voudrais aussi porter en tant que Président.

### Quels sont les objectifs de votre mandat ?

Je vais naturellement reprendre le travail de mon prédécesseur, Julia Graham, en espérant que le fait d'être trilingue soit un atout supplémentaire pour écouter les associations nationales. Je vais aussi faire avancer deux grands objectifs.

Le premier est la certification sur laquelle la FERMA travaille depuis des années et qui est prête à devenir réalité. Cet objectif recouvre plusieurs enjeux. Il s'agit d'abord de valoriser la fonction Risk Manager et Manager d'assurances. La certification leur apportera une plus grande reconnaissance au sein des entreprises mais aussi à l'extérieur. L'autre enjeu clé est de clarifier la définition du Risk Manager. Aujourd'hui, à l'exception de la finance, il y a autant de définitions du Risk Management qu'il y a de sociétés, du fait de la diversité des

« La FERMA est un acteur important pour l'Europe et la fonction de Risk Manager doit être impliquée dans le "decision making process" européen pour orienter les décideurs vers la solution souhaitable. »

cultures. La certification contribuera à réduire cette disparité, ce qui favorisera une plus grande reconnaissance du Risk Management et de ceux qui le gèrent.

Le second objectif est de peser sur la prise de décision au niveau européen. Le Risk Management doit être impliqué dans le "decision making process européen" pour orienter les décideurs vers la solution souhaitable. Nous allons aussi lancer les travaux de notre prochain benchmarking, *The European Risk and Insurance Survey and Report*, dont nous espérons pouvoir rendre publics les résultats lors du séminaire de FERMA, prévu en octobre 2016 à Malte.

### Que pensez-vous de l'initiative visant à fédérer l'ensemble des pays francophones ?

En tant que Belge, la question purement linguistique est toujours un peu politique, mais il est vrai que les pays francophones partagent globalement une culture commune. Les acteurs du monde francophone, et par extension du monde non-anglophone, l'oublient trop souvent. Je suis très intéressé par l'émergence d'une position commune aux Français, Belges, Canadiens et Suisses, par exemple, mais il ne faut pas que cela devienne un front francophone contre le front anglophone de sorte que toute autre communauté culturelle ou linguistique



soit inspirée à faire de même. À mes yeux, cette initiative est remarquable pour autant qu'elle soit une valeur ajoutée pour notre industrie en mettant la richesse du professionnalisme de ces différentes cultures en valeur. Je soutiendrai donc totalement cette initiative si elle s'inscrit dans le partage et l'approfondissement pour améliorer les pratiques professionnelles plutôt que sur des enjeux linguistiques. ■

## NOUVELLE COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF DE FERMA

FERMA a élu un nouvel administrateur : **Gilbert Canaméras (AMRAE)** qui remplace **Helle Friburg** comme Secrétaire Général.

Trois nouveaux Vice-présidents sont nommés : **Cristina Martínez (IGREA)**, **Isabel Martínez Torre-Enciso (AGERS)** et **Dirk Wegener (DVS et BFV)**.

**Michel Dennery** qui statutairement ne pouvait plus être Vice-président reste membre du board et continue de piloter le dossier de la certification du Risk Manager.

## MOUVEMENTS



Administratrice de l'AMRAE en 2010 et 2011, **Juliette Gelpi** est revenue de Singapour où elle était Risk Manager de Schneider Electric pour rejoindre Contour Global, un producteur et distributeur américain d'électricité et de chauffage urbain (41 centrales, 3 718 mégawatts, 14 pays) au poste de Vice-président Risk and Insurance. Elle est basée à Paris.



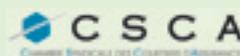
**Gérard Lancner**, Président de l'AMRAE de 2007 à 2011 et précédent Directeur des risques et de l'audit du Groupe Yves Rocher, a été nommé Président du comité d'audit et des risques de la CCR (Caisse Centrale de Réassurance).



### Richard Restuccia est élu Président de la CSCA.

C'est un courtier cannois de 50 ans qui succède à Hervé Houdard à la Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurances. Investi depuis plus de 15 ans dans les organisations professionnelles du courtage, il devint en 2012, Président du SMCAR (Syndicat Méditerranéen des Courtiers d'Assurances et de Réassurances). Il était Président délégué de la CSCA depuis 2013.

Le renforcement de la technicité et de la professionnalisation de ses pairs a toujours fait partie de son agenda : il fut l'un des membres fondateurs de l'IMFPA (Institut Méditerranéen de Formation et Professionnalisation de l'Assurance), organisme de formation régional.



### Christophe Hautbourg est nommé Délégué Général de la Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurances à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015.

C'est un professionnel chevronné des affaires publiques et du management des organisations non marchandes qui succède à Brune Littaye « *qui a accompagné pendant près de 9 ans la CSCA et contribué de manière significative à son évolution et à sa transformation* ».

Il combine un solide bagage universitaire – droits publics interne et comparé (Le Havre et Panthéon Sorbonne) ; Sciences Po Lille (Service Public) puis Dauphine (MBA RH) – à plus de 20 ans d'expérience professionnelle (Secrétariat Général des Affaires Européennes auprès du Premier Ministre, Airbus Group, Gifas, Cofiroute, Fondation de Chantilly, Fondation de France, France Galop).

- L'avocat **Stéphane CHOISEZ**, spécialiste du droit des assurances et contributeur de longue date de l'AMRAE crée son propre cabinet : CHOISEZ AVOCATS
- **Géraldine VIAL** est devenue rédactrice en chef de l'ARGUS DE L'ASSURANCE, en remplacement d'Anne LAVAUD, partie diriger au sein du groupe Infopro-digital les rédactions du pôle collectivités locales.
- Chez Siaci Saint Honoré, **Jean-Philippe THIERRY**, ancien Président-directeur général des Assurances Générales de France (AGF), ancien membre du Directoire d'Allianz SE et ancien Vice-président de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), devient Président du Comité de Surveillance du Groupe.
- Le courtier **BESSE** (550 M€ de primes collectées dont 50 M€ en santé prévoyance) a acquis cet été RESSOURCES (environ 9 M€ de CA, 200 M€ de primes collectées), un « architecte de la protection sociale », élargissant ainsi son offre de conseil et de courtage aux entreprises du domaine Vie.
- L'Assureur suisse **ACE**, coté à New York, a acheté pour 28,3 Mds \$ son concurrent américain CHUBB. Avec cette acquisition, ACE passe – selon le conseil Roland Berger, cité par l'Argus de l'Assurance – de la 14<sup>e</sup> à la 10<sup>e</sup> place des assureurs européens.

# BESSÉ INTERNATIONAL SYSTEM

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

# PA



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

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



## BESSÉ

CONSEIL EN ASSURANCES

CONTACTS ET INFORMATIONS

Tél. : +33 2 40 41 49 04

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

Par Florence Puybureau

# DOSSIER :

## CHOISIR UN COURTIER : POURQUOI ET COMMENT ?

### DÉCRYPTAGE ET RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR UN PROCESSUS CLÉ DANS LA FONCTION DES RISK MANAGERS

**Pour les Risk Managers qui attendent beaucoup de ces indispensables intermédiaires, le choix d'un courtier d'assurance n'est jamais un exercice facile. Certains, surtout dans le cadre des appels d'offres, s'appuient sur des consultants. Si le prix reste un critère de sélection déterminant, la qualité des services est de plus en plus souvent mise en avant.**



# L'IDENTIFICATION : À LA RECHERCHE DE L'EXPERTISE ET DES RESSOURCES HUMAINES



Laurence Delaire,  
Directeur des Assurances  
Groupe, ENGIE



*Hormis quelques cas exceptionnels, toutes les grandes organisations travaillent aujourd'hui avec des courtiers d'assurances», explique l'un des principaux acteurs de la place. Plusieurs courtiers, car il est rare qu'une grande entreprise aux activités à l'international ne contractualise qu'avec un seul d'entre eux. En général, chaque courtier se voit attribuer une branche (Responsabilité Civile, Dommages, Flotte automobile...). À lui ensuite de trouver sur le marché assurantiel la meilleure offre pour son client. ENGIE, dont les programmes d'assurances comptent pour certains jusqu'à 60 polices locales, travaille principalement avec trois courtiers. « Nous faisons systématiquement appel à des courtiers pour le placement de nos programmes d'assurance mais également pour la gestion de l'auto-assurance et l'externalisation des tâches administratives. Les courtiers nous assistent aussi pour la protection de notre captive, essentiellement pour les analyses actuarielles », explique Laurence Delaire, Directeur des Assurances Groupe, ENGIE.*

## RAYON D'ACTION ET SPÉCIALISATION

Si la France recense plusieurs milliers de courtiers, peu sont capables d'accompagner les grands groupes. Cette capacité est déterminante.

Risk Manager du groupe Holder (boulangeries Paul, pâtisseries Ladurée, manufacture Château-Blanc...), Claude Dewyndt gère un grand nombre de polices d'assurance à travers le monde avec l'aide d'un courtier principal qui prend en charge 90% de son portefeuille. Le choix d'un acteur international s'est imposé au vu de l'évolution du Groupe. « À mon arrivée dans le groupe Holder, j'ai rapidement pris la mesure de son rayonnement international. Ce qui impliquait les services d'un courtier présentant le même spectre d'action. Dans mes précédentes fonctions, j'avais pu également apprécier le pragmatisme et l'efficacité des courtiers de culture anglo-saxonne qui disposent de véritables prédispositions dans ce domaine. Ils ont une vue et une analyse complètement différentes de celles de leurs homologues français. Ils sont plus souples et plus rapides. »

Même exigence chez Christine Gfeller, Directrice des Risques Groupe d'Arc International : « je demande à un courtier qu'il dispose d'un réseau de qualité, interna-

*tional et dynamique, et qu'il soit capable de donner un niveau de conseil élevé. Ouvrir des bureaux à l'étranger ou y signer un bail : je dois savoir le plus vite possible si les dispositions du bail sont conformes aux normes et usages du pays. Dans un cabinet, la qualité et la connaissance technique des interlocuteurs sont déterminantes, la qualité des contacts et la confiance tout autant, dans un sens comme dans l'autre ».*

## COMPÉTENCES TECHNIQUES ET CONNAISSANCE ÉTROITE DU MARCHÉ, PROACTIVITÉ ET COORDINATION

Les attentes des Risk Managers quant à leurs courtiers sont de plus en plus étendues. Si la baisse des primes et l'amélioration de la couverture font toujours parties des priorités, les services ajoutés sont perçus comme très importants et peuvent être déterminants dans le choix final. Pour Nathalie Clerc, Chef du Département Assurances Groupe d'Eramet, « outre leur réelle connaissance du marché et leur capacité d'accompagnement, lors de la survenance de sinistre, il devient également le porte-parole du Risk Manager à l'égard des assureurs. Dans ce cadre, il sait faire passer des messages sans que cela ait un impact direct sur la relation assuré-assureur. »



Claude Dewyndt,  
Risk Manager  
du groupe Holder



Christine Gfeller,  
Directrice des Risques Groupe  
d'Arc International



### UNE CHARTE TRIPARTITE POUR UN CADRE DE BONNES RELATIONS

En 2006, une charte destinée à codifier les relations entre les membres de la FCA (Fédération Française des Courtiers d'Assurances et de Réassurance) et ceux de l'AMRAE, voit le jour. Résultante de différents accords préalables, cette charte a pour objectif de clarifier et harmoniser toutes les étapes du partenariat client/courtier. En 2013, elle a fait place à une nouvelle charte en dix points co-signée par l'AMRAE, la CSCA et la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance). Elle précise les relations entre les trois parties pour les marchés privés dans le cadre de l'assurance non vie, recense un certain nombre de préconisations structurantes et constitue ainsi un guide de la relation entre ses signataires. Elle permet d'optimiser les échanges d'informations entre les contractants et de veiller également au renforcement de la sécurité juridique et financière de leurs échanges.



Télécharger la charte :



Pour tous les Risk Managers, la connaissance des offres est primordiale surtout sur des marchés très concurrentiels. « Nous pilotons complètement la stratégie de placement en intégrant le conseil des courtiers. Nous nous appuyons sur leur connaissance du marché », souligne Laurence Delaire. « L'essentiel du budget est chez l'assureur et ce qui m'importe au final, c'est la couverture qu'il va me proposer. Cela nécessite que le courtier approche le marché régulièrement en faisant preuve de recherche et d'innovations », souligne Anne-Marie Fournier, Risk Manager de Kering et Vice-présidente de l'AMRAE.

« Mon courtier principal est en relation directe avec tous les acteurs du marché de l'assurance et a une vision des programmes d'assurances par branches et par activité. Ce qui est extrêmement important. La coordination est faite par un directeur de clientèle qui sait répondre à nos attentes et dont j'attends une réactivité sans faille », corrobore Claude Dewyndt.

### LA DIMENSION HUMAINE, FACTEUR MAJEUR DE DIFFÉRENCIATION

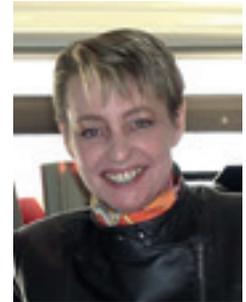
Au côté des nécessaires compétences techniques, la valeur ajoutée perçue trouve sa source dans les qualités

humaines, la disponibilité des équipes et les relations qu'entretient le courtier avec son client.

« J'attends des courtiers une excellente compréhension de mes besoins. Ce qui m'importe également, ce sont la qualité des réponses, leurs montages, les moyens à notre disposition et puis évidemment, leur rémunération », rappelle Claude Dewyndt.

« Aujourd'hui, il y a beaucoup de compétences, trop de courtiers, trop d'assureurs. Sur les grands appels d'offres, quatre à cinq grands courtiers peuvent répondre et souvent encore plus d'assureurs. Comment faire la différence ? Un peu sur le cœur de notre métier : la technique, les services production et sinistre, mais la qualité globale est bonne chez ces grands acteurs. La différence ? C'est l'humain, l'équipe constituée, la confiance perçue et l'image que dégage chaque acteur. Comment valoriser ces points critiques dans un process achat, c'est toute la difficulté », insiste Frédéric Lucas, Directeur développement pour les grands comptes de Gras Savoye.

Pour François Leduc, Directeur général adjoint et Directeur des Services aux entreprises de Verspieren, la valeur ajoutée du courtier trouve également sa place dans le service de proximité. « Le courtier reste une force de proposition et de service pour son client. De plus en plus demandés pour du conseil et de l'analyse, nous nous retrouvons parfois dans une situation proche du fiscaliste ou de l'avocat. »



Nathalie Clerc,  
Chef du Département  
Assurances Groupe d'Eramet



Frédéric Lucas,  
Directeur développement  
pour les grands comptes de  
Gras Savoye

## REVISITER UTILEMENT SA RELATION AU COURTIER

Tous les acteurs le soulignent : le changement de courtier est une décision à ne pas prendre à la légère. La démarche, longue, s'étend généralement sur plusieurs mois (parfois même une année) et s'avère pour le Risk Manager très chronophage.

« C'est un processus lourd de changer de courtier surtout quand l'entreprise travaille avec lui depuis longtemps. Il y a une vraie proximité avec toutes les équipes. Ce n'est pas un choix neutre. C'est pour ça que le métier de courtage est captif et le taux d'attrition des clients relativement faible », remarque Gilles Proust, Managing Director d'Arengei.

« Cela représente beaucoup de travail. C'est très consommateur de temps mais cet exercice utile conduit à dresser le bilan de ce qui fonctionne (ou pas), de remettre à plat ses procédures et

« Un courtier est là pour aider son client à s'assurer et à se développer. Il doit l'accompagner et savoir s'adapter. Par exemple le risque cyber est le résultat d'une immense évolution technologique à laquelle un courtier doit pouvoir répondre. »

Hervé Houdard,  
Directeur général de Siaci Saint Honoré,  
et précédent Président de la CSCA

de repenser son organisation», souligne Alexandra Pfalzgraf, VP Insurance & Risk Management du groupe Schneider Electric.

Pour Laurence Delaire, il est nécessaire de pouvoir repenser régulièrement le rôle et le travail des courtiers : « pour eux comme pour nous, un appel d'offres courtiers représente un travail très important. Le changement de courtier génère des coûts cachés pour une organisation comme la nôtre. Mais je reste persuadée qu'il est important de challenger nos partenaires et de pouvoir se remettre en cause. »

### L'INSATISFACTION, PREMIER FACTEUR DE CHANGEMENT

La déception sur le service est l'argument le plus souvent invoqué par les Risk Managers pour changer. Une situation qu'assume parfaitement Hervé Houdard, même s'il tempère en déclarant que les déficiences ne mettent généralement pas en péril le client.

« Dans 9 cas sur 10, c'est de la faute du courtier. Et généralement, pour des problèmes mineurs. Pas pour une structuration de placement mais plutôt une accumulation de petites erreurs, de carences dans les prestations

Alexandra Pfalzgraf,  
VP Insurance  
& Risk Management,  
Schneider Electric



### AVEC OU SANS ASSUREUR DÉSIGNÉ ?

La charte AMRAE-CSCA-FFSA de 2013, dispose explicitement pour les grandes entreprises que « les appels d'offres conceptuels sont la meilleure méthode de sélection d'un courtier d'assurances sur la base de la qualité de ses prestations, distinctes de celles de l'assureur ».

« L'appel d'offres conceptuel challenge le courtier afin qu'il donne le meilleur prix. Mais ce n'est pas facile sans interroger le marché. Il nous a fallu appréhender ce type de schéma. C'est intellectuellement assez sain mais compliqué à réaliser lorsque c'est, comme actuellement, tiré par les prix », note Frédéric Lucas. Même prudence du côté d'Hervé Houdard qui met en garde contre la propension de certains courtiers à jouer du dumping tarifaire sans garantir de pouvoir tenir leurs engagements. « Le client peut alors se retrouver floué.

La meilleure chose est toujours de se demander ce que l'on veut, de choisir le courtier et enfin d'aller sur le marché pour voir les propositions des assureurs ».

Malgré tout, si les Risk Managers s'appuient sur leurs courtiers pour placer au mieux leurs programmes, rien ne les empêche d'énoncer leurs priorités. Christine Gfeller justifie sa position : « notre impératif, et donc la difficulté, était que nous souhaitions conserver les mêmes assureurs. Les courtiers devaient donc se différencier uniquement sur leurs qualités propres. »

Une démarche cependant minoritaire et peu suivie par les courtiers : « c'est une bonne chose pour le courtier de ne pas avoir d'assureurs attribués : il peut ainsi balayer l'ensemble du marché et offrir les meilleures solutions à ses clients », souligne Cyrille Brand, Directeur du département Commercial de la division Grandes Entreprises de Marsh France. Même recommandation de Hervé Houdard, qui déconseille d'imposer les assureurs au courtier au moment de la consultation. « Ce couple forcé ne fonctionne pas toujours et le client n'y est pas gagnant ». Quant aux assureurs, le discours est clair : « bien que nous soyons porteur du risque du client, c'est à ce dernier qu'appartient le choix du mandant pour travailler avec tel ou tel assureur. Et nous n'avons pas à intervenir dans ce choix. Mais quand le choix a été réalisé, il est important d'avoir une relation transparente et directe entre les trois parties », martèle Fabrice Domange, Directeur général d'AIG France.

« Quand le choix a été réalisé, il est important d'avoir une relation transparente et directe entre les trois parties. »

Fabrice Domange,  
Directeur général d'AIG France

quotidiennes, une absence dans la qualité de ses services... Si vous êtes un bon courtier, il n'y a aucune raison que le Risk Manager vous remette en cause ! Sans compter que pour lui, le travail ne s'arrête pas une fois le contrat signé avec le nouveau courtier : Christine Gfeller, comme beaucoup de ses homologues, a monté quasiment seule son appel d'offres qui lui a demandé presque cinq mois. Ensuite, il lui a fallu « donner toutes les polices, transférer les contrats, les particularités... C'était très mobilisant ». À l'instar de ce Risk Manager qui n'a pas hésité à quitter le courtier historique de son entreprise après une multiplication d'incidents : « le service attendu n'était plus au rendez-vous. Alors que beaucoup de courtiers proposaient des supports en ligne, le nôtre était incapable de nous dire rapidement si l'une des polices dommage avait bien été émise dans le renouvellement du programme international. Nous devons attendre plusieurs jours ouvrables. Quant aux informations pays, cela demandait trois semaines pour avoir une remontée complète des informations. »

### GOUVERNANCE ET CROISSANCE, SECONDS FACTEURS DE CHANGEMENT

Gilles Proust distingue quatre raisons qui peuvent conduire le Risk Manager à se lancer dans un processus d'appel d'offres. « Parfois, c'est pour une question de gouvernance. À l'occasion d'une revue des risques présentée en conseil d'administration, l'entreprise peut être amenée à revisiter son dispositif d'assurance. Les fonctions achats qui interviennent dans toutes les fonctions de l'entreprise, apparaissent plus au côté de la direction des assurances dans les dispositifs d'appel d'offres. Le changement peut également se faire dans le cas d'une entreprise dont le périmètre évolue fortement lors d'une fusion/acquisition ou, si c'est une PME, de fort développement notamment à l'international. C'est aussi l'occasion de faire évoluer son programme d'assurance. Et enfin, les enjeux ou attentes en matière de qualité de services du prestataire restent entiers. » ■



Gilles Proust,  
Managing Director d'Arengi

### LE COURTIER, INDISPENSABLE POUR TOUS

Seules quelques grandes entreprises ne travaillent pas avec des courtiers et préfèrent négocier directement avec les assureurs. Ces cas restent rares. Pour la plupart des Risk Managers, le recours aux courtiers est naturel voire primordial.

« Dans certaines ETI, le courtier peut devenir une sorte de Risk Manager de substitution », note Gilles Proust. Pour les assureurs aussi, les courtiers sont des partenaires indispensables même si les relations n'ont pas toujours été faciles. Mais désormais, les situations sont claires : « ACE ne prône absolument pas la désintermédiation. Nous sommes en phase avec les courtiers », souligne Olivier Roussel, Directeur grands comptes ACE.

### DIFFÉRENCIER POUR BIEN DÉCIDER

La richesse de ce que proposent aux Risk Managers, assureurs et courtiers, notamment en matière d'information ou de programme de prévention doit faire l'objet de choix éclairés de la part des Risk Managers.

Or, pour choisir et défendre ses choix, la clarté s'impose à tous.

Si les courtiers exposent la qualité de leurs équipes, leur réseau international, leur poids et leur indépendance sur le marché, leur technicité et la qualité des informations et systèmes d'information client, les temps dédiés au client, la qualité et la régularité des reportings ; les assureurs exposent quant à eux leurs couvertures, l'étendue des garanties, les franchises et leurs limites, les taux, les durées.

Selon ses objectifs et ses KPI, le Risk Manager choisira un courtier, puis l'assureur le plus adapté pour répondre à ses critères.



