

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°25

TRIMESTRIEL • ÉTÉ 2020



Dossier

Le Risk Manager au cœur
de la Crise Covid-19
12 retours d'expérience



En vue

Oliver Wild, (Veolia)
nouveau président
de l'AMRAE

Métier Risk Manager

Réseau international : Anra (Italie)

Veille et position

L'approche de l'AMRAE pour la couverture
financière des événements exceptionnels

Actualité de l'AMRAE

Assemblée générale et gouvernance
Webinaires : « Les Jeudis de l'AMRAE »



Bien construit

François Malan, directeur de la gestion
des risques et de la conformité, Eiffage

Notre ambition Entreprendre l'assurance ensemble

MMA est un expert des risques d'entreprise.
Avec vos courtiers, nous concevons des solutions
sur-mesure pour couvrir les risques liés
à vos activités, en France ou à l'étranger.

De la prévention à l'indemnisation,
MMA s'engage durablement
comme partenaire dans
**la gestion globale
de vos risques.**



ENTREPRISE

MMA IARD Assurances Mutuelles, société d'assurance mutuelle à cotisations fixes, RCS Le Mans 775 652 126. MMA IARD, SA au capital de 537 052 368 euros, RCS Le Mans 440 048 882. MMA Vie Assurances Mutuelles, société d'assurance mutuelle à cotisations fixes, RCS Le Mans 775 652 118. MMA Vie, SA au capital de 142 622 936 euros, RCS Le Mans 440 042 174. Sièges sociaux : 14 boulevard Marie et Alexandre Oyon - 72030 Le Mans cedex 9
Entreprises régies par le code des assurances. Document à caractère publicitaire mettant en scène des personnes fictives. Réalisation et Conception EXIRYS.
Crédits photos : Shutterstock.

ÉDITO

L'ESPÉRANCE N'EST PAS QU'UNE MATHÉMATIQUE

Dans la théorie économique, la théorie des jeux tient compte à la fois de l'espérance de gains mais surtout de l'espérance de l'utilité du gain pour comprendre les motivations des agents économiques. Quels sont les ingrédients utiles pour favoriser la prise de risque, ou « l'Espérance » dans un écosystème donné ?

Avoir confiance dans sa perception de la situation est primordial. Si dans une organisation, les agents économiques sont terrifiés de remonter des « mauvaises nouvelles », alors il est peu probable que l'agrégation des données donne une image fidèle de la réalité. Comment ne pas s'interroger sur ce grand pays dans lequel la Covid-19 est apparue et qui affiche moins de 5 000 morts... 17 autres pays ont déjà annoncé dépasser ce seuil. Dans une organisation donnée, l'un des rôles du Risk Manager consiste à vérifier, confronter, les chiffres et la réalité du terrain, apporter une confirmation de tendance. De la même manière, les travaux d'organismes certificateurs contribuent à renforcer la « croyance » dans les données. Si la qualité de ces travaux peut être inégale, il faudra toujours disposer d'actes certifiés et certifiants quant à la matérialité des biens immobiliers donnés dont a besoin l'assureur et les autres financeurs qui portent le risque de cette organisation.

A l'heure de la relance post Covid-19, la confiance dans les données soutiendra plus que jamais les parties prenantes dans leur trajectoire commune. La solidité financière d'une organisation, caractérisée par la taille de son bilan, ses fonds propres, sa génération de profits, dimensionne la prise de risque future qui sera réalisée par d'autres agents économiques.

Si l'AMRAE s'investit tant sur la question des captives, c'est pour favoriser l'auto-assurance et la mise en place d'un capital qui permette la résilience économique, donc la prise de risque.

Pouvoirs publics, courtiers, FFA ont compris l'intérêt de permettre aux entreprises, depuis la France, d'allouer du capital et de constituer des réserves pour demain. Dans un marché de l'assurance sous tension, et face à des risques émergents, ce mécanisme favorise la prise de risque « calculée », en somme, « l'Espérance ». Une voie améliorant la relation entre assureurs, courtiers et assurés.

Or, modifier les règles du jeu pendant la partie du jeu suggère que la partie est perdue. L'État du Marché de l'AMRAE note déjà une défiance préoccupante du marché de l'Assurance qui ne facilitera ni le renouvellement des contrats en place, ni la gestion des sinistres, ni l'accompagnement dans la prise de nouveaux risques. Il faut que les acteurs se ressaisissent vite au péril de voir l'échec de « l'Espérance » ?

De la transmission à l'Espérance

La transmission, qui anime AMRAE Formation est l'un des socles de l'Espérance. Le gel des nouvelles embauches observé notamment dans les grands groupes s'avère inquiétant. D'où l'importance de la « Sustainability » portée par le FERMA et l'AMRAE. Sinon, nous risquons d'attiser la colère de demain : un risque émergent lié à un « no future ». L'Histoire a montré combien ce terreau ne donne que rarement de bons fruits.

Continuons ensemble de construire le socle de l'entreprise responsable. ■



*Léopold Larios de Piña,
Vice-Président Formation
Pilote de l'Observatoire des primes
et des assurances de l'AMRAE,
Head of Group Risk Management de Mazars*



XL Insurance

Le télétravail menace-t-il la cybersécurité de votre entreprise ?

Comme beaucoup d'entreprises, vous misez sur le télétravail pour assurer la continuité de votre activité.

Dans l'urgence, vous risquez de ne pas appliquer toutes les mesures nécessaires en matière de cybersécurité.

Découvrez les conseils de nos experts pour protéger votre organisation sur la page **axaxl.com/fast-fast-forward**

ATOUT RISK MANAGER

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

Directrice de la publication :
Brigitte Bouquot

Directeur de la rédaction :
Hubert de l'Etoile

Rédacteur en chef :
Olivier Coppermann (SEITOSEI)

Comité éditorial :
Hubert de l'Etoile, Brigitte Bouquot,
Hélène Dubillot, Anne Piot
d'Abzac, Oliver Wild, François Beaume,
Frédéric-Jean Hoguet,
Olivier Coppermann

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

Ont contribué à ce numéro AMRAE :
Journalistes : Aurélie Nicolas, Nathalie
Arensonas, Sabine Germain, Marguerite
Robelin, Charles de Toirac.

Direction artistique et mise en page :
Florent Chagnon et SEITOSEI

Crédits photos :
SEITOSEI, Stéphane Olivier/Artephoto,
Charles de Toirac, iStock

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

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

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

Responsable technique :
Yaël Sibony - Tél. : 01 41 86 06 05 -
y.sibony@astorg-editions.com

Impression :
IMPRIMERIE MODERNE DE BAYEUX
Z.I - 7, rue de la Résistance
14400 BAYEUX
Tél. : 02 31 51 63 20

Dépôt légal : Juillet 2020
ISSN 2551-0703

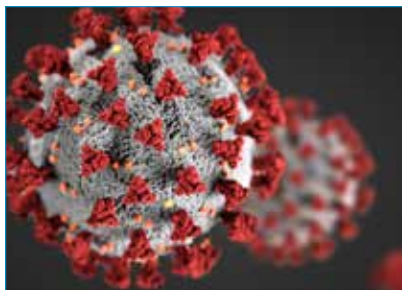
Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue ATOUT RISK MANAGER est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du Directeur de publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC), 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris,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

3 -ÉDITO**6 -PORTRAIT**

François Malan, directeur de la gestion des risques et de la conformité, Eiffage

13 -ACTEURS EN VUE

16 Oliver Wild, nouveau président de l'AMRAE
20 Transmission

**23 -DOSSIER**
LE RISK MANAGER AU CŒUR DE LA CRISE COVID-19 : 12 RETOURS D'EXPÉRIENCE**42 -À L'AFFICHE**

42 Revue de presse
45 Agenda

**46 -MÉTIER RISK MANAGER**

46 Réseau international : Club FrancoRisk
47 Réseau international : ANRA (Italie)

50 -VEILLE ET POSITION

50 L'approche de l'AMRAE pour la couverture financière des événements exceptionnels
53 Interview de Lionel Corre, sous-directeur des assurances à la direction générale du Trésor

**56 -ACTUALITÉ DE L'AMRAE**

56 Assemblée générale et gouvernance
58 Webinaires : « Les Jeudis de l'AMRAE »
62 Rencontres économiques 2020 d'Aix-en-Provence à Paris
66 Publications : Guide pratique – Management de la conformité par le risque
69 12^e Panorama des Systèmes d'Information de Gestion des Risques

70 -BULLETIN D'ABONNEMENT

Par Nathalie Arensonas

FRANÇOIS MALAN, DIRECTEUR DE LA GESTION DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ DU GROUPE EIFFAGE

BIEN CONSTRUIT

Des ascenseurs aux tunneliers, en passant par le luxe et l'immobilier, François Malan, monté sur ressort, affiche un parcours sans rupture. Le Risk Manager d'Eiffage et président de la commission Construction de l'AMRAE, a eu fort à faire depuis son arrivée chez ce major du BTP et des concessions et surtout avec la crise de la Covid-19 où le facteur humain est déterminant.

À 54 ans, François Malan, cultive son jardin, court ses dix kilomètres hebdomadaires dans Versailles ou en Picardie. Curieux, jovial et monté sur ressort, parfois impatient, François Malan a posé ses bagages professionnels chez Eiffage « un groupe dont les valeurs sont les miennes », il y a un an tout juste, avant la crise de la Covid-19. C'était en mars 2019, « autant dire il y a un siècle », souffle celui qui dirige la gestion des risques et la conformité du troisième groupe de BTP et concessions français (derrière Bouygues et Vinci). « J'avais besoin d'un nouveau challenge », décrit le quinquagénaire. Le voici servi !

LA COVID-19, UN ÂGE D'OR POUR LE RISK MANAGEMENT

Un an et quelques jours après son arrivée chez Eiffage, il est confronté à l'un des pires risques, une pandémie qui, pour protéger les 72 500 collaborateurs du groupe, impose l'arrêt

brutal des activités, puis la reprise anticipée. Et de gérer ce risque non assuré : les pertes d'exploitation liées à la paralysie des chantiers et le fort ralentissement du trafic autoroutier. « Un assureur n'est pas là pour tout couvrir, il doit nous accompagner sur certains risques mais c'est nous, entrepreneurs, qui prenons les risques et devons les supporter. La meilleure protection c'est la prévention », estime François Malan.

« La crise sanitaire que nous traversons rend plus humble et en même temps, elle consacre le métier de Risk Manager. S'il y en a bien un qui s'assure que l'entreprise absorbe le stress et résiste aux changements, c'est bien lui », décrypte celui qui affiche 27 ans de métier, dont dix comme directeur des risques.

Il avait expérimenté la prévention du risque chez Hermès, via l'assurance et la gestion immobilière, après un début de carrière chez Otis comme responsable du contentieux et un



« Rédigé à chaud (le PCA), il ne pouvait qu'en être plus efficace car il répondait à un risque certain. »

BIO EXPRESS

Né en 1965 en région parisienne, François Malan est diplômé d'un DEA de droit privé de l'université Assas, d'un DESS droit des assurances à la Sorbonne, et du certificat d'aptitude à la profession d'avocat. Il est de 1993 à 1998 responsable du contentieux du constructeur d'ascenseurs Otis, en liaison avec le chief Risk Management aux États-Unis. Il rejoint Hermès en 1998 comme responsable des assurances et de la gestion immobilière avant d'être nommé directeur des assurances et de la prévention du groupe, en 2006. En 2010, Nexity crée la direction de la gestion du risque et lui confie le poste. François Malan déploie et pilote la politique ERM et assurance du groupe pendant près de sept ans. En 2017, il est nommé directeur de la gestion et du contrôle du risque du groupe de promotion immobilière avant de rejoindre Eiffage en mars 2019, où il ajoute la corde gestion de la conformité à son arc.



passage furtif dans le notariat, « trop itératif ». François Malan aime le mouvement et l'action. Le contact avec le terrain lui est indispensable. Il est tout de même resté 12 ans dans le doux cocon Hermès où il a mis en place la couverture assurantielle des magasins et des sites de production, fait de la gestion immobilière et bâti les programmes internationaux de prévention du groupe familial de luxe. « Je m'étais formé à la cartographie des risques, celle d'Hermès était logée à l'audit, je n'ai pas réussi à convaincre ma hiérarchie de me la confier ». Il descend de la calèche et rejoint Nexity.

Nous sommes en 2010, le groupe français de promotion immobilière né du rachat d'entreprises sous l'égide d'Alain Dinin, son fondateur, a besoin de sang neuf et d'un pilote expérimenté pour structurer sa gestion des risques. François Malan connaît bien le monde de l'immobilier après son expérience chez Hermès. Il fait mouche. Adhérent de l'AMRAE de la première heure (il sera élu administrateur en 2012), il apporte son réseau et décroche le poste qui sied à ses ambitions : directeur de la gestion des risques et des assurances. Il manage 24 collaborateurs, entre Paris et Lille, crée la fonction Risk Management et conformité du groupe immobilier, élabore la cartographie des risques avec le directeur de l'audit (le contrôle et l'audit interne lui seront ultérieurement confiés), structure les polices d'assurance des différentes branches de Nexity (logements, tertiaire, collectivités locales, gestion de portefeuilles immobiliers, administrateur de biens, syndics), travaille sur le plan de continuité d'activité et devient même déontologue du groupe.

« Mais en fait, le périmètre est devenu trop large, je faisais de plus en plus de reporting et au fil des ans (il est resté près de 9 ans chez Nexity, ndr), j'ai perdu le contact avec le terrain, l'opérationnel »,

décrit l'insatiable François Malan. « Je nourrissais des rêves d'international et j'avais envie de recentrer mes activités sur deux ou trois volets essentiels du Risk Management », comme l'analyse des risques et les assurances.

Il est chassé par Eiffage où il est directement rattaché au directeur financier, membre du comité exécutif du groupe avec lequel il façonne le poste à sa mesure. Christian Cassayre (lire son interview page 13), qui cherchait initialement le directeur des assurances de l'entreprise, le nomme également directeur des risques et de la conformité.

PAS DE CAPTIVE ET UNE COUVERTURE CYBER TRÈS RÉCENTE

« Il y a beaucoup de choses à structurer, optimiser et mettre en place chez Eiffage, c'est passionnant j'ai un rôle de chef d'orchestre, je suis là pour animer la transversalité, vérifier la qualité des assureurs et des courtiers », décrit-il. Si l'expertise et la décision sont dans les branches opérationnelles (construction, infrastructures, énergie systèmes et concessions), « en revanche pour les renouvellements des polices, je joue l'effet groupe et collabore parfaitement avec les responsables assurances de chacune des quatre branches d'Eiffage qui sont des pro. Je pilote directement les programmes groupe qui bénéficient à toutes nos entités, comme les excess de responsabilité civile, la multirisque ou l'automobile. Nous n'avons volontairement pas de captives car nous sommes sur des risques longs, 12 à 13 ans, avec une sinistralité récurrente », justifie le Risk Manager. La souscription de l'assurance cyber pour l'ensemble du groupe est récente. « J'ai acheté une capacité d'absorption des chocs critiques et de protection de nos dirigeants », décrit-il. Eiffage peut traiter énormément de données personnelles, notamment les coordonnées

ASSUREZ VOTRE SÉCURITÉ FACE AUX HACKERS !

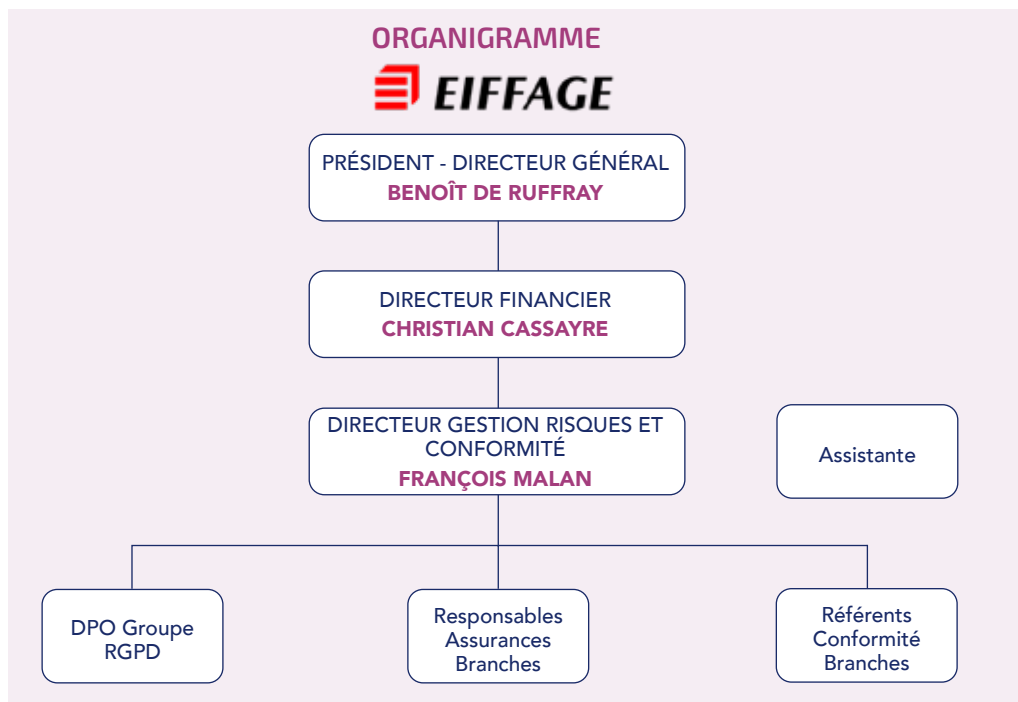
Vous pouvez à tout moment faire face à une attaque Cyber. Avec AIG, des partenaires vous accompagnent dès les premières minutes pour vous aider à anticiper, gérer et résoudre les conséquences d'une attaque cyber. AIG vous guide 24 h/24 et 7j/7 à travers le monde pour vous protéger dans un environnement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



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

Les assurances et services sont fournis par AIG Europe SA. L'offre est susceptible de varier selon les pays et peut ne pas être disponible dans tous les pays européens. Pour plus d'informations, vous pouvez visiter notre site internet: www.aig.com/fr.

AIG Europe SA – compagnie d'assurance au capital de 47 176 225 euros, immatriculée au Luxembourg (RCS n°B218806) dont le siège social est sis 35D Avenue J.F. Kennedy, L-1855, Luxembourg. Succursale pour la France : Tour CB21 – 16 place de l'Iris, 92400 Courbevoie – RCS Nanterre 838 136 463 – Adresse Postale : Tour CB21 – 16 place de l'Iris, 92040 Paris La Défense Cedex. Téléphone : +331.49.02.42.22 – Facsimile : +331.49.02.44.04.



bancaires des automobilistes liées à l'activité des concessions autoroutières ou celles des clients de l'activité de promotion immobilière. «Avec les responsables sécurité des systèmes d'information et les directeurs financiers de branches, nous avons modélisé l'impact d'une attaque cyber et l'avons challengé avec les experts de notre courtier». La police cyber d'Eiffage est en place depuis janvier 2020, mais, martèle-t-il à l'instar de ses homologues, «le plus important reste la prévention et la sensibilisation des collaborateurs. La Covid n'a pas provoqué de trêve pour les cyber attaques, bien au contraire».

L'une des toutes prochaines étapes est de cartographier les risques au niveau de chaque branche, «aujourd'hui, la carto est encore recentrée au niveau de la holding et nous devons accentuer la démarche bottom up,», indique-t-il. Son chantier post-Covid? Le retour d'expérience



pour permettre le renforcement des plans de continuité d'activité et poursuivre sa contribution à l'innovation et à la stratégie bas carbone d'Eiffage au terme de la réalisation d'une cartographie spécifique des risques RSE.

ACCELERATION DE LA MISE EN CONFORMITÉ

Un an d'Eiffage et François Malan n'a pas eu le temps de se lasser. Lui qui visait plus d'international (le groupe y réalise plus du quart de son activité), n'en a pas encore eu le temps. La question de la conformité est actuellement son «chantier» principal. «Avec le réseau des référents conformité, nous avons accéléré la mise en œuvre du dispositif anti-corruption avec une mise à jour des cartographies existantes et le renforcement de notre plate-forme sécurisée pour les lanceurs d'alerte, en lieu et place d'un numéro de téléphone et d'une adresse mail». Le comité de gouvernance de la conformité est également en ordre de bataille. Le tour d'Europe et du monde pour analyser le portefeuille d'assurances des filiales d'Eiffage attendra encore quelques mois. Seul déplacement international, le Sénégal, implantation historique d'Eiffage en Afrique (depuis 1926) pour y former les collaborateurs à l'éthique et à la lutte contre la corruption.

UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ IN EXTREMIS

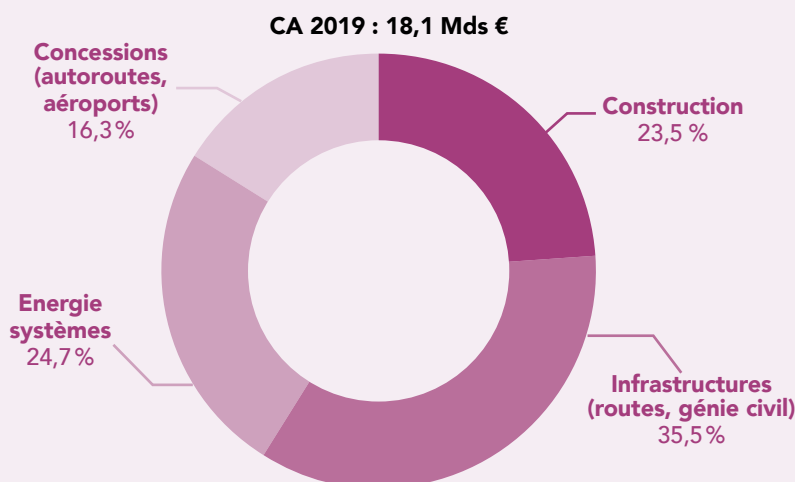
Au moment où l'épidémie de Covid-19 allait déferler sur l'Europe et la France, François Malan a «tout juste eu le temps de mettre à jour la cartographie des risques et de refondre la partie facteurs de risques avant la publication du Document d'enregistrement universel destiné aux marchés (déposé en février à l'AMF). Une

« La meilleure protection c'est la prévention . »



CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

Coté en Bourse, Eiffage avait annoncé de très bons résultats 2019 avec un chiffre d'affaires de plus de 18,1 Md€ (dont 4,7 Md à l'international), en hausse de 9,4%. Les conséquences du confinement afin de freiner la propagation du Covid-19 sont venues percuter la trajectoire mais les fondements du Groupe sont solides. 80% des salariés sont actionnaires.



72 500 collaborateurs, 2 000 à la holding (Vélizy, Yvelines)

cartographie très top down, il fallait faire vite, nous inverserons la méthode en 2021», promet-il.

Après avoir mis à jour avec la Direction de la communication le plan de gestion de crise du groupe et juste au moment où il s'apprêtait - à partir d'une page presque blanche - à attaquer la rédaction du plan de continuité d'activité (PCA) d'Eiffage, la crise de la Covid-19 a éclaté en France. Il rédige alors un document de deux pages, « succinct et pratique » : questionnant les activités à maintenir et à reporter, avec leur allocation de moyens. *« Et ça a marché, les chefs de services se sont appuyés sur le PCA - l'encre était à peine sèche - pour réfléchir à quelles activités mettre à l'arrêt, lesquelles maintenir »,* rapporte le Risk Manager. *« Rédigé à chaud, il ne pouvait qu'en être plus efficace car il répondait à un risque certain. Nous n'étions pas dans la mise en œuvre d'une démarche anticipée, mais sur du direct. Lacune de l'instant, car il y forcément des lacunes : c'est sur la reprise d'activité et le déconfinement. »*

Face à l'arrêt brutal des chantiers, le groupe a eu recours à l'activité partielle, sur les chantiers bien sûr, mais aussi sur les sites tertiaires comme à la holding (Vélizy, Yvelines).