# L'APPEL D'OFFRES : UNE ÉTAPE STRUCTURANTE ET TRÈS EXIGEANTE



François Leduc,  
Directeur général adjoint  
et Directeur des Services aux  
entreprises, Verspiere



Laurent Belhout,  
Directeur général,  
Aon Risk Solutions

**S**i l'appel d'offres n'est pas le seul moyen de changer de courtier, il s'agit néanmoins de la méthode la plus couramment utilisée par les grandes entreprises. La démarche requiert de la rigueur : « Il faut être précis sur la stratégie de gestion de risques et avoir une vision claire de ce que l'on attend de l'appel d'offres. Ensuite réfléchir au niveau d'information que l'on va donner et en fournir suffisamment afin que le courtier puisse être créatif », préconise Gilles Proust. « Le Risk Manager doit exprimer clairement ses attentes et définir ce qu'il attend de son courtier afin que nous puissions lui proposer des offres sur mesure », réclame Hervé Houdard qui préconise de ne pas se contenter d'une seule présentation orale. « Il y a en général trois ou quatre offres quasi identiques. Que les Risk Managers viennent nous voir et découvrir qui va les gérer, les équipes qui seront à leur disposition au quotidien. Ils ne peuvent pas se contenter d'un catalogue ! »

## QUAND CERTAINS CHOISSENT DE NE PAS RÉPONDRE AUX APPELS D'OFFRES

« Pour bien servir nos clients, il nous faut bien les connaître. Or parfois dans certains appels d'offres nous devrions simplement remplir des tableaux dans ce qui s'assimile à du pur achat », regrette François Leduc, qui reconnaît que c'est aussi au courtier d'aller au contact des Risk Managers et de leur proposer des offres de service.

Frédéric Lucas, à l'instar de ses confrères s'autorise néanmoins à ne pas concourir à tous les appels d'offres (voir Encadré Orange) : « c'est beaucoup de temps avec, pour les grands projets, l'implication du réseau interna-

« Certains Risk Managers ont les ressources mais ils recherchent un regard neutre parce qu'il est compliqué de mélanger des relations qui durent depuis longtemps »

Laurent Giordani, Partner de Kyu Associé

tionale. Nous ne pouvons pas aller partout, surtout sur un marché où les primes des assurances et les rémunérations des courtiers baissent. Le coût d'acquisition d'un client est très élevé ». Et de rappeler que l'appel d'offres d'une entreprise du CAC 40 gagné en 2014 avait nécessité la participation de plusieurs équipes locales et des oraux sur quatre continents. François Leduc pour sa part note que les Risk Managers questionnent de plus en plus les courtiers pour les faire travailler sur des réponses fouillées : « la sollicitation de ressources est forte sur les appels d'offres et nous devons parfois choisir de répondre ou non ». « Chez AON, ce sont parfois près de 100 personnes qui peuvent être mobilisées pour répondre à un appel d'offres », rappelle Laurent Belhout.

## LE CAS ORANGE

L'information a fait grand bruit dans le milieu feutré des courtiers d'assurances : en mars 2015, AON le tenant annonçait qu'il ne concourait pas à l'appel d'offres lancé par Orange. Laurent Belhout revient sur cette décision : « à un moment il faut faire des choix. Financièrement, il ne nous était pas possible de fournir le service voulu par Orange. Le respect des clients constituant notre portefeuille exige que le juste prix du service demandé soit payé par chacun d'entre eux ». Marsh a gagné cet appel d'offres mais Cyrille Brand reconnaît que le projet était très complexe : « nous n'étions pas très nombreux à pouvoir répondre. Le cahier des charges contenait énormément d'informations. Un gros travail de préparation avait été fait. Nous avons passé un premier oral, puis il y a eu un second tour avec des questions supplémentaires et un autre oral. Le choix a été fait par la Direction des Assurances et la Direction des Achats qui connaissaient bien la problématique. »

## DES CONSULTATIONS AUX CRITÈRES ÉLARGIS

La plupart des courtiers note un redémarrage des consultations 2015.

L'afflux de capacités et l'émergence de nouveaux risques (cyber...) expliquent en partie cette dynamique, même si elle ne se traduit pas systématiquement en appels d'offres.

« Les Risk Managers nous interrogent pour évaluer leur couverture au regard de ces risques quant à leurs programmes existants d'assurance. Mais ils font peu d'appels d'offres courtier pour seulement du Cyber. Ceux-ci concernent plutôt l'ensemble des risques de Responsabilité Civile, du Dommage, des nouveaux risques financiers », note Cyrille Brand. Ces derniers mois, celui d'Orange fut l'un des plus marquants, qui vit Marsh succéder à AON (voir encadré).

Frédéric Lucas constate surtout un changement dans la typologie des consultations « avec de plus en plus de process et une présence grandissante des directions Achats. Auparavant, lors des appels d'offres, la valorisation portait sur l'aspect technique et humain alors qu'aujourd'hui d'autres critères comme la RSE, la solvabilité de la société... sont davantage pris en compte. Et l'on se retrouve avec des tensions fortes sur les prix. Dans la décision finale, la capacité technique fait 40 à 50% et le prix de 30 à 40%. Il est donc plus difficile de valoriser un aspect technique réellement créatif dans une démarche Achat. »



Cyrille Brand,  
Directeur du département  
Commercial de la division  
Grandes Entreprises,  
Marsh France

## TESTER SOLO LE COURTIER...

Pour les Risk Managers, il n'est pas toujours facile de concevoir un appel d'offres. Tous soulignent l'importance de la réflexion amont. Ainsi, Claude Dewyndt a souhaité tester un courtier, qu'elle connaissait préalablement, avant de lancer son appel d'offres : « j'ai remis ma police dommage en leur demandant de l'auditer. J'avais quelques idées et des axes d'amélioration. En parcourant les polices, l'équipe a fait ressortir des axes de progrès et de diminution de coûts assez importants. À partir de cette base, j'ai produit notre cahier des charges et monté un appel d'offres. »

Christine Gfeller n'a pas hésité à poser clairement la question aux candidats lors de l'appel d'offres. « Êtes-vous capable de répliquer ce qui a marché et... d'éviter ce qui n'a pas marché ? » Car explique-t-elle, « nous changeons pour conserver les mêmes avantages mais pas pour avoir d'autres inconvénients. » Pour sa part, elle n'a pas souhaité transmettre les wordings mais « juste des problématiques pour voir leur degré d'imagination à traiter ces sujets. Ils m'ont fourni des idées très différentes qui nous ont forcés à nous poser des questions et à fouiller là où nous avions moins regardé ». Si Nathalie Clerc met l'accent sur l'importance constante du dialogue entre les parties, « pour autant, même si la collaboration est étroite, le rôle de conseil du courtier primordial et la relation de confiance indéniable, le Risk Manager doit déléguer avec intelligence, c'est-à-dire tout en gardant la maîtrise de l'ensemble des processus et son rôle de chef d'orchestre. »





Jean-Philippe Pagès,  
Directeur Grandes Entreprises,  
Bessé

### ...OU SE FAIRE ACCOMPAGNER DE CONSULTANTS

Pour son appel d'offres, Alexandra Pflanzgraf a travaillé avec le cabinet Kyu. « L'appel d'offres requiert énormément de travail et nos équipes de Risk Management sont limitées ». Un choix effectué non pour la technicité assurance bien maîtrisée en interne, « mais pour la technique des appels d'offres et des achats, afin de nous aider à rédiger le cahier des charges et à définir une grille d'évaluation basée sur des critères objectifs avec des règles de notation précises. Les outils du consultant pour présenter les résultats de façon claire rendent la prise de décision plus facile. »

À l'occasion d'un appel d'offres pour un projet majeur en Indonésie, Eramet a demandé à l'un de ses courtiers (Bessé) de l'accompagner comme conseil. Jean-Philippe Pagès, son Directeur Grandes Entreprises, précise qu'il s'agit là d'un cas exceptionnel. « Nous ne sommes pas consultants et n'avons pas vocation à le devenir. Il fallait un critère essentiel pour répondre à l'appel d'offres

d'Eramet : être connu de la Banque Mondiale, ce qui n'était pas notre cas. Nous avons donc accepté de changer de casquette pour celle du consultant à la satisfaction de notre client. Ce fut une expérience intéressante qui nous a permis de mettre au point le cahier des charges pour cet appel d'offres très complet sur lequel nous pouvons aujourd'hui capitaliser. »

Cyrille Brand note aussi la montée en puissance des consultants dans les appels d'offres. Un point positif pour structurer la démarche avec cependant un bémol : « parfois, nous ne sommes en relation qu'avec le consultant, ce qui n'est pas idéal. Nous préférons le contact direct avec le client car in fine, c'est le Risk Manager qui appréhende les risques et exprime ses besoins ». Pour Laurent Giordani, Partner de Kyu Associés, le recours au consultant permet également de ménager les susceptibilités. « Certains Risk Managers ont les ressources mais ils recherchent un regard neutre parce qu'il est compliqué de mélanger des relations qui durent depuis longtemps avec le courtier et le recul nécessaire pour une telle opération ». ■

## UN ACCOMPAGNEMENT EN 5 PHASES

(Avec la contribution de Laurent Giordani, Kyu Associés)



Laurent Giordani,  
Partner, Kyu Associés

### 1 PHASE DE CADRAGE

Préciser avec le Risk Manager, les polices concernées, le périmètre organisationnel de la société (métiers, présences pays, filiales) pour identifier l'ensemble des parties prenantes et établir un planning détaillé.

### 2 PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES

Le temps fort du projet qui conditionne le résultat. L'appel d'offres est l'occasion de prendre du recul sur les pratiques antérieures, de challenger les besoins avec les équipes et d'aller voir les clients internes. Avec ces informations précises qui profilent le risque de l'entreprise, créer le dossier de consultation. Objectif ? Ne sélectionner que des candidats susceptibles d'être retenus et de ne pas faire travailler une société pour rien. Sauf contre-performance importante, le tenant est généralement consulté.

### 3 L'APPEL D'OFFRES



Transmission du dossier de consultation. Pour les réponses les plus qualitatives possibles, dialoguer au maximum : réunions, fil rouge de questions réponses. Réception des offres et établissement de la short-list des courtiers reçus pour l'oral. Celui-ci qui se déroule avec le client et son équipe. Après les oraux, débrief client avec les grilles d'analyse. Etablissement de la short-list. Nouvelles itérations en cas de proximité de candidats pour affiner les points techniques et négocier les aspects financiers. Restitution de dossier de décision complet avec détail des offres techniques et financières et scénarios différentiels.

### 4 CONTRACTUALISATION

Pour la finalisation, joindre le contrat au dossier de consultation. Veiller à une description très précise des prestations, des résultats attendus en termes de délais et de qualité. La rémunération a généralement été négociée lors de l'étape précédente.

### 5 DÉPLOIEMENT ET SUIVI



Mise en œuvre du plan de transition (demandé aux candidats dans leur réponse (à l'exception du tenant). Vérifications permanentes de la tenue des promesses et de la conformité aux engagements garantis, niveaux de primes, prestations, livrables... Suivi des indicateurs de performance du calcul des éléments variables de la rémunération du courtier.

# DU DÉCRYPTAGE AU CHOIX FINAL

## LE TEMPS RIME AVEC QUALITÉ

**L'**appel d'offres effectué, le travail des courtiers commence. L'occasion pour Frédéric Lucas de lancer un appel. «*Que les Risk Managers nous laissent du temps ! Aujourd'hui, les appels d'offres doivent être bouclés en 3 ou 4 semaines. Quel est l'avantage pour le client/prospect ? Si lors d'un appel d'offres conceptuel, le Risk Manager veut un résultat de qualité, il faut donner du temps aux courtiers.*»

Quant aux Risk Managers, le processus de décryptage, d'analyse, de questions-réponses avec les candidats commence également bien avant le choix final. Chaque partie ayant ses souhaits et ses exigences. À commencer par le choix des assureurs : «*la relation assureur-assuré est très importante. Il faut une relation de confiance car l'assureur est un partenaire sur une durée parfois plus longue que le courtier. Nous devons être certain qu'il va intégrer les acquisitions prévues, payer les sinistres, délivrer les attestations quand nous en avons besoin, ajouter au contrat des garanties spécifiques quand c'est nécessaire*», confirme Alexandra Pfalzgraf qui rencontre régulièrement ses assureurs «*le plus souvent en présence du courtier mais pas systématiquement*».

Une relation que réclament également les assureurs. «*Il ne s'agit pas de souscrire en direct mais il est impératif de pouvoir communiquer directement avec les clients et de les entendre. Cela nous aide à nous améliorer. De même il est important que les clients connaissent bien nos fondamentaux et notre stratégie*», précise Olivier Roussel. Mais c'est aussi la capacité de réaction du couple courtiers-assureurs qui lui paraît fondamentale : «*en cas de crise grave, le courtier se demande comment l'assureur se comportera. Et il doit s'assurer que ce dernier payera car c'est aussi de sa responsabilité. La stabilité des équipes et leur connaissance mutuelle jouent beaucoup, surtout pour les grands risques.*»

## L'IMPORTANCE DES ORAUX

Généralement, la plupart des Risk Managers émettent des recommandations appuyées tout en suivant de près les processus. Alexandra Pfalzgraf exige pour sa part de recevoir l'ensemble des offres d'assureurs et d'être en copie de tous les échanges. Chaque candidat est alors noté en fonction de la grille élaborée avec le consultant. Viennent ensuite les présentations orales. Un moment où le Risk Manager doit être particulièrement vigilant car «*nous pouvons oublier le fond pour privi-*

*légier la forme. L'appréciation peut être faussée. C'est pour cela qu'il faut des critères de notation objectifs qui permettront ensuite d'expliquer son choix à son management et aux courtiers non retenus*». À l'occasion de ces oraux, la Risk Manager de Schneider Electric essaye de faire venir des utilisateurs et des clients internes, par exemple des juristes, pour la partie liée à la gestion des sinistres. Dans certains cas, les assureurs sont également présents lors des oraux. «*Dans les appels d'offres, nous accompagnons toujours le courtier. Notre expertise et qualité de souscription aident à choisir la couverture appropriée*», souligne Fabrice Domange.

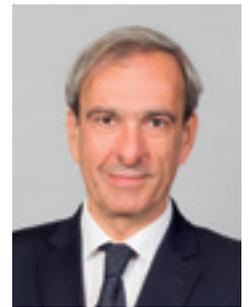
«*Les deux courtiers que j'avais consultés lors de l'appel d'offres - en plus du tenant - ont fait des propositions intéressantes. Ce qui a beaucoup joué, c'est le croisement entre confort des solutions mis à ma disposition, les données et les outils en temps réel en ligne ; et le prix. Lorsque l'entreprise possède de vieux contrats de courtage, les commissions sont souvent plus élevées que celles du marché actuel, soumis à une forte concurrence. Là est le gain obtainable*», reconnaît une Risk Manager.

Pour ces grandes entreprises, le réseau international est un élément déterminant dans le choix du client. «*Ce qui fait également la différence, ce sont les outils de reporting que nous mettons à disposition mais aussi la réactivité lors des sinistres. Néanmoins, nous devons faire reconnaître notre valeur ajoutée et expliquer le travail que nous réalisons*», précise Laurent Belhout.

## REGARDER LES OUTILS ET CONSULTER SES HOMOLOGUES...

Pour Claude Dewyndt, c'est la capacité d'innovation qui a été son principal critère de sélection. «*J'ai apprécié leur innovation en matière de garanties et leur capacité à trouver des montages parfois complexes. Si on parle aujourd'hui beaucoup de cyber-risques et de fraude, trouver basiquement le courtier capable de proposer la police qui correspond à nos véritables besoins, n'est pas si aisé*». Quant au choix final, il relève de l'actionnaire après présentation du projet par la Risk Manager et sa directrice juridique dont elle dépend hiérarchiquement.

«*Il faut regarder les outils (bases de données, site Internet...) mis à notre disposition par les courtiers et demander les codes d'accès pour y naviguer et les juger. Notre courtier ainsi choisi nous a montré des modèles de personnalisation pour différents groupes qui m'ont convaincue*», préconise Christine Gfeller, qui lors de son changement



Olivier Roussel,  
Directeur grands comptes, ACE

n'a pas hésité à consulter également ses confrères Risk Managers membres de l'AMRAE. « L'échange y est très riche avec son lot de retours d'expériences. Cela permet de constater aussi que dans l'ensemble, nous avons souvent les mêmes expériences ». Des recommandations externes qui ont joué sur la décision finale. « Il y avait beaucoup de compétences dans les deux équipes retenues. Il était difficile de trancher. Les retours d'expérience des Risk Managers travaillant avec eux ont été déterminants. »

### SE SIMPLIFIER LE QUOTIDIEN

Alexandra Pfalzgraf a mis en place une organisation permettant de ne pas multiplier le nombre d'interlocuteurs pour ses filiales : « je travaille avec différents courtiers en fonction des lignes d'assurance mais je ne souhaitais pas que les filiales soient obligées de gérer plusieurs courtiers. J'ai donc complètement séparé le placement du servicing local qui est assuré par un autre courtier. Après une période d'adaptation, ça marche très bien. Et ça permet de challenger les courtiers placeurs sans avoir à modifier toute l'organisation au niveau du servicing local ».

### L'IMPLICATION DE LA HIÉRARCHIE AU MOMENT DES DÉCISIONS FINALES

À l'heure du choix final, les responsables hiérarchiques sont tous présents, preuve si besoin en était des enjeux stratégiques du Risk Management et de la contribution aux résultats de l'entreprise. « La décision est prise en commun accord avec mon supérieur hiérarchique, le directeur juridique et le directeur financier du groupe » précise Alexandra Pfalzgraf.

Chez Engie, Laurence Delaire a créé un comité assurance intégrant les responsables assurances des différentes branches : « ils sont six auxquels s'ajoutent mon supérieur hiérarchique, le Directeur des Financements, Trésorerie et Assurances et moi-même. Nous nous voyons chaque mois et nous traitons les dossiers majeurs, dont le choix des courtiers et assureurs. À chaque fois, nous faisons un point sur les principaux appels d'offres en cours. »

### LE PRIX : UN CRITÈRE À DOUBLE FACETTE

La décision finale pour le choix d'un courtier se fait encore souvent au bénéfice du mieux disant financier. D'autant plus que la disponibilité de grosses capacités (et parfois l'intervention de la direction Achats) a permis de faire baisser sensiblement les tarifs. Une erreur à ne pas commettre pour cette Risk Manager qui a monté un appel d'offres international : « je ne voulais pas d'une bagarre de tarif entre courtiers. Ne pas payer suffisamment, c'est la certitude d'une faible qualité de service. Ce que je voulais avant tout, c'est la qualité des prestations ». Mais paradoxalement, si sa direction financière a validé sa position, ce sont les courtiers eux-mêmes qui ont rivalisé à la baisse sur les prix ! « C'était à celui qui offrait la plus grosse ristourne si je n'étais pas contente du service. Donc en fait sur un sujet qui n'avait pas lieu d'être, ils ont créé eux-mêmes la compétition ! »

« Lorsqu'une entreprise change de courtier, le nouveau courtier recherche souvent une baisse des primes mais ce n'est pas nécessairement le meilleur calcul. Ce qui est primordial, c'est d'avoir des partenaires courtiers et assureurs, qui comprennent le business model de l'entreprise et ses challenges, et sachent voir quelles sont les corollaires et les garanties ou services dont le client a besoin », plaide pour sa part Fabrice Domange. Même constat pour Frédéric Lucas : « à force de baisser les primes ou de réduire les rémunérations des courtiers, on arrive à un amoindrissement du schéma relationnel entre le courtier, l'assureur et le client ».

### TRAVAILLER AVEC UN COURTIER SANS PASSER PAR L'APPEL D'OFFRES ?

Le mandat de remplacement est une alternative à l'appel d'offres pour travailler avec un courtier comme le rappelle Jean-Philippe Pagès. « Nous répondons régulièrement aux appels d'offres, mais ce n'est pas le seul mode de sélection du courtier. Le client doit pouvoir choisir en fonction de ses objectifs et de ses besoins. La réponse à un appel d'offres est une promesse engageante et il est arrivé que le courtier sélectionné ne parvienne pas à honorer son engagement. La sélection sur appel d'offres n'est donc pas une garantie absolue. Pour notre part, il nous arrive de proposer à des clients indépendamment de l'appel d'offres, une étude ou une analyse sur un dossier concret afin qu'ils puissent vérifier la qualité de notre offre tant en France qu'à l'international ». Une méthode qui porte ses fruits, puisque le cabinet gagne autant d'appels d'offres que d'ordre de remplacement. Laurent Giordani est régulièrement consulté par des Risk Managers qui souhaitent étudier le marché et/ou changer de courtiers. Pour lui, la phase d'analyse en amont est indispensable : « nous étudions le profil de l'entreprise, réalisons une petite cartographie des risques afin de regarder les niveaux d'expositions, les sujets à ne pas occulter. Nous regardons les programmes déjà en place sur les grandes lignes comme les transports, les dommages, la RC...ou sur des lignes un peu plus pointues comme la RCMS ou le crédit. Nous analysons les services offerts par le courtier tenant, les prestations qui sont fournies et comment elles se matérialisent en termes de couverture et de coûts. C'est alors que nous conseillons au Risk Manager de lancer ou non un appel d'offres. Parfois les négociations de gré à gré sur certains points suffisent à améliorer l'offre, dans les polices ou en termes de prestations. »

« La sélection sur appel d'offres n'est donc pas une garantie absolue. »

Pour Alexandra Pfalzgraf, le mandat de remplacement doit être réservé à certaines situations exceptionnelles « quand il y a urgence ou lorsque l'on veut rapprocher deux risques chez un même courtier. Mais donner un mandat de remplacement, c'est un peu se refuser l'opportunité d'entendre le marché. On apprend beaucoup de choses en faisant un appel d'offres ».

Quant aux rémunérations des courtiers, elles peuvent aussi être un facteur déterminant. La charte de 2006, révisée en 2013, insiste sur la transparence concernant les rémunérations, honoraires et conditions d'apéritition. Elle reconnaît également le coût pour les courtiers, des dossiers de réponses aux appels d'offres.

Il reste à apprécier au cas par cas les types de rémunérations à privilégier : les honoraires forfaitaires ou la commission proportionnelle à la prime. Parfois, c'est la question fiscale qui sera prioritaire, les honoraires étant

## DIRECTION DES ACHATS : UNE PLACE DIFFÉRENCIÉE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET LA NATURE DES PRESTATIONS

Aux Rencontres AMRAE 2014, l'atelier sur les relations entre Risk Manager et département achats constatait que, depuis 2004-2005, les acheteurs avaient une certaine visibilité dans les appels d'offres pour, en moyenne, un dossier sur cinq. « Sans être notre interlocuteur direct, nous voyons de plus en plus des directions des achats qui participent et sont impliquées dans le process, mais à la maîtrise encore imparfaite des problématiques d'assurance », constate Cyrille Brand.

Un de ses confrères est encore plus sévère : « les Risk Managers subissent l'arrivée des directions achats qui leurs imposent de changer. Et les assureurs autant que les courtiers jouent le jeu. Dans un marché baissier, il est tellement facile de réduire les prix de 30 % ! »

« La Direction des achats intervient davantage mais comme ce sont des prestations très techniques et que les renouvellements ne sont pas très fréquents, il leur est compliqué de monter en compétences et d'avoir des ressources impliquées dans les dossiers », confirme Laurent Giordani.

Si cette montée en puissance reste relative, elle n'est pas homogène dans le tissu économique. À ce jour, les directions des achats dans les grands groupes apportent leur expertise aux achats de produits et services hors du champ des prestations intellectuelles, de type commissariat aux comptes, avocats, courtiers et assureurs, conseils en fusion et acquisition, communication. Soit parce qu'ils sont considérés comme des domaines d'experts ne pouvant entrer dans le cadre d'une politique d'achat, soit parce que leur fréquence ne permet pas de spécialiser un acheteur sur le sujet.

soumis à la TVA (que l'entreprise peut récupérer) tandis que la taxe d'assurance des commissions n'est pas récupérable. Mais quels qu'ils soient, tous les choix sont respectables s'ils sont explicites et répondent à la transparence demandée par les Risk Managers.

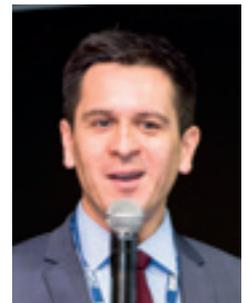


## LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : UN PROCESSUS PARTICULIER

Les collectivités territoriales réalisent des appels d'offres qui rentrent dans le cadre du code des marchés publics. Tous les courtiers de la place ne concurrencent pas à ce genre de consultation. Chez Gras Savoye, c'est une équipe différente de celle travaillant avec les Risk Managers des entreprises privées qui traite ces dossiers. « C'est une démarche avec des processus très calibrés et énormément de pièces juridiques à fournir. Le choix se fait essentiellement sur le prix mais il faut aussi être certain d'avoir 100 % de la chaîne de valeur. Gras Savoye dispose d'un schéma de process certifié ISO », souligne Frédéric Lucas.

Au Conseil général de Seine-Saint-Denis, le service qui gère l'achat des assurances, la souscription des polices et la gestion des sinistres, est distinct de la gestion des risques dont s'occupe Yannis Wendling, Directeur de l'audit, du contrôle internes et de la gestion des risques. « Nous intervenons parfois pour faire un bilan de la politique de couvertures des risques. Mais nous ne sommes pas en relation directe avec les assureurs et les courtiers ». Il constate cependant que le recours au courtier n'est pas la pratique dominante « sauf quand il y a eu des gros sinistres avec retrait d'un assureur ou en cas d'une augmentation importante de la prime ».

La procédure d'achat d'assurance se passe en deux temps : le bureau des assurances détermine les polices à souscrire puis le service des marchés publics vérifie la conformité juridique. Parfois un courtier est appelé à aider à bâtir un cahier des charges mais, souligne Yannis Wendling, il n'a pas la certitude d'être sélectionné à l'issue de l'appel d'offres. « Le service de la commande publique pourrait considérer que celui qui a établi le marché a eu plus d'informations que les autres avec, si l'on ne prend pas les précautions qui s'imposent, un risque d'atteinte au principe d'égalité de traitement », souligne Yannis Wendling.



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

« Donner un mandat de remplacement, c'est un peu se refuser l'opportunité d'entendre le marché. On apprend beaucoup de choses en faisant un appel d'offres. »

Jean-Philippe Pagès, Directeur Grandes Entreprises, Bessé



Pierre Villeneuve,  
Directeur des affaires juridiques  
et de la commande publique

C'est ce schéma qui a été retenu par la région Bretagne. À la suite des nouvelles lois de décentralisation (2004 et 2014), la collectivité régionale s'est vue transférée la gestion d'importantes infrastructures portuaires (Saint-Malo, Lorient, Brest) jusqu'alors compétences de l'État. Un transfert qui a obligé la région à réfléchir à la couverture assurantielle. «*Il nous était difficile de déterminer le niveau de risque. Par ailleurs, nous n'avions pas l'historique de la sinistralité (l'État étant son propre assureur). Or sur ce type de patrimoine, il y a peu de sinistre, mais quand il survient, les montants sont très vite significatifs*», explique Pierre Villeneuve, Directeur

des affaires juridiques et de la commande publique. La collectivité régionale a donc souscrit une assistance à maîtrise d'ouvrage auprès d'un courtier en assurances pour l'assister et l'accompagner dans la rédaction du cahier des charges et l'analyse des offres. Le recours à un expert en amont avec une bonne connaissance des infrastructures portuaires permettait «*d'éviter de n'avoir aucun assureur (risque d'infirmité) et d'être par défaut notre propre assureur. Si vous allez voir des assureurs en expliquant que vous avez des connaissances imparfaites du risque, ils vont vous juger à risque !*», précise Pierre Villeneuve qui au final en a retenu trois. ■

## CHOISIR UN COURTIER ?

Anne-Marie Fournier, Vice-présidente de l'AMRAE

Un challenge pour une entreprise qui ne sait quel critère retenir : mondial ou local ? Multisecteurs ou spécialiste ? Choisir une équipe ou une entreprise ? Le moins-disant et/ou le plus qualitatif ?

Toutes les options et toutes les possibilités sont respectables si elles sont basées sur des critères de choix correspondant à la stratégie de l'entreprise qui fait appel à un ou plusieurs courtiers !

De même pour le processus de sélection, **toutes les démarches sont possibles et respectables dans la mesure où elles sont adaptées au but recherché** : l'appel d'offres global peut répondre à des recherches d'idées nouvelles et/ou innovations, le choix intuitu personae peut répondre à des besoins spécifiques de compétences pointues... Les démarches peuvent d'ailleurs être au sein d'un même groupe différentes selon les secteurs d'assurance concernés : intuitu personae sur des couvertures liées aux fusions-acquisitions, mais appels d'offres sur les flottes automobiles.

Face au choix qui leur est proposé, les Risk Managers doivent fixer leurs contraintes et leurs objectifs, les hiérarchiser puis choisir les moyens adaptés pour y parvenir. Certains consultants peuvent les aider dans la structuration de cette démarche puisque le temps dévolu à ces processus est parfois très long. Cette clarté sur les objectifs et les résultats attendus permet au Risk Manager de partager sa démarche en interne avec les parties prenantes et d'avoir des relations claires avec les intervenants extérieurs tant sur les attentes que sur les raisons des choix effectués.

Demeure la question de la valeur des services de courtage : doit-elle s'appréhender sur la base d'un prix de marché ? Les disparités existantes montrent bien que ce n'est pas le cas et que finalement les services du courtier ont la valeur que l'entreprise leur donne. Dans ce cas, il est assez logique que la qualité des services soit adaptée à la valeur qui lui aura été affectée... Et c'est peut-être là que le bât blesse ... Comment sortir de cet engrenage ? Par le haut certainement.

En constatant que les technologies actuelles permettent d'offrir des services plus qualitatifs, moins axés sur la seule collecte d'informations. C'est là l'opportunité pour les courtiers d'augmenter la valeur ajoutée de leurs services et d'obtenir une meilleure reconnaissance de cette valeur ajoutée. ■

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



# Théorème<sup>T</sup>

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



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

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

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

### Contactez-nous

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

Théorème est aujourd'hui implanté à Paris- Anncy - Lille - Fort-de-France  
et est membre du réseau international 

QUELLES SONT LES CHANCES  
*d'éviter*  
les surprises ?

Chez HCC Global, nous nous spécialisons dans l'assurance de risques financiers, donnant à nos clients la liberté de saisir les occasions avec confiance, en leur offrant un processus d'assurance que nous appelons « **Mind over risk** »\*.



HCC

HCC Global

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

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

\*L'esprit domine le risque

Une filiale de HCC Insurance Holdings, Inc.

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

Par Cécile Desjardins

# BAROMÈTRE 2015 DU RISK MANAGER L'ÈRE DE LA MATURITÉ

Le dernier Baromètre publié par l'AMRAE révèle des Risk Managers plus professionnels et plus polyvalents. Mais aussi des interlocuteurs beaucoup mieux reconnus dans leur entreprise, susceptibles d'interagir avec les plus hauts niveaux hiérarchiques sur des sujets stratégiques.

En partenariat avec



# RISK MANAGERS : PLUS VISIBLES, PLUS RECONNUS

Qu'il paraît loin, le premier « Baromètre du Risk Manager », publié par l'AMRAE en 2009 ! En quatre éditions, à raison d'une tous les deux ans, le Baromètre du Risk Manager aura révélé l'évolution progressive de la fonction de responsable des risques.

D'année en année, on a vu se dessiner un métier dont le périmètre est mieux défini et les missions plus larges mais aussi - et surtout - une profession mieux identifiée et bien davantage reconnue.

Le dernier opus, qui vient d'être publié<sup>1</sup>, montre toujours une profession bipolaire.

Avec, d'un côté, des spécialistes plutôt en charge des assurances (31% des répondants) et de l'autre des professionnels au profil orienté vers la gestion globale des risques de l'entreprise (ou ERM, 31% des sondés, pour seulement 19% en 2013). « De façon stable, quelque 38% des professionnels ont un pied de chaque côté. Mais on constate que ceux qui ne font que de l'assurance sont de moins en moins nombreux, au profit des spécialistes ERM. C'est une vraie tendance », estime Julien Muller, Manager Risk Assurance & Advisory Services chez PwC, qui co-signe l'étude. « Nous constatons aujourd'hui une vraie porosité entre l'ERM et l'assurance : les Risk Managers sont de plus en plus polyvalents », confirme François Malan, Vice-président de l'AMRAE. Avec, peut-être, le modèle américain du « CRO » à l'horizon. « Le Chief Risk Officer américain est avant tout en charge de l'ERM, même s'il supervise l'Audit Interne. Dans le monde des grands risques, il doit aussi veiller à la contribution de l'assurance : c'est donc un profil mixte, qui se décline en fonction de l'entreprise. Mais, dans l'évolution, il faut veiller à ne pas créer de bureaucratie. Les dirigeants n'ont pas besoin de formalisme ou de reportings supplémentaires, mais d'un réel soutien dans leur business et leur choix stratégiques », explique la Présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot.

Il apparaît d'ores et déjà que les missions des Risk Managers français se sont beaucoup élargies, ces dernières années. Au profit d'une gestion de plus en plus globale des risques. « Le Risk Manager a évolué d'un rôle d'acheteur d'assurance à celui de véritable gestionnaire stratégique des risques de l'entreprise », résume Hervé Houdard, Directeur général de Siaci Saint Honoré, et précédent Président de la

« Nous constatons aujourd'hui une vraie porosité entre l'ERM et l'assurance : les Risk Managers sont de plus en plus polyvalents. »

François Malan,  
Vice-président de l'AMRAE

Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurances, qui date l'évolution significative au début des années 2000. « À partir des tempêtes de 1998-99 puis face au drame du World Trade Center en septembre 2001, les directions générales ont pris conscience de l'importance de la gestion des risques. Il y a eu une véritable « risk recognition » et le métier s'est vu identifié puis revalorisé, aux plus hauts niveaux de la hiérarchie ».

Plus récemment, la crise a aussi joué son rôle. « Avec l'évolution des « business models » et la mutation numérique, toutes les organisations ont dû se reposer la question du niveau de risque qu'elles sont prêtes à accepter », complète Agnès Touraine, Présidente de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), qui a lancé au printemps un groupe de travail sur le « risk appetite » dans les entreprises et ses implications en matière de gouvernance dans les entreprises.



Julien Muller,  
Manager Risk Assurance &  
Advisory Services chez PwC



Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE



François Malan,  
Vice-président de l'AMRAE  
en charge du Métier

<sup>1</sup> Résultat d'une enquête menée par l'AMRAE, en partenariat avec le groupe d'audit et conseil PwC, entre janvier et avril 2015, auprès de 188 Risk Managers français, responsables ou membres de départements.

Au point que le métier n'est plus le même. Bien évidemment, le cahier des charges dépend aussi du profil du poste : les Risk Managers qui font de l'ERM sont particulièrement impliqués dans la construction de la méthodologie et du référentiel de Management des Risques. Mais, tous les Risk Managers ont été affectés. « 78 % des responsables interrogés déclarent diffuser la culture du risque dans leur entreprise. De fait, le Risk Manager ne détient pas le monopole du sujet risque : il lui faut sensibiliser tous les collaborateurs et salariés de l'entreprise au sujet, en animant des formations, en proposant des méthodologies. Chacun dans l'entreprise doit se sentir concerné et avoir conscience du risque dans ses actions », souligne François Malan. On note aussi que 75 % des sondés réalisent l'appréciation du risque et 66 % définissent les missions et la structure du dispositif, ainsi que le pilotage et le reporting des risques. « 42 % des Risk Managers déclarent aujourd'hui élaborer la poli-

« Le risque est, aujourd'hui, au centre des problématiques de gouvernance, dans son aspect négatif, mais aussi en tant que source d'opportunités. »

Agnès Touraine, Présidente de l'IFA

tique de Management des Risques en prenant en compte l'appétence et la tolérance aux risques des dirigeants et/ou des organes de gouvernance de l'organisation. C'est nouveau et c'est fondamental. Le risque est, aujourd'hui, au centre des problématiques de gouvernance, dans son aspect négatif, mais aussi en tant que source d'opportunités. L'enjeu est non seulement le contrôle du risque, mais aussi son anticipation et l'alignement des niveaux de risque acceptés par les parties prenantes, management, conseil et salariés », souligne Agnès Touraine.

## LES OUTILS

Aussi, en interne, les outils se sont-ils étoffés : 79 % des Risk Managers utilisent aujourd'hui un référentiel (interne dans 28 % des entreprises, Coso dans 25 % et Iso dans 13 % des structures), même si seuls 31 % des Risk Managers interrogés utilisent aujourd'hui un système de gestion des risques (SIGR).

« Alors que l'offre est très abondante en la matière, les Risk Managers utilisent surtout des solutions bureautiques classiques, comme Excel, pour suivre leurs risques », relève Julien Muller.

Les moyens accordés aux Risk Managers ont augmenté, avec des équipes plus conséquentes et un budget de fonctionnement jugé suffisant par 77 % des responsables interrogés. « Au cours des dernières années, la fonction s'est encore structurée. Elle travaille de façon encore plus rigoureuse que par le passé, dans le suivi, l'analyse régulière et la prise en compte de l'ensemble de nos risques. Elle est aujourd'hui impliquée dans toute la stratégie opérationnelle et la mise en œuvre des décisions qui impliquent l'approvisionnement, les programmes, le risque politique, social et humain », juge Jean-Luc Bérard, Responsable des ressources humaines du groupe Safran, où quelque 700 personnes travaillent directement au Management des Risques. Les relations avec l'extérieur, notamment avec les courtiers, ont elles-aussi évolué. « On est clairement sortis de la simple discussion financière autour de la prime d'assurance ou de la rémunération, pour aborder des sujets d'identification, d'analyse et de quantification des risques. La compétition basique - par appel d'offre à la recherche du tarif le moins élevé - a cédé la place à des interrogations sur la qualité du service et à la recherche d'un juste prix pour le meilleur service, qui doit comprendre la réactivité, la créativité, l'anticipation... », constate Hervé Houdard.

## UN SPECTRE PLUS LARGE DE RISQUES

Le panel appréhendé par les responsables est aujourd'hui beaucoup plus large que par le passé. « Il y a une véritable actualisation de la prise de conscience sur les nouveaux risques », souligne Hervé Houdard. Le spectre comprend aujourd'hui non seulement les risques opérationnels (80 %), de fraude (75 %), environnementaux, sûreté/sécurité (70 %) et les risques fournisseurs (67 %), mais aussi de nouveaux risques comme les risques liés aux achats (58 %), aux projets (57 %), à la gouvernance (53 %), ou bien sûr au cyber (67 %). « La protection des données est devenue un enjeu majeur au cours des deux dernières années : la donnée interne, mais aussi les données sur les clients constituent des risques stratégiques », souligne Agnès Touraine. De fait, les « top managers » ont désormais une appréhension des risques stratégiques et tiennent notamment compte des risques financiers (75 %), de conformité (62 %) ou encore d'image (73 %).

« Aujourd'hui, l'ERM a acquis sa légitimité et on ne le confond plus avec les professionnels de l'assurance, de la qualité ou de la HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement). »

Marc Lassagne, Enseignant chercheur



Hervé Houdard,  
Directeur général de  
Siaci Saint Honoré



Agnès Touraine,  
Présidente de l'IFA



Jean-Luc Bérard,  
Responsable des ressources  
humaines du groupe Safran



Marc Lassagne,  
Enseignant chercheur

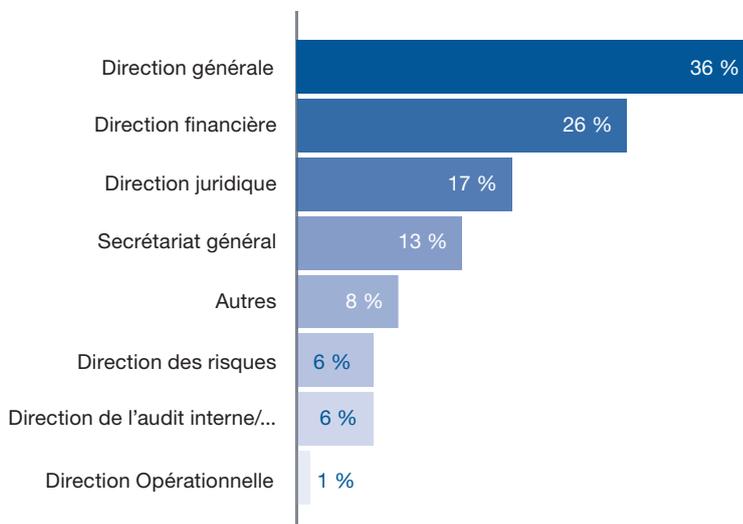
« Les Risk Managers ont fait la preuve de la plus-value qu'ils pouvaient apporter : ils participent à la création de valeur, même si la quantification est parfois difficile à démontrer. »

François Malan,  
Vice-président de l'AMRAE

Conséquence logique, les Risk Managers ont clairement pris de l'ampleur dans leur entreprise. Cela se mesure, tout d'abord, en terme de reconnaissance : plus de la moitié des responsables interrogés ont déclaré avoir le sentiment que leur fonction était de plus en plus reconnue en interne (et seuls 4 % que la reconnaissance baissait). Le positionnement du métier semble également beaucoup plus clair. « Il y a seulement une dizaine d'années, le métier était encore mal identifié ou confondu avec d'autres. Heureusement, les évolutions institutionnelles, comme la vie des entreprises ont contribué à son institutionnalisation et à sa visibilité. Aujourd'hui, l'ERM a acquis sa légitimité et on ne le confond plus avec les professionnels de l'assurance, de la qualité ou de la HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement). Le métier de

## RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE DES RISK MANAGERS

Note : Cette analyse ne concerne que les « top managers ».



## LE BAROMÈTRE EN 5 CHIFFRES CLEFS

**69 %** des répondants ont un profil ERM (ERM seul ou ERM/AP)

**62 %** des répondants ont un accès direct à la direction générale

**77 %** jugent leur budget suffisant

**108 000 €**, la rémunération annuelle brute moyenne des top Risk Managers.

**91 %** travaillent dans des grands comptes ou ETI



Risk Manager a aussi gagné en légitimité par rapport, notamment, au contrôle interne, même si des progrès peuvent encore être faits puisque 29 % des Risk Managers sont aujourd'hui encore en charge des deux activités. Pourtant, les deux métiers sont radicalement différents : le contrôle interne est essentiellement focalisé sur les processus internes, la conformité et le respect de la norme, des lois et des règlements, alors qu'il y a derrière le Management des Risques une logique « business » et l'idée d'aligner la prise de décision à l'appétence aux risques de l'entreprise», estime Marc Lassagne, enseignant chercheur, à la tête du Mastère spécialisé Management Global des Risques (École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers et ESTP).

Enfin - mais c'est extrêmement révélateur - le Baromètre révèle un rattachement croissant de la fonction aux plus hauts niveaux hiérarchiques. « Alors que les Risk Managers étaient souvent rattachés aux directions juridiques et financières, sans lien avec la direction générale, nous constatons aujourd'hui de plus en plus de liens directs avec le Comex ou des accès directs à la présidence. C'est un témoignage de la reconnaissance de notre profession », estime François Malan.

Concrètement, les Risk Managers sont principalement rattachés à la direction générale (36%), ou à la direction financière (26%), mais 43% des responsables se placent aujourd'hui en n-1 par rapport à la direction générale, contre 18% en 2013. « Il y a quelques années, les deux tiers des Risk Managers dépendaient des direc-



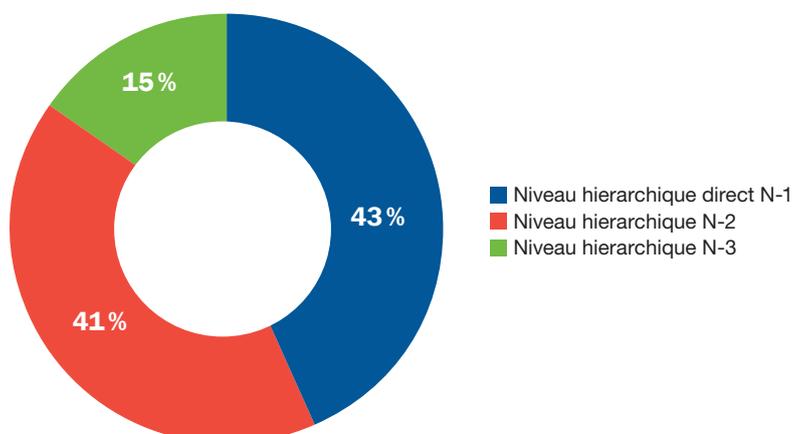
« Le Risk Management est devenu un pôle stratégique de maîtrise des activités de l'entreprise et le Risk Manager un partenaire du business. »

tions juridiques. Cela a beaucoup changé aujourd'hui avec, quel que soit le rattachement hiérarchique, une claire obédience financière, qui va dans le bon sens de la logique de la gestion des risques», souligne Hervé Houdard. Avec une influence stratégique, puisque 62% des responsables interrogés déclarent avoir un accès direct au directeur général. « Les Risk Managers ont fait la preuve de la plus-value qu'ils pouvaient apporter : ils participent à la création de valeur, même si la quantification est parfois difficile à démontrer », souligne François Malan.

De fait, selon une enquête récemment publiée par le groupe ACE (enquête réalisée auprès de 500 responsables basés en Europe, au Moyen-Orient ou en Afrique), 78% des Risk Managers jugent que leur influence « dans les prises de décisions stratégiques » s'est accrue au cours des trois dernières années (« fortement » selon 38% des sondés). « Le Risk Management est devenu un pôle stratégique de maîtrise des activités de l'entreprise et le Risk Manager un partenaire du business. Les dirigeants ont besoin d'avoir à leur côté des Risk Officers qui leur donnent des informations et un angle de vue complémentaires à ceux des opérationnels. Au-delà de son positionnement hiérarchique, le Risk Manager constitue un vrai levier de gouvernance en interne », renchérit Brigitte Bouquot. Levier pour faire passer des messages sur les risques... et les opportunités de l'entreprise. ■

### POSITIONNEMENT DU RISK MANAGER PAR RAPPORT À LA DIRECTION GÉNÉRALE

Note : Cette analyse se focalise sur les « top managers »





Martine Bournerias,  
Associée chez Progress Search

## LE PROFIL TYPE ? TOUJOURS UN HOMME EXPÉRIMENTÉ

Finalement, mais c'est logique, les profils des responsables des risques ont évolué plus lentement que leur mission. Les spécialistes du Risk Management sont toujours, en général, des professionnels expérimentés : 53% des professionnels ont plus de 46 ans, et même 65% chez les « tops managers ». Toujours issus de trois principales formations : Commerce, Économie et Gestion pour 31% des sondés, Droit pour 24% et ingénieur ou scientifique pour 22% des répondants. « L'importance des profils d'origine juridique peut surprendre. C'est l'écume d'une vague : le Management des Risques est né à travers les assurances, et le Baromètre garde encore des traces de cette histoire, comme de celle de l'AMRAE. Par ailleurs, le poids des ingénieurs apparaît comme une spécificité française », juge Marc Lassagne. Mais d'autres cursus commencent à apparaître. « Même si elles ne sont pas encore dans le top 3, les formations initiales dans la gestion des risques sont de plus en plus présentes », explique Julien Muller.