SUR LE PONT ET SOUS TERRE

C'est peu dire que les Risk Managers étaient sur le pont comme en témoigne l'audience des Jeudis de l'AMRAE (voir page 56). Point de répit non plus pour celui d'Eiffage, catalyseur entre les branches du groupe et la direction générale, la coordination avec la sécurité au travail et avec les préventeurs internes pour la

mise en place des mesures sanitaires sur les chantiers a été centrale.

Celui du Grand Paris Express, pour citer le plus pharaonique, où le ballet de grues, de tunneliers et de pelleteuses a repris dès la mi-avril (trois semaines avant le déconfinement) sur la base du guide sanitaire élaboré par les entreprises du BTP et les services de l'État. « Le bénéfice de cette crise pour le Risk Management, c'est une solide coopération avec toutes les directions de l'entreprise, notamment les RH pour le risque expatriés et personnel à l'international, les achats et les services généraux pour l'approvisionnement en masques, bornes virucides, la mise en sécurité des sites mais cela a également été l'occasion de travailler plus étroitement et en direct avec le président-directeur général. Ce fut dense et quasi quotidien, comme chez mes homologues », énumère-t-il. Juste avant la crise de la Covid-19, Eiffage avait signé avec le groupe d'assistance International SOS et Chubb pour une police assistance rapatriement.

Quand le chef de l'État a officialisé la date du début du déconfinement, le 11 mai, le Risk Manager a finalisé avec le Comex les modalités de reprise d'activité dans les bâtiments tertiaires d'Eiffage pour permettre une reprise en sécurité : « Nous avons défini des quotas pour une augmentation progressive des effectifs et nous avons réalisé un film pour décrire les aménagements effectués et rassurer les collaborateurs », relate François Malan. « La Covid a mis en lumière la prééminence du devoir de protection du collaborateur. Dans notre secteur d'activité, c'est même la première pierre de l'édifice ». ■

« La Covid a mis en lumière que le risque collaborateurs prime. C'est fort heureux que la commission Ressources Humaines de l'AMRAE redémarre. »

FRANÇOIS MALAN ET L'AMRAE

Membre de l'AMRAE depuis 1998 et élu administrateur en 2012, entré au Comex en 2015, il est en charge du baromètre métier du Risk Manager et a participé à la création de la certification Rimap par le Ferma. Il a quitté le Comex de l'association en 2019 lorsqu'il a rejoint le groupe Eiffage mais est resté administrateur, et a conservé la présidence de sa commission Construction. Depuis de nombreuses années, il modère des ateliers lors des Rencontres AMRAE.



4 QUESTIONS

à Christian Cassayre,

Directeur financier, membre du comité exécutif du groupe Eiffage

Quels rôles opérationnels et stratégiques occupent la gestion des risques dans votre groupe ?

Avec l'accroissement de la taille de nos opérations en travaux et leur caractère global (conception-réalisation, tous corps d'états, clés en mains...), le risque a augmenté sur nombre de dimensions. Dans une industrie où les marges sont faibles, l'analyse de la chaîne de valeur est donc primordiale. Notre sélection d'affaires et leur conduite sont décidées à l'aune d'un management de projet par les risques. Eiffage est un groupe intégré, avec une organisation resserrée, c'est ici un atout. Tous nos salariés participent à cette gestion des risques, sans le savoir ni sans la nommer... : dans leurs gestes quotidiens comme dans l'étude de prix, le suivi d'exécution jusqu'à la réception voire la maintenance quand cette tâche nous incombe et bien sûr, jusqu'à l'extinction des garanties contractuelles. La gestion des risques est la clé de la réussite d'un projet de construction. Elle joue un rôle central.

Qu'attendez vous du Risk Management aujourd'hui ? Et dans cinq ans ?

La gestion des risques se devait d'être plus formalisée. C'est pourquoi nous avons reconfiguré la fonction afin que le directeur de la gestion des risques soit l'organisateur d'une démarche de management, un aiguillon, tout en pilotant le volet assurantiel. Le référentiel n'est pas nouveau : il est organisé en sept familles de processus, rassemblées dans un guide accessible à tous, enrichi en permanence des retours d'expérience (le guide de la maîtrise des risques). Nous allons revisiter le processus de cartographie des risques en partant du terrain (métiers et entités) pour aboutir à une vision consolidée.

Dans un deuxième temps, nous devons préparer le groupe à tenir le choc face aux risques systémiques et à leurs impacts économiques. Les catastrophes naturelles sont toujours au sommet de la cartographie, les risques cyber également et nous allons bien entendu réévaluer le risque pandémie. Nous sommes hyper vigilants et proactifs sur le risque de conformité, intégré de longue date au plus haut niveau de l'entreprise. A l'heure où l'information circule vite avant même d'être vérifiée, il suffit d'un soupçon sur le plan éthique, d'une allusion à une législation environnementale mal respectée, d'un système embarqué qui ne serait pas aux normes... pour que l'impact en termes de réputation soit immédiat.

De façon générale, nous devons encore renforcer la culture de la prévention des risques, c'est le b.a.-ba de la gestion des risques. Omniprésente dans le domaine de la sécurité au travail, elle l'est moins dans d'autres familles de risques. Mais la crise du Covid-19 change la perception du risque dans nos organisations. La gestion de crise et la continuité d'activité ne sont plus des sujets virtuels ou des approches théoriques. Dans cinq ans, j'émetts le vœu qu'au plus près du terrain, la cartographie des risques d'une entité de proximité soit un outil de management plus qu'un exercice d'analyse a posteriori ou de reporting.

Qu'attendez-vous du marché de l'assurance ?

Qu'il tarifie les risques matures et connus au regard de l'évolution des comportements et de la robustesse du management du risque, réel dans notre secteur et encore plus chez Eiffage. Ensuite, qu'il soit créatif pour nous accompagner quand nous innovons



au plan technique, dans le cadre de notre stratégie bas carbone (nouveaux matériaux, réemploi...) ou face aux changements climatiques. L'assurance ne peut reposer uniquement sur la modélisation d'événements connus. Enfin, qu'il ose nous challenger quand ses équipes disposent d'une expertise supérieure à celle que l'on peut avoir en interne, en cyber sécurité par exemple. Financer un risque, c'est le connaître. Cyber, risque routier, responsabilités, nous sommes à l'écoute si cela peut nous faire progresser.

Comment nourrir la culture de la gestion des risques dans le groupe ?

Un directeur de la gestion des risques doit être avant tout un excellent pédagogue et l'animateur d'une démarche d'entreprise. Son talent, c'est de susciter l'adhésion à un métier qui ne peut rien imposer. Outre son savoir technique et managérial, il doit transmettre la culture du risque aux équipes et l'envie de s'investir dans le sujet.



L'expertise des risques d'entreprises

Assureur français spécialiste des risques d'entreprises, Albingia s'implique depuis bientôt 60 ans, aux côtés des courtiers, pour leur permettre d'apporter des solutions sur mesure à destination des entreprises.

Aujourd'hui, Albingia affiche une solidité financière remarquable et se situe au cœur de l'un des rares groupes indépendants européens d'assurance de spécialités.

albingia.fr

ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE ILS ONT BOUGÉ

Jean-Luc Meurisse

précédemment directeur des risques du **Groupe Sonepar** est désormais le président de **Starats**, cabinet conseil en gestion des risques.

Céline Planquart

a rejoint **Cap Vert Energie** au poste de responsable risques et assurances. Elle était responsable assurances chez Thales DIS.

Kris Vancolen

antérieurement Head of operational risk and IT risk de **MeDirect** est aujourd'hui à la date **Operational Risk Consultancy** qu'il a fondé.

Responsable des programmes dommages d'**Edf Assurances**,

Vincent Vigoureux a été recruté par **Enedis** au poste de responsable des assurances.

EN VUE

Autoroutes et Tunnels du Mont-Blanc (ATMB)

L'appel du Risk Management était trop fort. **Benoît Vraie** quitte le Snelac pour redevenir Risk Manager. Le maître de conférences du master GRC de la Sorbonne et co-auteur du livre de l'AMRAE sur les PCA est désormais le



responsable de la gestion des risques et de la qualité des Autoroutes et Tunnels du Mont-Blanc (ATMB),

il succède à **Eric Contegal**, co-animateur de l'antenne Rhône-Alpes de l'AMRAE, qui vient de créer All RM, sa société de conseils en gestion des risques.



Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE)

afte | Association Française des Trésoriers d'Entreprise

Pascal Baudier, est depuis le 6 juillet 2020, le nouveau délégué général de l'association, qui s'est fortement investie ces dernières semaines pour que les assureurs crédit disposent de garanties publiques pour maintenir leur financement des entreprises. Il succède à Véronique Nassour.

Directeur financier pendant 25 ans dans des groupes de services et de technologie ou de filiales d'entreprises cotées, familiales sous LBO, au sein de sociétés informatiques innovantes et à forte croissance (Cisco Systems, Lucent, Global Knowledge, ADC Télécommunication, G4S et dernièrement Dynata), Pascal Baudier a géré et construit de nombreux départements financiers, dans des secteurs d'activités très différents, sur plusieurs continents.



Institut Français des Administrateurs (IFA)

IFA | Institut Français des Administrateurs

Nouvelle déléguée générale, **Karine Dognin-Sauze** succède à François Bouvard. (voir Atout Risk Manager n°22), coopté par le conseil d'administration de l'IFA comme administrateur et vice-président. Vice-présidente de la Métropole de Lyon depuis 2007 en charge de l'innovation, de la Métropole Intelligente et du développement numérique, elle fut à partir de 2014 maire adjointe de la ville de Lyon en charge des relations internationales, des affaires européennes, de la coopération décentralisée et de la solidarité internationale. Membre du Conseil National du Numérique et du Comité Pilote National Éthique et Numérique, elle est parallèlement investie dans de multiples réseaux d'innovation numérique et d'accélération de la transformation territoriale.



3 choses à faire avant une cyber attaque.

Se protéger. Se préparer. S'assurer.

Le risque cyber est en pleine expansion.
Les entreprises qui souhaitent s'en protéger également.
Depuis 1998, Chubb est un leader mondial en assurance
cyber et gère avec succès des milliers d'incidents. Que ce soit
avant, pendant ou après un incident cyber, Chubb fournit un
ensemble de services pour prévenir, identifier et traiter un
risque cyber. En cas d'attaque cyber, un service de réponse
à incident s'appuie sur des cabinets juridiques, forensiques,
centres d'appels et agences de relations publiques pour
intervenir très vite et limiter les impacts .

Si vous vous posez des questions sur les risques cyber de
votre entreprise, parlons en ensemble.

Retrouvez plus d'informations sur nos solutions cyber sur
notre site Chubb.com/fr.

CHUBB

NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS MARS 2020

ILS ONT REJOINT L'AMRAE

Houda Azzouzi

Risk Manager
Managem

Stève Baumann

Président du directoire
Société Anonyme de
Consolidation des Retraites
de l'Assurance (SACRA)

Nadine Belkaid Abdi

Coordinateur fraude externe
BPCE

Arnaud Buisson Fizellier

Avocat
BFPL Avocats

Fabien Caparros

Chef de division
Agence Nationale
de la Sécurité des Systèmes
d'Information (ANSSI)

David Castillo

Responsable estimation
des risques
Société du Grand Paris

Denis Coleu

Directeur des ressources
humaines
OGF

Arousiak Corlay

Auditrice interne
IFP Energies Nouvelles

Vincent Desroches

Chef de division adjoint
Agence Nationale
de la Sécurité des Systèmes
d'Information (ANSSI)

Vincenzo D'Ignazio

Risk Manager
Société du Grand Paris

Pascale Dugos

Déléguée générale à l'audit,
risques et contrôle interne,
inspectrice générale
RATP

Benjamin Emo

Risk officer
GRDF

Bruno Fleury

Senior manager consultant
Regulation Partners

Géraldine Gallot

Contract manager projet
Sefi-Intrafor

Christiane Ginestou

Directrice QSSE & RSE
Ponticelli Frères

Romain Hemery

Corporate insurance senior
manager
STMicroelectronics

Jérémy Jauroyon

Risk Manager
Société du Grand Paris

Isabelle Joulin

Actuaire - manager
Addactis France

Hilla Koresh

Expert assurances
BNP Paribas

Franck Kubler

Risk Manager projet
Société du Grand Paris

Vincent Lorient

Chef de bureau
Agence Nationale
de la Sécurité des Systèmes
d'Information (ANSSI)

Delphine Loyer

Avocat associé
Loyer Avocat

Corinne Maillard

Responsable du pôle risques,
contrôle interne et assurance
RATP

Brahim Marrouchi

Chargé des programmes
d'assurance groupe
BNP Paribas

Paul Masson

Risk Manager projet
Société du Grand Paris

Frédéric Morgant

Directeur gestion des risques
process et juridique
OPH du Jura

Espérance Ngiriyé

Auditeur interne senior,
en charge des risques
GIM-UEMOA

Virginie Reynes

Avocate
Reynes Avocats

Karel Roynette

Avocat
Grenier Avocats - Clausen
Miller International

Faouzi Saadi

Chargé de coordination
des démarches transverses
Société du Grand Paris

Yann Tonnellier

Chef de bureau adjoint
management des risques
cyber
Agence Nationale
de la Sécurité des Systèmes
d'Information (ANSSI)

VOUS ÊTES

Directeur des assurances, responsable des assurances,
courtier, agent général, assureur

VOUS SOUHAITEZ

comprendre le mécanisme de la gestion globale des risques

AMRAE FORMATION VOUS PROPOSE

- **Passer de l'assurance à la gestion des risques**
Durée : 2 jours • Dates : 26, 27 octobre 2020 à Paris
- **Mettre en œuvre une démarche de management global des risques (ERM)**
Durée : 3 jours • Dates : 14, 15, 16 septembre 2020 à Paris
- **Elaborer une cartographie des risques : concept et pratique**
Durée : 3 jours • Dates : 12, 13, 14 octobre 2020 à Paris
- **Analyser, réduire ses risques : construisez votre plan d'actions**
Durée : 3 jours • Dates : 7, 8, 9 octobre 2020 à Paris

CONTACTEZ-NOUS AU 01 42 89 32 72 OU
RETROUVEZ NOS FORMATIONS SUR formation.amrae.fr



Par Marguerite Robelin

À 44 ANS, OLIVER WILD, DIRECTEUR DES RISQUES, DES ASSURANCES ET DE LA COORDINATION DU CONTRÔLE INTERNE DE VEOLIA, SUCCÈDE À BRIGITTE BOUQUOT À LA PRÉSIDENTENCE DE L'AMRAE.

« SUR LES PLANCHES »

Portrait d'un homme de dialogue et de liens aussi à l'aise sur une planche de surf que sur celles de Deauville.

Sur tous les fronts. De Paris à l'Inde, en passant par l'Amérique latine et l'Amérique du Nord, la pandémie de coronavirus mobilise toute l'énergie d'Oliver Wild et son équipe de Risk Managers au sein de la cellule de crise de Veolia. Au gré des évolutions de la pandémie et de ses conséquences pour la situation des collaborateurs et du groupe, dans la cinquantaine de pays où il est présent. « Nous avons pu développer de bons réflexes, dans le dialogue au sein de la cellule de crise et d'anticipation », salue-t-il. « Le poste de Risk Manager permet d'être en lien avec toutes les équipes, au centre du jeu, et aussi beaucoup sur le terrain. »

Il est au cœur de son sujet, Oliver Wild. Lui qui confiait dès 2015, dans les colonnes d'Atout, avoir « su très rapidement » qu'il voulait devenir Risk Manager. Avec le coronavirus, « il se passe quelque chose d'inédit, à la fois très intéressant et effrayant, qui secoue bien des certitudes », résume-t-il depuis son bureau d'Aubervilliers. Il faudra attendre au moins 6 mois pour établir un bilan précis mais, pour ma part, je me sens d'ores et déjà conforté dans mon « costume » de Risk Manager car il apparaît que les entreprises les

plus résilientes sont celles qui ont investi précédemment dans ce domaine et qui anticipent déjà une réplique éventuelle de l'épidémie. »

CONFORTER L'INFLUENCE CROISSANTE DE L'AMRAE

Le Risk Management comme facteur de résilience d'une entreprise. Nul doute que cette conviction portée par Oliver Wild chez Veolia l'animera autant à la tête de l'AMRAE, dont il a pris la présidence le 6 juillet, à la suite de Brigitte Bouquot. Une présidence qui sera forcément marquée par le coronavirus. « Cette crise met en pleine lumière qu'il est de plus en plus nécessaire d'investir dans le Risk Management car personne ne peut se prévaloir d'avoir tout géré parfaitement », insiste le quadragénaire, également soucieux des entreprises qui n'ont pas ou peu la possibilité de se pencher assez sur cet enjeu, en particulier les plus petites. « L'AMRAE peut jouer un rôle structurant pour elles, en devenant par exemple un lieu d'échange de bonnes pratiques, d'outils, de compétences... », affirme-t-il.

La feuille de route d'Oliver Wild et de son équipe à l'AMRAE est claire. D'abord, « capitaliser sur tout

« Il faudra attendre au moins 6 mois pour établir un bilan précis mais, pour ma part, je me sens d'ores et déjà conforté dans mon « costume » de Risk Manager. »



BIO EXPRESS

44 ans, marié, un enfant. Maîtrise de finances et de comptabilité puis Master en développement durable à Macquarie University à Sydney en Australie. Après un début de carrière en 2000 à Sydney, il développe ses compétences dans le pôle Conseil de KPMG Advisory comme auditeur et consultant. «À Sydney, explique-t-il, les fonctions audit interne et le Risk Management sont majoritairement externalisées. Industrie minière, cimenteries, assurance, banque et services financiers, j'ai pu me confronter très tôt à la responsabilité de cartographie des risques, de la production de rapports de développement durable et d'audits internes financiers et techniques.» Il revient en France en 2009 et rejoint Veolia à la Direction de l'Audit interne en avril. Nommé Directeur des risques et des assurances de Veolia en juin 2013, son champ de compétence s'élargit à la coordination du contrôle interne en juillet 2014.



le travail déjà mené ces dernières années sous l'impulsion notamment de Brigitte Bouquot, insiste le nouveau président. Notre association a pris au fil des années une place croissante, elle est de plus en plus écoutée, comme en témoigne son intégration au groupe de travail du ministère de l'Economie sur les pertes économiques en cas d'événements exceptionnels (lire aussi page 51).» Sans oublier la hausse continue du nombre d'adhérents – avec lesquels il renforcera le dialogue et qu'il souhaite encourager à s'impliquer au sein de l'AMRAE.

COLLÉGIALITÉ ET ÉCHANGES DE BONNES PRATIQUES

Oliver Wild entend également renforcer la collégialité déjà en place de la gouvernance de l'Association, «pour débattre de tous les sujets au sein de l'association», souligne cet adepte du dialogue et des échanges, et selon qui un Risk Manager est friand de «multiplier les interlocuteurs, aime être curieux et bienveillant, discuter et surtout, travailler au profit de l'intelligence collective.»

Les Rencontres du Risk Management AMRAE resteront bien évidemment le rendez-vous annuel incontournable des adhérents et partenaires de l'association, «où culminent les discussions menées dans les différentes commissions». Dans le même temps, Oliver Wild prévoit aussi de «favoriser des interactions plus fréquentes entre les uns et les autres au cours de l'année, dans des formats plus légers et "agiles", afin de susciter des échanges sur des sujets d'actualité. Bien sûr avec des webinaires pour un véritable maillage

national, mais aussi par des rencontres physiques entre adhérents et partenaires de l'AMRAE, à travers des forums par exemple à Paris et en régions.» L'objectif : assurer des relations régulières entre les membres de l'association, bien sûr sans oublier ses partenaires. «Je veux que l'AMRAE devienne un lieu bien identifié où l'on aime se rendre, afin de cultiver les liens», affirme Oliver Wild. Et ce quelle que soit la décision qui sera prise, ou pas, de déménager le siège de l'association.

TOUJOURS MIEUX PARLER LE LANGAGE DES FINANCIERS ET DES ADMINISTRATEURS

Autre point structurant dans la feuille de route de la nouvelle équipe : la formation. «Nous voulons proposer davantage de flexibilité aux adhérents désireux de suivre nos formations certifiées», pointe ainsi le nouveau président qui souhaite en outre explorer l'idée de créer des modules permettant à un Risk Manager d'approfondir ses connaissances sur des sujets plus circonscrits. «Nous pourrions, suggère-t-il par exemple, proposer à nos adhérents de les aider à se positionner dans leur entreprise, à comprendre les attentes d'un administrateur à l'égard du Risk Manager, à entrer en dialogue avec la direction financière, à faire comprendre que le rôle du Risk Manager n'est pas d'empêcher un projet mais d'identifier ce qui pourrait le stimuler ou, au contraire, le contrecarrer et ce avec quelles conséquences (financières...).»

Ce souci de faciliter le dialogue avec la gouvernance et la direction financière et de continuer de renforcer la position du Risk Manager

« Notre association a pris au fil des années une place croissante, elle est de plus en plus écoutée. »

**Nous avons
bien plus à
vous offrir
que vous ne
pensez**



Notre équipe est à votre disposition pour une
étude personnalisée - [**contact@msamlin.com**](mailto:contact@msamlin.com)

Découvrez les solutions de MS Amlin sur
[**www.msamlin.com/france**](http://www.msamlin.com/france)



« C'est grâce à la culture du risque que l'on a pu éviter le pire dans cette crise, il nous faut donc saisir cette opportunité pour repartir avec une économie plus saine et plus durable. »

s'inscrit dans une tendance de fond en France, où la prise de conscience de l'utilité de cette fonction ne cesse de croître. « Aujourd'hui, le sujet des risques est de plus en plus porté au niveau du Comex en France », salue Oliver Wild. Pour ce fin connaisseur du monde anglo-saxon - né en France, ses parents sont anglais et il a étudié en Australie, ce qui lui vaut de détenir 3 passeports - « l'Hexagone a vu une accélération de la maturité du Risk Management » s'enthousiasme Oliver Wild. Et de préciser que l'AMRAE y a certainement contribué et entend continuer de soutenir cette dynamique et de l'étendre à tous les acteurs économiques quelle que soit leur taille. « En miroir du risque, il y a une opportunité. Loin d'être négatif ou pessimiste, le Risk Manager veut s'assurer au contraire qu'un projet pourra aboutir dans les meilleures conditions » souligne-t-il.

« L'AMRAE PEUT DONNER DES CLÉS »

L'étape d'après pour un Risk Manager, « c'est de contribuer aux processus de décision de l'entreprise, comme les comités d'investissements, ou être interrogé sur la stratégie d'un groupe et sur les risques qui pourraient la menacer ou au contraire l'encourager, ... Ce n'est pas encore systématique, il reste un gros travail à mener pour y parvenir et l'AMRAE peut y contribuer, en donnant par exemple à chacun les clés pour se positionner. »

Le contexte sanitaire pourrait-il apporter un coup d'accélérateur ? De fait, les chantiers ne manquent pas, prévient Oliver Wild, qui pense déjà au « coup d'après » : « La crise sanitaire devient économique, sociale voire politique... » Le coup d'après, c'est ainsi anticiper par exemple « les risques psycho-sociaux liés au télétravail, en particulier pour ceux qui ne retourneront à leur bureau qu'en septembre. »

Sans oublier l'enjeu de la relance, qui fait déjà l'objet d'âpres débats. « Il ne faut pas oublier les défis d'avant la crise, je pense notamment au risque cyber, au dérèglement climatique et à la crise alimentaire », insiste ce passionné de développement durable, titulaire d'un mastère australien en la matière. « Ces risques-là n'ont pas disparu, loin de là, et nous avons eu la chance qu'une attaque cyber de grande ampleur ne se soit pas combinée à la crise sanitaire. »

UNE APPROCHE « INTÉGRÉE » DES RISQUES

Et de partager sa « conviction personnelle », qu'il enseigne aussi à son fils de 11 ans : « C'est grâce à la culture du risque que l'on a pu éviter le pire dans cette crise, il nous faut donc saisir cette opportunité pour repartir avec une économie plus saine et plus durable. Développement durable ne signifie pas suppressions d'emplois et le rebond ne passe pas forcément par des plans sociaux. Le capitalisme vert existe, on peut construire un modèle qui préserve notre capital environnemental, comme on a su protéger le capital humain voilà 200 ans. » A ses yeux, la relance ne doit pas faire oublier les investissements nécessaires à la transition écologique, ni faire retourner dans le monde d'avant.