À ces formations d'origine, 58% des responsables ont adjoint des formations complémentaires en Risk Management (séminaires thématiques de l'AMRAE pour 25% d'entre eux), et 60% ont suivi

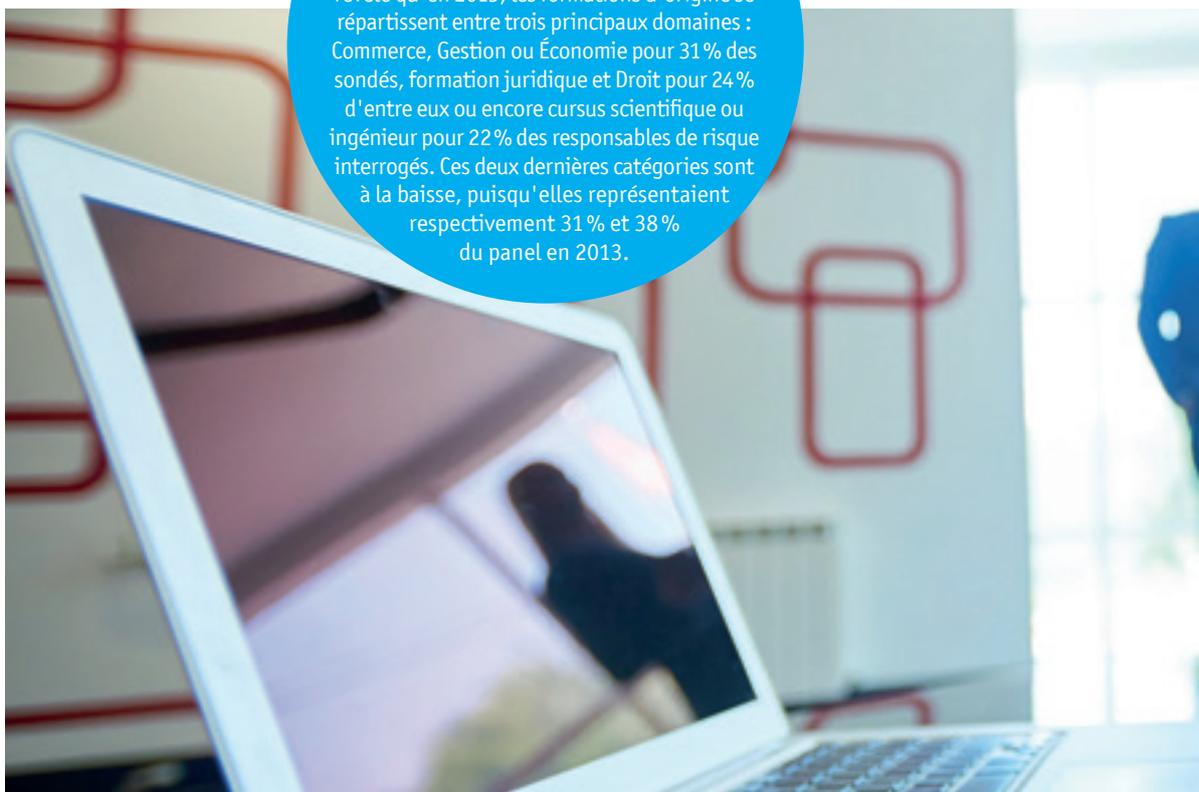
des formations complémentaires plus larges, notamment dans le domaine du développement personnel (58%) ou de la gestion de projet (37%). « Les responsables de risque ont réalisé ces dernières années un véritable effort de formation et une montée en niveau, tant sur leur matière propre qu'en termes de communication et de présentation. Le discours est désormais élaboré, professionnel et pédagogique », estime Martine Bournerias, Associée chez Progress Search. Mais c'est bien, en fin de compte, l'expérience qui fait le Risk Manager. « Au-delà des formations, qui sont importantes, c'est l'expérience qui permet d'avoir une approche fine et une sensibilité du risque. Il faut savoir manager et avoir la culture du métier où l'on intervient », rappelle François Malan.

## PARITÉ : IL RESTE DU CHEMIN À ACCOMPLIR

En termes de parité, une lecture rapide du Baromètre pourrait être trompeuse. En effet, en lecture directe, la part des femmes chez les Risk Managers semble être passée, en deux ans, de 28% à 41%. En réalité ? La progression tient surtout à l'ouverture du panel aux « non-top managers ». « Nous avons choisi d'ouvrir le panel à tous les professionnels du Risk Management français, afin d'avoir une meilleure représentativité du métier et d'en connaître davantage, aussi, sur les équipes », explique Julien Muller, qui co-signe l'étude. De fait, les femmes pesant 47% des « non-top managers », pour seulement 37% des « tops

### FOCUS FORMATION

Des profils aujourd'hui très variés. Pas de profil type pour s'orienter vers le Management des Risques. Le Baromètre révèle qu'en 2015, les formations d'origine se répartissent entre trois principaux domaines : Commerce, Gestion ou Économie pour 31% des sondés, formation juridique et Droit pour 24% d'entre eux ou encore cursus scientifique ou ingénieur pour 22% des responsables de risque interrogés. Ces deux dernières catégories sont à la baisse, puisqu'elles représentaient respectivement 31% et 38% du panel en 2013.



managers", cela a changé la donne. «*La part des femmes est en augmentation, mais c'est une évolution lente, avec un phénomène de génération : on retrouve de plus en plus de femmes Risk Managers parmi les 35/45 ans*», souligne Martine Bournerias, Associée du cabinet de recrutement Progress Search. On retrouve finalement, en France, davantage de femmes qu'au niveau européen, puisque selon la dernière étude FERMA, 73% des responsables des risques européens étaient des hommes (contre 27% de femmes).

### UN PEU PLUS D'ETI

Comme en 2013, les Risk Managers exercent principalement dans des entreprises de type grand compte, mais cette part baisse, s'établissant à 63% contre 74% il y a deux ans : quelque 28% des répondants ont déclaré travailler dans des entreprises de taille intermédiaire (ETI, au chiffre d'affaires compris entre 50 millions d'euros et 1,5 milliard d'euros). «*Ils'agit aujourd'hui, dans de nombreux cas, de jobs cumulés : les ETI n'ont pas forcément les moyens d'investir dans un Risk Manager à temps plein, mais la fonction est clairement apparue sur les feuilles de postes*», explique Hervé Houdard. Par exemple ? Le libellé sera «*Directeur des risques et des assurances*», pouvant se cumuler, mais avec deux casquettes bien différenciées, avec le poste de directeur juridique, par exemple. Mais toutes les ETI n'ont pas atteint le même degré de maturité. Certaines préfèrent ainsi acheter une gestion déléguée de leur Management des Risques. «*Depuis deux ou trois ans, nous sommes de plus en plus sollicités pour des missions ponctuelles ou récurrentes. Un spécialiste de Siaci Saint Honoré peut ainsi passer une demi-journée ou une journée par semaine en mission chez un client pour remplir le rôle de Risk Manager : cela signifie que le besoin a été clairement identifié, mais que l'entreprise n'est pas encore mure pour une embauche. On peut considérer que c'est une première étape ou simplement un test*», complète Hervé Houdard. ■

### UNE RÉMUNÉRATION EN PARTIE VARIABLE

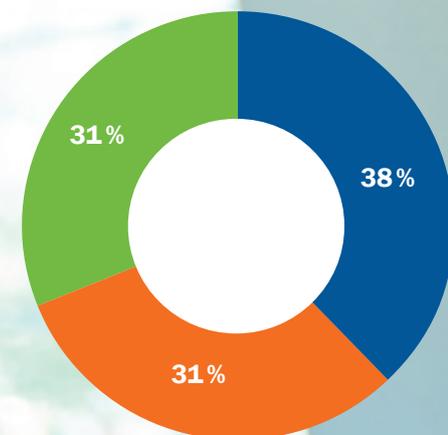
Comme observé en 2013, la rémunération fixe brute annuelle atteint, en moyenne, 84 000 euros pour les «*non top managers*» et 108 000 euros pour les plus hauts niveaux de la hiérarchie du risque.

On note, toujours, d'importantes différences salariales entre hommes et femmes : l'écart constaté atteint 15% chez les tops managers (98 000 euros annuels pour les femmes contre 113 000 euros annuels en moyenne pour les hommes) et 28% pour les «*non-top managers*» (72 000 euros annuels pour 92 000 euros annuels).

Selon le Baromètre, 42% des responsables interrogés reçoivent une rémunération annuelle fixe brute supérieure à 100 000 euros et autour de 40% des responsables perçoivent une rémunération variable supérieure à 15% de leur salaire. «*Cela correspond à ce que nous voyons actuellement sur le marché. Les entreprises du CAC 40 versent parfois une part complémentaire conséquente - entre 20 et 25% de la rémunération - sous forme de bonus, participation ou intéressement. Ainsi, aux plus hauts niveaux de la hiérarchie on peut atteindre 180 à 200 000 euros annuels au total*», souligne Martine Bournerias, associée du cabinet de chasseurs de têtes Progress Search.

Pour booster son salaire, mieux vaut trouver son emploi via un cabinet de recrutement (107 000 euros par an) ou via son réseau (102 000 euros) et se tourner vers de grands comptes industriels plutôt que d'aller vers le secteur public ou une ONG.

### RÉPARTITION DES RISK MANAGERS PAR PROFIL



■ AP/ERM  
■ Exclusivement AP  
■ Exclusivement ERM

## RECRUTEMENT : « C'EST UN PETIT MARCHÉ »

L'avis de Martine Bournerias, Associée, Practice Services Financiers du cabinet de chasse de tête Progress Search, sur les recrutements des responsables des risques, alors que 60% des Risk Managers reconnaissent avoir été recrutés via la mobilité interne, et 22% via leurs réseaux relationnels.

### Comment se porte actuellement le marché de l'emploi des responsables de risque ?

« Il est difficile de tirer des tendances, car c'est un petit marché. Les cabinets de chasseurs de tête sont essentiellement mobilisés pour trouver des spécialistes dans le domaine de l'assurance, par exemple pour des postes de « Directeur des assurances », ou « Directeur des risques et assurances », mais comme on le voit dans le Baromètre, lorsque les profils sont très orientés Management des Risques, beaucoup de postes sont pourvus par recrutement interne, par des professionnels qui connaissent déjà bien l'entreprise, son métier et ses réseaux. En outre, les fiches de poste varient beaucoup d'une structure à l'autre et le champ de compétences attendu peu être plus ou moins complet. De fait, lorsqu'un poste est ouvert, il y a souvent beaucoup de candidats potentiels, tant venant de l'interne, que d'un poste équivalent mais désireux de changer d'entreprise ou encore des profils expérimentés souhaitant évoluer vers l'ERM. Autant dire que les entreprises sont plutôt en position de force en ce moment. Cela se voit d'ailleurs dans les rémunérations proposées ».

### Le Baromètre indique que les Risk Managers souhaitent à terme s'orienter vers l'audit et le contrôle interne (27%) ou vers le conseil (27%) après leur poste actuel, que leur conseillez-vous ?

« Dans la suite du parcours, il n'est pas toujours simple de se réorienter, même s'il existe de beaux exemples. Les professionnels issus du monde de l'assurance ou du courtage peuvent parfois y retourner et, dans le cas de parcours internes, une évolution au sein de la direction financière, ou d'autres directions fonctionnelles, est la plus courante ».



## TROIS QUESTIONS À... MARC LASSAGNE

Maître de conférences à l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Marc Lassagne co-dirige, avec Laurent Dehouck et Céline Crespin, le Mastère spécialisé Management Global des Risques, dispensé par Arts et Métiers Paris Tech et l'ESTP.

### 1 – Y a-t-il une formation à privilégier pour devenir Risk Manager ?

Pas véritablement. Deux principales trajectoires permettent d'aller vers le Management des Risques. On trouve d'un côté de jeunes diplômés qui colorent leur parcours d'une dimension risque, dans la continuité de leurs études, quel que soit leur cursus d'origine : ingénieur, école de commerce ou de gestion, juristes ou encore Sciences Po. Ils peuvent démarrer à des postes de junior puis évoluer dans le Risk Management. C'est une tendance récente, qui a été permise par la diffusion de la culture du Management des Risques dans les entreprises et la mise en place de programmes de formation adaptés au métier. Mais on trouve aussi dans ce métier de nombreux professionnels qui font le choix du Management des Risques dans une seconde partie de carrière, vers 35-45 ans. La formation ou le métier d'origine n'ont pas beaucoup d'importance alors : c'est la connaissance de l'entreprise et le goût pour la notion de risque qui leur permettra d'évoluer. Dans tous les cas, ce sont les capacités et les qualités propres du Risk Manager qui sont essentielles, en raison de la dimension transversale du métier.

### 2 – Et quelles sont les principales capacités ?

On peut recenser un certain nombre de « macro-capacités » nécessaire dans ce métier. Il faut tout d'abord, bien évidemment, maîtriser les techniques d'analyse, d'évaluation et de formalisation des risques. La capacité à prendre des décisions – directement ou en soutien – dans l'incertitude est ensuite fondamentale. Cela renvoie aussi à la notion d'appétence au risque. Enfin, on attend d'un Risk Manager un ensemble de macro-capacités d'ordre managérial : il faut savoir gérer un projet, savoir communiquer et convaincre, avoir un esprit de synthèse et bien sûr discuter avec des personnes d'horizons variés, et qui ne sont pas toutes, nécessairement, sensibles à la notion de risque...

### 3 – Peut-on devenir Risk Manager directement au sortir de ses études ?

Il est illusoire de penser que l'on peut avoir, directement après ses études, la capacité à interagir avec les autres qui est nécessaire aux Risk Managers. Une expérience managériale antérieure sera nécessaire, ainsi que la connaissance d'un métier. Toutefois, commencer à travailler, comme junior, dans le Management des Risques peut constituer une clef d'entrée dans une entreprise, et un élément sur lequel capitaliser par la suite...



## ET EN AMÉRIQUE DU NORD ?

Selon la dernière étude « Risk Manager Compensation Survey » (réalisée par Readex et publiée en avril dans « National Underwriter P&C's »), plus de 80% des Risk Managers américains sont en charge des assurances et des sinistres, 43% du Management des Risques, 64% des systèmes de gestion des risques, 42% de la conformité, 31% du risque de réputation. En termes de rattachement, 20% des Risk Managers américains sont rattachés au DAF ou au VP finance, 10% au trésorier, 14% au « Director » et 20% au Président (CEO ou Président ou Chairman). Toutefois, des différences existent clairement entre les rôles des Risk Managers français et des Chief Risk Officers outre-atlantique.

*« Les entreprises américaines que nous avons visitées lors de nos voyages d'étude séparent très clairement les métiers de Management des Risques et d'audit interne, avec même, parfois, des conflits entre les deux fonctions. On sent que la France va dans cette voie, mais à sa manière, car la culture du risque - et la notion de prise de risque - resteront sans doute toujours différentes des pratiques anglo-saxonnes. Il y a un modèle à inventer mais les choses commencent à bouger »,* explique Marc Lassagne.



*Nadia Côté,  
Directrice générale  
de ACE en France*

*« Les Risk Managers canadiens ont dans la grande majorité des cas une formation d'origine de type finance ou économie. Ils s'occupent non seulement des assurances mais aussi de l'ERM, avec une approche très holistique du risque. Au Canada, le travail du Risk Manager demande une grande exigence en terme de conformité. La réglementation des assurances en Amérique du Nord est beaucoup plus complexe qu'en Europe puisque les licences, les règlements et les taxes peuvent différer d'une province et d'un état à l'autre et qu'il n'existe pas de LPS pour régler les enjeux de conformité. En revanche, ces professionnels sont à la frontière de plusieurs métiers, et doivent travailler très étroitement avec leurs alter-egos : les fiscalistes, les juristes, ainsi que les trésoriers, car ils gèrent les assurances-cautions où le marché de l'assurance est beaucoup plus développé »,* détaille Nadia Côté, Directrice générale de ACE en France, et d'origine canadienne.



Vancouver, Canada



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

**CyberEdge,<sup>®</sup> la solution d'assurance pour protéger votre système d'informations et les données que vous détenez.**

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

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



**Prêts pour demain**

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





# Polyexpert

## Des pôles de compétences au service des grands comptes



**Polyexpert  
International**



**Polyexpert  
Entreprises**



**Polyexpert  
Construction**



**ciblexperts**

**Une offre technique globale, des pôles de compétences au service des entreprises et des acteurs du management des risques.**

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

### **Contacts :**

#### **Axelle Michel**

Direction commerciale  
T 01 48 24 82 42  
P 06 31 83 80 37  
a.michel@polyexpert.fr

#### **Anne-Marie Pires**

Direction des opérations entreprises  
T 01 48 24 82 44  
P 06 85 18 07 99  
pxp-entreprises@polyexpert.fr

# AGENDA

## ■ JEUDI 10 SEPTEMBRE 2015

### Séminaire de rentrée AMRAE - Paris

Le Séminaire de rentrée de l’AMRAE fournit un cadre propice aux réflexions et travaux de prospective qui seront au programme des Administrateurs, Présidents de Commission et pilotes de groupes de travail ainsi que du Bureau Permanent lors de l’année à venir.



## ■ 20 AU 22 SEPTEMBRE 2015

### Conférence ECIIA - Paris

Baptisée « Audit in the spotlight », cette conférence constitue LE rendez-vous incontournable des acteurs de l’audit et du contrôle interne. La conférence européenne couvrira, avec ses 11 plénières et ses 22 ateliers, un large éventail de sujets d’actualité et offrira aux professionnels de l’audit interne une veille et un décryptage des tendances émergentes de la profession.

## ■ MERCREDI 23 SEPTEMBRE 2015

### Journée du CARM sur la résilience - Paris

Le Cercle des Associés en Risk Management organise une journée sur la résilience vue par un assureur « Risque Industriel » (Laurent Wantz, FM Global) : définition, intérêt marketing, résilience et menaces, ... Cette journée est également l’occasion de fêter les 20 ans du CARM.

## ■ JEUDI 24 SEPTEMBRE 2015

### Présentation du Baromètre 2015 du Risk Manager

8h30 - 11h, Paris

Tous les deux ans, cette enquête permet de mesurer les évolutions dans la durée, du positionnement et du rôle de la fonction de Risk Manager. Le Baromètre participe à la visibilité de ce métier et constitue un véritable outil de benchmark permettant aux Risk Managers de se positionner dans l’environnement actuel.



## ■ VENDREDI 25 SEPTEMBRE 2015

### Réunion de l’antenne PACA - Marseille

Au programme : une conférence sur les Plans de Continuité d’Activité, animée par Benoît Vraie (Président de la Commission Intelligence économique, crises et PCA). Le copilote de l’antenne Simo Chergat (Responsable Contrôle Interne et Gestion des risques, Mutuelles du Soleil) fera un retour d’expérience (détails page 62).

## ■ 27 AU 30 SEPTEMBRE 2015

### Conférence canadienne du RIMS - Quebec City, Canada

À l’occasion du congrès annuel des dix « Canadian RIMS Chapters », plus de 1000 participants seront présents. Le Club Francophone du Management des Risques et des Assurances y tiendra une conférence afin de poursuivre sa mission de coopération et d’échanges entre professionnels francophones de la gestion des risques. Après le Maghreb, l’Amérique du Nord !



## ■ 30 SEPTEMBRE AU 30 OCTOBRE 2015

### Assises de la sécurité et des systèmes d’information - Monaco

Événement référent le plus prisé de la scène professionnelle de la SSI, les Assises rassemblent pendant trois jours plus de 2000 professionnels. L’AMRAE interviendra le vendredi 3 octobre dans l’atelier « Cyber assurances : répondent-elles au besoin des entreprises ? ».

## ■ 4 AU 7 OCTOBRE 2015

### Congrès FERMA

Palazzo del Cinema, Venise, Italie

Près de 1500 participants convergeront vers la Cité des Doges, berceau de l’assurance en Europe, pour assister aux conférences et ateliers de travail.



## ■ 13 AU 15 OCTOBRE 2015

### Préventica - Lyon

Pour sa 29<sup>e</sup> édition, le salon Préventica sera doublé d’un congrès permettant aux participants de décrypter les enjeux de la sécurité et de comprendre les nouvelles réglementations. L’antenne AMRAE à Lyon sera présente sur les 3 jours et animera un atelier sur le devoir de vigilance.

## ■ VENDREDI 16 OCTOBRE 2015

### Campus AFJE - Eurosite Georges V, Paris

La 5<sup>e</sup> édition du CAMPUS AFJE proposera 15 ateliers, qui ont été développés en fonction de l’actualité législative et des évolutions de la profession, répartis en 5 thèmes majeurs : Relations contractuelles, Enjeux financiers et comptables, Corporate et Data, Compliance et risques, et Management juridique. Vous pouvez composer votre parcours durant la journée.

## ■ JEUDI 22 OCTOBRE 2015

### Conférence-débat « Risk Management : comment décider ? »

18h30, Paris

Tolérance aux risques, réglementation, enjeux financiers, approche économique, nouvelle gouvernance, nouvelles méthodes... Centrale Supélec et l’AMRAE réunissent 4 experts qui partageront leur expérience et leur vision corporate de la gouvernance des risques. Avec notamment la Présidente de l’AMRAE, Directeur des assurances et de la gestion des risques Thales, Brigitte Bouquot. La conférence sera animée par Denis Zandvliet, Associé Valu€360.



## ■ 30 NOVEMBRE AU 11 DÉCEMBRE 2015

### COP21 - Paris - Le Bourget

La 21<sup>e</sup> Conférence des parties à la convention-cadre des Nations-Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), ou COP21, va rassembler près de 40000 participants : délégués représentants chaque pays, observateurs, membres de la société civile... Il s’agit du plus grand événement diplomatique accueilli par la France et l’une des plus importantes conférences climatiques jamais organisées.



PARIS2015  
COP21-CMP11

## ■ JEUDI 10 DÉCEMBRE 2015

### Journée du CDSE - Paris - OCDE

« Nouvelles menaces, nouvelles réponses » au menu du grand rendez-vous annuel des professionnels de la sûreté et de la sécurité. Au côté d’Alain Juillet, Président du CDSE, Patrick Caine, PDG de Thales et le général Denis Favier, Directeur général de la gendarmerie nationale témoigneront sur la préparation des entreprises à la guerre de demain et sur les nouvelles formes de crises gérées par les forces de l’ordre.



## LES RDV PRESSE DE L’AMRAE

**Mardi 15 septembre :**  
Présentation des deux ouvrages récemment publiés par l’AMRAE, « La gestion des risques liés aux Ressources Humaines » et « Les Plans de Continuité d’Activité »

**Mardi 24 septembre :**  
Présentation de la 4<sup>e</sup> édition du Baromètre du Risk Manager, enquête bisannuelle sur le métier (en partenariat avec PwC).



**Vendredi 25 septembre :**  
Point presse de l’antenne AMRAE PACA à Marseille pour expliquer ses axes de travail et ses objectifs. Il succède à celui tenu à Cannes avant les Rencontres AMRAE, avec les journalistes économiques niçois.

# REVUE DE PRESSE

LIVRES & DOCUMENTATIONS  
SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

**Les plans de continuité d’activité**



Comme l’expliquent en préambule les deux auteurs, la continuité d’activité consiste à « préparer la guerre en temps de paix ».

prenant  
en temps,  
vie  
de  
sensibilisés  
s et  
l’entreprise  
activité  
il s.  
tuples  
l’être  
s (s’abste...)  
r,  
ronnelle



Premières feuilles d’automne : vie de l’AMRAE, Livre blanc RM/RH et baromètre du Risk Manager, sûreté...  
composent le menu de cette revue de presse.

**Encore une rentrée à colorier ses cartographies?**

**Ou on passe à la quantification des risques?**



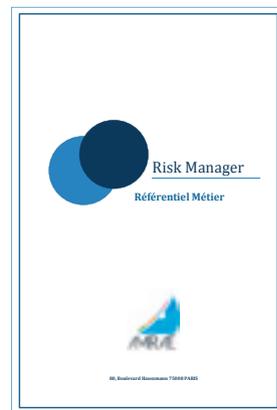
**[www.elseware.fr/mstar/rm2016](http://www.elseware.fr/mstar/rm2016)**

Par Anne-Sophie David

## LES 1001 FACETTES DU RISK MANAGER

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

*Financement des risques et gestion des sinistres : Olivier Maurice, Responsable de l'Unité Assurance et Responsabilité liée au Transport (Département juridique) de la RATP, témoigne.*



### FINANCEMENT DES RISQUES

#### Financement des risques, comment êtes-vous organisé ?

La logique de l'auto-assurance est forte au sein de la RATP EPIC en Île-de-France. En 1997, nous avons été soumis à une obligation d'assurance pour la Responsabilité Civile automobile. À mon arrivée en 2011-2012, nous avons eu une prestation de conseil sur le sujet du financement des risques et l'idée était d'avoir une approche de Risk Management raisonnée, voire rationnelle, concernant la stratégie de couverture des risques. Cette étude s'est déroulée en trois étapes : une cartographie des risques critiques tout d'abord, puis une estimation de la tolérance financière de la RATP, et enfin la stratégie de couverture proprement dite. Il en est ressorti que nous conservons une rétention forte en Responsabilité Civile et que nous restions en auto-assurance en dommages aux biens avec néanmoins des études spécifiques à mener sur le sujet.

En termes de solutions de financement, deux risques sont actuellement à l'étude. Le risque cyber tout d'abord pour lequel, après avoir mené une étude interne, nous avons fait faire une étude de vulnérabilité et de couverture des risques par un groupement de prestataires externes. Autre risque à l'étude : l'inondation. L'étude interne menée à ce sujet vise plusieurs types de couvertures : les assurances traditionnelles de type dommages aux biens, l'assurance paramétrique, plus récente, et des produits financiers comme les obligations catastrophes naturelles.

#### Comment organisez-vous les relations avec les différents prestataires (courtiers, assureurs ...) ?

Le pôle de placement de risques en assurances est composé de deux personnes dont moi-même. Nous avons des prestataires en conseil et en courtage et travaillons actuellement avec Verspieren, Marsh, Diot, Aon et Gras Savoye. Côté assureurs, nous travaillons notamment depuis 2015 avec QBE France (RC générale) et QBE UK (partie RC automobile) pour nos premières lignes d'assurance. Dans l'historique de placement des risques, nous étions en approche directe du marché des assureurs via une procédure d'appels d'offres, étant soumis à un Code des marchés.

Depuis 2013, nous avons commencé à organiser une prestation de courtage. On l'a fait pour l'assurance Responsabilité Civile pour le marché



en cours pour 2015-2016 et nous le préparons pour les opérations de construction où nous aurons également une opération de courtage avant de lancer les appels d'offres assureurs. Ce que nous recherchons de la part des partenaires, c'est la faculté à placer le risque particulier qu'est le risque RATP, à savoir un risque de transport public de voyageurs. Sur nos projets de valorisation du domaine RATP, nous attendons aussi une forte technicité sur les sujets construction concernant des opérations complexes.

#### En termes de négociation des contrats d'assurance, comment procédez-vous ?

Nous nous faisons aider par les courtiers. Nous disposons également en interne d'une compétence assurance forte sur ces sujets. Par ailleurs, notre «Infocentre» nous permet d'avoir une connaissance fine de notre sinistralité, nous donnant ainsi la possibilité de participer aux négociations aux côtés du courtier.

Nous développons par ailleurs des liens forts avec la direction du Risk Management et les départements d'exploitation. Nous avons donc beaucoup d'informations relatives aux plans de prévention mis en



## Unité Assurance et Responsabilité liée au Transport :

**4-5 personnes pour la partie assurance**

**43 personnes pour la partie gestion des sinistres**

### À propos de la RATP

La Régie autonome des transports parisiens (RATP) est une régie assurant l'exploitation d'une partie des transports en commun de Paris et de sa banlieue. Elle exploite les seize lignes du métro de Paris, huit des lignes du tramway d'Ile-de-France, une partie des lignes de bus d'Ile-de-France et une partie des lignes A et B du réseau express régional d'Ile-de-France (RER). En région parisienne, elle transporte environ trois milliards de passagers par an.

La RATP remplit sa mission de transport public dans le cadre de contrats d'exploitation pluriannuels passés avec le Syndicat des transports d'Ile-de-France (STIF), l'autorité organisatrice des transports de la région Ile-de-France.

place, notamment au sein du Département Bus (RC automobile) et au niveau de la sécurité ferroviaire (gérée en interne par une Délégation Générale à la Sécurité Ferroviaire et l'unité Contrôle Général de Sécurité).

### Comment sont gérées et déployées ces couvertures d'assurance ?

Nous sommes dimensionnés en interne pour la faire et disposons également de missions déléguées (suivi administratif des contrats et relation avec les départements d'exploitation) au sein de l'unité Assurances et Responsabilité liée au transport dont je suis responsable.

## GESTION DES SINISTRES

### Qualification des événements pour déterminer les assurances susceptibles de les couvrir. Quel fonctionnement ?

La gestion des sinistres à la RATP EPIC est internalisée. 43 personnes y sont dédiées et travaillent au sein de l'Unité Assurances et Responsabilité liée au transport. Cette unité gère chaque année 36 000 accidents et incidents sur la totalité du réseau RATP en Île-de-France. Nous avons une délégation de gestion de la part de l'assureur et gérons également en droit commun. Cette équipe prend donc en charge cette double particularité. Une trentaine de ces collaborateurs gèrent les sinistres directement (dont des juristes très qualifiés) et une dizaine sont sur des fonctions supports.

Pour la gestion des sinistres, nous avons développé un système de gestion informatisé en interne et disposons aussi d'un « Infocentre » pour l'analyse de la sinistralité.

Les collaborateurs gèrent aussi bien des accidents matériels que corporels. Nous y voyons au moins deux intérêts : financier d'une part, car ils connaissent très bien les particularités de la RC automobile en transport public de voyageurs urbains ainsi que celles de la responsabilité du transporteur ferroviaire, et stratégique d'autre part, dans la mesure où nos victimes sont aussi nos clients, nous souhaitons donc assurer une bonne qualité de service.

Cette équipe gère également les recours contre des tiers responsables, notamment pour des dégâts matériels bus ou des préjudices d'exploitation, suite à une immobilisation ou du vandalisme sur nos matériels.

### Relations avec les différents prestataires (courtiers, assureurs, réassureurs...) : comment êtes-vous organisé ?

L'organisation est « à minima », la gestion étant internalisée pour les sinistres de Responsabilité Civile. Nous avons une obligation d'information sur les dossiers et faisons remonter en temps réel les événements à notre assureur, QBE. Nous sommes en co-gestion pour les dossiers dont la franchise dépasse celle prévue dans le contrat.

### Quid du suivi des sinistres ?

Nous travaillons en totale transparence avec nos différents partenaires (courtiers et assureurs) et je communique aussi un reporting trimestriel avec l'état des provisions et des paiements pour tous les sinistres. ■



## ILS L'ONT VÉCU : LA GESTION DU RISQUE FACE AUX MUTATIONS TECHNOLOGIQUES

**Crise, évolution de business model, modification de gouvernance : le quotidien des Risk Managers peut-être très dense. Avec cette nouvelle rubrique « Ils l'ont vécu », Atout Risk Manager propose à ses lecteurs le retour d'expérience d'un Risk Manager pour ses pairs. L'AMRAE est le lieu du partage des bonnes pratiques.**

*Retour de Winifrey Caudron, Responsable Audit Interne, Contrôle Interne et Gestion des Risques du groupe Up, sur le pilotage des risques liés à la dématérialisation du titre Chèque-Déjeuner en France.*

### COÛT FAIBLE MAIS RISQUE ÉLEVÉ

**L**e groupe Up, anciennement Groupe Chèque Déjeuner, est un acteur mondial de titres de services. Depuis 50 ans, il commercialise ces titres pour faciliter l'accès à l'alimentation, la culture ou les loisirs, et accompagner les entreprises dans la gestion de leurs frais professionnels. L'entreprise compte 2 500 collaborateurs et accompagne chaque jour plus de 27 millions de personnes dans 17 pays.

La France a longtemps été considérée comme un marché stable, notamment en raison des législations encadrant ce type de produit. Depuis plusieurs années, les mutations technologiques ont progressivement entraîné une diversification des supports des produits sous la forme de cartes, applications mobiles, ou plateformes web. Depuis mars 2014, la réglementation française autorise ainsi l'émission de titres restaurant sous forme dématérialisée.

### RUPTURES TECHNOLOGIQUES ET ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE

*« Réussir la transition entre le papier et la carte pour le produit phare du Groupe, le Chèque Déjeuner, dans notre 1<sup>er</sup> pays d'implantation, représentait un enjeu majeur avec des impacts de réputation et financiers.*

*Le Groupe pouvait cependant s'appuyer sur l'expertise acquise en France dans la dématérialisation des produits culturels ou cadeaux, et sur l'expérience de nos filiales étrangères qui émettaient déjà des cartes de restauration », explique Winifrey Caudron.*

*« J'ai rejoint le groupe Up en 2006, comme auditeur interne. Cette évolution, en France, faisait déjà l'objet d'études d'impact sur nos métiers, nos clients et nos partenaires. Le Groupe s'est donc naturellement engagé dans un processus de transformation, profond et important, et ressenti comme tel par l'ensemble des collaborateurs. »*

### DES ENJEUX CONSIDÉRABLES

*« Les enjeux consistaient à maintenir :*

- *notre part de marché et notre rentabilité en faisant évoluer notre offre conformément aux nouvelles attentes du marché ;*
- *la motivation des collaborateurs affectés par cette transformation impactant l'ensemble des métiers : changement du processus de production, importance critique de la Direction des Systèmes d'Information devenant le support central des opérations, modifications dans les arguments de vente du service commercial...*



### BIO EXPRESS

Diplômée en expertise comptable, Winifrey Caudron a débuté sa carrière dans le contrôle de gestion chez Bayard Presse (J'aime Lire, Pomme d'Api, I Love English, Notre Temps, La Croix, Le Pèlerin...), puis dans l'audit financier avant d'intégrer le groupe Up en 2006, comme auditeur interne. Promue Responsable du contrôle financier et de la consolidation en 2008, c'est en 2013, au terme de la création des fonctions holding dans le Groupe, qu'elle prend le poste de Responsable Audit interne, Contrôle interne et Gestion des risques.

*Winifrey Caudron,  
Responsable Audit Interne,  
Contrôle Interne et Gestion  
des Risques du groupe Up*

*Une analyse d'impact menée par la Direction des Ressources Humaines pour identifier les métiers touchés par la transformation a permis de concevoir des programmes de formation et d'accompagnement pour les collaborateurs concernés. La Direction des Ressources Humaines a organisé des réunions d'échange et d'information afin de communiquer sur la stratégie mise en œuvre pour accompagner et rassurer les collaborateurs quant à l'évolution de leurs métiers. Ces réunions ont permis d'identifier les points de blocage et les écueils qui n'auraient peut-être pas été appréhendés assez tôt.*

*Notre écosystème devait également s'adapter. Les utilisateurs peuvent régler désormais leurs frais de restauration avec une carte en lieu et place du Chèque Déjeuner papier ; leurs employeurs chargent des droits sur ces cartes et ne commandent plus de chèques ; les restaurateurs affiliés, dont la gestion administrative des titres acceptés a été significativement réduite, bénéficient d'un impact de trésorerie favorable avec des délais de remboursement plus courts.*

*Afin de garantir à tous les acteurs du processus, et notamment aux porteurs de cartes, une parfaite sécurité des transactions de paiement, notre environnement réglementaire a été renforcé et est désormais contrôlé par la Banque de France. »*

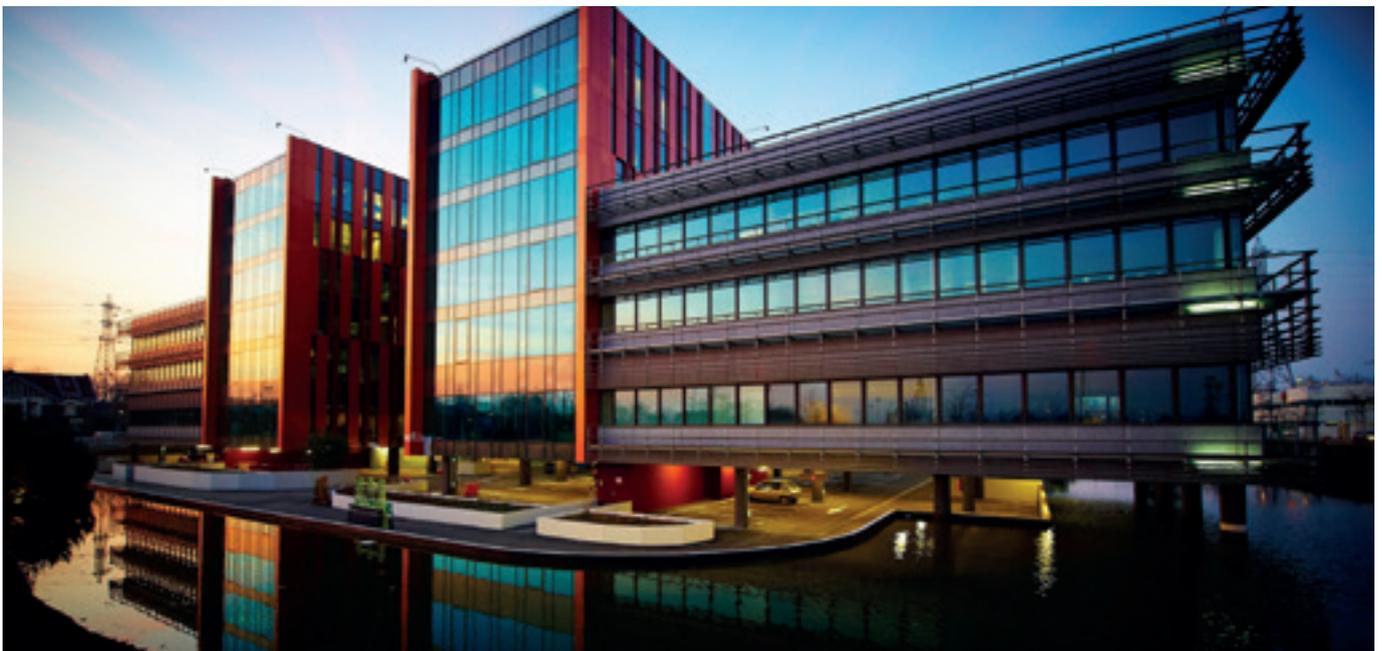


*« Contribuer aux challenges du Groupe dans le contexte de croissance actuel, instruire de nouveaux sujets, imaginer des solutions ou travailler avec des collègues de tous horizons, sont les avantages de mon métier ! »*

### L'APPORT D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS CE CONTEXTE

La prise de conscience des risques liés à ce changement d'environnement s'est construite rapidement, faisant émerger deux axes majeurs de transformation : le modèle économique et l'organisation de l'entreprise.

L'identification des risques liés à ce nouveau contexte avait déjà été initiée par la Direction Générale, mais leur formalisation dans une cartographie des risques a contribué à mieux structurer la réflexion. De nombreux risques identifiés étaient liés à la dématérialisation : risque dans la gestion de projet et dans la conduite du changement, difficultés à anticiper et à s'adapter aux mutations technologiques, incapacité à transformer son modèle économique, démobilitation du middle management, rupture avec l'environnement concurrentiel... Cette cartographie des risques a permis à l'ensemble de la direction de partager une vision consensuelle des risques, de leurs niveaux d'impact et des moyens de maîtrise en place. En tant qu'outil de pilotage, elle a mis en évidence les plans d'actions prioritaires pour maîtriser les risques, ou plus généralement, a permis d'inscrire les actions déjà en cours dans une stratégie commune.



# MÉTIER RISK MANAGER

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### UNE GESTION DES RISQUES ADAPTÉE À LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

Le Chèque Déjeuner, maison-mère du groupe Up, a été créé en 1964 sous forme de SCOP (Société coopérative et participative). Les salariés détiennent le capital social de l'entreprise et prennent part aux décisions stratégiques en élisant le Conseil d'administration parmi les sociétaires.

« Être Risk Manager d'un groupe coopératif nécessite la prise en compte de cette culture spécifique qui repose sur un sentiment de confiance fort. J'ai dû adapter et porter une attention particulière à ma communication sur la politique de gestion des risques et les outils à notre disposition (cartographie des risques et suivi de la mise en œuvre des plans d'actions) afin d'en démontrer la valeur ajoutée et susciter l'adhésion des collaborateurs. Cependant, une fois cette étape franchie, l'engagement des collaborateurs a été un atout.

Les mutations technologiques, le renforcement du contexte réglementaire, et l'évolution de notre offre ne nous ont pas écarté de nos valeurs et de notre vocation première qui est d'œuvrer au sein d'une économie sociale et solidaire. Aujourd'hui, le groupe Up émet en France des titres sous différents supports : carte, chèque, plateforme web, application mobile...

La fonction Risk Manager est de plus en plus consultée sur des projets complexes et transverses. La culture du risque est désormais considérée comme un outil de pilotage au service de la stratégie et de la performance du Groupe. » ■



### LE GROUPE UP EN 2014

**27 MILLIONS**  
DE BÉNÉFICIAIRES  
DANS LE MONDE



**NUMÉRO 3**  
SUR LE MARCHÉ  
MONDIAL DES TITRES  
DE SERVICES



**210 000**  
ENTREPRISES  
ET COLLECTIVITÉS  
CLIENTES



**1,7 MILLION**  
DE PRESTATAIRES  
AFFILIÉS AU  
RÉSEAU UP



**6 MILLIARDS**  
DE VOLUME  
D'ÉMISSION\*



**2 500**  
COLLABORATEURS



**17 PAYS**  
D'IMPLANTATION



**50 ANS**  
D'EXPERTISE



\*Le volume d'émission correspond au cumul de la valeur faciale des chèques et cartes prépayés émis par le groupe Up.



Offre  
dématérialisée  
en volume d'émission  
**37 %** en 2015  
**60 %** en 2018

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

### L'éolien se développe, ses risques aussi

L'éolien a le vent en poupe et a connu un bond technologique ses 10 dernières années.

Beaucoup de pays s'équipent. Parmi les 30 fermes les plus productives, la moitié sont britanniques.

Au début des années 1980, le Danemark se lance : près de Vindeby, 11 éoliennes produisent alors 4,95 MW. Depuis, les éoliennes ont augmenté en taille : la dernière génération, la 5<sup>e</sup>, mesure plus de 200 m de haut (une pale dépasse la largeur d'un A380) et produit seule plus de 7,5 MW. Les grands constructeurs ont des projets de 10 voire 12 MW, car, à la clé de cette course à la production, se trouvent des économies d'échelles conséquentes.

En grandissant, la fiabilité doit être irréprochable. Le moindre arrêt suppose des pertes d'exploitation, l'envoi sur place d'une équipe avec un bateau-hôtel pour de l'éolien offshore. Si une pièce doit être envoyée à terre, il faut prévoir un navire spécial dont la disponibilité est limitée...

Les prévisions tablent sur 80 000 MW produits en 2020 par l'éolien offshore, dont la moitié en Europe. Face à ces défis, les assureurs de grands risques s'organisent eux aussi.

Certains prenant même part à l'exploitation de cette nouvelle ressource.

Le 31 mars 2015, AGCS, organisait une journée technique sur ces nouveaux risques à laquelle le Dr Johannes Stoiber, directeur de l'équipe d'ingénierie de AZT, un laboratoire qui a plus de 80 ans d'expérience, était convié.

Il y a présenté les travaux de son équipe qui a analysé des causes de défaillances à partir d'expertises conduites entre 1993 et 2012. Son équipe a principalement planché sur les défauts mécaniques. Elle a constaté que les courants d'air irréguliers créaient des charges dynamiques élevées, renforcées par l'augmentation du diamètre des rotors.

Les éoliennes actuelles ont été calculées par extrapolation sur les petites. Leur durée de vie escomptée, autour de 20 ans, n'est pas souvent atteinte. « *Le vent hétérogène et les fortes rafales créent un fort couple de décrochage sur les paliers de rotor et sur les engrenages. La vitesse du vent et sa direction ne peuvent pas être régulées ! Les charges dynamiques élevées sont le défi principal de la conception des éoliennes,* » précise Johannes Stoiber.

La plupart des pannes apparaissent au niveau du train de transmission : pales de rotors, engrenages (dents et paliers). Au niveau de l'engrenage, les dommages sont sous forme de changements de surfaces et d'éclatements de dents. « *Notre analyse statistique menée depuis déjà 20 ans confirme que 60% des sinistres analysés ont été provoqués par des charges élevées ou une distribution de charge asymétrique, 18% sont dus à la lubrification (fatigue de surface), 17% à la fabrication, 20% au matériau.* »

Plusieurs causes peuvent conduire à une défaillance.

Côté assurance, il existe un éventail de produits qui couvrent la plupart des risques, dont les pertes d'exploitations. On trouve des garanties classiques : bris de machine, catastrophes naturelles, incendie... Des garanties décennales ont déjà été appliquées dans le cadre d'éoliennes terrestres. La question de l'ancrage est décisive car une mauvaise étude du sol peut avoir des conséquences importantes, allant jusqu'à l'arrachage des mâts.