Car ses études en Australie, puis ses débuts en cabinet de conseil chez KPMG, lui ont enseigné « à ne pas isoler les questions de développement durable du reste des enjeux. Et l'approche par les risques permet aussi d'intégrer toutes les dimensions. » Vous pouvez compter sur le nouveau président de l'AMRAE pour y veiller. ■

Retrouvez le portrait d'Oliver Wild dans *Atout Risk Manager* n°3

UN PASSIONNÉ DES SPORTS DE GLISSE QUI « ÉVALUE SA PRISE DE RISQUE »

Sa passion des sports de glisse - débute dès ses deux ans, quand son père l'installe sur des planches de ski ou encore qu'il l'initie au surf sur la Côte des Basques de Biarritz - s'explique avant tout par son goût pour la nature. Une pratique sportive qui n'est pas sans risque même s'il l'assure sans hésiter : « je ne suis ni une tête brûlée, ni un fou ». A ses yeux, tout dépend toujours du risque que l'on souhaite prendre, ou pas. « De fait, précise-t-il, j'évalue toujours mon risque et le cas échéant, j'engage le dialogue pour bien le mesurer - avec un guide de montagne par exemple. Il faut aussi se donner les moyens du risque, s'entraîner pour se dépasser et repousser ses limites, progressivement, pas à pas. »



TRANSMISSION

Le Risk Management est un compagnonnage. La transmission y est déterminante. Pour la patrie, les sciences (du Risk Management) et la gloire (de l'AMRAE) ... Détourner la devise de l'École polytechnique dont Brigitte Bouquot est issue pour en faire sa devise est aisé. Les Risk Managers, élus par leurs pairs pour siéger au conseil d'administration de l'AMRAE en témoignent, avec force et beaucoup d'émotion.

“

Tout au long de sa présidence, Brigitte a su relever les nombreux défis qui se sont présentés, permettant de développer les actions et missions de l'AMRAE et ainsi accroître son rôle de référent pour toutes les questions de management des risques. La transition se fera dans les meilleures conditions puisqu'elle reste membre du conseil d'administration, et permettra ainsi à Oliver de bénéficier de son expérience de Présidente.

Zaiella Aissaoui - Bouygues Construction

Brillante ? Elle a su capter les enjeux de notre société et les mettre en perspective par rapport à la mission des Risk Managers. Infatigable avocate prêchant pour une meilleure gestion des risques, pour mettre en valeur notre profession, elle a toujours démontré une conviction absolue dans cette tâche. L'AMRAE est maintenant un lieu de réflexion où les personnalités les plus brillantes viennent échanger, réfléchir et développer ensemble une doctrine profonde.

L'AMRAE, c'est une équipe de permanents, et de Risk Managers investis dans ses instances. Brigitte a su insuffler autour de cette équipe une unité et un esprit de corps qui en font une troupe de combat formidable.

Brigitte est marseillaise. Rôleuse, exigeante, pète-sec comme on peut l'être dans le Sud, Brigitte en fait se cache, comme elle a « oublié » son accent du Sud. Lorsque nous nous sommes connus, nos entreprises respectives Thales Alenia Space et Astrium, étaient ponctuellement partenaires, mais souvent de féroces concurrentes. A l'AMRAE, il nous a fallu un temps d'adaptation et d'approvisionnement avant la confiance d'aujourd'hui.

Alors, on découvre l'autre Brigitte, dans ce que retient sa pudeur. Généreuse, soucieuse de l'autre, elle a le cœur sur la main pour aider en toute discrétion. De sa mandature, égoïstement, la plus grande action que je retiens, c'est la confiance qu'elle m'a accordée et cette fenêtre qu'elle a bien voulu entrouvrir. (d'avoir fendu l'armure ?).

Philippe Cotelte - Airbus Defence & Space

Ainsi nous pourrions continuer à bénéficier de ses analyses toujours très pertinentes, sur la situation économique et sociale de notre pays, sur le rôle du Risk Manager dans l'entreprise et aussi sur le secteur de l'assurance. J'ai eu la chance de côtoyer Brigitte depuis plusieurs années, notamment au Conseil d'Administration et dans les travaux du Comité Scientifique Permanent. Nos échanges d'idées ont toujours été riches et passionnants, échanges dans lesquels j'ai l'impression que nous avons trouvé une dynamique réciproque, basée sur un profond respect mutuel.

Merci Brigitte pour ton investissement remarquable dans la Présidence de notre association, pour la justesse et la profondeur de tes réflexions. Et à bientôt pour d'autres projets.

Philippe Noirot - Orange

L'art de la respiration et de la pause oratoire, c'est ce qui m'a d'abord frappé lors de notre première rencontre. Puis l'énergie, la richesse de la pensée et du verbe, au service d'un projet ? Faire grandir l'AMRAE et au-delà de l'association la cause de la gestion des risques en entreprise. Enfin la constance et la pugnacité : « Allez, on le fait quand même ! ». Belle rencontre, beau projet collectif, coconstruit dans la durée, et in fine superbe réussite. Quel parcours en effet pour l'AMRAE sous ta présidence avec en bouquet final la crise de la Covid-19 et la participation de l'AMRAE au groupe de travail risques exceptionnel. Exceptionnel, c'est le bon qualificatif, merci Madame la Présidente ! A très bientôt pour poursuivre ces échanges et travaux de pour la suite de ton mandat d'administrateur !

François Beaume - Sonepar

Merci tout d'abord Brigitte, de m'avoir fait confiance et de m'avoir permis de devenir administrateur et copilote du CSP. Merci également d'avoir (re?)placé le scientifique au cœur des travaux de l'AMRAE, et de nous avoir encouragés, par la richesse et la pertinence de ta réflexion, à approfondir la nôtre. Enfin, merci d'avoir tout au long de ces 5 années accru la visibilité de nos métiers et le rayonnement de l'AMRAE, bien au-delà du monde de l'assurance.

Estelle Josso - Hermès International

Durant ses deux mandats, Brigitte a contribué activement à l'accroissement de la visibilité de l'AMRAE. Ces derniers mois elle a porté haut et forts les intérêts de nos membres dans les groupes de travail ; notamment au Trésor, avec les parlementaires, mais aussi au niveau Européen au FERMA.

Personnellement, si je n'ai pas eu l'opportunité de suivre un Executive MBA, j'ai toujours considéré que soutenir les actions de Brigitte cela me permettait de compléter mon bagage théorique. Les contributions intellectuelles et théoriques de Brigitte contribuent à prendre de la hauteur de vue et de reconceptualiser. C'est précieux et un privilège de l'avoir accompagnée pendant ces années.

Léopold Larios de Piña - Mazars

”



Depuis son arrivée à la présidence de l'AMRAE, Brigitte n'a eu de cesse de développer notre association, en renforçant sa légitimité pour représenter les Risk Managers et son expertise pour les accompagner au quotidien. Et les occasions ont été nombreuses ces derniers temps.

J'ai eu pour ma part la chance, lors de mon mandat de Secrétaire Générale, d'accompagner Brigitte pendant quelques années au sein du COMEX, et ce fut une belle expérience, très instructive, tant d'un point de vue professionnel que personnel. L'AMRAE est aujourd'hui dans une dynamique forte, et je suis certaine que nous continuerons sur cette lancée, dans un monde où la gestion des risques devient essentielle. Merci encore pour cet engagement, et tout le travail accompli !

Sophie Maguer - Tereos

Brigitte s'est beaucoup investie dans l'association et a poursuivi les actions auprès de nos parties prenantes pour une visibilité encore plus grande du métier de Risk Manager.

François Malan - Eiffage

«La résilience du roseau et l'assurance du chêne», ce pourrait être la devise de Brigitte Bouquot.

Cette alchimie personnelle, Brigitte l'a mobilisée au service du bien commun, au travers de son engagement intense à la tête d'une AMRAE dont elle incarne si bien la mission et les valeurs. Sans compter son temps, avec détermination et combativité pour aller de l'avant, rigueur scientifique et sens de l'humain, capacité à convoquer et tirer parti à la fois des doutes et des certitudes, Brigitte nous a tous rapprochés de la formule magique d'un alliage vertueux entre entreprise, risques et assurance. Un grand merci Brigitte !

Gérard Payen - Renault

Pendant son mandat Brigitte a toujours fait preuve d'un total attachement à l'AMRAE

J'ai personnellement beaucoup apprécié sa hauteur de vue, à mettre son réseau au service des Rencontres. Brigitte a positionné l'AMRAE comme une organisation dont l'avis compte. Cette association, dont le rayonnement a crû pendant son mandat, est aujourd'hui régulièrement sollicitée et écoutée que ce soit par les médias, les parties prenantes, politiques et bien sûr, nos partenaires assureurs et courtiers.

Sophie Maclair - Thales

Le leadership de Brigitte a propulsé l'Association comme la référence, l'interlocuteur incontournable dans la gestion des risques des entreprises et plus largement sur la résilience de notre tissu économique. Brigitte a créé une équipe soudée et dynamique au sein du Comex et du Conseil d'administration, fondée sur la collégialité et la communication, valeurs que je m'attacherai à maintenir.

Je remercie tout particulièrement Brigitte pour son soutien, sa bienveillance et ses conseils dans cette période de transition. Et son engagement sans faille pour notre association se poursuit en tant qu'administrateur, présidente du comité scientifique. Nous pourrions ainsi continuer de bénéficier pleinement de sa sagacité et perspicacité.

Oliver Wild - Veolia

Brigitte a apporté énormément à notre association par sa volonté d'élever et de «professionnaliser» l'AMRAE, de définir plus clairement sa stratégie, tant en termes de gestion des risques que d'assurances. Les qualités de Brigitte sont immenses et son implication en tant que Présidente a été remarquable. J'ai beaucoup appris à son contact.

L'AMRAE et son COMEX en particulier, ont un beau challenge à relever pour écrire une nouvelle page qui soit à la hauteur !

Alain Ronot - Capgemini

Brigitte a mis son intelligence, sa sensibilité, ses valeurs, sa hauteur de vue, sa vision stratégique au service de la gestion des risques et de l'AMRAE.

Grâce à son action, grâce à son engagement, grâce à son leadership, notre association a vu son rayonnement augmenter notablement, auprès de la communauté des professionnels du risque et au-delà. L'AMRAE - qui bat des records d'adhésions - représente désormais officiellement les entreprises auprès des autorités; ainsi peut-elle porter son message et influencer sur les futurs dispositifs qui concernent nos métiers. C'est un succès en soi bien sûr, mais c'est surtout une avancée qui se réalise au parfait moment car c'est maintenant que la gestion des risques doit être reconnue comme une réponse incontournable aux turbulences et aléas auxquels nous faisons face, comme indispensable à une croissance responsable des entreprises et partant, à une saine économie.

Alors, bravo et merci Madame la Présidente pour tout cela !

Anne Piot d'Abzac - Ipsen Pharma

Merci Brigitte d'avoir étendu le rayonnement du métier, avec pour preuve l'augmentation spectaculaire du nombre d'adhérents, des Rencontres toujours plus suivies et une légitimité renforcée de l'Association auprès de toutes les parties prenantes de la gestion des risques.

Merci d'avoir renforcé l'Association en mettant en place une gouvernance et des statuts rénovés.

Merci enfin d'avoir animé avec direction, finesse et bienveillance nos travaux.

A bientôt au Conseil, après des vacances d'été bien méritées !

Stéphane Yvon - Edf assurances





STORY BUILDING - CREDIT PHOTO : GERALDINE ARESTEANU



DES EXPERTS DE CONFIANCE



www.ccr-re.com

DOSSIER

RISK MANAGEMENT, RISK MANAGERS : « PREMIERS RETEX »

Quelles furent la place et l'organisation du Risk Management et des Risk Managers dans la gestion quotidienne de la crise lors du confinement ? Quels premiers enseignements en tirer, tant en termes d'organisation que de politique assurantielle ? Industrie, services, agroalimentaire, distribution, infrastructures, 12 Risk Managers témoignent.

AGROALIMENTAIRE	24
Isabelle Gout - Labeyrie Fine Foods	
COSMÉTIQUES	25
Xavier Brégou - Groupe Rocher	
INDUSTRIE	27
Jérôme Avot et Michel Josset - Faurecia	
Anne Piot d'Abzac - Ipsen Pharma	
Jean-Michel Paris et Maurizio Micale - ST Microelectronics	
INFRASTRUCTURES	32
Paul-Vincent Valtat - Port de Paris	
SERVICES	33
Alain Ronot - Capgemini	
Philippe Noïrot - Orange	
Véronique de Jocas - Teleperformance	
DISTRIBUTION	37
Frédéric de Serpos - Groupe Casino	
François Beaume - Sonepar	
TRANSPORTS	41
Philippe Levrat - Transdev	



ISABELLE GOUT, DIRECTRICE AUDIT, RISQUES,
COMPLIANCE DE LABEYRIE FINE FOODS (LFF)

« LA CRISE NOUS A FAIT GRANDIR »

À quoi a servi la gestion des risques ? Quel retour d'expérience ?

Durant la crise, l'industrie agroalimentaire a été considérée comme une activité prioritaire, au même titre que la logistique, le transport et la propreté. Notre priorité a donc été d'assurer la santé et sécurité de nos collaborateurs et de préserver leur emploi en maintenant l'activité de nos 19 sites industriels pour livrer nos distributeurs et contribuer ainsi à « l'effort de guerre ».

Pouvoir nous appuyer sur un Plan de continuité d'activité (PCA) nous a permis de gagner un temps précieux. Nous avons mis en place une gestion de crise à différents niveaux, dont les décisions se consolidaient au fil de la matinée. La cellule de crise¹, se réunissait tous les matins à 8 h. Parallèlement, les équipes commerciales et les directeurs de filières faisaient le point du marché. A 10 h, le coordinateur de la cellule de crise animait une conférence téléphonique avec les directeurs d'usines et les directions des achats et de la sécurité pour identifier tous les points critiques. A 11 h, nous échangeons ensuite avec les deux présidents pour finaliser les décisions qui seraient déployées dans l'après-midi. Cette organisation s'est mise en place dès le 16 mars et s'est prolongée jusqu'à la mi-mai. Et ce n'est pas fini : le protocole sanitaire doit rester en place pour assurer la santé de nos collaborateurs et la sécurité de nos productions.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

Trouver les voies de la résilience n'a de sens que si ces voies sont partagées avec les équipes : je suis convaincue que la culture du risque passe par la prévention, avec un vrai travail de terrain et de dialogue. Il faut considérer la prévention comme une seconde peau : cela permet d'avoir des réflexes innés de protection.

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

Il faut aller sur le terrain, au contact des collaborateurs, expliquer et ré-expliquer les mesures barrières, rassurer... Nos sites de production sont presque tous restés en activité durant la crise² : nos deux présidents³ y sont allés régulièrement pour écouter, encourager et remercier les collaborateurs qui, malgré les



« Il faut aller sur le terrain, au contact des collaborateurs, expliquer et ré-expliquer les mesures barrières, rassurer. »

circonstances, venaient travailler. Nous avons aussi déployé de nombreux outils de communication et créé un « mur de la solidarité » sur lequel nos 500 collaborateurs en télétravail ont ainsi pu envoyer des messages d'encouragement et de reconnaissance aux 4 000 personnes qui travaillaient sur les sites de production.

Cette crise a été un véritable marathon, avec un démarrage intense et harassant. La principale difficulté a été de tenir la distance sans relâcher la vigilance. Ces deux temporalités très différentes ont été, à mon sens, la spécificité de cette crise.

Plan de continuité d'activité post-Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

Cet épisode nous a fait grandir ! Il nous a notamment permis de progresser dans la gestion de crise. Le PCA avait été conçu avec les équipes de production il y a trois ans : nous avons réfléchi à tous les risques de rupture de livraison, quelle qu'en soit la raison. Quand c'était nécessaire, nous avons prévu des sites « miroirs » pour prendre le relais des sites à l'arrêt : c'est ainsi qu'une partie de l'activité du site fermé durant quelques jours dans le Bas-Rhin a pu être reprise par notre site historique de Saint-Geours-de-Maremmes, dans les Landes. Mais nous n'avions pas imaginé que toutes nos activités seraient

1. Présidée par le DRH et animée par le directeur Sécurité des aliments et R&D, avec la directrice de la communication, la directrice juridique, la directrice de l'audit et des risques et le DSI.

2. Seuls deux sites ont été amenés à fermer : quelques jours pour le site de Wisches dans le Bas-Rhin, département très touché par l'épidémie, et plusieurs semaines pour le site de Champigny-sur-Marne.

3. Le groupe LFF (Labeyrie Fine Foods) a une co-présidence : Steve Lawson et Jacques Trottier en sont les co-CEO.

touchées simultanément ! Chacune a donc dû fonctionner en autonomie. Nous avons tout fait pour maintenir nos sites et nos collaborateurs en activité. Parce que c'est psychologiquement important. Et parce qu'il est toujours difficile de faire redémarrer une usine.

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle ? Quels points d'attention particuliers ?

Le confinement et le télétravail ont aggravé les risques cyber et de fraude financière. De plus, la responsabilité des dirigeants pourrait être mise en cause en cas de maladie ou de décès de salariés considérant que leur employeur ne les a pas protégés. Résultat : les primes et le ni-veau

d'exigence des assureurs ont augmenté : il faut produire beaucoup plus de documentation que par le passé. Je trouve ce régime d'autant plus sévère que la crise Covid est devenue une raison d'augmenter les tarifs des polices de façon systémique. Nous avons pu en limiter l'impact car nous avons fait un travail de prévention considérable depuis plusieurs années.

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

Le PCA a été le fil conducteur de notre communication avec les actionnaires et le comité d'audit. Quant aux présidents, ils échangeaient quotidiennement avec la cellule de crise. ■

« Cet épisode nous a fait grandir ! Il nous a notamment permis de progresser dans la gestion de crise. »



XAVIER BREGOU, RISK MANAGEMENT,
COMPLIANCE AND INSURANCE DIRECTOR
DU GROUPE ROCHER

« CET ÉPISODE A MIS EN LUMIÈRE NOTRE DEXTÉRITÉ »



**À quoi a servi la gestion des risques ?
Quel retour d'expérience ?**

Le groupe Rocher a toujours été imprégné par la culture du risque. Il a su être proactif en anticipant la crise de la VPC qui aurait pu affecter sa marque historique, Yves Rocher : il

a donc élargi son activité en amont (botanique, industrie) et en aval (retail, vente directe et social selling) tout en étoffant son portefeuille de marques (Arbonne, Petit Bateau, Stanhome, Dr Pierre Ricaud, etc.)

Présent dans 110 pays avec 18 000 collaborateurs et 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, il n'en reste pas moins un groupe familial, avec une chaîne de décision très courte. Cela a été l'un de nos facteurs-clés de succès durant cette crise. Tout comme l'anticipation : nous avons par exemple prévu le besoin de télétravail en équipant les collaborateurs de PC, en dimensionnant et en sécurisant nos réseaux. Notre présence en Asie nous a permis d'être non seulement hyper-réactifs, mais aussi proactifs : la cellule de crise Groupe a été créée dès le mois de janvier ; nous avons commencé à penser à la réouverture de nos sites industriels et de nos magasins dès le 25 mars. Nous travaillons aujourd'hui sur un scénario de reprise de la pandémie.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

La culture des risques est dans notre ADN : elle irrigue toutes nos actions. Si nous étions restés sur le modèle historique d'Yves Rocher, nous

ne serions plus là ! Je suis convaincu qu'aucun outil, aucune structure ne peut remplacer cette conscience humaine.

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

Les cellules de crise ont réuni des personnes qui se connaissaient, travaillaient en équipe et avaient confiance les uns dans les autres. Cette confiance nous a permis de libérer la pression et de trancher rapidement sur des questions et des actions structurantes.

Plan de continuité d'activité post Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

Nous avons lancé un Plan de continuité d'activité dès 2018 en travaillant notamment sur le risque « pandémie ». Nous n'avions, certes, pas imaginé que la quasi-totalité de la planète serait à l'arrêt ! Mais nous n'étions pas dépourvus de solutions face au confinement. Nous devons sans doute constituer un stock plus important de masques et d'équipements de protection. Mais réinventer notre PCA ne me semble pas nécessaire.

Au contraire, cette crise a mis en lumière notre dextérité, notre capacité à accepter le changement et à réagir très rapidement en fonction de décisions gouvernementales qui pouvaient varier d'un pays à l'autre.

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle, quels points d'attention particuliers ?

En 2021, les renouvellements ne seront possibles que sur la base d'une revue très précise de tous les risques liés à la Supply Chain. Un groupe international ne peut plus penser ses risques de façon endogène : il doit intégrer, en amont et en aval, tous les risques liés à la défaillance d'un fournisseur, la mise à l'arrêt d'un mode de transport, le confinement d'un pays...

La couverture des pertes d'exploitation sans dommage est une équation plus difficile que jamais à résoudre : laissons l'AMRAE, les pouvoirs publics et les professionnels de l'assurance réfléchir et défricher le sujet.

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

Tous les acteurs de la cellule de crise Groupe¹ étaient présents au siège d'Issy-les-Moulineaux, avec un accès direct à la direction générale et au Comex². ■

« Nous avons lancé un Plan de continuité d'activité dès 2018 en travaillant notamment sur le risque « pandémie. »

1. Composée du DG adjoint-secrétaire général du Groupe, du DG adjoint en charge des RH Groupe, du directeur du Risk Management, Compliance et assurances du Groupe, de la directrice de la communication Groupe et du directeur des relations sociales Groupe.

2. Bris Rocher, le P-DG et ses 5 directeurs généraux adjoints.

POST COVID

AMRAE FORMATION VOUS ACCOMPAGNE

■ Gestion de crise et plan de continuité d'activité (PCA)

Durée : 3 jours • Dates : 2, 3, 4 novembre 2020 à Paris

■ Master Class Crisis Management : préparez votre Comex dans la dernière ligne de défense

Durée : 1 jour • Date : 25 novembre 2020 à Paris

CONTACTEZ-NOUS AU 01 42 89 32 72 OU
RETROUVEZ NOS FORMATIONS SUR formation.amrae.fr





JÉRÔME AVOT, GROUP RISK OFFICER/DATA PROTECTION OFFICER DE FAURECIA ET MICHEL JOSSET, DIRECTEUR ASSURANCES, PRÉVENTION ET IMMOBILIER DE FAURECIA, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DOMMAGES DE L'AMRAE

« LE RETOUR D'EXPÉRIENCE DE NOS USINES EN CHINE NOUS A FAIT GAGNER UN MOIS POUR LA REPRISE D'ACTIVITÉ »

À quoi a servi la gestion des risques ?

Quel retour d'expérience ?