Pour le moment il n'existe pas de leviers comme dans l'industrie pour réduire la prime d'assurance. À l'expert ensuite de déterminer la cause. Ce qui demande évidemment de l'expérience dans le domaine. C'est pourquoi la surveillance et le monitoring permanent des installations sur l'ensemble de l'appareillage, recommandé par le laboratoire AZT, paraît essentiel.

David Kapp,

Extrait de la Lettre Droit & Réglementation n°25, supplément à Face au Risque



## FORMATION À LA LOUPE : L'E-LEARNING DE L'AMRAE SUR L'ASSURANCE TRANSPORT

AMRAE l'Association a lancé en juin son premier E-learning, un SPOC (Small Private On line Course) au format de conférence en ligne sur un sujet risques/assurances. Pendant une heure environ, des professionnels d'un thème confèrent sur les risques et leurs réductions. Animation filmée et retransmise en streaming sur internet aux participants inscrits, elle permet à ces derniers de poser leurs questions et d'intervenir en direct.



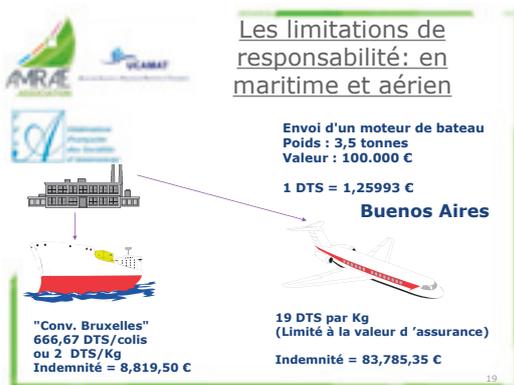
Guy-Louis Fages,  
Président de la Commission  
Logistique et transport de  
l'AMRAE



Mathieu Daubin,  
Directeur de la Souscription  
Marine chez AXA Corporate  
Solutions



Attention, vous êtes prêts ? Tout le monde se tait, on tourne ! ». Vous n'êtes ni à Hollywood, ni à Cannes, mais dans les locaux de l'AMRAE. Pour diffuser avec des moyens complémentaires son activité scientifique avec pédagogie, l'Association a lancé son E-learning en direct.



La première session de ce nouveau format de conférences en ligne s'est déroulée le 25 juin dernier. Durant une heure, trois intervenants ont posé les fondamentaux de l'assurance transport, « un thème qui a pleinement sa place dans le monde de l'assurance, car il fait appel à des mécanismes d'assurance très spécifiques, qui pour la plupart sont à l'origine des mécanismes d'assurances tout courts ! », explique Guy-Louis Fages, Président de la Commission Logistique et transport de l'AMRAE et animateur principal de cet E-learning.

### DES EXPERTS DE DIFFÉRENTS DOMAINES POUR UNE VISION COMPLÈTE

Pour cette première session conduite en partenariat avec la Comat et l'Ucamat, Guy-Louis Fages était entouré de deux assu-



### COMAT ET UCAMAT

- Le **COMAT** est la COMmission Assurance Transport de la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurances). Héritière de l'Afsat (Association française des sociétés d'assurances transports), elle représente plus de 40 entreprises d'assurances opérant sur le marché français dans les branches maritimes, transports, aviation et spatiale.



- L'**UCAMAT** est l'Union des Courtiers d'Assurances MARitimes et Transports. Elle contribue à promouvoir la profession et conduit des études et des travaux techniques dont l'objectif principal est d'améliorer les pratiques en matière d'assurances.



reurs et courtiers experts : Mathieu Daubin, Directeur de la Souscription Marine chez AXA Corporate Solutions, et Mathieu Berrurier, Directeur Général du Groupe Eyssautier.

« C'est utile de proposer sur le marché français à la fois aux chargeurs, aux assureurs, aux routiers, une formation des basiques de l'assurance transport », juge Mathieu Daubin. De plus, « la formule présente plusieurs avantages, puisqu'on peut la suivre depuis son bureau. On avait choisi comme horaire la fin de matinée, car les participants peuvent travailler avant, lire leurs e-mails... », explique Guy-Louis Fages.

## UN SUJET GÉNÉRALISTE...

Au menu de cette première session, le thème de l'assurance transport. Avec une question : un client « chargeur » doit-il souscrire ses propres garanties Transport ou bien s'en remettre aux garanties de Responsabilité Civile (RC) du transporteur ? Pour Mathieu Daubin, il faut souscrire plus d'assurances avec des polices précises. « La plupart des industriels et des PME français pensent que le transporteur est présumé responsable, alors qu'en fait nombreux sont les cas particuliers d'exonérations de responsabilités ». Auteur d'une présentation essentiellement juridique, il s'appuyait notamment sur les International Commercial Terms, textes internationaux qui définissent les obligations des parties à un contrat de vente internationale relativement à l'organisation du transport, au transfert des risques, à la charge de l'assurance...

Le SPOC présentait donc les principaux risques transport (risques ordinaires et exceptionnels) ainsi que le régime RC du transporteur (et ses limites), avant de s'intéresser à l'intérêt de l'assurance Facultés pour le chargeur. Cette dernière désigne ce qu'un transporteur a la « faculté » de charger : elle précise les lieux de départ et d'arrivée des marchandises, ainsi que la durée de la responsabilité du transporteur.

## ... POUR UN E-LEARNING POINTU ET ABORDABLE

Le principe était de (re)poser les bases de l'assurance transport avant d'aller plus en profondeur dans les prochains E-learning : « Cela se voulait une sorte de débroussaillage, d'introduction ; mais à notre grande surprise, les auditeurs connaissaient déjà très bien le sujet », indique le Président de la Commission Logistique et transport de l'AMRAE.

« Nous avons été très surpris par le niveau de compétences des auditeurs qui se sont inscrits et par leur intérêt », confirme Mathieu Berrurier. Au total, 47 auditeurs émanant effectivement plutôt de grandes sociétés, ont saisi leur chance d'échanger avec des experts de différents milieux.

Anne-Marie Fournier, Vice-présidente de l'AMRAE en charge du Pôle Scientifique qui est à l'origine du projet, le souligne. « Nous avons eu plusieurs questions émanant

de grandes sociétés, car c'était essentiellement elles qui étaient présentes. Cela va nous permettre d'affiner nos interventions pour s'adapter à ce public, et nous allons monter en gamme dans les prochains E-learning, avec des sujets encore plus techniques ».

## CONTENU ACCESSIBLE POUR TOUS

La vocation du SPOC AMRAE étant de diffuser les connaissances à une plus large échelle, la vidéo intégrale de la première session a été mise en ligne gratuitement. Les internautes peuvent la visionner en lisant simultanément les slides de présentation pour une meilleure compréhension. Il en sera de même pour les prochaines éditions.

De plus, la plupart des internautes qui ont suivi la conférence étaient en province, voire dans d'autres pays (Benelux) : cette formule leur a bien donné accès plus aisément à la connaissance professionnelle.

## DEUX SESSIONS SUPPLÉMENTAIRES EN 2015

La première édition n'est pas qu'un simple coup d'éclat : ce SPOC sera ré-édité dans les prochains mois. Plus pointus, les thèmes permettront d'approfondir la question de l'assurance et de la responsabilité civile en matière de transport. Pour l'instant, deux sujets se dégagent : « Avarie particulière/Avarie commune », puis « Sinistres Transport : transactions ? Arbitrage ? » ■



Mathieu Berrurier,  
Directeur Général du Groupe  
Eyssautier.

## TÉMOIGNAGES DES PARTICIPANTS

Belinda Albumazard, Risk Manager RC Marine Cargo, Lafarge :  
« C'est une formule très intéressante car on ne perd pas de temps dans les transports, elle me permettra donc plus de participations à des événements organisés par l'AMRAE. »

Corinne Decobert, Adjointe Responsable assurances, Groupe Auchan :  
« Très pratique et économique. »

Hélène Deregnacourt, Commerciale Gestionnaire de Comptes, Guian SA :  
« Très intéressant, le E-learning participe à la formation/information des équipes/échanges entre tous avec débat. »

Christine Rousseau-Tricoire, Head of Insurance Marine, Charterers' Liability and Logistic Liability covers, ArcelorMittal Corporate :  
« Un grand merci aux intervenants et aux techniciens pour leur temps passé à cette formation qui était de qualité. Cette formule permet aux personnes qui souhaitent se former de le faire dans des conditions idéales (gain de temps, pas de transport à prévoir). L'essentiel de la matière est donné. Il sera toujours possible ensuite en fonction des besoins d'approfondir certains sujets. »

Par Gilmar Sequeira Martins

## COMMENT AGFA-GEVAERT A INTERNALISÉ LA GESTION DES RISQUES JO WILLAERT, CORPORATE RISK MANAGER D'AGFA-GEVAERT

Sorti du groupe Bayer en 1999, Agfa-Gevaert a dû revoir sa gestion des programmes internationaux d'assurance et par conséquent sa gestion des risques, auparavant prise en charge par Pallas, la « captive » de son ex-maison mère. Une opération rendue complexe par une conjonction a priori défavorable : la commercialisation de produits directement liée au changement des activités, plus exposés au risque, et la restructuration sous-jacente.



Jo Willaert,  
Corporate Risk Manager  
d'Agfa-Gevaert

Lors de son arrivée chez Agfa-Gevaert pour gérer les risques, Jo Willaert a déjà presque 27 ans d'expérience à son actif. Une carrière d'autant plus instructive qu'elle a démarré en 1974, en pleine crise du pétrole. C'est dans cet environnement troublé qu'il intègre le courtier familial Léon Van Eessel, repris dans les années 80 par Sedgwick. Courtier, il s'occupe du domaine maritime, dont il prend la direction avant de devenir successivement Account Manager, puis Responsable des activités pour la Belgique du Nord.

À la fin des années 90, il rencontre le CFO d'Agfa-Gevaert et rejoint cette société en 2001. Un premier état des lieux lui donne rapidement la mesure du travail à accomplir. « Les programmes internationaux étant gérés par la captive, l'entreprise n'avait pas de culture d'assurance internationale, tout était géré par Pallas, la "captive" de Bayer », résume Jo Willaert. Aussitôt il se fixe un premier objectif : trouver un substitut pour réduire le coût de tous ces programmes et les rendre plus adaptés aux besoins changés du Groupe.

### COÛT FAIBLE MAIS RISQUE ÉLEVÉ

La démarche sera d'autant plus complexe qu'Agfa-Gevaert a quitté deux ans plus tôt le giron de Bayer pour devenir une société indépendante. Une liberté qui lui a immédiatement valu d'assumer intégralement tous les risques liés à ses trois activités (Agfa Graphics, Agfa Healthcare et Agfa Materials). Parmi tous ces produits, ceux liés aux activités médicales concentrent évidemment les enjeux majeurs.

### LA TECHNOLOGIE, MULTIPLICATEUR DE COMPLEXITÉ

Enfin, du fait même de la qualité de ses produits et de leur haute technicité, Agfa-Gevaert doit composer avec l'évolution plus rapide des technologies qui complexifie encore la gestion des risques, en particulier la perte ou la dégradation des données. « C'est une dimension à plusieurs facettes, précise Jo Willaert. Le risque est à la fois concurrentiel mais aussi intrinsèque car les évolutions des technologies entraînent d'autres qui viennent à leur tour modifier notre exposition à différents risques. »



La diversité de sa production et les aléas des évolutions technologiques placent Agfa-Gevaert dans une situation très spécifique. Nombre de ses produits combinent en effet un coût parfois relativement réduit avec des risques potentiels importants. Pour l'entreprise, l'équation était d'autant plus complexe à résoudre qu'en dépit de sa situation de leader, elle présente une surface financière relativement modeste par rapport aux big players d'autres secteurs. En 2014, son chiffre d'affaires a culminé à 2,6 milliards d'euros, soit 16 fois moins que celui de Bayer (42,2 milliards d'euros), son ex-maison mère.

### UN SUIVI PERMANENT DES CONTRATS

Comment résoudre une équation aussi complexe ? Jo Willaert a entamé plusieurs démarches. Il a d'abord passé au peigne fin l'ensemble des marchés capables de répondre à ses besoins, finissant par jeter son dévolu sur celui de Dublin pour faire face aux besoins des pleins nécessaires. Pour mieux négocier, il s'est adjoint, dans plusieurs domaines, l'appui de courtiers, un métier dont il a pu mesurer la transformation pour l'avoir pratiqué lui-même : « *longtemps le courtier a constitué un véritable mur de Berlin entre l'assureur et l'assuré. Mais son rôle a évolué. De technicien vendant des polices et arrangeant les sinistres, il est devenu consultant proactif capable de réfléchir avec son client.* »

### UN ENVIRONNEMENT TOUJOURS PLUS RISQUÉ

La gestion des risques demande une actualisation régulière de la cartographie des risques en coopération avec l'audit interne. Cet exercice régulier se focalise plus particulièrement sur trois dimensions : l'évolution des activités du groupe, l'environnement de l'entreprise, et l'environnement global. Une profondeur d'analyse qui tient à la complexité de réalité, souligne Jo Willaert : « *le monde est devenu informatique, doublement même, si on considère qu'il y a des enjeux à la fois internes mais aussi externes, puisqu'Agfa-Gevaert vend des produits et des services IT. Le risque IT, inexistant il y a 15 ans, est désormais important. L'environnement de l'entreprise est aussi devenu plus complexe, plus contraint par des réglementations et aussi plus dépersonnalisé. Aujourd'hui, une entreprise est de plus en plus impliquée dans des circonstances et des événements où elle ne joue aucun rôle actif. L'environnement global est aussi devenu plus instable. Tous ces facteurs rendent plus complexes la gestion et la couverture des risques.* »

Aux prises avec un ensemble de risques aux caractéristiques très variées et changeantes, Jo Willaert souhaite maintenant améliorer son dispositif avec des outils en ligne. Et il a sa petite idée sur la marche à suivre : « *je vais m'inspirer du panorama de solutions établie par l'AMRAE* ». Pour trouver l'oiseau rare, la présidence de FERMA, à laquelle il vient d'accéder (voir page 10), sera sans doute aussi une aide précieuse. ■

### LE NUMÉRIQUE, FACTEUR D'OPPORTUNITÉ ET DE RISQUE

La numérisation des données et le développement des réseaux, survenus depuis le début des années 2000, ont encore donné plus d'ampleur au périmètre de responsabilités dévolu à Agfa-Gevaert. Si l'entreprise a su développer des outils et des logiciels qui lui ont permis d'accroître son activité, elle s'est trouvée aux prises avec une nouvelle difficulté, explique Jo Willaert : « *la dégradation ou la perte de données sont devenues de très grands risques auxquels nos clients, et donc nous aussi, sommes exposés. Certains de nos produits sont par ailleurs utilisés par des tiers, comme des personnels médicaux ou paramédicaux sans lien avec Agfa-Gevaert, de sorte que le périmètre de responsabilité de chaque intervenant n'est pas toujours facile à déterminer. Nous sommes donc confrontés à des zones grises qui sont très différentes de celles liés à un cas d'incendie, par exemple.* »

Par Florence Puybureau

## BYOD : UNE PRATIQUE À RISQUE QUI DOIT ÊTRE PARTICULIÈREMENT ENCADRÉE

La mixité des usages professionnels et domestiques de l'ordinateur, du téléphone ou de la tablette personnels, soulève de nombreuses questions juridiques, de RH et de sécurité.



Éric Caprioli,  
Avocat à la Cour

Il y a trois ans, Patrick Pailloux, alors Directeur de l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information), avait déclenché une véritable polémique au sein du monde de la sécurité des systèmes d'information en se déclarant contre le BYOD ("Bring Your Own Device" ou «apportez votre propre matériel»). Cette pratique consiste à permettre aux salariés d'utiliser leurs terminaux numériques personnels (smartphone, tablette, ordinateur portable) pour accéder aux données de l'entreprise. Le message de l'ex-patron de l'ANSSI semble avoir été entendu, puisque 66% des entreprises interrogées déclarent interdire le BYOD, alors qu'elles n'étaient que 38% en 2012<sup>1</sup>. Cette évolution ne signifie pas que la pratique ne perdure pas.

Si les grands groupes sont réticents, le BYOD est en revanche souvent en usage dans les start-up ou dans certaines PME, qui n'ont pas les moyens de gérer une flotte de terminaux. Par ailleurs, tous les pays n'ont pas les mêmes comportements que la France. Dans une étude mondiale sortie en juin dernier, l'entreprise américaine de conseil et de recherche, Gartner, prévoit que d'ici 2017 «un employeur sur deux exigera de ses employés qu'ils utilisent leurs appareils personnels au travail». De plus, les organisations devront «mettre en œuvre, dès à présent, des stratégies de BYOD offrant de la flexibilité aux employés, en assurant dans le même temps la sécurité au niveau de l'entreprise». Cela peut se faire, par exemple, en proposant aux salariés de rembourser une partie, voire l'intégralité du matériel et/ou des frais d'abonnement. Quant aux éléments de sécurité, ils passent par des codes d'accès personnalisés au système d'information ou par la séparation logicielle des données personnelles et professionnelles.

### IMPLANTER UN PROJET BYOD : COMPTER UN AN

Le modèle BYOD séduit par ses nombreux avantages : l'entreprise n'a pas à investir pour l'équipement de ses collaborateurs, qui ont parfois à titre personnel des machines plus puissantes que celles qui pourraient être

prises à leur disposition. L'employeur n'a pas à se soucier de la gestion de la flotte. Il a l'assurance d'une prise en main immédiate par l'utilisateur, qui retrouve un environnement de travail familier.

Avocat à la Cour spécialiste des questions technologiques, Éric Caprioli est régulièrement consulté pour la mise en place du BYOD. Pour lui, le choix de cette démarche doit se faire en concertation avec le service juridique, la DRH, la SSI, et même le CIL quand il existe. Mais au final, constate-t-il, «peu de projets aboutissent dans une grande entreprise. Il faut près d'un an pour l'implanter et cela soulève énormément de problèmes. Il y a deux risques juridiques majeurs : d'abord, la perte ou le vol de l'appareil peut amener l'entreprise à effacer toutes les données, notamment les informations personnelles ; ensuite, la difficulté à gérer les accès au système d'information via des matériels et des systèmes d'exploitation hétérogènes». Autre élément souvent occulté : «l'appareil du salarié possède une licence qui autorise un usage personnel et familial. S'il y a usage professionnel, c'est une infraction par rapport à la licence». Enfin, note l'avocat, peuvent apparaître des problématiques fiscales : «Lorsque l'entreprise donne une certaine somme pour financer l'appareil, est-ce un avantage en nature ou un remboursement de frais professionnels ? Les deux situations ne sont pas traitées fiscalement de la même façon». Aux aspects juridiques s'ajoutent des questions qui relèvent des RH : «l'entreprise doit donner au salarié les moyens de réaliser sa mission. Or le BYOD peut engendrer des discriminations en fonction de l'équipement du collaborateur. C'est pourquoi, il est impératif d'avoir une charte afin d'encadrer précisément les usages», relève Éric Caprioli.

<sup>1</sup> Enquête sur les pratiques de sécurité en France réalisée en 2014 par le Club de la Sécurité de l'Information Français.

## BYOD OU COPE ?

Le Groupe Cegos emploie 1000 collaborateurs et travaille avec 3000 consultants externes à travers le monde. « *La question du BYOD s'est posée il y a deux ou trois ans sans aboutir* », explique Christophe Le Bars, DRH de l'organisme de formation professionnelle. Les consultants utilisent leur propre matériel et ont accès sous conditions à certaines informations de l'entreprise. Mais pour les employés le mode COPE ("Corporate Owned, Personally Enabled") a été adopté. À savoir que l'entreprise fournit le matériel et autorise le salarié à en avoir un usage personnel (agenda, contacts, photos...). « *Nous avons fait ce choix pour des raisons de sécurité et de coût. Le BYOD est difficile à gérer. Il y a différents matériels, différents systèmes d'exploitation, et il y a un coût induit par l'incompatibilité technique* », explique Arnaud Benicourt, le DSI du Groupe Cegos. Si les collaborateurs ont le droit d'utiliser leur terminal à titre personnel, l'usage en a été précisé dans une charte des outils NTIC élaborée avec la DRH et régulièrement réactualisée. Et s'ils ont des données personnelles qui pourraient être amenées à être détruites, c'est à leurs risques et périls. « *Nous poussons les salariés à synchroniser régulièrement leur smartphone avec leur ordinateur. C'est de leur responsabilité* », souligne Arnaud Benicourt.

## UN DÉBAT RELANCÉ PAR LES OBJETS CONNECTÉS

À la Caisse des Dépôts, le BYOD est également jugé beaucoup trop risqué. « *Le BYOD peut être jugulé tant que la personne reste dans l'entreprise. À son départ, comment s'assurer que les données de l'entreprise sont effacées, ainsi que tout ce qui a été synchronisé ? Une démarche BYOD oblige à faire l'impasse sur certains processus, juridiques notamment, mais aussi sur le contrôle des données. En fait, nous ne savons pas régler le problème aujourd'hui* », estime Alain Bouillé, RSSI de la Caisse des Dépôts et Président du CESIN (Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique). Comme beaucoup de ses confrères, Alain Bouillé a privilégié le modèle COPE. Mais là encore, il considère que les solutions techniques pour administrer les parcs (MDM ou "Mobile Device Management") ne « *répondent que partiellement à nos exigences de sécurité* ». Pour lui cependant, il est important que les professionnels du risque s'intéressent à ces problématiques. « *Le sujet refera surface avec les objets connectés, qui apportent de nouveaux défis en terme de sécurité. Cela entraînera une réflexion plus large car nous ne pouvons pas régler la question avec les outils techniques qui sont à notre disposition aujourd'hui* ».

## LE BYOD ET L'ASSURANCE

L'une des interrogations qui peut se poser avec le BYOD est celle de l'assurance. Qui est couvert ? Pourquoi et comment ? Sur ce point, Jérôme Gossé, Responsable de la Souscription Cyber Risques de Zurich, est clair : « *Nous constatons que les entreprises ont de moins en moins recours au BYOD, essentiellement pour des raisons de sécurité et d'intégration des équipements personnels sur le réseau. Elles préfèrent mettre à disposition de leurs collaborateurs des terminaux sécurisés. Désormais elles s'assurent rarement contre les vols de machines. Ce qui leur importe, c'est leur réputation, leur image et la protection des données. Pour notre part, nous n'indemnisons pas le préjudice matériel subi par l'employé en cas de perte de son équipement personnel, mais l'atteinte aux données de l'entreprise, y compris lorsque l'incident a pour origine l'équipement personnel d'un employé.* » ■



Christophe Le Bars,  
DRH de Cegos



Alain Bouillé,  
RSSI de la Caisse des Dépôts  
et Président du CESIN



Jérôme Gossé,  
Responsable de la Souscription  
Cyber Risques de Zurich

# L'ÉDITION 2015 DE LA JOURNÉE DES COMMISSIONS

La Maison de l'Amérique Latine, ses expositions, ses œuvres d'art, et ses désormais habituels Risk Managers. Cette année encore, 150 d'entre eux étaient réunis à Paris le jeudi 18 juin dernier pour découvrir les ouvrages et travaux des 13 Commissions de l'AMRAE, lors d'une journée qui tient du « rendez-vous familial à la visée scientifique très pointue », selon Brigitte Bouquot, la Présidente de l'AMRAE.

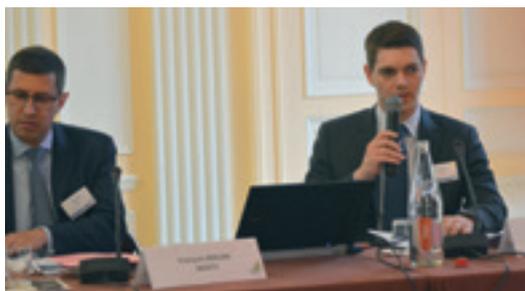


Michel Dennery, FERMA

### UN RYTHME SOUTENU ET CONDENSÉ

Après un accueil par Anne-Marie Fournier, Vice-présidente de l'AMRAE en charge du Pôle scientifique, Hélène Dubillot, Directrice de la Coordination scientifique exposa le menu de la journée qui démarra sur les chapeaux de roue avec un « teasing » sur les premiers résultats du Baromètre AMRAE 2015 du Risk Manager (en partenariat avec PwC).

La féminisation de la profession continue, puisque « 41 % des répondants étaient des femmes, contre 28 % il y a deux ans », soulignait François Malan, Vice-président AMRAE en charge du Métier. L'occasion d'entamer une courte discussion sur la parité en entreprise, avant les présentations des travaux des Commissions : Responsabilités, pour évoquer la RSE et le droit des contrats, et Automobile, où l'on discuta des gains de la prévention automobile en entreprise.



Après une première pause, retour sur l'atelier des Rencontres 2015 le plus fréquenté (130 participants) : « les allocations internes de primes ». L'occasion pour les participants de (re)découvrir un autre versant du travail scientifique de l'AMRAE.

### LA CERTIFICATION DU RISK MANAGER : POINT D'ÉTAPE

Michel Dennery, FERMA, et Bénédicte Huot de Luze, Déléguée générale de l'AMRAE, ont fait un point d'étape sur la certification européenne du Risk Manager, projet initié par FERMA et auquel l'AMRAE contribue particulièrement.

À ce jour, cette certification s'appuierait sur 4 piliers : l'expérience, l'éthique, la formation continue, et les connaissances. Les candidats seraient divisés en 2 groupes, « Advanced » (niveau élevé, bonne expérience professionnelle) et « Passport » (niveau basique, expérience moindre). Pour les premiers, l'examen serait constitué d'un QCM en anglais (dans un premier temps, en attendant la version française) sur ordinateur et coûterait 300 € ; les seconds devront attendre 2017 pour pouvoir le passer.

### NOUVEAUTÉS 2015

Après le déjeuner (suivi d'un *Speed Member Meeting* pour les nouveaux membres) et une intervention sur l'optimisation des réseaux sociaux professionnels, vint le moment du jeu de rôle pour la gestion d'un cas de cyber-crise (*cf infra*). Pour François Beaume, Président de la Commission Systèmes d'information de l'AMRAE, ce moment était « ludique, et nous a permis d'éveiller les curiosités en montrant les bonnes pratiques... mais aussi les moins bonnes ! ». Des pratiques qui ont parfois déclenché des rires dans l'assistance, avant que tous discutent pour faire un retour sur les enseignements. Car c'est là aussi l'objectif de la Journée des Commissions : « faire bénéficier les membres qui n'ont pas participé des résultats des travaux des Commissions, les inviter à y contribuer : chacun peut ainsi apporter sa pierre à l'édifice », souligne Anne-Marie Fournier.

Deux autres Commissions présentaient leurs travaux et le fruit de celles-ci, des ouvrages publiés : la Commission Risques et Ressources Humaines avec le Livre blanc des



« Évènement de grande qualité, qui permet aussi aux membres de se rencontrer et de découvrir la manne scientifique importante de l'AMRAE. »

François Malan

risques RH (Président : Abdel Bencheikh) et la Commission Intelligence économique, PCA et Gestion de crise avec « Les plans de Continuité d'Activité » (Benoît Vraie).

## PASSAGE DE TÉMOIN

Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE élue le 18 mai prit la parole pour remercier chaleureusement ceux qui l'ont accueillie lors de sa prise de fonction : les adhérents, « pour leur travail et cette vision partagée du métier » et ceux qui l'ont conseillée, notamment Gilbert Canaméras (Président de l'AMRAE de 2011 à 2015, présent à la journée), « pour



Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, et Gilbert Canaméras

symboliquement une fois encore après l'assemblée générale, le relais à Brigitte Bouquot dans un moment où l'émotion était très palpable. ■

ses conseils, et pour ce qu'il a apporté à l'AMRAE et à notre métier depuis 2011 en termes de professionnalisation, d'ambition, et de reconnaissance».

Elle fit part des grandes lignes de sa stratégie en témoignant de sa volonté de poursuivre les actions engagées sous la précédente mandature.

C'est au toujours très couru « Cocktail AMRAE » qui rassembla cette année plus de 600 invités que Gilbert Canaméras passa

## FOCUS SUR QUELQUES ATELIERS

### COMMISSION AUTO : PRÉVENIR LE RISQUE ROUTIER

Il est la première cause de mortalité des accidents du travail : le risque routier. Patrick Lacroix, Président de la Commission Automobile, est intervenu sur le retour sur investissement des formations à la prévention automobile. « Les Risk Managers ont un rôle essentiel à jouer pour sensibiliser les directions générales sur le sujet du risque routier, souligne-t-il. Et, de plus en plus, les politiques de prévention se révèlent efficaces ». Les éléments de réussite d'une action de prévention ? « Un plan d'action sur le long terme, la mise en place d'indicateurs, et l'adhésion des managers conduisent à la baisse de fréquence des accidents, à la baisse de l'indice de gravité, et à la rentabilité de l'action », observe Geneviève Valette,



Directeur des Activités Prévention de Codes Rousseau. Côté assureurs, Michel Cervellera, Directeur Souscription Flottes & Garages, Transport et Plaisance chez Allianz donne des exemples d'actions prioritaires à mener : « la formation à la conduite tout au long de la vie, la sensibilisation aux risques « alcool et stupéfiant au volant et la protection des usagers de deux roues motorisés doivent être des sujets prioritaires », dit-il. Au-delà de la protection des personnes, ces actions conduisent également à une baisse de consommation de carburant et constituent aussi un atout commercial lors des appels d'offres. C'est du gagnant-gagnant.

### LES ALLOCATIONS INTERNES DE PRIME

Dans ce condensé de l'atelier du 5 février dont Franck Grimonpont (AMRAE, Suez Environnement) était le modérateur, Frédéric Durot (Gras Savoye) et Me Bernard Mermillon-Rault ont rappelé les fondamentaux techniques et pratiques qui conditionnent de bonnes répartitions de primes et honoraires, souvent source de complications voire de grincements de dents entre maisons-mères et filiales, dans un contexte de durcissement des contrôles.

Pour être opposable en interne et en externe, un système de répartition de prime suppose que soient justifiables (documentés, robustes) les principes de mutualisation retenus, la stratégie de Risk Management qu'ils accompagnent, l'ergonomie (d'inextricables tableaux doivent être validés par l'assureur) et aussi sa conformité juridique et fiscale. Ce dernier point comporte plusieurs dimensions

qui s'analysent distinctement dans chaque pays en termes d'Impôt sur les Sociétés, de TVA, de Taxes sur les Conventions d'Assurances, sans oublier les régimes spécifiques (CAT NAT, GAREAT, consorcio)...

### ENTRE TENSION ET ÉCLATS DE RIRE :

#### LE LIVE LA CELLULE DE CRISE DE « MON CAPITAL BEAUTÉ »

C'est une cellule de crise en public, où des participants de la Journée des commissions, volontaires d'un jour, ont endossé les costumes de DSI, Directeur opérationnel, Risk Manager et membres des Directions de la communication, juridique et financière, qui a vu le jour sous les yeux de chacun.

Au menu, « Mon Capital Beauté (MCB) », laboratoire de médecine esthétique mis en cause pour une livraison de produits défectueux sur le marché nord-américain.

L'analyse de la supply chain montre une fraude interne d'un employé en charge de la traçabilité des lots et de leur intégration dans SAP. Dans le même temps, une investigation débutée depuis plusieurs semaines constate une contamination, d'origine chinoise, de SAP et des serveurs de messagerie. L'exercice a montré comment MCB gèrera la class action lancée, la dégradation du SI et le lancement de son PCA avec partition et secours des systèmes à 72 heures, les relations avec les médias grand public et financiers, les chiffrages des dommages (perte d'exploitation directe et indirecte, frais de Forensic, frais d'expert) et les garanties assurantielles prévues et mobilisables (couverture cyber et RC produit). À l'angoisse due à la teneur et à la rapidité des messages s'affichant sur les écrans, succédaient les sourires de la découverte du nom des protagonistes de fiction : Steve Jobs, Emma Peele, Gaston Lagaffe, Clark Kent, André Krasucki...

Concocté par François Beaume, Président de la Commission Systèmes d'Information de l'AMRAE, avec la contribution opérationnelle d'une équipe EY conduite par Gisèle Ducrot et les talents d'animatrice de Fanny Dreyfous-Ducas, l'exercice de crise cyber déploya une pédagogie de haute créativité qui suscita des applaudissements très nourris.



### JOURNÉE DES COMMISSIONS DU 18 JUIN 2015



### SÉMINAIRE DE RENTRÉE DE L'AMRAE DU 10 SEPTEMBRE 2015





## RENCONTRES AMRAE 2016 : AVANT-GOÛT

**L**AMRAE a élu Lille comme terre d'accueil pour la prochaine édition de son congrès annuel consacré au Risk Management. Avec un fil rouge : les climats seraient-ils source de risques systémiques ? Inondations, tornades, coulées de boues, populations dévastées ou déplacées, arrêt de l'activité des entreprises, économies locales souffrantes et moribondes... Dans ces conditions, il semble difficile de donner un espoir, une éducation ou un avenir aux jeunes, qui peuvent alors se tourner vers des idéologies extrémistes. Avec la raréfaction de certaines matières premières ou énergétiques, les pays développés en tête, organisent une surexploitation des richesses naturelles de la planète pour le bien de leurs entreprises, de leur PIB et de leur population.

Les Rencontres AMRAE tenteront, via les sessions plénières et les 33 ateliers-conférences scientifiques, de répondre à plusieurs questions : n'est-il pas temps de tous prendre conscience des limites naturelles de la planète ? Comment nos entreprises peuvent-elles rester

compétitives dans ces nouvelles limites ? À quels scénarios de crise devons-nous nous préparer ? Un Risk Management à l'échelle de la planète est-il totalement utopique ?

### LES TEMPS FORTS

Pour répondre à ces questions (et à d'autres), une trentaine d'ateliers scientifiques seront proposés, répartis en cinq thèmes : Métier Risk Manager, Assurances, Risques, Environnement et Cyber.

Les plénières rassembleront à nouveau de prestigieux intervenants issus des grandes entreprises et d'autres univers comme le monde universitaire.

Le mercredi 3 février 2016, cinq sessions de formation permettront de toucher un large public sur des domaines plus précis et toujours opérationnels.

Élargir toujours l'ouverture au monde, cela

passé par la Francophonie dont la 3<sup>e</sup> Convention aura lieu également le mercredi 3. Elle permettra de détailler la stratégie et les actions du Club Francophone du Management des Risques et des Assurances, qui s'est récemment ouvert au Canada et au Maroc, où la formation diplômante ARM est dispensée depuis septembre.

Enfin, un pass Région donnant accès à des tarifs très préférentiels sera encore mis en place cette année pour les professionnels venant de la région Nord. Objectif : permettre à ces professionnels et entrepreneurs exerçant leur métier dans une région riche et dynamique d'élargir leur réseau et leurs connaissances.

Un pré-programme vous est présenté en détail dans l'encarté fourni avec ce numéro d'Atout Risk Manager. ■

### LILLE, TERRE D'ENTREPRENEURS ET D'INNOVATIONS

Lille a été choisie pour son terreau d'entreprises innovantes et dynamiques. Particulièrement tournée vers l'industrie et les technologies digitales, la métropole, située au carrefour de l'Europe, rassemble une grande quantité de courtiers, assureurs, mutuelles, et groupes paritaires, connaisseurs du risque d'entreprise.



### INFOS PRATIQUES

[www.amrae-rencontres2016.fr](http://www.amrae-rencontres2016.fr)

Suivez les infos des Rencontres en temps réel sur le compte Twitter de l'AMRAE : @AMRAE\_officiel #AMRAELille2016

Application des Rencontres disponible début octobre

Disponible sur   

Par Julie Le Bolzer

# UN LIVRE BLANC SUR LA GESTION DES RISQUES RH

La Commission Risques et Ressources Humaines de l'AMRAE publie son livre blanc sur la gestion des risques RH et son impact sur la performance de l'entreprise.



## LA GESTION DES RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Publication de l'AMRAE

Perçue par l'AMRAE comme un vecteur de développement pour l'entreprise, la gestion des risques liés aux ressources humaines a été l'objet de travaux menés par la Commission Risques et Ressources Humaines (RRH). «L'AMRAE a toujours considéré le thème des risques RH comme majeur pour les entreprises», souligne Abdel Bencheikh, le Président de la Commission RRH. Pour illustrer son propos, ce dernier rappelle que l'AMRAE organise des rendez-vous annuels sur ce sujet et que des ateliers dédiés ont lieu chaque année dans le cadre des Rencontres. S'ajoutent à ces événements des publications régulières, notamment dans les Cahiers techniques. Dernière parution en date : un livre blanc.

«Ce livre blanc sur la gestion des risques liés aux RH a été conçu comme une boîte à outils à destination des Risk Managers», explique Abdel Bencheikh. Car nous sommes convaincus qu'il est possible, et même indispensable, d'appliquer aux risques humains les méthodes déjà éprouvées en risques opérationnels». Ainsi, l'ouvrage détaille plusieurs dispositifs, déjà bien connus des Risk Managers, qui peuvent aussi contribuer à une gestion plus efficiente des risques RH : la cartographie, les indicateurs de suivi, les plans d'ac-

tion, la certification («Maîtrise des risques RH») et les contrats d'assurance de personnes.

«Tout ce qui est développé dans ce livre blanc colle au plus près des préoccupations des Risk Managers, car la matière première de cet ouvrage est issue de travaux que nous avons menés auprès d'eux», précise Nicolas Dufour, professeur affilié Paris School of Business et membre de la Commission RRH. En effet, à partir de 2014, une enquête a été réalisée auprès des adhérents de l'AMRAE, notamment «pour confronter le cadre théorique avec la réalité du terrain», souligne Nicolas Dufour. Les résultats de cette étude ont confirmé que toutes les entreprises interrogées ont déployé des moyens tant humains que logistiques et méthodologiques pour formaliser, suivre et maîtriser leurs risques RH.

L'enquête a également permis de répertorier trois grandes familles de risques RH : les risques internes (perte de profils clés, taux de rotation, recrutement, gestion des compétences, risques psychosociaux...); les risques périphériques (conditions de travail, sûreté, sécurité, contexte réglementaire ou contractuel, responsabilité sociale de l'entreprise...); et les risques externes (dont l'environnement social, les risques d'image et de réputation...). «Ces résultats nous ont fourni une photographie des priorités des Risk Managers», indique Nicolas Dufour. «Toutefois, seuls 20% des sondés sont réellement convaincus de l'intérêt de la démarche pour le développement et la croissance de l'entreprise. D'où la nécessité de faire bouger les lignes», pointe Abdel Bencheikh.

Avec ce livre blanc, la Commission RRH structure et formalise ces réflexions sur les risques humains, partage sa connaissance des différents outils identifiés lors de ses travaux avec les membres de l'AMRAE et les professionnels des risques et des RH, et participe à la promotion de la culture de la maîtrise des risques RH, qu'elle considère comme «un excellent moteur de performance pour les entreprises». ■

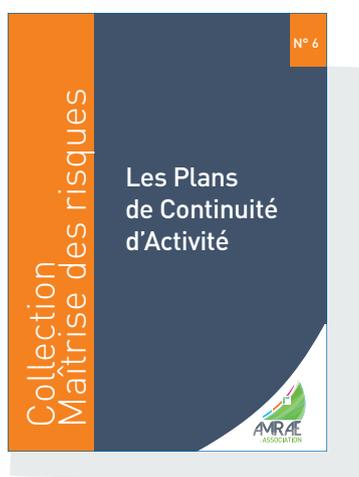


Abdel Bencheikh,  
Président de la Commission RRH  
et Nicolas Dufour,  
Professeur affilié Paris School of Business  
et membre de la Commission RRH

Par Anne-Sophie David

# LES PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Ce 6<sup>e</sup> ouvrage de la collection « Maîtrise des risques » de l'AMRAE est consacré à la mise en place de Plans de Continuité d'Activité (PCA). La méthodologie proposée, qui se structure en cinq grandes phases, est proposée par Sophie Huberson, Déléguée générale du SNELAC et Benoît Vraie, Président de la Commission Intelligence économique, crises et PCA au sein d'une grande banque française.



**LES PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ**  
Collection « Maîtrise des risques »  
de l'AMRAE



Sophie Huberson,  
Déléguée générale du SNELAC  
et Benoît Vraie,  
Président de la Commission Intelligence  
Économique, Crises et PCA

Lorsqu'un sportif se blesse lors d'une compétition, deux questions lui viennent à l'esprit : ma blessure est-elle grave ? Quand pourrai-je reprendre l'entraînement ? Cette métaphore, qui introduit la méthodologie proposée pour mettre en place des plans de continuité d'activité, permet de saisir l'importance de la parfaite connaissance des hommes et process de l'organisation. Car travailler à l'élaboration d'un PCA permet à cette dernière, comme le soulignent les auteurs, de « mieux se connaître elle-même ». Objectifs : diminuer à la fois l'impact de la crise sur l'organisation et les délais de redémarrage de l'activité.

Cet ouvrage se veut pratique et offre aux gestionnaires de risques les clés de compréhension et de réussite de la mise en place d'un PCA ainsi que de l'entretien du dispositif de continuité d'activité, afin qu'ils puissent être autonomes dès les premières heures de l'après-crise.

## « PRÉPARER LA GUERRE EN TEMPS DE PAIX »

À la différence de la cartographie, qui donne une vision globale de l'univers des risques d'une organisation (identification et quantification), le PCA, lui, a une finalité très opérationnelle car il s'agit d'un outil de traitement des risques de gravité (faible probabilité d'occurrence/forte gravité de l'impact). L'objectif de ce PCA sera donc de permettre à l'entreprise de poursuivre son activité en mode dégradé et/ou avec une reprise graduelle des activités, des plus critiques au moins critiques. Les crises couvertes par un PCA peuvent être opérationnelles, donc portant atteinte aux ressources de l'entreprise, ou de visibilité et portant atteinte à son capital (image de marque, savoir-faire).

PCA 2.0, pandémie, problématiques sanitaires, Fukushima, Printemps arabe, crue de la Seine,

sans parler des impacts sectoriels avec leurs effets de contagion... Au regard des nouvelles menaces de plus en plus protéiformes, l'approche par scénarii appartient aujourd'hui au passé, ont expliqué les auteurs, qui militent donc pour qu'il y ait un nouveau cahier des charges pour les PCA. Objectif : passer d'une approche par scénarii à une approche par indisponibilité de ressources.

## LA MÉTHODE

Les auteurs proposent une méthodologie qui se structure en cinq grandes phases : une phase d'identification des conséquences de cette indisponibilité des ressources ; une seconde phase dédiée à l'analyse des processus critiques en termes de continuité et l'identification des besoins en ressources ; une troisième étape consacrée à la définition des solutions de continuité d'activité ; la quatrième phase sera l'occasion de poser les bases du maintien en condition opérationnelles du dispositif (avec tests) ; enfin, une cinquième et dernière phase, plus transverse, dédiée à la communication de crise et la sensibilisation, indispensable à la fois pour maintenir le lien avec le public de l'entreprise et le monde extérieur (et notamment la presse).

Les auteurs rappellent que le PCA constitue un outil d'optimisation des coûts assurantiels intéressant, dans la mesure où il permet de poser les bases des futures opérations qui limiteront l'impact financier d'une crise sur les résultats de l'entreprise. Un travail qui facilitera la négociation de la prime d'assurance.

En guise de conclusion, les auteurs ont rappelé que pour être efficace, un PCA devait cumuler à la fois une dimension documentaire, une dimension culturelle et psychologique ainsi qu'une dimension matérielle, et qu'il devait être « appréhendé comme une véritable stratégie d'entreprise. » ■

### RISK MANAGEMENT : GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE, BANQUE ET ASSURANCE



L'identification des facteurs de risque et la mise en œuvre de leur gestion efficace se sont affirmées comme des préoccupations centrales pour l'entreprise, qui cherche à préserver son capital financier, savoir et réputation.

Bien qu'ancienne dans la banque et l'assurance, la fonction Risk Management est cependant relativement jeune dans l'entreprise.

Crise financière, menace terroriste, scandale sanitaire, cybercriminalité, stress au travail... : autant de risques que la société tolère de moins en moins et dont elle réclame la prévention dans un environnement interconnecté où la contagion peut être rapide. Pour assurer leur pérennité, rassurer les investisseurs et remplir leurs obligations réglementaires, les entreprises s'appuient sur leur Risk Manager.

Préfacé par Gilbert Canaméras, Président de l'AMRAE de 2011 à 2015, ce manuel propose un cours de référence pour la formation au Management des risques dans une perspective globale et transdisciplinaire. Il pose la théorie et présente les outils, ainsi que les liens avec l'audit et le contrôle interne.

*Risk Management :  
Gestion des risques en entreprise,  
banque et assurance*, de Laurent  
Pierandrei. Éditions Dunod.  
Paru le 24 juin 2015.  
Prix de vente : 29 €  
(Dunod, FNAC, Amazon...).



### L'AMRAE PUBLIE SA « CARTE D'IDENTITÉ »

Connaître l'essentiel sur l'AMRAE en dix minutes ?  
C'est possible avec « L'AMRAE aujourd'hui », véritable  
carte d'identité disponible en version papier et numérique !

- ▶ «Groupe», Association, Formation, et Rencontres : chaque entité est présentée dans un format aéré, clair et synthétique.
- ▶ Des chiffres-clés pour disposer en un coup d'œil des données importantes.
- ▶ Les dates importantes qui rythment la vie de l'Association tout au long de l'année.
- ▶ Les missions de chaque composante de l'AMRAE : les Commissions, les Rencontres, la Formation...
- ▶ Les explications de celles et ceux qui, au quotidien, font vivre l'AMRAE et encadrent ses activités.

Ce document de 24 pages, qui sera actualisé chaque année, permet aux adhérents de l'Association, journalistes, et partenaires institutionnels d'avoir une vision globale et complète sur l'AMRAE, de ses activités, ambitions, et objectifs.