Même si cette crise était imprévisible, la gestion des risques a permis de sensibiliser très en amont les membres du Comex sur de potentielles situations similaires et les actions à anticiper, comme la sécurité des personnels dans les sites, les déplacements inter-régionaux. Anticipation et réactivité ont donc été des moteurs clés durant cette période et le retour d'expérience acquis grâce à la Chine, touchée de manière plus précoce, a été précieux dans la gestion des risques. Cela nous a fait gagner un temps précieux sur la reprise en toute sécurité de nos activités.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

Elle était déjà bien ancrée, étant donné notre nature industrielle. Mais cet épisode a vraiment permis de la renforcer. Le fait qu'un risque considéré comme « très peu probable » devienne soudainement avéré, a généré de nouvelles réflexions sur la sécurité de nos collaborateurs et notre supply chain. La fabrication d'un véhicule est une chaîne complexe et implique un large écosystème de partie-prenantes. Conscient de cela, nous avons donc organisé, dès les premières semaines de confinement, une réunion virtuelle avec nos principaux partenaires. Notre objectif était de leur expliquer le protocole sanitaire que nous avions mis en place, partager notre expérience chinoise pour in fine les aider à redémarrer leurs activités dans les meilleures conditions. Cela a été très apprécié ! Il est de notre devoir de créer des chaînes vertueuses et d'être solidaire face à ce genre de crise majeure.



Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

Le passage au 100% télétravail s'est fait de manière naturelle étant donné le profil international du Groupe qui incite les collaborateurs à travailler à distance et ainsi acquérir de l'expérience dans la gestion digitalisée du travail.

Cependant et dans ce contexte, nous pensons que cela a pu être un challenge pour certains de nos collaborateurs, marqués par l'absence soudaine de contacts physiques avec leurs collègues mais aussi par la pression liée à l'incertitude de la situation. La communication que nous avons voulu transparente et régulière a été un de nos facteurs clés de succès pour gérer efficacement cette situation. Par exemple,



in fine un certificat de conformité. En parallèle, nous avons accentué en interne nos campagnes de sensibilisation à la cybersécurité, en raison d'une hausse significative du nombre de tentatives durant le confinement.

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle, quels points d'attention particuliers ?

Dès le début de l'épidémie en Chine, nous avons vite compris qu'il n'y aurait pas de filet de sécurité ni de compensation assurantielle à attendre pour les pertes d'exploitations sans dommages. Ce point a été très rapidement remonté aux dirigeants pour les alerter. Force est de constater que cette crise ajoute une note dramatique à un panorama déjà sombre, caractérisé par une diminution des capacités et une montée des primes et des franchises ; la chute des marchés financiers n'aidant pas... Les négociations de juillet en dommage sont de fait très tendues, avec l'inclusion de nouvelles clauses d'exclusion qui vont à l'encontre de nos besoins.

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

Dès le mois de mars, nous avons monté un comité quotidien de pilotage de la crise, constitué de certains membres du Comex (Ressources humaines, Achat, Clients, Juridique). C'est au cours d'une de nos réunions qu'a notamment été proposée l'idée de partager notre retour d'expérience avec nos partenaires. Le Comité d'audit a été tenu informé de la situation par le Comex. Le Comité des risques s'est quant à lui réuni deux fois sur la période : une première fois pour adresser un retour d'expérience sur la Chine, puis en juin un retour plus complet, assorti de réflexions pour limiter notre exposition aux risques, si une nouvelle crise devait survenir. ■

les membres du Comex ont chaque semaine pris la parole sur notre réseau social interne pour nous tenir informés de la maîtrise de la situation tant sur le plan financier, opérationnel ou bien encore vis-à-vis de nos clients. Les managers ont augmenté la fréquence de leurs points d'équipe pour échanger sur les difficultés rencontrées et garder un lien social. Ces deux axes ont notamment permis de passer cette période plus facilement et de retrouver le lien social distendu.

Plan de continuité d'activité post-Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

En premier lieu, il a fallu créer un programme intégrant l'ensemble des règles sanitaires liées à la reprise de nos activités. « Safer together » détaille ainsi l'ensemble des mesures de protections individuelles et collectives permettant une reprise en toute sécurité de nos opérations. Ce programme a été déployé dans l'ensemble de nos 258 sites à travers le monde, qui ont chacun été audités par un membre de notre TOP management, délivrant

« Dès le début de l'épidémie en Chine, nous avons vite compris qu'il n'y aurait pas de filet de sécurité ni de compensation assurantielle à attendre pour les pertes d'exploitations sans dommages. Ce point a été très rapidement remonté aux dirigeants pour les alerter. »





ANNE PIOT D'ABZAC, VP CHIEF RISK OFFICER
D'IPSEN PHARMA -VICE-PRÉSIDENTE
ET SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'AMRAE.

« LA GESTION DES RISQUES A ÉTÉ CLÉ! »



À quoi a servi la gestion des risques ? Quel retour d'expérience ?

La gestion des risques a été clé ! Si, pour être très honnête, nous n'avions pas anticipé un risque pandémique d'une telle ampleur, nous n'étions pour autant pas démunis pour y faire face. Car dans le cadre de nos démarches de gestion des risques, nous avons défini des PCA. Par exemple, pour anticiper le scénario d'une crue centennale de la Seine qui nous mettrait dans l'impossibilité d'avoir accès à notre siège social, situé sur ses rives. Grâce à cette anticipation, le télétravail pour ce site majeur a été très facile à mettre en place. Autre exemple, au sein nos sites industriels, des PCA ont également été réfléchis pour couvrir les risques liés à notre dépendance à certains fournisseurs, ce qui nous a amené à constituer et adapter régulièrement des stocks de sécurité de produits (finis, semi-finis ou matières premières). Résultat : nous nous félicitons de n'avoir connu aucune rupture de produits durant la crise. La gestion des risques enfin, c'est également bien sûr l'anticipation de crises, de toutes natures. Nos plans de gestion de crise étaient prêts, ils ont été très utiles. Durant toute cette période, nous étions mobilisés sur deux priorités : la sécurité des employés et la continuité d'activité, afin de

permettre aux patients, notamment en oncologie, d'avoir accès aux médicaments.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

Toute crise contribue à améliorer la culture du risque. Il faut rebondir sur ce type d'événements et réaliser des retours d'expérience afin d'achever de convaincre les éventuels sceptiques. Il ne s'agit pas cependant de se concentrer uniquement sur les menaces ou les crises. La culture du risque, c'est aussi la prise de risque en connaissance de cause.

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

La pression a été très forte, les collaborateurs ont montré un engagement sans faille, dans des conditions complètement inédites et parfois délicates (enfants à la maison, plus de rupture claire entre vie professionnelle et personnelle, maintien des activités de production...). Les actions des Ressources Humaines et de la Communication ont été déterminantes. Il s'agissait de donner le bon niveau d'information, au bon rythme et selon le bon format. Une initiative intéressante a été la création d'une radio dédiée à Ipsen, intitulée « Ensemble », afin de maintenir le lien indispensable dans ces circonstances. Il y avait trois rendez-vous par jour, entrecoupés de musique. Elle perdure car elle a été très appréciée.

Plan de continuité d'activité post Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

La principale contrainte est la crainte des équipes. La période a été très anxiogène, les médias y ont fortement contribué. Encore aujourd'hui, certains collaborateurs sont réticents à l'idée de revenir physiquement au bureau, particulièrement lorsqu'il s'agit de prendre les transports en commun. Aux entreprises de prendre les bonnes mesures pour les rassurer. Mais cette période est aussi porteuse d'opportunités : le télétravail a été globalement apprécié par tous et a fait les preuves de son efficacité. Les entreprises sont donc nombreuses à chercher un nouvel équilibre.

« Nous devons absolument convaincre les assureurs que les entreprises qui ont mis en place une gestion des risques sérieuse doivent être traitées différemment et doivent pouvoir bénéficier des avantages d'un partenariat de moyen-long terme. »

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle, quels points d'attention particuliers ?

Nous devons absolument convaincre les assureurs que les entreprises qui ont mis en place une gestion des risques sérieuse doivent être traitées différemment et doivent pouvoir bénéficier des avantages d'un partenariat de moyen-long terme. Nous comprenons leurs contraintes, il y a des rattrapages à faire. Mais les Risk Managers ne pourront pas défendre un budget déraisonnablement haussier, surtout dans la période actuelle.

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

La cellule de crise établissait pour le Comex, initialement quotidiennement, puis deux fois par semaine et enfin à un rythme hebdomadaire, un rapport complet sur les alertes, l'état des lieux et les perspectives d'évolution de la situation, en France et à l'étranger. Le Conseil d'Administration était tenu régulièrement informé par la direction générale. Enfin, nous avons fait un état des lieux complet fin mai, à l'occasion d'un comité d'audit également consacré à la cartographie des risques. Celle-ci a d'ailleurs été entièrement revue au prisme de la Covid-19.■



JEAN-MICHEL PARIS, HEAD OF CORPORATE RISK,
ET MAURIZIO MICALÈ, VP GROUP, CORPORATE
INSURANCE RISK MANAGEMENT, STMICROELECTRONICS
INTERNATIONAL NV

« UNE CRISE SYSTÉMIQUE MONDIALE N'EST PLUS UNE HYPOTHÈSE »

À quoi a servi la gestion des risques ? Quel retour d'expérience ?

La fonction « Corporate Risk » a été élargie en 2019 pour prendre en charge la résilience de l'entreprise (continuité d'activité et préparation à la gestion de crise). STMicroelectronics est l'une des rares multinationales certifiées ISO 22301¹.

Pour une équipe constituée depuis moins d'un an, cette crise a été un baptême du feu ! Mais elle a aussi validé la pertinence de notre organisation : une cellule de crise d'entreprise avec un réseau de cellules de crise au niveau des régions et pour chacun des sites. Elle a également mis en lumière l'importance de la gouvernance : il faut formaliser l'organisation de la cellule de crise et ses relations avec le Comex.

La cellule de crise d'entreprise a été activée dès le 27 janvier, avec des pouvoirs élargis pour tous les sujets liés au Covid-19. Elle a été confiée à

notre EVP Sales & Marketing en région Asie Pacifique, car l'Asie avait de l'antériorité dans la gestion de la crise. Les directions manufacturing, RH et Communication ont immédiatement intégré cette équipe. Puis de nouvelles fonctions se sont greffées en fonction de l'évolution de la crise et des besoins à 360 degrés.

La coordination de cette cellule de crise a été portée par l'équipe Corporate Risk avec deux priorités : la santé et sécurité de nos 46 000 collaborateurs ainsi que la continuité d'activité. Dans les pays où nous sommes implantés, durant les périodes de confinement nos activités de production de composants électroniques et de R&D n'ont, pour ainsi dire, pas été interrompues : sur nos 11 principaux sites manufacturiers, trois se sont arrêtés, pour quelques jours seulement. Sur l'ensemble de nos sites, nous avons conservé des taux d'activité convenables. Pour nous, c'est une satisfaction majeure : le choc d'offre a été globalement absorbé.



Jean-Michel Paris,
Head of Corporate Risk

« Pour une équipe constituée depuis moins d'un an, cette crise a été un baptême du feu ! »

1. Système de management de la continuité d'activité

Aujourd'hui, nous lançons le retour d'expérience en impliquant de façon structurée trois cercles : le management exécutif (pour tirer les enseignements structurels de la crise), les membres de la cellule de crise d'entreprise et les directeurs de crise locaux (pour évaluer le fonctionnement des dispositifs de continuité d'activité). Nous avons déjà commencé la mise à jour de notre politique de Risk Management. Car nous savons, désormais, qu'une crise systémique mondiale n'est plus une hypothèse théorique mais une possibilité concrète...

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

Tous les mois, le Comex inscrit le suivi des scénarios de risques prioritaires à son ordre du jour : il étudie l'adéquation des plans de réponse. Cette responsabilisation de la ligne managériale diffuse ensuite dans toute l'entreprise.

Nous sommes convaincus qu'en matière de gestion des risques, la direction donne le ton. Durant la crise, elle s'est révélée exemplaire. Tout comme l'ensemble de l'entreprise qui a su faire preuve de créativité quand les circonstances l'exigeaient.

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

Cette crise a été un véritable marathon pour nous comme pour toutes les entreprises du monde. Nous mobiliser très tôt nous a donné le temps de prendre des décisions majeures dans une relative sérénité. Dans la cellule de crise, l'atmosphère a toujours été constructive. Pour accompagner nos 46 000 salariés à travers le monde, nous avons déployé un dispositif de soutien psychologique. Il a été très apprécié.

Plan de continuité d'activité post-Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

Le Comex a approuvé notre plan de retour sur site, qui s'appuie sur trois mesures principales : la gestion mondiale des équipements de protection (masques, caméras thermiques...), la reconfiguration des sites pour assurer la distanciation, la présence des salariés priorisée selon les fonctions (avec un système de rotation).

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle ? Quels points d'attention particuliers ?

Depuis fin 2017, nous assistons à un nouveau cycle de durcissement du marché mondial de l'assurance. Certaines lignes sont particulièrement touchées, notamment la RC des mandataires sociaux.

Il est encore trop tôt pour déterminer l'impact de la crise sanitaire. Mais la crise économique



*Maurizio Micale,
VP Group Insurance Risk Management*

qui en résultera va certainement compliquer une situation déjà tendue, avec une augmentation significative des niveaux des primes, une réduction des capacités et un possible ajustement de l'appétence au risque de la part de certains acteurs du marché. Dans ce contexte, nous maintiendrons un dialogue ouvert et transparent avec nos partenaires pour trouver des solutions pérennes.

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

Tout au long de la crise, la cellule de crise a eu des liens très étroits avec le Comex en lui remettant chaque jour un rapport de situation. Mais elle a aussi veillé à ce qu'il ne soit pas absorbé par la crise : la logique est de décharger le Comex des détails de la crise pour lui permettre de se consacrer au pilotage du groupe à moyen et long terme, notamment la R&D et les relations avec nos grands clients pour préparer l'avenir.

Nous ne sommes sortis de ce rythme quotidien que très récemment.

Les impacts de la crise et la réponse d'entreprise ont été présentés en détail au comité d'audit du conseil de surveillance. ■

« Pour accompagner nos 46 000 salariés à travers le monde, nous avons déployé un dispositif de soutien psychologique. Il a été très apprécié. »



PAUL-VINCENT VALTAT, RESPONSABLE DU
DÉPARTEMENT PRÉVENTION ET MAÎTRISE DES
RISQUES AU PORT AUTONOME DE PARIS

« CET ÉPISODE MALHEUREUX VA PERMETTRE D'INTÉGRER LA CULTURE DU RISQUE À L'ADN DE L'ÉTABLISSEMENT »



risques opérationnels et leur gestion au quotidien pourront être interrogés par des scénarios « impensables » ; qui aurait cru en février dernier que nous aurions à gérer 3 mois de confinement total ? Et notre culture du risque n'en sera que renforcée.

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

Elaborer le PCA et le PRA fait partie des missions de mes équipes. Leur solidité sous la pression, indispensable à leur mission, a été confirmée par cet épisode. Plus globalement le port de Paris a très rapidement mis en place une politique RH tournée vers les collaborateurs pour les accompagner dans cette période inédite. Le soutien psychologique, sous la forme d'une ligne d'écoute en continu en est un axe structurant.

À quoi a servi la gestion des risques ? Quel retour d'expérience ?

Comme nous gérons toutes les plateformes portuaires d'Ile de France, qu'elles soient industrielles ou de loisirs, nous avons déjà mis en place un PCA sur la base du scénario le plus disruptif pour nous : une crue majeure. Nous avons donc une bonne base, que nous avons adaptée à la pandémie. En couplant la priorisation des fonctions avec l'obligation du présentiel, nous avons déterminé les modalités de présence sur site la plus limitée possible, en donnant une priorité constante au télétravail.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

La culture des risques était déjà présente, mais cette pandémie l'a concrètement et je pense durablement intégrée au quotidien. À quelque chose malheur est bon : les

Plan de continuité d'activité post-Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

Dans le cadre de la reprise d'activité, nous avons défini 3 axes majeurs. Le premier concerne la sécurité des personnes, à la fois de nos collaborateurs mais aussi du public sur les quais. Le second est de participer à la relance de l'activité économique, en assurant les services essentiels à nos clients. Enfin, nous devons aussi prendre en compte de nouveaux besoins qui n'existent pas en temps de « paix ». Par exemple, en période de crue, l'amarrage devient un sujet supplémentaire. Avec la Covid, c'est notre capacité à permettre un retour rapide et adapté de nos clients à l'activité qui a été un enjeu majeur. Nous y sommes parvenus en raison de notre capacité à équiper très rapidement nos collaborateurs afin de leur permettre de télétravailler.

« À quelque chose malheur est bon : les risques opérationnels et leur gestion au quotidien pourront être interrogés par des scénarios "impensables" »

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

Le Comité exécutif a été associé dès le début à la cellule de crise animée par mon département Prévention et Maîtrise des Risques. Les interactions étaient quotidiennes au plus fort de la pandémie, et aujourd'hui elles sont hebdomadaires. Quant au Comité d'Audit et

des Risques, l'année 2020 devait être celle de la présentation de la mise à jour de notre cartographie globale. La crise du Covid nous imprégnera tous au moment de sa présentation. Enfin, nous sommes en train d'élaborer un Retex afin d'identifier les éléments de succès et les pistes d'amélioration, sous la forme d'un retour collectif sur cette crise. ■



ALAIN RONOT, DIRECTEUR DES ASSURANCES DE CAPGEMINI, TRÉSORIER ET PRÉSIDENT DE LA COMMISSION RH DE L'AMRAE

« IL EST PLUS DIFFICILE DE SE DÉCONFINER QUE DE SE CONFINER »

À quoi a servi la gestion des risques ? Quel retour d'expérience ?

Globalement, notre Groupe a très bien géré cette crise Covid 19. Le taux d'employés en télétravail a atteint 95 % durant cette période tous pays confondus. Grâce à notre préparation préalable et à la mise en place d'une cellule de gestion de crise au niveau du groupe, nous avons pu être réactifs et même effectuer des démarches préventives en fonction de l'évolution de la situation pays par pays.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

Nous allons mettre en place des retours d'expérience pour analyser ce qui a bien fonctionné et les points d'amélioration. Nous devons encore mieux nous préparer pour toutes les autres crises qui arriveront, sanitaires ou non.

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

Durant cette période de confinement, les responsables ont organisé régulièrement des réunions en visio afin de ne pas laisser seuls les collaborateurs et d'avoir une mesure régulière du ressenti. L'idée était de fixer des objectifs par jour ou par semaine, pour que l'implication et la motivation des collaborateurs se maintiennent sur la durée.

Plan de continuité d'activité post-Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

Clairement, il est plus difficile de se déconfiner que de se confiner, y compris pour les



entreprises ! D'une part parce que la peur environnante n'incite pas les collaborateurs à revenir au travail : la situation « new-normal » n'a rien à voir avec celle que l'on a connu quelques mois avant. Ensuite parce qu'il y a un risque pénal pour les dirigeants encadrants en cas de problème : il y a un vrai sujet sur les mesures à mettre en place, qui doivent être suffisantes pour permettre à la fois de travailler sereinement et d'éviter tout risque. C'est un équilibre difficile à trouver. Enfin, en parallèle du problème des hommes, il y a celui des bureaux. Il faut organiser leur remise en route, savoir comment les réaménager et gérer la situation particulière des prestations conseils chez nos clients. Cela fait beaucoup de sujets.

« Durant cette période de confinement, les responsables ont organisé régulièrement des réunions en visio afin de ne pas laisser seuls les collaborateurs et d'avoir un feedback régulier. »

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle, quels points d'attention particuliers ?

Avant de parler assurance, il faut parler de risques ! Or, ceux-ci ont nettement évolué. Il faut donc commencer par analyser l'évolution des risques pour ensuite adapter au mieux nos programmes d'assurance. Parmi les plus impactés, citons le risque cyber avec le télétravail, la couverture des rapports sociaux et les assurances de personnes. Tout ceci dans un contexte assurantiel qui était déjà haussier avant la crise de la Covid-19, les négociations sont compliquées pour 2021.

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

Le responsable de la cellule de crise groupe était en relation quasi-quotidienne avec le Comité exécutif, et lui transmettait des rapports en fonction de l'évolution de la crise. En parallèle, des présentations ont été faites au comité d'audit et des risques pour expliquer ce qui avait permis et facilité une meilleure gestion des risques critiques. Des séances de questions-réponses ont également été organisées sur certains sujets clés pour lesquels le comité souhaitait des clarifications. ■



PHILIPPE NOIROT, DIRECTEUR ADJOINT
RISK MANAGEMENT GROUPE D'ORANGE,
ADMINISTRATEUR DE L'AMRAE ET CO-PILOTE
DE SON COMITÉ SCIENTIFIQUE PERMANENT

« IL FAUT TOUJOURS PLUS SENSIBILISER SUR LA PRISE EN CONSIDÉRATION DES RISQUES À FAIBLE PROBABILITÉ. »

À quoi a servi la gestion des risques ? Quel retour d'expérience ?

Chez Orange, le Risk Management n'est pas inclus dans la cellule de crise. Pour autant, notre équipe a apporté son soutien à une des cellules de la gestion de crise, dédiée à l'anticipation. Pour elle, nous avons réalisé une analyse des causes et des conséquences de cette crise. L'existence de cette cellule d'anticipation est intéressante car elle a permis, déjà au cœur de la pandémie, de préparer la sortie de crise et le retour au bureau.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

La culture d'Orange en matière de risques est déjà d'un bon niveau car nous y travaillons depuis longtemps. Néanmoins, il ressort de cette expérience qu'il faut toujours plus sensibiliser sur la prise en considération des risques à faible probabilité. La deuxième leçon, c'est de mieux former les collaborateurs



pour éviter les biais cognitifs, notamment l'effet de halo qui conduirait à se focaliser sur la crise en négligeant les autres risques, comme le cyber.

« Il faut aussi surveiller les risques d'iniquité que le télétravail peut engendrer, les opérationnels contraints de venir sur site pouvant s'estimer défavorisés par rapport aux fonctions support en "home-office". »

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

Envers l'équipe Risk Management, les attentes étaient fortes pour réaliser des analyses et mettre à jour la cartographie. Malheureusement, tous ne disposaient pas de conditions de travail idéales (taille du logement, enfants...). Nous nous appelions tous les jours pour garder le lien et l'un des collaborateurs a organisé un quizz hebdomadaire. D'autre part, la newsletter interne diffusée dans la communauté des métiers du risque est parue deux fois par mois au lieu d'une. Plus globalement, le groupe est resté très attentif au risque psychosocial : dès le début, les risques liés au télétravail massif et continu ont été surveillés de près, notamment l'isolement, la sous-activité et la sur-activité.

Plan de continuité d'activité post-Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

Durant cette période, Orange a connu une suractivité. Son rôle d'opérateur essentiel au fonctionnement de l'économie et des institutions a été confirmé. Néanmoins, si le fonctionnement des réseaux a résisté à l'augmentation du trafic, la crise économique ne va pas manquer d'affecter notre activité, car certains clients vont avoir des difficultés financières... Sur le plan de l'organisation du travail,

il a fallu s'adapter aux mesures sanitaires. Et après le déconfinement, on imagine pour le « next normal » un mode de fonctionnement hybride, avec peut-être plus de télétravail qu'avant et des « flex-office » adaptés. Il faut aussi surveiller les risques d'iniquité que le télétravail peut engendrer, les opérationnels contraints de venir sur site pouvant s'estimer défavorisés par rapport aux fonctions support en « home-office »...

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

Le Comité exécutif a communiqué de façon directe et fréquente avec l'ensemble des collaborateurs durant toute la période de confinement, le PDG lui-même a souvent pris la parole. L'enjeu principal pour Orange était de tenir la charge sur les réseaux. Notre équipe Risk Management a eu des échanges indirects avec le Comex lors de notre collaboration avec la cellule de crise. En revanche, nous avons tenu un Comité des risques du Comex début juin, en attendant en septembre la réunion du Conseil d'Administration sur les risques. Nous y avons présenté la mise à jour de la cartographie du Groupe, qui contient aujourd'hui un risque de pandémie ou crise sanitaire internationale en plus du risque d'épidémie qui était déjà présent. ■



VÉRONIQUE DE JOCAS,
RISK AND INSURANCE MANAGER
DE TELEPERFORMANCE

« LA CRISE EST UN LEVIER DE TRANSFORMATION »



À quoi a servi la gestion des risques ?

Quel retour d'expérience ?

Plus que la gestion des risques, c'est la gestion de crise qui a été utile ! Nous avons vu arriver la crise sanitaire très tôt car nous sommes présents dans 80 pays, dont la Chine où nos centres ont fermé dès le mois de janvier pour réouvrir rapidement avec la mise en place des mesures barrières et avec l'accord des autorités locales.

Le retour d'expérience de la Chine a permis de définir et déployer une stratégie globale pour garantir la santé des collaborateurs et la poursuite de nos activités. Quand la crise a touché l'Italie, nous étions déjà prêts à déployer notre stratégie. Le comité de crise présidé par le PDG réunissait 35 leaders du groupe. Il était chargé de définir la stratégie de gestion de la crise. Un autre comité de suivi de crise a réuni une centaine de



collaborateurs de moins de 45 ans avec deux fonctions essentielles : s'assurer de la mise en œuvre des actions décidées par le comité de crise et être porteur de solutions innovantes, à travers des initiatives locales ou plus largement, de solutions de transformation de notre force de production.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

La culture du risque doit être portée par la direction. Sinon, cela ne fonctionne pas. L'enjeu est ensuite de faire de la gestion du risque, un réflexe. Nous avons décidé d'aborder la crise comme une étude de transformation de notre outil de production, avec une bascule progressive de 80 % des effectifs vers le télétravail. La principale difficulté a finalement été de convaincre nos clients : 90 % ont accepté.

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

En temps de crise, c'est par l'engagement et une forte culture d'entreprise que l'on gère la pression. Et aussi par la reconnaissance : messages du président, initiatives pour mettre un peu de positif dans la crise, avec des cours de sport en ligne, des déjeuners via Zoom, un « haircut challenge »... cet accompagnement structurait notre gestion de crise.

Plan de continuité d'activité post Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

La crise a été un véritable levier de transformation : d'à peine 5 % de nos effectifs en télétravail, nous sommes passés à 80 % pendant la crise. Après la crise, nous envisageons de maintenir le télétravail pour 40 à 50 % de nos collaborateurs.

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle. Quels points d'attention particuliers ?

Notre profil de risques assurables n'a pas changé : nous avons toujours de bonnes statistiques de sinistralité globale. La crise ne devrait donc pas avoir d'impact sur nos renouvellements.

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

La crise nous a amenés à resserrer la communication avec tous les acteurs de l'entreprise. Daniel Julien, le P-DG, avait trois grands rendez-vous par semaine : avec son comité de crise, avec le comité des 100 top managers et avec l'ensemble des collaborateurs lors du webinaire. À cela s'ajoute une proximité forte avec le Comité d'audit et plus largement avec les membres du Conseil d'Administration dont il est le Président. ■

FAIRE FACE À L'IMPACT RÉPUTATIONNEL

Notre secteur d'activité souffre d'un déficit d'image. Notre stratégie de déploiement du télétravail a été attaquée sur la base d'informations erronées : nous avons beaucoup communiqué pour expliquer pourquoi une entreprise de 330 000 salariés ne peut pas transitionner vers le télétravail en quelques jours. Finalement, l'impact réputationnel a été plus positif que négatif : nous avons pu démontrer que la continuité d'activité pour nos clients n'était pas un vain mot. Nous avons aussi été un acteur essentiel dans la lutte contre la Covid en assurant la ligne d'assistance dédiée dans 13 pays pour aider les gouvernements à informer, protéger et rassurer leurs populations.

« Nous avons décidé d'aborder la crise comme une étude de transformation de notre outil de production, avec une bascule progressive de 80 % des effectifs vers le télétravail. »



FRÉDÉRIC DE SERPOS, DIRECTEUR
DES ASSURANCES ET DE LA GESTION
DES RISQUES DU GROUPE CASINO

« DÉCIDER VITE AVEC L'INFORMATION EXISTANTE »



À quoi a servi la gestion des risques ?

Quel retour d'expérience ?

Je préfère parler de culture de la gestion des risques. Elle est profondément ancrée dans nos organisations, forgée par les exigences en matière de qualité des produits et des services, de santé et de sécurité au travail, par les protocoles avec les fournisseurs, la sécurité des clients dans les Etablissements Recevant du Public (ERP), la protection des données, la gestion des risques de fraude ou de corruption, la prévention des risques incendie, etc.

Cette culture a permis à nos instances de pilotage d'être rapidement opérationnelles avec un comité de pilotage permanent et des comités ad hoc. Notre Plan de continuité d'activité (PCA) s'est mis en place dès les premières heures du confinement. Nos entrepôts et nos magasins devaient en effet rester ouverts dans des conditions appropriées de sécurité. Immédiatement, les fonctions des Ressources Humaines ont été primordiales pour le dialogue social et les mutations réglementaires, clef du dispositif de gestion.

Tout au long de la crise, nous avons été à l'écoute des annonces et des mesures nationales. C'est l'un des enseignements de cet épisode : l'incidence des mesures gouvernementales sur notre gestion de

crise. Elles deviennent partie prenante de notre PCA.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

Avant la crise sanitaire, nous avons déjà été confrontés à des situations de blocage partiel d'activité lors de mouvements sociaux. Mais c'était à l'échelle d'un territoire, sur une ou plusieurs journées. Rien à voir avec la crise du Covid-19 ! Ces épisodes nous ont permis d'acquérir un réflexe essentiel dans la gestion de crise : organiser les informations pour permettre les décisions.

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

En début de crise, le temps se comprime. Au fur et à mesure, la pression augmente et se diffuse auprès et par les collaborateurs, les clients, les partenaires, les médias... Ce flux de questions, de contraintes, d'informations (plus ou moins contradictoires) s'accumulent à un rythme soutenu. Une grande partie de cette tension est tempérée par un processus de communication et de décisions rapides, prises avec une information satisfaisante dans l'instant.

Plan de continuité d'activité post Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

Cet épisode doit nous amener à nous interroger sur la question des interdépendances : qui aurait imaginé un confinement à l'échelle nationale pour soutenir les efforts, en première ligne, des services hospitaliers ? Cette question de l'interdépendance pourrait se poser dans d'autres circonstances : une crue centennale par exemple. Nos plans de continuité doivent mieux intégrer ces éléments extérieurs.

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle ? Quels points d'attention particuliers ?

La question des pertes d'exploitation sans dommage, qui se pose de façon récurrente ces dernières années, a été au cœur de la crise. Les assureurs pourraient s'inspirer des polices de Responsabilité civile (RC) : les dommages

« En début de crise, le temps se comprime. »

immatériels non consécutifs à un dommage font l'objet de garanties capées. Pourquoi pas les pertes d'exploitations ?

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

Le comité de pilotage permanent a été présidé par le secrétaire général du Groupe, qui est membre du Comex. Il a réuni le président du comité de prévention des risques, le directeur de la gestion des risques et de la conformité, le

directeur des assurances et de la gestion des risques, les chefs d'établissement, de la sécurité, ainsi que les directions des ressources humaines et de la communication.

Quant aux comités locaux, ils réunissaient les directions opérationnelles, les directions supports ainsi que les directions d'enseignes.

Le comité d'audit et des risques interviendra plutôt lors du retour d'expérience. ■



FRANÇOIS BEAUME, DIRECTEUR DES RISQUES ET ASSURANCES DU GROUPE SONEPAR, VP RISQUES NUMÉRIQUES ET TRANSFORMATION DE L'ASSOCIATION

« CETTE CRISE PLAIDE POUR UNE MEILLEURE GESTION DES RISQUES »

À quoi a servi la gestion des risques ?

Quel retour d'expérience ?

Sonepar est un groupe familial, très décentralisé, dont l'activité est la distribution de matériels et de solutions électriques en B to B. Ses valeurs, comme l'activité et l'organisation mise en place, sont des marqueurs forts de notre culture du risque. Présents en Chine, nous avons été sensibilisés très tôt aux impacts de cette crise. Notre équipe centrale a coordonné la gestion de crise Groupe autour de trois grands axes :

- la mise à disposition de toutes les informations que nous collections sur l'évolution de la situation sanitaire et économique dans nos 48 pays d'implantation, ainsi que les mesures mises en place par les gouvernements ;
- la diffusion de recommandations et bonnes pratiques pour guider les cellules de crise régionales et pays dans les actions à entreprendre : fermeture ou réouverture ou adaptation d'activité des sites, mise en place du télétravail et des mesures de distanciation, gestion des flux sur les sites restant en activités, préparation de la reprise des déplacements professionnels, etc. ;
- la coordination et l'évolution de cette stratégie.

Nous avons initié une démarche de retour d'expérience. Même si nous ne disposons pas de toutes les remontées et analyses, il est probable que certaines des actions mises en œuvre lors de cette crise pourraient être pérennisées. Je pense à l'utilisation des outils de communication digitaux, comme Teams, qui a largement augmenté pendant le confinement. Cette utilisation des outils digitaux

pourra nous aider à notamment réduire les déplacements professionnels et notre empreinte carbone

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

Pé-da-go-gie et responsabilisation : pour l'équipe Risk Management, il ne faut pas se substituer aux équipes, mais apporter un éclairage méthodologique, avec des outils simples qui peuvent s'adapter facilement à la variété des contextes locaux pour permettre de prendre certaines décisions fortes en central, et rendre possible leur exécution en local mais également nourrir la prise de décision pour les sujets relevant d'un traitement purement local.

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

Qu'ils aient travaillé chez eux ou sur site, tous nos associés ont subi de nouvelles formes de stress. En parler est le meilleur moyen de faire tomber la pression. Les managers ont beaucoup échangé avec leurs équipes, notamment via la plateforme Teams. Ils ont été très présents. Probablement plus qu'en temps normal ! Le paradoxe de cette crise, c'est qu'on ne s'est jamais autant parlé. Nous avons aussi tenu 2 réunions « TownHall » au siège pendant le confinement pour assurer une communication interne en continu.



« Qu'ils aient travaillé chez eux ou sur site, tous nos associés ont subi de nouvelles formes de stress. En parler est le meilleur moyen de faire tomber la pression. »

Plan de continuité d'activité post Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

Historiquement, nos PCA locaux étaient centrés sur l'entreprise : nous n'avions pas imaginé que toute la planète serait à l'arrêt et qu'aucun secours ne pourrait venir de l'extérieur. Nous avons su nous organiser et trouver les ressources nécessaires en interne. Sachant, et c'est le bon côté de cette crise, que les réseaux électriques et internet ont tenu.

Nos PCA ont été adaptés et seront encore amenés à évoluer. Mais seulement quand le retour d'expérience sera terminé : c'est un processus itératif que nous avons déjà initié dans neuf pays sur 48. Dans certaines régions, la crise est loin d'être terminée, dans d'autres elle repart...

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle ? Quels points d'attention particuliers ?

Cette crise plaide pour une meilleure gestion des risques. C'est le meilleur moyen de nous protéger et de préserver notre capacité à nous assurer. Lors des renouvellements à venir, nous devons être capables de présenter notre politique de gestion des risques ainsi que ses résultats concrets et ses perspectives afin que l'assureur l'intègre dans son processus de

tarification et de définition des garanties. C'est un cercle vertueux : nos investissements dans la gestion des risques devront être pris en compte par l'assureur dans sa politique de souscription.

Mais c'est aussi une posture : ces investissements concourent à améliorer la résilience de l'entreprise. Cette crise aura eu le mérite de montrer, pour ceux qui en doutaient encore, que la gestion des risques a une valeur ajoutée opérationnelle clef dans le monde actuel, que ce soit avant, pendant ou après une crise.

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

Nous avons mis en place un dispositif à trois étages, avec une cellule de crise Groupe, une cellule pour chacune de nos cinq grandes régions et une par pays (48). Les cellules Pays ont traité les volets opérationnels et organisationnels de la crise avec les directions opérationnelles et support. Parallèlement, au niveau Groupe deux cellules ont travaillé l'une sur les aspects opérationnels, l'autre plus focalisée sur l'impact de la crise sur les ventes et sur la stratégie. Quant au comité d'audit, il s'est réuni pour la dernière fois en Mars : la Covid était déjà dans l'air du temps et nous avons présenté un point d'étape qui sera actualisé prochainement. ■

SEREZ-VOUS PRÊTS POUR LA PROCHAINE ATTAQUE CYBER ?

AMRAE FORMATION VOUS ACCOMPAGNE

- **Cyber risque et cybermenace : mieux les comprendre, les identifier et les maîtriser**

Durée : 2 jours • Dates : 21, 22 septembre 2020 à Paris

- **Master Class Cyber risque / Cyber assurance : de la quantification à l'assurance du risque cyber**

Durée : 2 jours • Dates : 23, 24 novembre 2020 à Paris

CONTACTEZ-NOUS AU 01 42 89 32 72 OU
RETROUVEZ NOS FORMATIONS SUR formation.amrae.fr



Donner à l'assurance un nouveau sens



Nous l'étudions, l'analysons, en parlons, partageons nos expertises et sommes précurseurs de nouvelles façons de l'évaluer.

Présent dans 180 pays, nous apportons une approche proactive, flexible et novatrice dans la couverture de plus de 100 produits d'assurances spécialisées.

tmhcc.com



TOKIO MARINE
HCC

Tokio Marine HCC est le nom commercial de Tokio Marine Europe S.A., société du groupe Tokio Marine HCC.
Tokio Marine Europe S.A. est agréée par le Ministre des Finances du Luxembourg et contrôlée par le Commissariat aux Assurances (CAA) du Luxembourg.
Inscrite au Registre de Commerce et des Sociétés du Luxembourg sous le numéro B221975. Domiciliée au 26, avenue Avenue de la Liberté, L-1930, Luxembourg.



PHILIPPE LEVRAT, DIRECTEUR RISQUES,
ÉTHIQUE ET ASSURANCES DU GROUPE
TRANSDEV

« IL EST AUJOURD'HUI PLUS FACILE DE PENSER L'IMPENSABLE »

À quoi a servi la gestion des risques ? Quel retour d'expérience ?

Face à une crise, la tendance naturelle de tout un chacun est d'agir. Le rôle de la gestion des risques est de créer de la transversalité, de faciliter le travail collectif et de partager l'information, mais aussi d'aider à prendre des décisions en connaissance de cause.

Elle doit aussi rappeler que nous avons déjà réfléchi ensemble aux différents scénarios et élaboré des solutions. Dans certains cas, il faut adapter ces solutions au nouveau contexte, mais elles permettent de réagir plus vite.

Cette crise a confirmé la nécessité de proposer des outils et des méthodes simples, faciles à mettre en œuvre. Notre manuel de crise, très complet, comporte une première partie directement opérationnelle. Nous allons la retravailler pour en faire une synthèse en deux ou trois pages qui permettra de poser les actions clefs.

Comment renforcer la culture du risque au sein des équipes ?

Cela passera par la capitalisation sur les retours d'expérience, qui auront lieu dans les semaines à venir. Il est certain que cette crise exceptionnelle va nous aider à renforcer la culture du risque. Il sera désormais plus facile de penser l'impensable !

Le facteur humain : comment gérer durablement la pression ?

La capacité à résister à la pression est un vrai sujet en cas de crise. Elle repose, à mon sens, sur deux leviers : il faut partager ses perceptions et ses difficultés et savoir se réjouir de chacun de ses succès, même les plus modestes. Le collectif est le ressort essentiel.

A l'heure actuelle, si je ne devais retenir qu'une chose de cette expérience, c'est l'engagement de nos équipes : j'ai été épaté par la façon dont elles ont su absorber le choc, s'adapter et trouver des solutions.

Plan de continuité d'activité post Covid : quelles sont les nouvelles contraintes ?

Notre plan de continuité d'activité devrait évoluer, mais il ne sera pas totalement transformé. La dimension « prise en compte des parties prenantes », fondamentale dans notre métier, est ancrée dans notre culture. Nos outils doivent s'appuyer sur cet acquis. Nous devrions également développer notre approche par scénarios, en vue de les rendre plus concrets.

Assurance : au moment de préparer les budgets 2021, doit-on adapter sa politique assurantielle, quels points d'attention particuliers ?

Notre stratégie assurantielle ne devrait pas non plus fondamentalement changer mais c'est un sujet sur lequel nous travaillons, et qui prendra en compte notre retour d'expérience. En attendant, une chose est certaine : dans nos échanges avec le monde de l'assurance, nous devons plus que jamais démontrer que nous connaissons et nous gérons nos risques, avec des dispositifs de prévention adaptés.

Quelles ont été les interactions avec le Comex et le comité d'audit et des risques ?

La cellule de crise s'est réunie plusieurs fois par semaine et au début de la crise pratiquement tous les jours : nous avons ainsi pu partager entre les territoires, thématique par thématique, tout ce qui fonctionnait sur le terrain. Au regard de l'ampleur et de la durée de la crise, nous avons embarqué l'ensemble du Comex et du top management dans un dispositif à étages, avec une cellule de crise par pays¹ ou par région. Au cours de la crise, nous avons régulièrement tenu informé de la situation notre gouvernance, nos administrateurs et notamment les membres du comité d'audit, au travers de points d'étapes thématiques recouvrant l'ensemble des activités du Groupe (conséquences immédiates du confinement, stratégie de déconfinement, etc...). ■

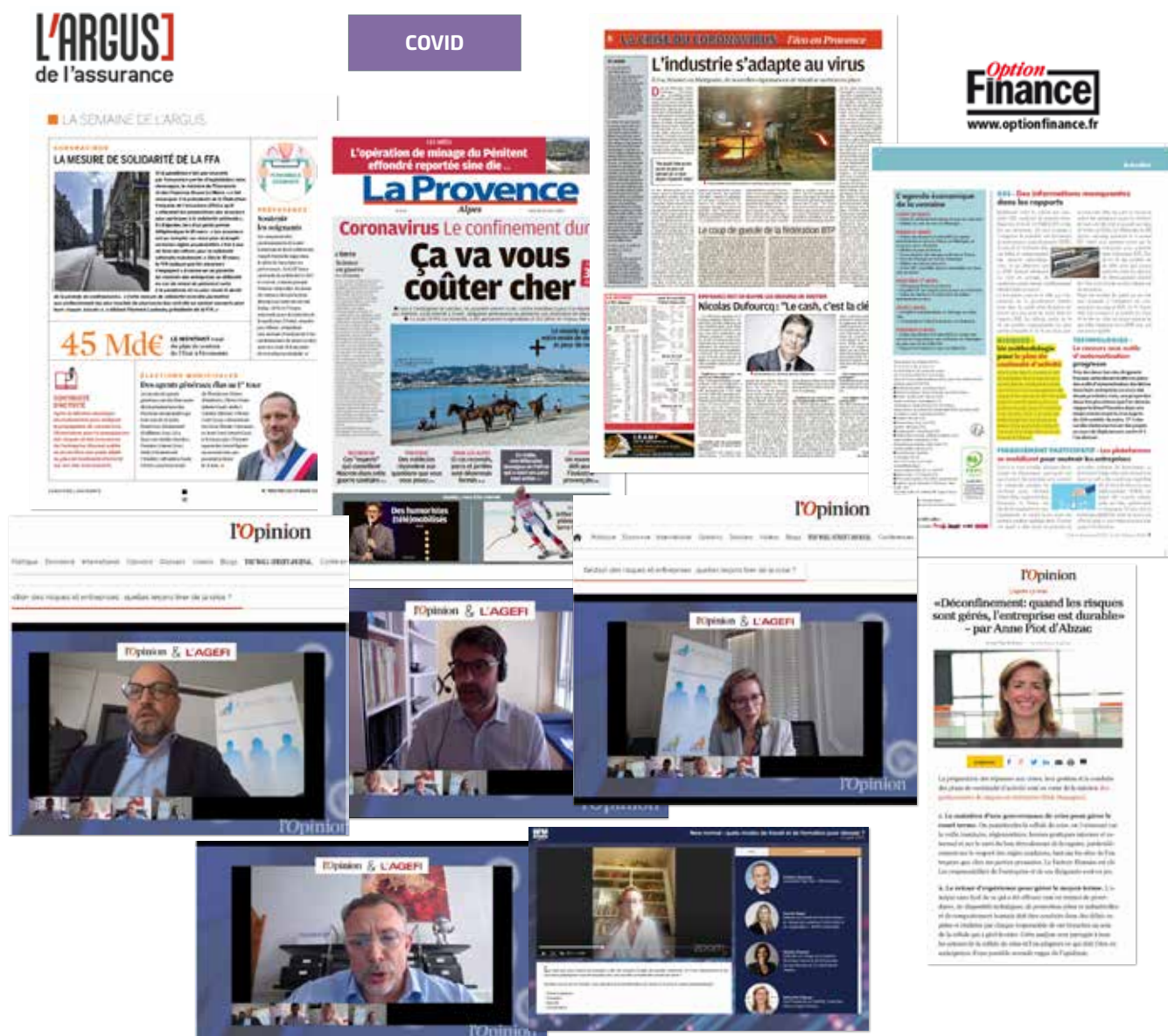


« Cette
crise a confirmé
la nécessité de
proposer des outils
et des méthodes
simples, faciles à
mettre en œuvre. »

1. Transdev est présent dans 19 pays.

REVUE DE PRESSE

L'engagement de l'AMRAE dans le partage d'expérience et de savoir-faire pendant la crise, des focus métier, beaucoup sur la perte d'exploitation sans dommage et la contribution de l'AMRAE au groupe de travail de Bercy et un tout début d'article sur les présidents sont au menu de ces bonnes feuilles estivales.



METIER RISK MANAGER

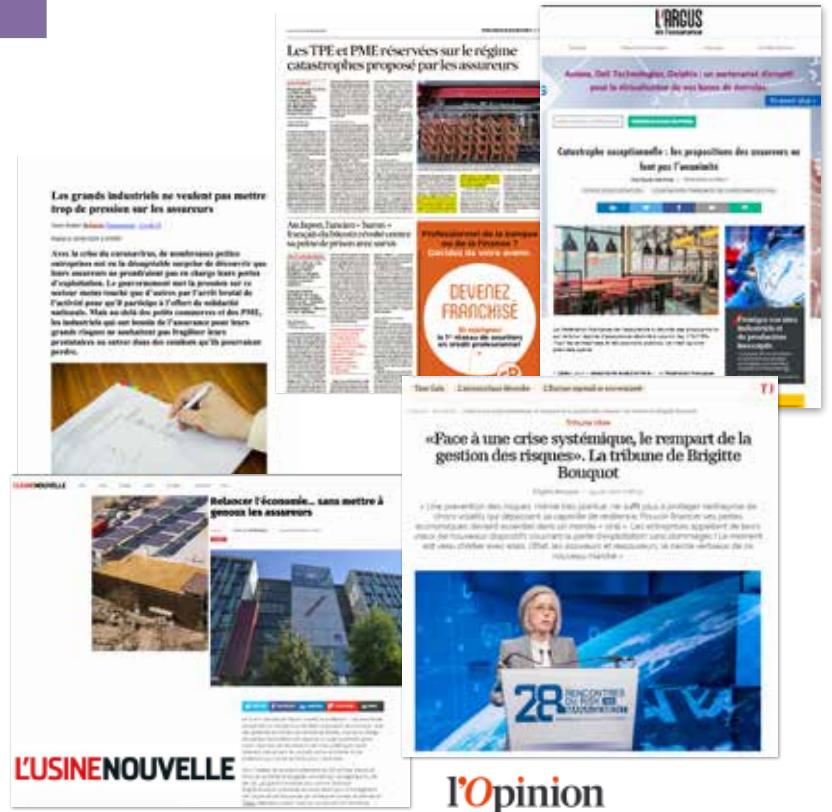
Le Point



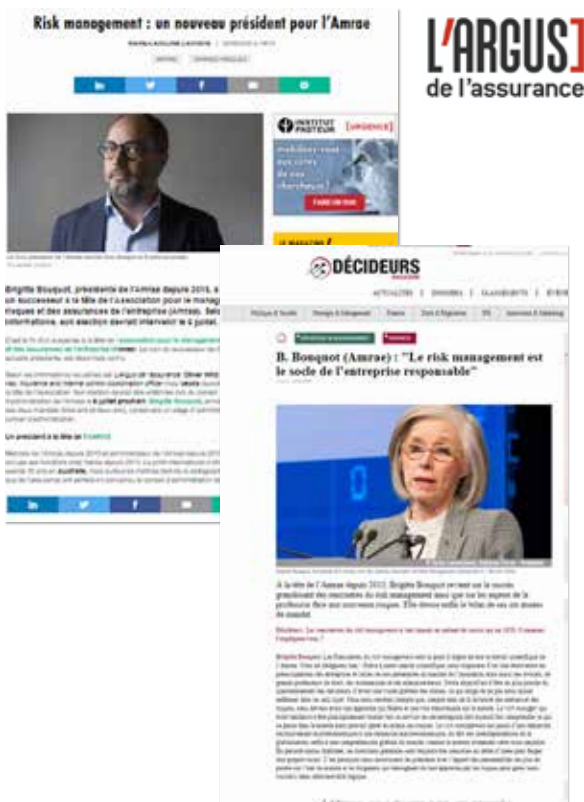
PERTE D'EXPLOITATIONS SANS DOMMAGES – GROUPE DE BERCY



Les Echos



PRÉSIDENTS



DIVERS





> HDI Global SE

MISE EN PLACE DE VISITES DE RISQUES VIRTUELLES.