### VERSION ANGLAISE DU PANORAMA SIGR AMRAE (AVEC ACCENTURE)

Cette septième édition, réalisée en partenariat avec Accenture, tient une fois encore toutes ses promesses, et s'enrichit de fiches didactiques concernant de nouveaux éditeurs identifiés sur le marché. La mise à jour du questionnaire, diffusé aux éditeurs au dernier trimestre 2014, nous a permis de poursuivre l'analyse de l'évolution du marché, dans la continuité des choix réalisés jusqu'à présent.

La cohérence de la méthodologie adoptée depuis les premières éditions du Panorama SIGR et ses évolutions successives permettent aujourd'hui de vous présenter, cette année encore, un contenu enrichi intégrant des analyses solution par solution, ainsi qu'à un niveau plus macroscopique, une analyse du marché dans son ensemble, et de son évolution sur une période de temps aujourd'hui significative.

Aujourd'hui disponible en version anglaise, le Panorama SIGR a vocation à être utilisé par les Risk Managers anglophones.  
Téléchargez-le gratuitement sur [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr) > Publications > Librairies > Cahiers techniques

Les auteurs :

- François BEAUME, Deputy Group Risk Manager and Insurance Director à Bureau Veritas et Président de la Commission SI de l'AMRAE
- Hélène DUBILLOT, Directrice de la Coordination Scientifique de l'AMRAE
- Jean-Laurent SCHWARTZ, Senior Manager - Finance & Risk Services à Accenture



# LA COMMISSION RISQUE PAYS

**Instabilité politique, risque terrorisme : certains pays d'Afrique et du Moyen-Orient jusqu'ici considérés comme sûres, ne le sont plus. Le 26 mai dernier dans une session spéciale, la Commission « Risque pays » examinait les moyens pour une entreprise de protéger ses activités et ses salariés dans ces zones à risque.**



Pierre-Jacques Costedoat,  
PDG de Scutum Security First

**102** : c'est le nombre de victimes françaises du terrorisme islamiste depuis le 11 septembre 2001. Un constat à remettre dans son contexte : « *Il ne faut pas oublier que la quasi-totalité des victimes des terroristes islamistes aujourd'hui sont des musulmans habitant dans des pays musulmans* », précise Pierre-Jacques Costedoat, PDG de Scutum Security First (SSF, société spécialisée dans la prévention et la gestion des risques à l'international) et co-animateur de la session. « *Mais leur vraie victoire, c'est d'avoir instillé un sentiment de menace permanente* » : menace pour les autochtones, mais aussi pour les travailleurs étrangers expatriés, les voyageurs d'affaires.

## LES FRANÇAIS PARTICULIÈREMENT VISÉS

Après les attentats de Charlie Hebdo, la France est devenue le pays qui contribue le plus aux frappes aériennes contre l'État Islamique (derrière les États-Unis). En réponse, le porte-parole de Daech appelait le 22 septembre 2014 les djihadistes à « *tuer des incroyants américains ou européens - en particulier les méchants et sales Français, où qu'ils soient* » dès que possible et par tous les moyens. Les Français sont donc particulièrement menacés : après les Chinois, ils sont les plus kidnappés au monde. Souvent dans le cadre de leur travail à l'étranger, plus rarement en vacances. États déstabilisés, faibles ou faillis, zones propices aux trafics : comment l'employeur peut-il alors remplir ses obligations de protection des salariés ?



## LES ENTREPRISES FACE AUX KIDNAPPINGS ET ATTENTATS : L'OBLIGATION DU RÉSULTAT DE SÉCURITÉ

Depuis la jurisprudence Karachi (2004) sur l'obligation de résultat de sécurité de l'employeur envers son salarié, tout manquement est considéré comme une faute inexcusable.

Dans des pays menacés par le terrorisme, les entreprises doivent déployer pour leur personnel un ensemble de mesures adaptées contre des risques polymorphes, allant du kidnapping à l'attentat. Les intérêts (financiers et humains) des entreprises de pays explicitement visés par le terrorisme islamiste constituent en effet des cibles de choix. Entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 19 mai 2015, 47% des 70 personnes enlevées par l'État Islamique étaient des employés, cadres, et ouvriers. Les journalistes par exemple arrivent loin derrière avec 1,43% de cas. En 2013, la prise d'otages d'In Amenas faisait 37 morts de différentes nationalités sur le site gazier. Tout cela constitue « *des risques pour les personnels, un risque d'image global, et une augmentation des dépenses de sécurité* », note Bernard Jacquemart, Directeur de l'information chez SSF et co-animateur de la session spéciale.

## QUELS MOYENS DE PROTECTION ?

Pour l'employeur, la protection des salariés contre le risque terrorisme consiste à « *identifier les zones à risque, mettre en place un processus voyage précis, et aussi des outils de suivi et d'assistance aux salariés* », explique Pierre-Jacques Costedoat.

Aujourd'hui, plusieurs plateformes de suivi des voyages en ligne existent : elles permettent de visualiser l'ensemble des déplacements du personnel grâce à la remontée des données de réservation. La géolocalisation des smartphones peut également jouer un rôle important. « *Le suivi des déplacements des collaborateurs, leur géolocalisation, sont des outils qui doivent s'inscrire dans la politique globale de sûreté-sécurité des entreprises* », poursuit le professionnel de la gestion des risques à l'international. Attention toutefois : quelques freins peuvent cependant faire obstacle à ces technologies, qui sont « *liées aux conditions techniques dans les zones de voyage : développement des réseaux GSM et liaisons Internet* », et peuvent nécessiter de mettre en place des solutions alternatives dans certaines situations. ■

# L'AMRAE PACA LANCE SA SAISON

**Avec cette troisième antenne régionale, l'AMRAE conforte sa politique de proximité avec les Risk Managers et de diffusion de la culture du Risk Management au cœur du tissu économique local.**

La troisième région économique de France a aujourd'hui sa propre antenne AMRAE.

Avec 5 millions d'habitants, 34 millions de touristes par an, une attractivité de territoire jamais démentie, elle fait preuve d'une des plus fortes concentrations de ressources intellectuelles et technologiques en Europe. Dans des secteurs aussi variés que les télécommunications, la microélectronique, les sciences du vivant, l'aéronautique et l'espace, les technologies de la mer, le multimédia, mais aussi l'agroalimentaire, la chimie et la logistique et l'assurance. Zone de montagne et côtière, sujette au risque sismique (Nice), confrontée à la question des migrants et réfugiés, la région est à elle seule un sujet de Risk Management.

200 kilomètres séparent les deux capitales économiques de la région, Sophia-Antipolis (Nice) et Euromed (Marseille) : c'est pourquoi l'AMRAE a choisi pour piloter l'antenne PACA un co-pilote dans chacune d'elles. À Marseille, Marine Eysseric, Responsable du Contrôle interne du Grand Port Maritime ; à Nice, Simo Chergat, Responsable du Contrôle Interne et de Gestion des risques des Mutuelles du Soleil.

### UN AGENDA DE 10 SUJETS POUR NOURRIR PME, ETI, GRANDES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS PUBLIQUES

« Déjà rôdés à la gestion des risques ou profanes, mais conscients de l'enjeu, professionnels du financement des risques, nous allons dans un tout premier temps écouter, échanger avec nos homologues pour proposer », explique Marine Eysseric. « Nous avons l'ambition d'initier, d'encourager, et de développer la culture du risque dans un bassin d'entreprises essentiellement constitué de PME, dans lesquelles elle reste à consolider ».



« Un pied à Nice, un à Marseille : en PACA, l'AMRAE marche sur ses deux jambes. »

Sophie MAGUER, Secrétaire générale de l'AMRAE et pilote des antennes AMRAE en région

### RETOURS D'EXPÉRIENCE ET CAS PRATIQUES

Les ordres du jour et les spécialisations s'affineront, mais d'ores et déjà, un mot d'ordre se dessine : l'opérationnel. « J'effectuerai une présentation du contrôle interne et de la gestion des risques dans les mutuelles », souligne Simo Chergat, qui illustrera son propos par son propre retour d'expérience, et insiste sur la nécessité de « proposer des solutions pragmatiques et pratiques ».

Au programme également, la conférence de Benoît Vraie (Président de la Commission Intelligence économique, crises et PCA de l'AMRAE) sur les Plans de Continuité d'Activité, sujet d'une publication récente de l'AMRAE. Cette conférence sera suivie du retour d'expérience de Simo Chergat, Responsable du Contrôle Interne et de Gestion des risques, au sein du groupe Mutuelles du Soleil et co-pilote de l'antenne PACA. Un cocktail sera ensuite organisé en présence de Sophie Maguer, Secrétaire Générale de l'AMRAE en charge des Régions, et Bénédicte Huot de Luze, Déléguée Générale de l'AMRAE. ■

### Les deux co-pilotes de l'AMRAE PACA



Marine Eysseric

Marine Eysseric est Responsable du Contrôle interne au Grand Port Maritime de Marseille. Après avoir évolué dans le contrôle, puis l'audit internes, elle quitte quelques années le monde de l'entreprise pour apporter un regard extérieur en tant que consultante. Elle revient aux origines dans le cadre de la création du service de Contrôle interne d'un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial), le Grand Port Maritime de Marseille. Elle y supervise notamment la mise en œuvre de la première cartographie des risques en 2012.



Simo Chergat

Simo Chergat est Responsable du Contrôle Interne et de Gestion des risques aux Mutuelles du Soleil Livre II. Après un début carrière comme contrôleur des opérations Forex dans un grand groupe bancaire, c'est en 2012 qu'il rejoint les Mutuelles du Soleil.

### LE NOUVEAU PARTENARIAT ENTRE L'AMRAE ET LA BANQUE MAROCAINE DU COMMERCE EXTÉRIEUR (BMCE)

Dans le cadre des rendez-vous de l'Assurance et de la Réassurance de Casablanca, qui ont eu lieu les 15 et 16 avril derniers, le Président de l'AMRAE Gilbert Canaméras (encore en fonction à cette période) et les représentants de la BMCE ont signé un accord de partenariat.

Cet accord permettra à l'AMRAE de diffuser au Maroc, la formation ARM en français et en anglais, mais aussi dans plusieurs pays d'Afrique noire qui entretiennent des relations pérennes avec la BMCE. Ainsi l'AMRAE continue la mission qu'elle s'est fixée, à savoir la création d'un réseau francophone du Risk Management (volonté déjà déclarée par la création en 2013 du Club Francophone du Management des Risques et des Assurances).

Un « contrat cadre » stipule également que les deux partenaires s'engagent à travailler à la mise en place chaque année de plusieurs formations. Le lancement de l'AMRAE Maroc débute le 24 septembre. ■



#### La BMCE en chiffres :

- CA 2013 : 14 milliards US\$
- 5 500 collaborateurs
- Présente dans 30 pays



## 24<sup>ÈME</sup> RENCONTRES AMRAE

3 AU 5 FÉVRIER 2016 LILLE

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL  
DU RISK MANAGEMENT,  
DE LA MAÎTRISE DES RISQUES  
ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

3, 4, 5 février 2016  
à Lille Grand Palais

CLIMATS  
À HAUTS  
RISQUES



Inscription en ligne sur [www.amrae-rencontres2016.fr](http://www.amrae-rencontres2016.fr)

## AON RISK SOLUTIONS : LE COURTIER MULTI-SPECIALISTE

**Filiale française d'un grand groupe mondial, Aon France via sa branche Aon Risk Solutions propose des solutions d'assurance sur-mesure et aussi un service adapté pour les entreprises, les professionnels et les particuliers. Tour d'horizon avec Laurent Belhout, Directeur Général.**



Laurent Belhout,  
Directeur Général,  
Aon Risk Solutions

### Quels sont vos pôles d'expertise ?

Le groupe Aon est à la fois généraliste et multi-spécialiste. Nous avons un panel d'activités extrêmement large, certainement le plus large du marché. Au-delà des grandes branches de responsabilité civile et dommages, les « figures de proue », notre expertise nous permet également de maîtriser les risques dans un certain nombre de spécialités dont la construction, le transport, l'automobile, le crédit, la finance et bien sûr de couvrir les risques politiques.

### Quelle est votre valeur ajoutée par rapport à d'autres courtiers ?

Aujourd'hui copié, notre modèle consiste à prendre en compte deux des enjeux majeurs des entreprises : la protection des actifs et la protection des personnes comme la retraite, la santé et la prévoyance. Nous pouvons donc répondre à l'ensemble des préoccupations des grandes entreprises, ETI ou PME-PMI dans un souci de protection de leur bilan et de leurs ressources humaines.

Si nous devons définir Aon en quelques mots, ce serait l'agilité, l'efficacité, la force et la fierté.

### Quels sont vos engagements auprès de vos clients ?

Notre méthodologie « Aon Client Promise » (la promesse aux clients) repose sur un certain nombre d'engagements qui sont mesurés et vérifiés avec le client tout au long de l'année au cours d'entretiens en face-à-face. Pour chaque client, Aon s'engage à signer un document écrit, à être réactif et mettre à disposition des outils, des réseaux et des équipes dédiées.

Notre engagement, c'est également de mettre au service des clients les plus grandes compétences du marché.

### En France, êtes-vous présent partout ?

La proximité est avant tout une question de disponibilité et de réactivité pour le courtier. La stratégie de notre groupe n'est pas d'être implanté partout en France, mais de rester proche de nos clients avec les moyens de communication qui nous sont offerts.

### Pour quelles entreprises intervenez-vous ?

Aon intervient auprès des grands groupes du CAC 40 mais pas seulement. Notre ADN est de suivre tous les clients qui ont l'ambition de se développer à l'international et qui exportent à l'étranger, ou qui ont des expositions re-

quérant une expertise pointue, ce qui est le cas pour la plupart des ETI.

### Quels sont les prochains sujets majeurs qui préoccupent votre groupe ?

Pour le groupe et le courtage en général, les enjeux portent sur la retraite, la santé et la prévoyance et notamment en France où la réglementation change énormément et nous impose une attention toute particulière. Nous devons suivre l'actualité car le désengagement de l'Etat obligera le secteur privé à être de plus en plus performant pour faire face aux enjeux de demain. Notre travail est d'être en avance sur ces trois sujets phare.

*« A l'échelle internationale, notre ambition est de rester le leader en étant le meilleur et reconnu comme tel. »*

*Laurent Belhout, Directeur Général d'Aon Risk Solutions.*

### Quelles sont vos ambitions ?

À l'échelle internationale, notre ambition est de rester le leader en étant le meilleur et reconnu comme tel. Nous devons anticiper le futur et être à la pointe dans le digital. De nombreux investissements sont d'ailleurs opérés par le groupe à hauteur de plusieurs centaines de millions de dollars.

### Et en France ?

À l'échelle française, nous devons être l'équivalent de ce qu'est Aon dans le monde. Notre ambition est d'être, là encore, le leader dans de nombreuses activités. Nous le sommes déjà en réassurance et nous sommes bien placés en IARD ainsi qu'en santé et prévoyance. Notre groupe a la volonté d'investir en France sachant que le marché français est le troisième au monde. ■

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

**AON**  
Empower Results®

## L'ACTION DE GROUPE EN « SANTÉ » : QUELLES DIFFICULTÉS ?



Juliette Vogel,  
Avocate associée  
HMN & Partners

L'Assemblée Nationale a adopté, le 14 avril 2015, en première lecture, le projet de loi soutenu par le ministre de la Santé, qui prévoit l'introduction d'une action de groupe en matière de produits de santé, sur un modèle ressemblant à celui introduit en matière de consommation et de concurrence.

Le Sénat devrait se prononcer prochainement sur ce texte et, la procédure parlementaire accélérée ayant été mise en œuvre, la loi devrait être définitivement adoptée d'ici la fin de l'année 2015.

**L'article 45 de ce projet de loi vise à introduire en droit français une procédure d'action de groupe pour la réparation des préjudices individuels résultant de dommages corporels causés par des produits à finalité sanitaire destinés à l'homme ou des produits à finalité cosmétique.**

Le champ d'application de la procédure envisagée par ce projet de loi est relativement large, puisque l'action de groupe en matière de produits de santé vise à permettre aux usagers placés dans une « situation identique ou similaire » d'obtenir la réparation de préjudices « ayant pour cause commune un manquement d'un producteur ou d'un fournisseur [d'un des produits de santé visés à l'article L.5311-1 du Code de la santé publique], ou d'un prestataire utilisant l'un de ces produits, à leurs obligations légales ou contractuelles ».

En l'état des travaux parlementaires, la notion d'« usagers du système de santé » reste spécialement floue puisqu'elle ne fait pas l'objet d'une définition spécifique dans le Code de la santé publique. Le recours à cette notion générale, qui recouvre les usagers ayant affaire à des opérateurs de santé publics comme privés, implique donc la compétence concurrente des deux ordres de juridiction (administratif ou civil) en matière d'action de groupe, selon les règles de répartition de droit commun.

De la même manière, le recours à la notion de « produits de santé » est susceptible de poser des problèmes d'interprétation dans les cas où ces derniers ne seraient pas exclusivement distribués dans le cadre du système de santé. En effet, sont actuellement susceptibles d'être visés par une telle procédure d'action de groupe : les médicaments (en ce compris les matières premières à usage pharmaceutique), les dispositifs médicaux, les produits sanguins, mais également les produits cosmétiques etc.

Cette procédure pourra être initiée tant contre le producteur, que le fournisseur et/ou le prestataire d'un des

produits de santé concernés. En pratique, s'agissant d'un médicament, pourront donc être mis en cause tant le laboratoire pharmaceutique fabricant, que le pharmacien en assurant la commercialisation, ou que l'établissement ou le professionnel de santé l'utilisant.

En outre, l'assureur du/des professionnel(s) de santé concerné(s) pourrait être attiré à la procédure.

Selon les règles de fond qui définissent les conditions de leur responsabilité, les professionnels mis en cause pourront être recherchés à raison d'un « manquement » leur étant imputable, cette notion renvoyant à celles de faute, mais également de défectuosité du produit au sens des articles 1386-1 et suivants du Code civil ou d'utilisation fautive même s'il n'est pas défectueux.

S'il est prévu qu'une telle d'action de groupe ne puisse être introduite que par le filtre d'une association agréée, ou encore qu'une médiation puisse être une alternative à un jugement sur la responsabilité, il y a lieu de craindre la multiplication des procédures dans le domaine de la santé. En effet, au regard de la masse d'« usagers du système de santé » susceptibles d'être concernés, les conséquences économiques et/ou médiatiques pour les parties mises en cause pourraient être importantes.

Enfin, autre source d'insécurité juridique pour les professionnels concernés et leurs assureurs, la procédure envisagée pourrait également concerner des produits de santé qui ne sont plus sur le marché et/ou pour des manquements ayant cessé à la date d'entrée en vigueur de la loi (sous réserve des règles de prescription). En effet, le Conseil constitutionnel a déjà eu à se prononcer sur la même objection de rétroactivité, s'agissant de l'action de groupe en matière de consommation, et a estimé que s'agissant de règles relatives à la procédure « l'application immédiate de ces dispositions ne leur confère pas un caractère rétroactif » contraire aux exigences constitutionnelles.

Dès à présent, les risks-managers doivent donc anticiper cette évolution du droit et l'intégrer dans les dispositifs de contrôle des risques, afin de se préparer, aux côtés de leurs assureurs et courtiers, à ces nouveaux contentieux de masse. ■

HMN & Partners

www.hmn-partners.com

# Formation ARM (Associate in Risk Management)

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



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



Un catalyseur indéniable pour l'évolution de votre carrière



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



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

**Inscrivez-vous\***

Début de la prochaine session : 14 janvier 2016

Tous les détails sur [www.amraeformation.fr](http://www.amraeformation.fr) - contact : [amrae.formation@amrae.fr](mailto:amrae.formation@amrae.fr) - 01.42.89.32.72

\* Date limite d'envoi des dossiers de candidature : 6 novembre 2015



## Abonnement 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. ....

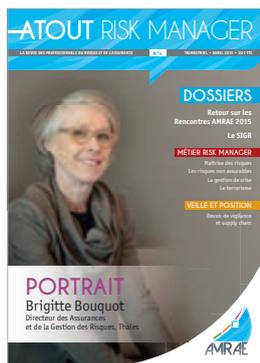
E-mail .....

### 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)

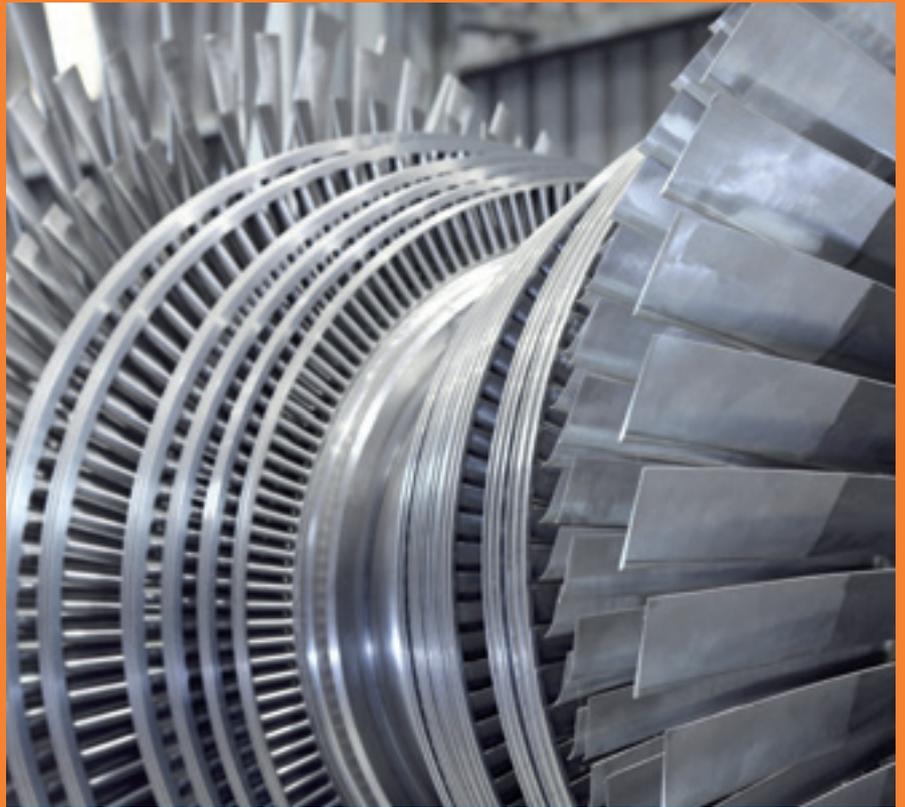
## ATOUT RISK MANAGER

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





# naudet, la réponse à la gestion de vos dossiers en France et à l'international



**naudet**, une équipe de 45 experts, ingénieurs et financiers, au service de la gestion des sinistres industriels et commerciaux en France et à l'international.

**naudet-forensics**, une équipe de sapiteurs financiers et techniques dans des domaines de pointe.

**naudet** est membre licencié du réseau international vrs adjusters, plus de 3500 collaborateurs présents dans plus de 70 pays.

## **naudet**

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





## MAPFRE GLOBAL RISKS

La confiance dans l'expertise  
des meilleurs professionnels du secteur du Tourisme

Des solutions spécifiques dans une vision Globale.



**MAPFRE**

Votre compagnie d'assurance globale de confiance