Pour poursuivre la mise en œuvre des plans d'amélioration des risques, nous mettons en place des visites virtuelles. Ensemble, inventons un nouveau modèle de prévention!

AGENDA



15 ET 16 SEPTEMBRE 2020

Les Journées du Courtage – Palais des congrès, Paris
L'événement leader en France, dédié à la distribution de produits d'assurance, rassemblera plus de 10 000 assureurs, mutualistes, courtiers grossistes et leurs distributeurs, courtiers, agents généraux sont attendus.
<http://www.lesjournéesducourtage.com/>



22 SEPTEMBRE 2020

Journée du scientifique de l'AMRAE – Pavillon Royal, Paris
La Journée scientifique (anciennement nommée la Journée des Commissions) est l'événement annuel à ne pas manquer, réservé aux membres de l'AMRAE, pour prendre connaissance des positions et travaux de l'AMRAE, mais aussi mieux se connaître et nouer des contacts : actualité, publications, travaux en cours et à venir, thèmes d'étude définis par le Comité Scientifique Permanent... Une belle occasion de se retrouver.
La journée se clôture par le traditionnel cocktail de l'AMRAE.
https://www.amrae.fr/agenda-de-amrae?ref_id=2161&ref_type=agenda



DU 29 AU 01 OCTOBRE 2020

PREVENTICA – Eurexpo, Lyon
Le salon de référence en matière de santé/sécurité au travail
<https://www.preventica.com/congres-salon-preventica-lyon-2020-conferences.php>

Reavie

7, 8 ET 9 OCTOBRE 2020

Reavie 2020 - Cannes

Le 31^e Congrès international des assureurs et réassureurs vie et de personnes, qui se tiendra à l'Hôtel Majestic-Cannes du 7 au 9 octobre 2020.

<https://www.reavie.com/>



12 ET 13 OCTOBRE 2020

FERMA ANTWERP – Belgique

Thème : CORPORATE RISK AND FINANCE – Financing the ever growing universe of risk

Le séminaire FERMA est un événement exclusif organisé par les gestionnaires de risques européens pour les gestionnaires de risques européens. Environ 250 gestionnaires de risques se joignent à des contributeurs experts pour s'informer ensemble sur les problèmes d'actualité.

<https://www.ferma.eu/event/european-risk-management-seminar-2020/>



DU 14 AU 17 OCTOBRE 2020

Assises de la sécurité - Monaco

La 20^e édition des Assises de la Sécurité à Monaco se prépare. Conférences, one-to-one, tables-rondes, ateliers, moments de networking... Par leur contenu, par la qualité des visiteurs et par la richesse des échanges, les Assises se positionnent comme le rendez-vous incontournable de tous les professionnels de la cybersécurité.

<https://www.lesassisesdelasecurite.com/#>

CLUB FRANCORISK :

LES WEBINAIRES ONT PRIS LE RELAIS

Après un début d'année 2020 prometteur avec sa Convention et son déjeuner de la Francophonie en février à Deauville, sa participation à la FANAF à Libreville pour l'élection de son nouveau président, l'invité surprise de la Covid-19 a freiné ce bel élan. Mais le PCA était prêt.



CLUB FRANCORISK

Comme bon nombre d'organisations, les événements prévus à partir de mars 2020 ont été annulés.

Le comité de direction a mis en place des actions pour poursuivre l'attractivité du Club auprès de ses membres et des parties prenantes. Le site web du Club FrancoRisk est doté dorénavant de deux moyens collaboratifs pour favoriser les échanges et le partage de documents.

En plus du Forum d'échanges existant, nous avons mis à disposition une bibliothèque documentaire spéciale Covid-19 afin de contribuer à la veille des actualités utiles à la résolution de la crise. Cette bibliothèque a été de très nombreuses fois consultée.

Nous nous sommes également plus concentrés sur l'animation de notre réseau LinkedIn.

Pour pallier l'annulation des 2^{èmes} Rencontres Africaines du Risk Management à Abidjan, prévues les 24 et 25 juin le Club a préparé en partenariat avec RIMRAE deux webinaires aux mêmes dates avec deux thèmes : le premier sur les conditions de la sortie de crise intitulé : « Risque Pays et Environnement des Affaires Post Covid-19 » et le deuxième en écho aux discussions issues des travaux de la convention de février, intitulé : « Gestion des risques et marché de l'assurance en zone CIMA post Covid-19 »

Si les perspectives semblent encore méconnues et dépendent de l'évolution de la situation, nous espérons un retour à la normale au dernier trimestre 2020.

Maîtres mots : Identification, Anticipation, Tendances ... ■

[cecihttps://www.clubfrancorisk.com/blog-home-switcher/192-deroule-webinaire-risques-pays-et-environnement-des-affaires-post-covid-19](https://www.clubfrancorisk.com/blog-home-switcher/192-deroule-webinaire-risques-pays-et-environnement-des-affaires-post-covid-19)



■ FRAMEWORK, RISK MANAGEMENT, RISQUES



Ludovic Subran, **Chief Economist du groupe Allianz**, dresse un panorama de la situation économique mondiale et de la région en particulier avec les perspectives qu'il envisage.

Selin OUYURT, **Senior Economist Country Risk et macroeconomics Euler Hermes**, en complément dresse un état de la situation en Côte d'Ivoire et en Afrique d'un point de vue général.

Xavier Mary, **Directeur Général de l'Aéroport de Dakar** nous apportera son témoignage sur la manière dont il a vécu cette crise et comment il envisage le redémarrage de l'activité.

Zouheir Azam, **Underwriter Terrorism, Political Violence & War AXA XL** nous apporte sa vision du marché du risque politique, notamment aux Lloyd's à Londres et nous explique les différentes possibilités de couverture contre le risque politique.

INTERVIEW

« NOUS AVONS GAGNÉ 40 NOUVEAUX ADHÉRENTS PENDANT LE CONFINEMENT »

Alessandro de Felice, président de l'Anra, l'association italienne des Risk Managers et des responsables assurances, explique comment la crise liée au Covid-19 a bouleversé les relations avec ses adhérents et permis d'en recruter davantage...



L'Italie a été le premier pays européen touché massivement par la Covid-19, comment l'Anra et ses adhérents se sont-ils organisés ? Les plans de continuité d'activité (PCA) étaient-ils prêts au déclenchement de la crise sanitaire ?

Alessandro de Felice : Fin mars-début avril, au pire du confinement en Italie, nous avons mené une enquête auprès de nos adhérents : 40 % des entreprises ont répondu avoir mis en place un PCA mais très peu (14 %) envisageaient le scénario d'une pandémie alors que les impacts d'une catastrophe naturelle - tremblements de terre notamment, d'une attaque cyber, de problèmes IT, étaient très scénarisés. Les entreprises qui avaient un PCA sont évidemment celles qui ont été en capacité de s'adapter et d'être résilientes face à la crise. Elles ont très vite déployé le télétravail dans les secteurs où c'était possible, réorganisé immédiatement leurs sites de production en respectant les protocoles sanitaire et ont été capables de maîtriser leur chaîne d'approvisionnement ainsi que la distribution.

Quel type d'entreprises était le mieux préparé ?

Celles qui avaient mis en place des processus de travail flexibles, avec une bonne infrastructure IT, des employés équipés pour travailler à distance. Le recours massif au télétravail était possible et soutenable parce que tous les processus et les équipements étaient en place, prêts à être déclenchés à grande échelle, si nécessaire.

Avec la crise des Gilets jaunes puis les grèves de fin 2019, la France a pu expérimenter à grande échelle le télétravail et le blocage des supply chain. L'Italie avait-elle eu l'occasion de s'y préparer à l'occasion d'une crise de la même ampleur ?



« Très peu d'entreprises envisageaient le scénario d'une pandémie alors que les impacts d'une catastrophe naturelle, d'une attaque cyber, de problèmes IT, étaient très scénarisés. »

La rapidité de réaction des entreprises italiennes est plutôt liée à l'expérience des catastrophes naturelles – notamment les tremblements de terre, très courants dans notre pays. De nombreuses entreprises y sont préparées, et les plus technologiques sont aussi bien préparées aux scénarios des attaques cyber. Elles ont donc toutes réagi très vite aux conséquences du confinement sur leur activité, elles s'étaient dotées des infrastructures pour ce scénario et ont pu absorber le choc.

Lesquelles n'ont pas eu cette chance ?

Un autre groupe d'entreprises n'étaient pas du tout, ou pas assez préparées au télétravail massif. Les quinze premiers jours ou même le premier mois du confinement [il a démarré le 9 mars en Italie], elles ont travaillé d'arrache-pied pour équiper leurs collaborateurs. Elles ont aussi dû adapter leurs infrastructures pour les rendre accessibles à distance en toute sécurité, afin de protéger leurs données. En moyenne, elles ont perdu 15 jours à un mois avant de redevenir opérationnelles.



Vos adhérents ont-ils fait face à des incidents IT majeurs : capacité du réseau internet, cyber attaques ?

L'Internet a connu des lenteurs dans certaines régions à cause d'une sur-sollicitation du réseau pour des usages professionnels et domestiques. Selon Leonardo [groupe aéronautique militaire ndlr], entre janvier et mars 2020, les entreprises italiennes du secteur industriel ont connu 6 % d'attaques cyber supplémentaires nous n'avons aucune donnée officielle depuis mars, et l'Anra n'a pas eu connaissance de cyber attaques parmi ses adhérents. Le cas échéant, s'il y avait eu vol de données personnelles, nous l'aurions su, RGPD oblige. Le seul incident connu est celui du site du ministère des Affaires sociales qui est "tombé" le 1er avril, officiellement à cause d'un trop grand nombre de requêtes. C'était le jour où les travailleurs indépendants ont commencé à envoyer leurs demandes d'indemnisations pour perte d'activité.

En fait, le vrai écueil en Italie est lié à la surreprésentation des PME dans le tissu économique avec d'importants volumes de production manuelle ; elles n'ont pas pu se passer de la présence des salariés et leur activité a été paralysée pendant un mois et demi.

Pendant le confinement, quels étaient les dispositifs de partage d'information entre l'Anra et ses membres ?

La crise de la Covid-19 a été une « formidable » occasion (si l'on peut dire) pour l'Anra de mettre en place des dispositifs de travail à distance, pour ses salariés et ses adhérents : nous l'avons fait dès le 24 février, en un week-end, soit quinze jours avant le confinement en Italie. C'était une mesure de prévention, et en tant qu'association de Risk Managers, nous nous devons d'être exemplaires ! La Covid-19 a été l'occasion d'organiser des webinaires d'une heure et demie avec nos membres et la

communauté du Risk Management. Ils ont rencontré un énorme succès : à mi-juin, nous en avons organisé 36 via la plate-forme Gotowebinar (Zoom était prohibé chez nos adhérents), ils ont déjà réuni 12 000 participants, avec beaucoup d'interaction et de débats. Si bien que nous avons décidé de les maintenir après la crise du Covid. Nous avons aussi ouvert un espace Coronavirus sur notre site web et envoyons un e-mail quotidien à nos adhérents. Pendant le confinement, nous avons recruté 40 nouveaux membres.

L'Anra sort-elle changée de cette crise ?

L'Anra sort renforcée de cet événement inédit. La principale transformation, ce sont ces formations en ligne dont je parlais précédemment. Nous avons mis en place depuis longtemps une certification équivalente au Rimap : 120 heures de cours en cinq modules que nous avons transformés en « e-learning ». A l'avenir, nous laisserons le choix aux participants de suivre la formation en présentiel ou à distance. Autre changement : les liens se sont renforcés entre nos adhérents. Pendant les webinaires, ils n'hésitent pas à intervenir, réagir, commenter. Plus que dans les ateliers physiques.

Ce sera la nouvelle normalité ?

Nous pourrions presque dématérialiser complètement l'association, nous ne le ferons pas bien sûr, mais nous allons développer les échanges à distance tout en continuant à organiser des événements car le réseau et les liens humains sont l'essence du métier de Risk Manager. Le « new normal » sera sans doute une combinaison des deux : un webinaire de 90 minutes sur un thème précis, c'est un bon format, ça permet à des membres du Sud de l'Italie (l'Anra est basée à Milan) de suivre ces ateliers à distance, et nous attirons beaucoup plus de participants. Une seule chose manque : le cocktail final !

**ASSOCIAZIONE
NAZIONALE DEI RISK
MANAGER E
RESPONSABILI
ASSICURAZIONI
AZIENDALI (ANRA)**

Date de création : 1972

Président : Alessandro
de Felice

3 membres permanents

Siège : Milan

604 membres
individuels : 30 % ERM,
50 % responsables
assurance, 20 %
consultants, juristes,
directeurs financiers.

« La crise du Covid-19 a été une "formidable" occasion pour l'Anra de développer les échanges à distance pour ses adhérents. Le "new normal" sera une combinaison de webinaires sur un thème précis, et d'événements. »



Article écrit le 30 juin 2020

PAR BRIGITTE BOUQUOT, PRÉSIDENTE DE L'AMRAE

FACE À UNE CRISE SYSTÉMIQUE, LE REMPART DE LA GESTION DES RISQUES

Renforcer la résilience de l'économie par le Risk Management est absolument critique pour les conséquences économiques des risques exceptionnels et facilitera leur assurabilité.

L'AMRAE représente les entreprises françaises engagées dans la compétition mondiale qui, depuis le début de la crise Covid-19, s'adaptent pour poursuivre leur activité. Même si beaucoup souffrent de la crise économique, elles font aujourd'hui redémarrer l'économie réelle. Notre conviction en sort renforcée : alors qu'il faut prendre plus de risques pour relancer l'économie, seul un changement de paradigme entre le Risk Management et l'assurance permettra de réconcilier le risque et l'économie. C'est aux entreprises d'en prendre le « leadership ». Les investisseurs et les consommateurs suivront alors !

ENTREPRENDRE, C'EST PRENDRE DES RISQUES ET POUVOIR LES FINANCER

Le partage du risque structure les rapports entre les entreprises au sein des chaînes de valeur. Dans le système économique et social, il structure aussi les rapports entre l'entreprise et ses parties prenantes issues de la Société et l'État. C'est ainsi que les révolutions technologiques successives, la globalisation économique et ses impacts sur la planète et la société, ont fait monter en puissance les grands risques. La gestion globale des risques, ou l'approche par les risques, est devenue un outil de pilotage essentiel à la gouvernance de l'entreprise durable.

Gérer un risque pour l'entreprise, quand on ne peut pas l'éviter, c'est pouvoir en financer l'impact. Les entreprises portent sur leur bilan tous les risques de leur activité. Les entreprises portent sur leur bilan tous les risques de leur activité, ils sont en réalité en majorité peu assurables, car spécifiques au métier ou à la gestion de l'entreprise, c'est le risque moral. Le risque ultime de l'échec de l'entreprise, même s'il touche aussi ses parties prenantes, revient en

priorité aux actionnaires, tout comme leur revient la valorisation de son succès, en bourse par exemple.

TRANSFÉRER LE RISQUE CONNU ET MESURÉ

Les entreprises transfèrent aux assureurs les risques plus exogènes, que ceux-ci connaissent et mesurent dans le temps. L'assurance -, ce mécanisme fondamental de financement du risque - organise une mutualisation entre les entreprises sur le bilan de l'assureur. S'assurer d'un capital « collatéral », revient en quelque sorte à « acheter » le temps nécessaire pour redémarrer après un choc exceptionnel. C'est se protéger sans s'endetter.

Mais s'assurer reste avant tout une décision de gestion (hors assurances obligatoires), dont seules les entreprises ont le libre arbitre et doivent le garder. Elles le font pour la part des conséquences

LES PERTES ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES NE SONT PAS UN « DOMMAGE » FACILEMENT ASSURABLE

Contrairement aux dommages matériels, elles ne présentent pas les caractéristiques communes permettant leur modélisation par des lois probabilistes. D'une part, elles sont fonctions de la nature de l'activité et du métier que l'on y exerce : qu'y-a-t-il de commun entre l'arrêt d'un établissement recevant du public, le ralentissement des activités de services faute de clients, ou l'arrêt d'un site de fabrication faute de salariés ou de matières premières ?

« La gestion globale des risques, ou l'approche par les risques, est devenue un outil de pilotage essentiel à la gouvernance de l'entreprise durable. »



Ensuite, le lien avec l'évènement déclencheur n'étant pas clairement direct, mais endogène à la décision des acteurs, ces pertes deviennent exponentielles. Elles ne se limitent pas à un territoire, même s'il s'agit du pays dans son intégralité. On est bien aux limites des modèles assurantiels usuels comme l'a montré les débats récents sur l'assurance des pertes d'exploitation. Elles peuvent en outre être modulées par la gestion de l'entreprise et amoindries par la qualité de son Risk Management. C'est pourquoi, les assureurs n'ont pas pu développer une offre traditionnelle de prévention et d'assurance adaptée aux pertes d'exploitation sans dommage.

Qui plus est, très polarisées par leur compétitivité, les entreprises ne se sont pas toujours donné les moyens de comprendre les expositions de leur modèle opérationnel, complexifié par la globalisation, ni de les modéliser dans les conditions qui permettraient une tarification technique par les assureurs. Depuis longtemps, l'AMRAE développe les méthodes et outils nécessaires, par exemple pour la « supply chain » ou le risque cyber. Mais force est de constater que ces efforts n'ont pas encore abouti à une

véritable pratique de place, quelle que soit la place de marché!

QUELLE SOLIDARITÉ ENTRE LES ENTREPRISES ?

Enfin, on doit s'interroger sur la motivation des entreprises à partager avec leurs concurrents le coût de dommages, dont le niveau résulte directement d'orientations stratégiques plus ou moins risquées ou de l'efficacité d'une gestion des risques. S'il est incontestable que toutes les entreprises doivent être protégées pour conserver la cohésion du tissu économique français, faut-il rechercher une solidarité par filière ou une solidarité nationale? Doit-on se limiter aux seuls risques menaçant les populations qui touchent les secteurs dépendants du public, ou au contraire les diversifier entre tous les secteurs? Tous ces arbitrages sont éminemment politiques.

L'État est prêt à intervenir quand les conséquences deviennent hors de portée du bilan des assureurs, comme il fait déjà pour les régimes assurant les catastrophes naturelles ou le terrorisme. Mais nous savons que le nouveau régime en préparation ne peut pas répliquer ces modèles.

LA COVID-19 A MIS AU GRAND JOUR L'EXPOSITION DES ENTREPRISES À DES RISQUES SYSTÉMIQUES

La crise économique engendrée par la Covid-19, dont le caractère systémique a atteint un paroxysme, a mis au grand jour que les risques opérationnels des Entreprises sont devenus immatériels et, systémiques, voire illimités, comme le sont depuis longtemps les risques financiers.

Cette crise nous appelle à l'humilité. Pour les chefs d'entreprise, c'est sans doute la plus grave crise de leur existence. Parce que c'est une responsabilité régalienne de protéger les populations face à une crise sanitaire, cette crise est également politique. Son ampleur économique et sociale renforce encore cette dimension politique. L'État est donc intervenu dans son rôle d'assureur de dernier ressort de l'économie, prenant de larges mesures pour soutenir les entreprises, les conséquences économiques du confinement face à la pandémie n'étant, pour la plupart, pas assurées.

C'est pourquoi, au moment où l'économie réelle redémarre, la question que se posent tous ses acteurs, y compris l'État, est de savoir comment assurer les effets d'évènements majeurs susceptibles d'arrêter demain l'activité des entreprises.

Ces risques exceptionnels préoccupent les Risk Managers, conscients que leurs entreprises ne peuvent pas les supporter et qu'elles ne sont pas assurées pour les pertes qui en découleront. C'est l'objet du groupe de travail installé par Le Ministre de l'Economie et des Finances, Bruno Le Maire, auquel l'AMRAE a participé, pour la mise en œuvre d'un nouveau régime assurantiel couvrant les conséquences économiques de risques exceptionnels, dont la pandémie (voir en page 53 l'interview de Lionel Corre, sous-directeur des assurances à la Direction générale du Trésor)

CHANGER ABSOLUMENT DE PARADIGME : LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE D'ABORD, L'ASSURANCE ENSUITE.

Penser et mettre en place l'organisation pour limiter les pertes en chaîne et réduire au maximum leur coût pour les entreprises et la collectivité est possible dans la majorité des cas, même si certains restent plus vulnérables. La seule réponse à une crise d'ordre systémique ne peut être qu'un Risk Management lui aussi systémique et systématique qui se décline sur les dimensions suivantes :

La résilience : on peut éviter qu'un événement exceptionnel global ne se propage de façon exponentielle dans l'économie, avec des conséquences qui dépassent la richesse du pays. Parce que le Risk Management est la solution, il faut inciter les entreprises à y investir au plus profond de leur modèle opérationnel, tout en les encourageant à la diversification stratégique de leurs activités et à la maîtrise de leurs interdépendances.

Il faut favoriser, par des mesures fiscales, tous les investissements améliorant la continuité opérationnelle - redondance des outils et sites, relocalisation, plan de continuité ou de reprise d'activité- telles les défenses immunitaires d'un organisme vivant qui se bat pour éviter un arrêt fatal et se remettre au plus vite.

Les entreprises de toutes tailles trouvent le soutien à l'AMRAE qui diffuse les bonnes pratiques et les retours d'expérience car le socle de la résilience est commun à tous les risques. Ces investissements de résilience contribueront à la relance : si on compare leur coût à celui du risque évité, le retour sur investissement est excellent. Cela reste un coût, certes, mais, comme la qualité ou la santé, la résilience n'a pas de prix, ou plutôt elle est le prix de la confiance de tous dans l'économie et celui de la souveraineté économique du pays.

L'auto-assurance des entreprises : il faut également renforcer, afin qu'elles mutualisent d'avantage dans le temps les risques sur leur propre bilan. Ici aussi, la fiscalité doit être incitative. Leur permettre de renforcer leurs fonds propres par des provisions déductibles, afin de faire face aux chocs futurs avec ce capital résilience. En complément il faut absolument promouvoir dans notre pays, comme en Europe,

- ceci en toute sécurité juridique et fiscale -, un continuum d'outils d'auto-assurance pour les entreprises de toutes tailles, que ce soit le développement des filiales d'assurance et de réassurance des plus grandes Entreprises ou de mutuelles multi-entreprises pour les plus petites. Ces outils permettent une meilleure gestion des risques de toutes leurs activités, en les connaissant mieux, pour organiser un transfert plus performant.

L'assurance des grands risques : la résilience, même « la plus en pointe », ne peut pas protéger l'entreprise de chocs exceptionnels dépassant sa capacité de résistance sans le financement complémentaire apporté par le marché de l'assurance ou par l'État.

Pouvoir financer ses pertes économiques devient essentiel pour l'entreprise : il faut donc développer de nouveaux dispositifs d'assurance pour couvrir la perte d'exploitation sans dommages. Si les deux conditions, que sont le renforcement du Risk Management et l'intervention de l'État, sont réunies, alors s'initiera avec les assureurs et réassureurs, le cercle vertueux du développement d'un marché innovant s'appuyant sur toutes les techniques de transfert de risque.

L'assurance est la marque d'une économie mature et puissante, seul un partenariat large entre sphères publiques et privées, élargi au niveau européen, permettra d'innover pour assurer le monde « d'après ».

LE RISK MANAGEMENT, MATRICE DU CAPITALISME RESPONSABLE

Le partage du risque est au cœur du contrat social de l'entreprise comme de celui qui fonde la nation, la crise Covid-19 nous le rappelle. C'est pourquoi, la gestion des risques est le socle de l'entreprise responsable, dont la capacité de résilience contribue à la souveraineté de notre pays. La résilience devient ainsi un bien commun.

Dans un monde devenu viral, cette économie du risque est le système de santé des entreprises et celui de l'économie réelle tout entière.

Mettre en œuvre cette démarche est certes un défi. C'est surtout notre responsabilité. ■

« Il faut favoriser, par des mesures fiscales, tous les investissements améliorant la continuité opérationnelle. »

INTERVIEW DE LIONEL CORRE, SOUS-DIRECTEUR DES ASSURANCES
À LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR

« TRÈS VITE, NOUS AVONS ACQUIS COLLECTIVEMENT LA CONVICTION QU'IL N'EXISTAIT PAS DE MARTINGALE »

Le ministre de l'Économie a mis en place, en avril 2020, un groupe de travail piloté par la direction générale du Trésor, avec en ligne de mire la création d'un nouveau dispositif assurantiel pour les entreprises en cas d'événement exceptionnel. Qui couvrirait en particulier de futures pandémies. Petit point méthodologique avec Lionel Corre, aux manettes de ce travail très collaboratif.

Quelle est la genèse de ce groupe de travail CATEX?

Le sujet des pertes d'exploitation dans le cas de la crise actuelle a été rapidement un grand sujet de débat en France. Ce débat existe dans d'autres pays, il se distingue en tout cas dans notre pays par sa vigueur.

Il s'agissait d'abord de traiter l'urgence : que les entreprises assurées qui bénéficient de clauses qui les couvrent en cas de pandémie soient indemnisées en application de leur contrat. Et pour toutes les autres, c'est-à-dire la très grande majorité comme l'a confirmé l'enquête menée par l'ACPR, il s'agissait que les assureurs contribuent à l'effort de solidarité nationale. Ce qui a donné lieu à des engagements pris sous l'égide des pouvoirs publics, auxquelles se sont ajoutées des actions individuelles.

Au-delà, s'est très vite posée la question de l'avenir et d'une meilleure couverture de ce risque, dans un contexte où les assureurs le déclaraient inassurable alors que les entreprises exprimaient au contraire leur souhait d'être couvertes, d'autant plus que certaines l'avaient bien été, dans les faits.

Nous devons donc travailler suffisamment vite pour répondre à cette demande aussi forte que légitime, mais également prendre le temps de la réflexion pour tirer les leçons de la présente crise. La démarche qui a été retenue a été de constituer un groupe de travail qui défriche la question, qui dresse des premières pistes d'options possibles et ouvre la voie à des consultations beaucoup



plus larges en vue de décisions des pouvoirs publics.

Qu'est-ce qui a motivé vos choix dans sa composition ?

Nous avons réuni, aux côtés des équipes du Trésor, les principales parties prenantes intéressées. Nous avons bénéficié du concours de parlementaires des deux assemblées qui travaillent sur cette question, et qui se sont beaucoup impliqués. Nous avons réuni des représentants des grandes associations d'assureurs et de réassureurs (FFA, APREF, AGEA, Planète CSCA) puisque nous avons abordé le problème sous l'angle des couvertures

« Les entreprises étaient représentées par le Medef et la CPME, mais aussi par l'AMRAE qui nous a apporté la contribution précieuse des spécialistes des grandes entreprises en matière de Risk Management. »

LE FUTUR DE LA GESTION DES RISQUES

**Cédric de SERPOS**

C.E.O. NOVASECUR

"Aujourd'hui, la contribution de l'IA au Risk management est déjà considérablement plus efficace que celle apportée lors de l'adoption d'outils SIGR/GRC en remplacement d'Excel.

Comme à l'époque, c'est encore une histoire de métier et de logiciel. Le tout est de savoir ce que l'on veut et s'adresser à des professionnels "

Ce qui change avec l'IA

Le changement majeur repose sur la prise en compte de données qui ne sont pas traitées d'habitude et sur la capacité de découvrir des modèles métiers nouveaux.

Ce renforcement de la capacité d'analyse contribue à l'augmentation de l'efficacité du Dispositif de Maîtrise des Risques. L'approche stratégique devient holistique. Elle permet une vision à 360° qui développe considérablement les niveaux d'anticipation et l'accompagnement de la décision stratégique et tactique. L'industrialisation permet des gains de productivité significatifs.

Trois piliers pour la mise en place d'un projet d'IA ?

Définir précisément la finalité et les objectifs attendus de l'utilisation de l'IA.

Envisager ce projet comme la mise en place d'un outil métier (maturité des données, qualité du prestataire, mise en place, IT, pilotage).

Rester pragmatique et ouvert, les résultats de l'IA s'interprètent et s'améliorent de façon itérative.

Quelles applications optimales pour l'IA

La différence essentielle de l'IA repose sur l'industrialisation des traitements complexes de données et sur leurs traductions applicatives en évolutions fonctionnelles inédites.

L'IA est particulièrement efficace pour déterminer des indicateurs avancés sur des modèles de risque, traiter les signaux faibles, analyser les interactions entre les risques, anticiper les meilleures actions de maîtrise et recommander de nouvelles stratégies plus efficaces et plus pragmatiques face à un environnement évolutif.

Ce qui ne change pas avec l'IA

C'est avant tout votre rôle en tant que pilote de la gestion des risques et votre position finale dans la chaîne de décision. Les étapes de vos processus de maîtrise des risques et la réalité de l'intervention humaine sur de terrain restent les mêmes.

L'intégration des données dans vos outils demeure essentielle. Leur qualité et leur profondeur permettent d'éviter les biais d'interprétation dans l'apprentissage de l'IA.

NOVASECUR fête ses 10 ans ! Elle est un acteur majeur de l'édition de solutions de Risk Management grâce, notamment, à une approche disruptive en matière de traitement scientifique des données, continue à révolutionner les pratiques de son univers, appliquées au monde du risque et de l'assurance.

www.novasecur.com

assurantielles pertes d'exploitation. Les entreprises étaient représentées par le Medef et la CPME, mais aussi par l'AMRAE qui nous a apporté la contribution précieuse des spécialistes des grandes entreprises en matière de Risk Management. Enfin, nous avons également bénéficié de l'expertise de l'institut des actuaires et de celle de la Caisse Centrale de Réassurance.

Quelle méthodologie avez-vous retenue pour permettre des échanges efficaces ?

Tout d'abord, compte tenu du contexte sanitaire, nous ne nous sommes jamais «vus». Entre avril et juin, nous avons organisé cinq réunions de 2 heures suivies d'une réunion de bouclage du rapport, toutes sous forme de conférences téléphoniques.

Notre objectif était d'identifier toutes les grandes questions auxquelles il faudrait répondre et de poser les termes du problème que nous voulions résoudre. Très vite, nous avons acquis collectivement la conviction qu'il n'existait pas de martingale, ni de solution évidente qui fasse consensus.

Chaque réunion a eu un ordre du jour précis, autour d'un ou plusieurs angles du sujet, dont nous avons débattu collectivement. Nous avons aussi évidemment beaucoup travaillé entre chaque réunion, sur la base notamment de questionnaires proposés par la direction générale du Trésor. Chacun a pu ainsi prendre du recul sur le sujet et formaliser ses positions, qui étaient ensuite versées au groupe de travail. Nous avons

aussi demandé à certains des contributions techniques précises sur des sujets et angles particuliers, en fonction de leur expertise (CCR, Institut des actuaires, APREF, FFA, AMRAE...). Et nous avons aussi reçu des contributions spontanées d'organismes non représentés dans le groupe de travail ou d'économistes qui s'intéressaient au sujet. Ils nous ont apporté des idées et des angles nouveaux, sur lesquels nous avons aussi travaillé.

Quelles sont les prochaines étapes ?

Nous avons avancé rapidement, de façon transparente et constructive, ce qui a été très appréciable. Au total, il nous a fallu deux mois à peine pour boucler cette première phase. Celle-ci a abouti à la rédaction d'un rapport «ouvert», qui pose les grandes lignes du débat et différentes options possibles, telles qu'on a pu les structurer sur la base de nos travaux. Ce rapport a été remis au Gouvernement le 6 juillet.

Nous entrons aujourd'hui dans une deuxième phase : celle d'une consultation publique, sur plusieurs semaines, qui permettra à chacun de se prononcer sur les grandes questions que nous avons identifiées. La suite dépendra du retour de ces consultations et des décisions que prendra le Gouvernement sur cette base. Dans la plupart des options que nous avons identifiées, il faudrait changer la loi et donc prévoir un volet législatif. Un tel processus peut être lancé d'ici la fin de l'année, mais tout dépendra de la solution et du vecteur choisi. Il est trop tôt pour le dire ! ■

« Nous entrons aujourd'hui dans une deuxième phase : celle d'une consultation publique, sur plusieurs semaines, qui permettra à chacun de se prononcer sur les grandes questions que nous avons identifiées. »

LISTE DES PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

SERVICES DE L'ÉTAT :

- Direction générale du Trésor

PARLEMENTAIRES :

- Valeria Faure-Muntian, députée, vice-présidente de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, co-présidente du groupe d'étude Assurances
- Nadia Hai, députée, secrétaire de la Commission des finances de l'Assemblée nationale
- Jean-François Husson, sénateur, vice-président de la Commission des finances du Sénat
- Michel Raison, sénateur, membre de la Commission des affaires économiques du Sénat

ENTREPRISES :

- Mouvement des Entreprises de France
- Confédération des Petites et Moyennes Entreprises
- Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

ASSURANCE :

- Fédération Française de l'Assurance
- Association des Professionnels de la Réassurance en France
- Planète-CSCA
- Fédération nationale des syndicats d'agents généraux d'assurance
- Caisse Centrale de Réassurance
- Institut des actuaires

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DE L'AMRAE

L'Assemblée Générale Ordinaire de l'AMRAE s'est tenue le jeudi 14 mai 2020 en distanciel, en raison du confinement lié à la pandémie. Conduite par Anne Piot d'Abzac, Vice-Présidente et Secrétaire générale de l'AMRAE, l'Assemblée, organisée sous ce format inédit, a permis de rassembler davantage d'adhérents, plus de 60, qu'en 2019.

L'Assemblée a entendu le rapport moral de Brigitte Bouquot, Présidente sortante, qui a rappelé les piliers de la stratégie de l'association : faire reconnaître le métier du Risk Manager et orienter le marché des assurances vers la demande.

RAPPORT MORAL DE BRIGITTE BOUQUOT, PRÉSIDENTE DE L'AMRAE

« Chers amis, chers membres de l'Association, L'Assemblée générale, est un moment fort de la vie de l'Association partagé avec les adhérents, les administrateurs et les collaborateurs de l'AMRAE. C'est une première ce soir car nous la tenons par voix numérique. Je salue tous ceux qui sont connectés avec nous ce soir. Nous faisons tous face à la pandémie. Certains d'entre vous sont touchés directement ou à travers leurs proches. C'est d'abord vers eux que vont nos pensées et je veux leur témoigner notre sympathie au nom de toute la communauté de l'AMRAE.

Entreprises, dirigeants et salariés affrontent la plus grave crise économique et sociale de leur existence. Dès le début, les Risk Managers, c'est-à-dire vous tous, les Risk Managers sont montés en première ligne, pour alerter, puis gérer la crise et le confinement. Et aujourd'hui, accompagner la reprise d'activité tout en renforçant la résilience de l'entreprise.

Oui, car seules les entreprises résilientes feront

redémarrer l'économie réelle. L'AMRAE a été très active pour vous soutenir dans cet effort, aussi je veux remercier tout particulièrement tous ceux et toutes celles, Risk Managers en fonction ou membres de l'équipe qui ont contribué à cette solidarité, qui est l'essence même de l'Association.

Cette crise est grave. Des pans entiers de l'économie sont en « réanimation ». Cette crise est une leçon d'humilité, les réalisations « d'avant » nous apparaissent secondaires, tant est forte la rupture avec « l'après » ! Nous sommes plus préoccupés des questions que pose demain, si incertain.



C'est pourquoi, pour la dernière assemblée de mon mandat, mon rapport moral sera assez bref. L'important, c'est vraiment de savoir comment nous allons répondre aux défis futurs. En toute humilité et modestie, je suis confiante car nous sommes bien préparés. L'AMRAE est vraiment l'association de référence du Risk Management et des Assurances en Entreprise et elle est reconnue comme telle. »

LE RISK MANAGEMENT

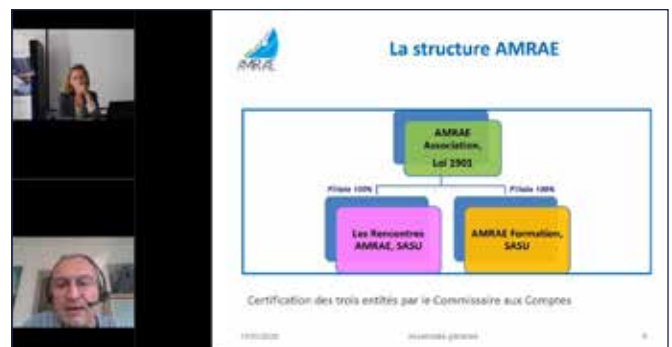
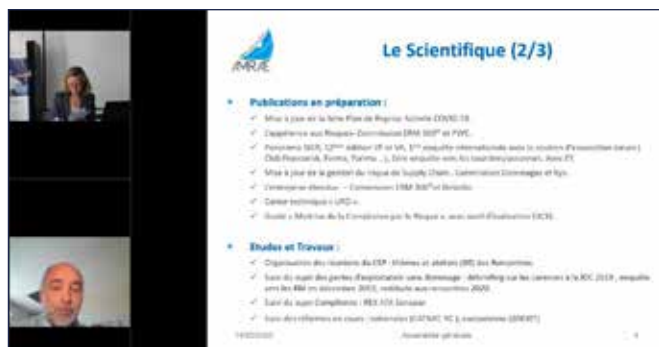
« Nous avons compris, avant les autres, les enjeux des risques exceptionnels et systémiques d'un monde globalisé et de ses interdépendances. Nous avons aussi compris que seule une bonne gestion globale des

ÉLECTIONS

Le Conseil d'Administration est composé de 15 membres au plus, avant l'élection 15 sièges sont pourvus. 4 mandats arrivant à échéance ont été renouvelés à la suite du vote favorable des adhérents. Sont réélus : Léopold Larios de Piña, Philippe Noirod, Alain Ronot, Stéphane Yvon.

« L'enjeu de demain sera donc de contribuer à développer une véritable culture du risque et de la résilience. »





risques, au cœur de la gouvernance, rend l'entreprise durable.

Oui, le Risk Management est la matrice de l'entreprise responsable. C'est-à-dire une entreprise responsable de sa propre résilience, d'abord pour elle-même, mais aussi actrice de la résilience de l'économie et de la société : la résilience est la condition de la confiance.

Nous vivons une bascule car cette crise met en lumière le caractère stratégique du Risk Management et des assurances pour les entreprises. Les dirigeants l'ont compris, et les politiques aussi. L'AMRAE a mené la bonne stratégie, celle qui lui a permis d'être reconnue comme telle par les Entreprises, et elle apporte sa voix dans le débat public. L'enjeu de demain sera donc de contribuer à développer une véritable culture du risque et de la résilience qui sera absolument nécessaire pour faire face aux futurs chocs. »

L'ASSURANCE

« Cette crise est l'exemple en « vraie grandeur » du Risque Systémique. Nous savons que les risques du nouveau monde sont volatils et systémiques. Ils ne sont pas bien assurés, pour certains pas assurables. C'est pourquoi, la maturité du Système de Gestion des Risques est un critère essentiel pour le placement des programmes d'Assurances et le développement des nouvelles Assurances. Les Assureurs apprennent le risque à partir des entreprises qui seules les connaissent en profondeur, technique et économique. Les entreprises doivent allouer des ressources, et du capital – par exemple à travers leurs captives, à la gestion quantitative du risque. Et nous poussons ces idées auprès des pouvoirs publics.

Sans cette première ligne de défense, aucune innovation en assurance ne verra le jour, et ce d'autant plus que les conditions du marché n'y sont pas favorables, avec les taux négatifs sans même parler des effets du Covid-19 sur le marché de l'Assurance et de la réassurance. »
Ce sont ces deux piliers qui fondent la raison d'être de notre association

LA RÉSILIENCE DE L'AMRAE

« Par le succès de nos Rencontres et une gestion rigoureuse, nous avons eu plusieurs exercices bénéficiaires. C'est clé car cela nous permet de rester indépendant, de développer l'équipe et d'investir dans de nouveaux outils. Aujourd'hui, cela nous permet de faire face aux incertitudes de la crise économique dans de meilleures conditions en 2020, et ainsi d'avoir du temps pour se réinventer dans « l'après ».

Voilà ce que je souhaitais vous dire : Le Risk Manager est au centre de l'AMRAE à travers vous tous et vos travaux. Plus que jamais, la voix de l'AMRAE devient importante, mais elle sera ce que nous en ferons tous ensemble.

Pour conclure, je remercie tout particulièrement l'équipe du Comex qui m'a accompagnée et soutenue, ainsi que le Conseil d'Administration et les Présidents de Commission et des Régions. Je remercie aussi notre délégué général, pour son action discrète et efficace et toute l'équipe des permanents qui se donnent en nous faisant confiance. »

Le Risk Manager est au centre de l'AMRAE à travers vous tous et vos travaux.

L'AMRAE est et sera ce que nous en ferons tous ensemble. ■

APPROBATION DES COMPTES

Le vote des résolutions et de l'élection au conseil d'administration s'est déroulé à distance, cette possibilité est conforme aux statuts. Le vote s'est déroulé en ligne du 6 mai 2020 de 9h30 au 14 mai 16h00, via le tiers de confiance Neovote.

Le dépouillement a été réalisé en ligne le 14 mai à 16h05 par le tiers de confiance Neovote et trois scrutateurs.

Le rapport financier, le rapport d'activité, le budget 2020 et les candidatures ainsi que la présentation générale étaient disponibles à la consultation pendant toute la durée du vote.

Le rapport d'activité et le rapport financier 2019 ainsi que les comptes 2019 sont approuvés.

Le Commissaire aux Comptes de l'association a certifié les comptes au 31 décembre 2019.

Le budget prévisionnel 2020 est également approuvé.

JEUDIS DE L'AMRAE : L'ANTICHAMBRE DES CELLULES DE CRISE COVID-19

La question ne fut pas « que faire », mais comment construire une solidarité entrepreneuriale à même de soutenir la fonction Risk Manager tout au long d'une crise unique en son genre. Si, du fait du confinement, le format allait de soi - le webinaire - le fond et rien que le fond a été la ligne de conduite définie pour construire les Jeudis de l'AMRAE. Un rendez-vous à la fois opérationnel et prospectif, pour continuer de bâtir le socle d'une entreprise responsable.

Parce que dans une situation inédite d'aucun peut prétendre détenir une vérité absolue, le comité ad hoc des Jeudis de l'AMRAE, dès le départ, a voulu adjoindre à sa propre expertise celle du terrain. Alors qu'en coulisse se prépare le premier rendez-vous des Jeudis de l'AMRAE, les échanges avec le Medef confirment cette nécessité d'unir les savoirs. En l'espèce, construire urgemment la trame d'un PRA, Plan de Reprise d'Activité, et alors même que beaucoup trop d'organisations découvrent l'étape le précédant, le Plan de Continuité d'Activité (PCA).

questions fusent. Le modèle de PRA, quant à lui, est déjà en ligne en pour tous, au nom de la solidarité entrepreneuriale. Bilan : le partage des retours d'expérience s'avère fondamental pour avancer dans une crise quand les stratégies des organisations sont percutées, infléchies, par celles émanant du politique.

Les webinaires incantatoires fleurissent sans saisir qu'ils sont sans doute en décalage avec l'urgence d'agir. Loin de les moquer, ils sonnent comme un rappel à rester concentré sur l'anticipation et la gestion des risques. Si en arrière-plan se prépare un Jeudi consacré à la supply chain, à cet égard, un risque majeur nécessite une mobilisation immédiate des savoirs : la gestion du risque numérique durant la crise. Le nomadisme numérique a pris une ampleur inattendue et l'enjeu sur le maintien des normes de sécurité des SI s'avère capital face aux menaces cyber profitant des failles générées par l'utilisation massive du télétravail.

« Anticipez : préparez-vous à être prêts. »



JEUDI DE L'AMRAE #1 : « COVID-19, COMMENT GÉRER L'URGENCE ET REDÉMARRER DÈS QUE POSSIBLE ? »

Le thème de ce premier Jeudi s'est imposé de lui-même. Jeudi 9 avril, 17 heures, Benoît Vraie, précédent Président de la Commission « Intelligence Économique, crises et PCA » de l'AMRAE et Maître de conférences associé à Panthéon Sorbonne Paris 1, ainsi que Gérard Payen, Chief Risk Officer du Groupe Renault, administrateur de l'AMRAE, sont projetés sur les écrans d'une centaine d'adhérents. Pas de solennité, entrée immédiate dans le vif du sujet. À peine la présentation est-elle achevée que les



JEUDI DE L'AMRAE #2 : « CYBER MENACES ET CYBER ASSURANCES À L'ÉPREUVE DU COVID-19 »

Jeudi 16 avril, sont réquisitionnés Philippe Cotelte, Risk Manager Airbus Defence and

« Accroissement des périls Cyber à gérer pendant la crise, sortie de crise à préparer. »

Space, administrateur de l'Association et président de sa commission SI, Jean Bayon de la Tour, Head of cyber de Marsh ainsi que Yann Tonnellier, chef adjoint du bureau Management des Risques Cyber de l'ANSSI, Agence nationale de la sécurité des systèmes d'Information. Point est fait sur les bonnes pratiques en termes de sécurité et sur les menaces à remonter dans la cartographie des risques.

manager de KYU*. Sont détaillées les actions à engager sans délais tandis que fusent les questions d'adhérents de plus en plus nombreux le jeudi, à 17 heures.

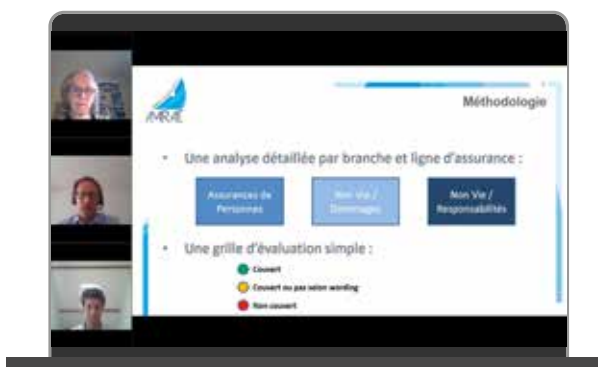
BERCY, BEAUCOUP

Face à cette crise inédite, gageons que La Fontaine ne se fusse offusqué du tour de force que réalise l'AMRAE en coulisses : transformer la tortue assurantielle en lièvre pour permettre aux organisations d'anticiper la prochaine crise. Si à l'heure de ces lignes, la position de l'AMRAE sur la couverture assurantielle des risques exceptionnels est publiée dans la presse, les réunions en interne et au sein du groupe de travail, dénommé Bercy, voulu par le Ministre de l'Économie et des finances Bruno Le Maire, s'enchaînent en ce mois de mai. Mais il faut revenir au front, constater les creux et bosses, mettre en perspective l'assurance des entreprises coincée dans l'étau de la Covid-19 : programme du #4

« Covid-19 :
Un raz-de-marée
pour les supply
chains. »

JEUDI DE L'AMRAE #3 : « SUPPLY CHAIN ET ENTREPRISE ÉTENDUE À L'ÉPREUVE DU COVID-19 »

La patience est une sagesse payante, il fallait un temps de remontée de données passées au tamis et d'informations fiables pour aborder le cas clinique de la supply chain. Car quatre mois auparavant, les entreprises considéraient le risque épidémique comme l'un des moins probable et des moins impactant pour leur supply chain. Entre ampleur et brutalité, la crise a remis en cause nombre de convictions, exacerbant les conséquences de faiblesses déjà identifiées. Interdépendance entre clients et fournisseurs, manque de solutions d'assurance pour les pertes d'exploitation sans dommage, le plateau virtuel est à la hauteur des enjeux. Philippe Noirot, administrateur de l'AMRAE et copilote de son Comité scientifique, directeur adjoint du management des risques du Groupe Orange, Michel Josset, Président de la Commission Dommages aux biens de l'AMRAE et Directeur Assurances, Prévention, Immobilier de Faurecia débattent avec Laurent Giordani, Associé fondateur et Xavier Roussel, senior



JEUDI DE L'AMRAE #4 : « L'ASSURANCE DES ENTREPRISES À L'ÉPREUVE DU COVID-19 : CONSTATS ET PERSPECTIVES. »

Rappelons que le rapport mondial sur les risques publié lors du dernier forum économique de Davos plaçait le risque pandémique hors du top 10 des risques majeurs, que ce soit en termes de probabilité ou d'impacts. Risque cependant et généralement exclu de la plupart des contrats d'assurances couvrant les entreprises. De facto, l'impact de la crise actuelle se trouve largement non assuré, notamment, par effet de ricochet, sur l'activité

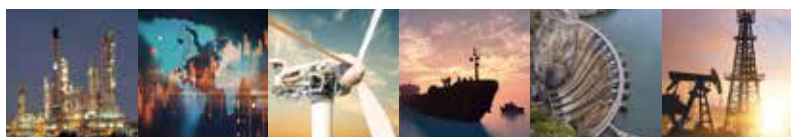
« Penser
la résilience
avant d'organiser
l'assurance. »

Au service de l'expertise internationale

Naudet est un cabinet d'expertise spécialisé en Risques Industriels et Techniques. Avec une équipe d'ingénieurs et financiers, il est leader de son secteur en France et se distingue par l'exclusivité de son activité dans le monde de l'industrie et des grands comptes internationaux.

NOS DOMAINES DE COMPÉTENCE

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



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



des entreprises. Pour l'AMRAE à la manœuvre sur ces eaux tempétueuses, Brigitte Bouquot, Présidente, François Beaume, VP risques numériques AMRAE, VP Risks and Insurance de Sonepar et Léopold Larios de Piña, VP Formation AMRAE, Head of Risk Management & Governance of Digital de Mazars, font le point sur la réponse des contrats d'assurance en place au sein de l'entreprise, ainsi que sur les impacts potentiels de cette crise sur le marché. Sans doute, les carences relevées ce jeudi 7 mai auront-elles exacerbé la combativité de la Présidente, Brigitte Bouquot, qui va se mobiliser, corps et âme, pour qu'à travers le groupe de travail de Bercy, s'affirme la nécessité de penser la résilience de l'économie en s'appuyant sur le socle et rempart tout à la fois de la gestion des risques.

Avant le 15 mars, ceci apparaissait comme une singularité voire une gageure. C'est désormais devenu impérieux.

Depuis près d'un mois, le déconfinement, c'est-à-dire le retour progressif à la liberté de circuler et d'échanger, favorise l'émergence de nouveaux risques notamment RH, mais également d'enjeux de confiance dans les mobilités, altérée par la peur collective des foyers d'infection désormais dénommés clusters. Alors que le débat se focalise sur la mise en place des gestes barrière, tant pour les salariés que pour les usagers, sur la cartographie des risques, les différentes responsabilités de l'Entreprise changent de couleur, une hausse de la sinistralité due au possible relâchement de la vigilance durant un temps sans voiture s'invite. Quant à la position des assurances, prémices de l'État du marché, elle clignote.

JEUDI DE L'AMRAE #5 : « LES ENJEUX DES MOBILITÉS À L'HEURE DU DÉCONFINEMENT. »

Pour conduire ce cinquième épisode du jeudi 4 juin, Patrick Lacroix, Président de la Commission Automobile de l'AMRAE, Risk Manager d'Idex avait invité Belinda Albumazard, Directrice des Assurances Groupe pour Transdev Group, et Vincent Menjolle, directeur



Risques & Assurances pour RATP Dev. Déjà, les Risk Managers intervenants ont enjambé la reprise, les enjeux environnementaux remontent dans les classements, avec en ligne de mire, le risque du retour au « tout voiture ». Sans compter les nouveaux concurrents du secteur du transport : les applications webinaires. #Se-réinventer-dès-à-présent.

Avec cette crise, l'AMRAE aura éprouvé sa capacité à répondre aux multiples problématiques du Risk Management dans toutes ses dimensions : de la prévention, en passant par la gestion de crise ou l'assurance. Elle aura aussi accéléré sa révolution digitale. Devant le satisfecit des adhérents, le comité des Jeudis de l'AMRAE cesse d'être ad hoc pour devenir pérenne. Dès septembre, Les #Jeudis de l'AMRAE reprendront leur mission, en complément des commissions qui se sont poursuivies en distanciel durant toute la séquence Covid-19.

Servir les adhérents. Partager l'expérience. Anticiper. Être au rendez-vous de l'Entreprise Responsable avec un temps d'avance. ■

« Cette crise va accélérer la digitalisation des formations et procédures, même si certaines populations restent très attachées au papier. »

* KYU a publié un nouveau livre blanc : « Réagir et préparer l'Après : Les actions décisives pour la Supply Chain »

<https://www.amrae.fr/Covid-19-votre-cellule-de-crise-online>

<https://www.lopinion.fr/edition/economie/face-a-crise-systemique-rempart-gestion-risques-tribune-brigitte-218932>

<https://fr.weforum.org/agenda/2020/01/voici-les-principaux-risques-auxquels-le-monde-sera-confronte-en-2020/>

RENCONTRES ÉCONOMIQUES D'AIX EN SEINE

« L'ÉCONOMIE DU RISQUE EST UN AVANTAGE POUR LES DÉMOCRATIES. IL FAUT RELANCER UNE ÉCONOMIE QUI FAIT DU RISK MANAGEMENT »

Créées en 2001, les Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence sont devenues un événement économique majeur. Délocalisées cette année à Paris en raison du contexte exceptionnel, ces trois jours ont été rebaptisés « Aix en Seine ». Plus de 300 intervenants ont apporté leurs réponses aux grands défis économiques. Parmi eux, le rapport au risque, sous-jacent d'une entreprise dynamique et solidaire, autrement dit, responsable.

Le 3 juillet, Brigitte Bouquot a porté la vision de l'AMRAE sur le thème « Braver le risque ».



Comment relancer l'esprit d'entreprise et d'innovation dans l'économie, dans des conditions qui assurent en même temps une meilleure maîtrise de la prise de risque ?

L'histoire contemporaine du risque prend ses racines dans la crise de 2008, a rappelé, Philippe Trainar, membre du Cercle des Economistes, coordinateur du débat, à laquelle les différents acteurs ont réagi en se repliant sur des stratégies aussi peu risquées que possible. Mais, ce qui ne devait n'être qu'un repli temporaire semble s'être progressivement cristallisé en une aversion envers le risque. Certes, la frontière psychologique entre une aversion accrue au risque et une perception d'un risque accru est subtile. Il n'en demeure pas moins que le prix

de cette aversion est très élevé en termes de ralentissement constaté de la croissance et des gains de productivité, au moment même où les défis du vieillissement et de la transition climatique appellent à un regain de l'esprit d'entreprise et d'innovation.

Un débat nourri et prospectif auquel les intervenants ont su donner de l'envergure en évitant de perdre l'auditeur pour définir le bon niveau du risque. Comment sortir une collectivité et toutes ses parties prenantes - entreprise, finance, société et État - d'une sorte de stagnation par la crainte du risque à prendre, croyant avancer dans un monde certain, alors que, par essence, le monde est incertain.

« Aujourd'hui braver le risque veut dire aussi que les régulateurs doivent braver leurs inquiétudes, leurs angoisses, sinon il n'y aura pas de prise de risque dans la vie sociale. »

Antoine Lissowski,
Directeur général de CNP
Assurance



Philippe Trainar,
membre du Cercle des Economistes

Pour Antoine Lissowski, Directeur général de CNP Assurance, «devant la problématique de l'émotion publique sur le risque, très relayé par la population et les parlementaires, l'idée que les métiers de l'assurance doivent être très réglementés a gagné. Réglementer oui, surréglementer non, dit-il en substance. *«Aujourd'hui braver le risque veut dire aussi que les régulateurs doivent braver leurs inquiétudes, leurs angoisses, sinon il n'y aura pas de prise de risque dans la vie sociale.»*

Sortir d'une angoisse collective ne pourrait se faire qu'avec l'émergence d'une véritable culture du risque, et à tous les niveaux de la société. Interpellée sur le rôle du Risk Management par Isabelle Couet, la journaliste des Echos modératrice de la table ronde, Brigitte Bouquot a poussé plus loin le débat. *«Le marché de l'assurance des grands risques est en train de se restreindre, les gouvernances de ces assureurs ne veulent ni choc, ni volatilité. C'est donc un levier très important pour comprendre que la priorité pour les entreprises,*



Antoine Lissowski,
Directeur général de CNP Assurance

c'est le Risk Management. Elles portent les risques sur leur bilan. Il faut qu'elles essaient de les réduire, parce que sont en vue les crises systémiques à répétition. C'est ça le plus important. Car cela rejailit sur le comportement des individus avec, je pense, un effet de bascule, un changement de paradigme. Tout le monde doit s'emparer de cette question en tant que citoyen, en tant que salarié et consommateur en acceptant, en pleine conscience de se poser la question : "à quel risque je contribue, à quel risque suis-je exposé" ».



Éric Pinon,
Président l'Association française de la gestion financière

La bonne compréhension du risque implique de la pédagogie tant pour la finance que pour l'assurance. On assiste pour ces deux métiers et filières au renforcement de la transparence, requise dans les propositions de placements et d'investissements.

Plus encore, pour Éric Pinon, Président l'Association française de la gestion financière, *«Il faut associer la culture du risque au partage de la richesse. Si je veux participer à la création de valeur, il faut que j'aie envie de ne pas être aussi prudent que d'aucun pourrait me le proposer. Et pour qu'il y ait un retour sur investissement, il faut que ce risque ait un sens, il doit avoir une durée et une destination.»*

Chacun a pu relever l'impatience des jeunes générations à ce que les responsables d'aujourd'hui osent prendre le risque de faire mieux et plus vite face aux enjeux climatiques mais également sociétaux qu'ils imputent à l'économie. Une nouvelle génération qui, cependant, prendra nécessairement sa part du risque.

« Et pour qu'il y ait un retour sur investissement, il faut que ce risque ait un sens, il doit avoir une durée et une destination. »

Éric Pinon,
Président l'Association française de la gestion financière

Comment sais-tu que ton papa ou ta maman t'aiment fort ?

1 enfant sur 10 ne peut pas répondre à cette question.

Plus de 220 millions d'enfants dans le monde grandissent sans leur père ou leur mère. SOS Villages d'Enfants agit pour changer cela. Chaque jour, SOS Villages d'Enfants redonne à des enfants en détresse une personne à qui s'attacher, un toit et un avenir. Et nous continuerons jusqu'à ce que chaque enfant ait une vie d'enfant.

Pour offrir une vie de famille à des enfants en danger, faites un don sur www.sosve.org

**AUCUN
ENFANT
NE DEVRAIT
GRANDIR
SEUL**



**SOS VILLAGES
D'ENFANTS**

www.sosve.org



Brigitte Bouquot,
Présidente de l'AMRAE

C'est bien la notion d'engagement responsable qui fut le fil d'Ariane durant cette visite du labyrinthe des risques que représentaient les points de vue.

Pour en comprendre l'architecture et en sortir renforcés, Brigitte Bouquot a rappelé toute l'importance du Risk Management. « La priorité, ce n'est pas l'assurance car on ne passe pas directement du risque à l'assurance. La priorité, c'est d'avoir une vraie politique de Risk Management qui permettra que, les cas de figures qu'on n'a pas prévus, les fameux risques systémiques qui vont arriver seront peut-être moins systémiques pour l'économie.

Alors, on pourra les mutualiser, les traiter et mettre en place des solutions assurantielles qui de toute façon sont indispensables à la résilience, à la soutenabilité des grands risques pour les entreprises. »

Si pour l'Europe, il fut complexe d'adopter une ligne de conduite commune face à la pandémie, en Asie, les états ont renforcé leurs alliances régionales avec une gestion du risque portée au niveau des souverainetés pour anticiper les suites de la pandémie.

Pour Manu Bhaskaran, CEO de Centennial Asia Advisors, « Il faut se pencher sur les faiblesses de nos économies, il faut engager des investissements pour renforcer les écosystèmes des entreprises. Il nous faire preuve de résilience. En Asie, beaucoup de pays l'ont compris ».

Brigitte Bouquot a fédéré le plateau en avançant l'idée que « La transformation du monde que l'on vise face aux attentes sociétales des jeunes qui notamment ne veulent plus polluer, c'est finalement de relancer l'économie par le risque car c'est une démarche qui met du sens. De nombreuses entreprises ont bâti leur raison d'être et leur nouvelle feuille de route en agissant pour réduire un risque ou contribuer à ne pas les aggraver. C'est pour cela que le Risk Management est très important parce que c'est aussi le point de départ d'une relance des investissements pour l'économie du risque, pour une économie plus résiliente socialement, – c'est peut-être la signature de l'Europe et, même si dit ainsi, cela peut sembler un peu idéaliste –, nous pensons que l'économie du risque est un avantage pour les démocraties et qu'il faut absolument relancer une économie qui fait du Risk Management. » ■



Manu Bhaskaran,
CEO de Centennial Asia Advisors

« Le point de départ d'une relance des investissements pour l'économie du risque, pour une économie plus résiliente socialement, - c'est peut-être la signature de l'Europe et, même si dit ainsi, cela peut sembler un peu idéaliste. »

Brigitte Bouquot,
Présidente de l'AMRAE

« Il faut se pencher sur les faiblesses de nos économies, il faut engager des investissements pour renforcer les écosystèmes des entreprises. »

Manu Bhaskaran,
CEO de Centennial Asia Advisors

À l'issue de 3 jours de débats intenses, le Cercle des économistes, propose une feuille de route, 15 propositions en 8 axes pour répondre à la crise.

Axe n°1 : Donner la priorité à la jeunesse

Axe n°2 : Relancer au niveau européen et français les filières productives innovantes

Axe n°3 : Créer des emplois, lutter contre la pauvreté et favoriser la mobilité

Axe n°4 : Lutter contre les fractures territoriales

Axe n°5 : Décrisper, décroïsonner, rétablir les liens fondamentaux au sein de la société française

Axe n°6 : Reconstruire un Etat frugal, efficace et juste

Axe n°7 : Bâtir un leadership moral de l'Europe

Axe n°8 : Penser long-terme, climat, financement de long-terme et intergénérationnel

Retrouvez l'intégrale des débats sur <https://www.lesrencontreseconomiques.fr/>

Contributeurs : Winifrey CAUDRON (Group Up), Coralie MACE (RATP), Thierry PERTUS (Conix), Samuel WEIGEL (Schleupen AG)

COMMISSION ERM 360°

GUIDE PRATIQUE : MANAGEMENT DE LA CONFORMITÉ PAR LES RISQUES

Le cadre réglementaire est exigeant. Les effets d'empilement des normes applicables peuvent nécessiter des modifications d'organisation et de moyens. Une gestion de la conformité parfois en « silos » en rend complexe son approche stratégique. Les conséquences peuvent induire des impacts significatifs. Avec ce guide et un outil associé, la commission ERM 360° facilite la prise en main du sujet. Elle permet une première analyse et évaluation des risques et des enjeux de compliance à laquelle son organisation doit répondre.

LES ENJEUX

Face au défi de la conformité, un groupe de travail de la commission ERM 360° propose une méthode d'identification des règles de compliance impactant les organisations pour évaluer leurs enjeux d'application. Non pour les mettre en œuvre en silo sectoriel, mais aux fins de les appréhender ensemble, d'identifier les moyens de maîtrise communs, rationaliser et optimiser la conformité, les déployer en parallèle, dans un prisme transversal et global, donnant ainsi tout son sens au plan d'actions de développement de la compliance dans l'organisation. L'analyse et l'évaluation permettent de prioriser les enjeux, de planifier les mises en place, de gérer et d'anticiper les risques associés.

Le déploiement des règles de compliance ne doit pas apparaître comme un frein à l'appétence au risque, mais plutôt comme un levier qualitatif et compétitif au service de l'organisation et de son business. La gestion permet à la fois une vision par conformité mais également en globalité, favorisant une véritable évaluation et un pilotage pertinent de ce risque. Ce cahier technique propose des évolutions des notions clés d'un sujet qui monte en puissance dans les organisations.



QUAND ET COMMENT DOIT-ON SE METTRE EN CONFORMITÉ ?

De bon sens, la question éclaire cependant avec précision le champ des risques : sanction - judiciaire, administrative ou disciplinaire - ,



Thierry Pertus,
Conix



Samuel Weigel,
Schleupen AG



Winifrey Caudron,
Group Up

perte financière, atteinte à la réputation, « les enjeux liés au risque de non-conformité ne sont pas à négliger, comme en témoigne les sanctions qui touchent les établissements financiers », avertissent les contributeurs de la publication.

UN ENJEU DE GOUVERNANCE

Double lecture de cet enjeu, donc, qui, in fine, a des conséquences directes sur la gouvernance de l'entreprise si, du fait d'une mauvaise interprétation, elle venait altérer sa réputation. Raison pour laquelle, le management de la conformité en amont est au cœur de cette publication qui propose les ressources techniques et réglementaires pour sa mise en place effective. Loin de se contenter de ces aspects formels, voire formalistes, le groupe de travail piloté par Winifrey Caudron - responsable

assurances et des risques de Group Up - a également élaboré un outil d'évaluation EXCEL, pour déceler les points d'inflexion et d'amélioration de la mise en œuvre de la conformité. Grâce à l'outil, l'exercice pratique proposé permet de mieux appréhender les spécificités du management de la conformité par le prisme du risque. Son mode d'emploi est précisé dans la publication.

Ce cahier technique s'inscrit dans la même veine que celui réalisé sur l'URD. Il s'est agi pour les membres de la Commission ERM 360° de présenter les opportunités à s'engager dans une stratégie visant, à renforcer l'efficacité de la cartographie des risques et à accompagner l'entreprise pour qu'elle se positionne en acteur responsable de sa prise de risque. ■

EXEMPLE DE CONFORMITÉ

Descriptif / Commentaires	Response	Maturité	Poids
Implication des organes de gouvernance pour une intégration de la conformité à la culture d'entreprise			
Existence d'une prise de position claire et sans équivoque de la part de la Direction Générale vis-à-vis des enjeux de conformité ?		2,7	
Si oui, les organes de gouvernance ont-ils été sensibilisés de manière appropriée aux enjeux de conformité ?	Oui	4	3
Si oui, le respect des obligations de conformité et leur bienfait font-ils l'objet d'une promotion constante au sein de l'organisme ?	Non	1	3
Si oui, le conseil d'administration supervise-t-il les cadres dirigeants en termes d'exemplarité eu égard aux enjeux de conformité ?	Oui	4	3
Si oui, le respect des obligations de conformité fait-il l'objet d'une surveillance de la part de l'audit interne ?	Oui	4	2
			2
Portée stratégique du management de la conformité			
Existence d'un soutien formel de la Direction Générale vis-à-vis du cadre de management de la conformité ?			3
Si oui, un budget consacré au respect des obligations de conformité est-il alloué annuellement ?			3
Si oui, des objectifs qualitatifs en lien avec la conformité sont-ils explicités et appliqués à tous les postes en responsabilité ?			2
Si oui, des sanctions sont-elles prévues et appliquées en cas d'écart de conduite du personnel au regard des obligations de conformité ?			2
Si oui, les sujets de conformité sont-ils remontés au niveau des instances stratégiques ?			2
Référentiel de management de la conformité			
Existence d'une politique de conformité (ou assimilée) formalisée et diffusée en interne ?			3
Si oui, précise-t-elle les domaines d'application du cadre de management de la conformité ?			3
Si oui, précise-t-elle les objectifs stratégiques sur lesquels aligner le cadre de management de la conformité ?			3
Si oui, précise-t-elle les modalités d'intégration de la conformité avec d'autres fonctions stratégiques ou transverses ?			2
Si oui, sa révision est-elle conditionnée selon des critères clairement établis ?			2
Existence d'un code de conduite ou d'une charte éthique (ou assimilés) faisant l'objet d'une publication sur le site institutionnel ?			3
Si oui, sa révision est-elle conditionnée selon des critères clairement établis ?	approuvée par la Direction		2
			2
Organisation de la conformité			
Existence d'une fonction conformité et/ou d'un titulaire officiel (par ex le RM) avec fiche de mission formelle ?			3
Si oui, cette fonction est-elle hiérarchique rattachée à une entité de gouvernance transverse au sein de l'organisme ?			2
Si oui, le personnel affecté à cette fonction est-il approprié au regard de l'ampleur de la tâche ?			2
Si oui, le taux de rotation du personnel dans la fonction est-il maîtrisé ?			2
Si oui, le personnel désigné dans la fonction possède-t-il une expérience et des compétences appropriées ?			2
Existence d'instances décisionnelles régulières spécifiques à la conformité ou prévoyant des saisines a minima annuelles ?			3
Si oui, les comptes-rendus sont-ils transmis aux organes directeur et d'audit interne de l'organisme ?	COMEX, Comité d'audit		2
Pilotage opérationnel de la conformité			
Veille légale et réglementaire, voire normative avec traduction des obligations de conformité au niveau opérationnel	recours à des compétences ou sens		3
Intégration des obligations de conformité dans les processus et procédures opérationnels de façon formelle et systématique	démarche nativement intégrée dans		3
Vérification systématique des antécédents et aptitudes pour toute affectation sur des postes réputés sensibles	background check/screening intégi		3
Formation ciblée et sensibilisation régulière des parties prenantes concernées, sur le respect des obligations de conformité	personnel interne, sous-traitants, f		3
Evaluation régulière du respect des obligations de conformité au niveau opérationnel	tests, audits, indicateurs de mesur		3
Amélioration continue des pratiques en matière de conformité au niveau opérationnel	traitement des non-conformités, p		3

12^E ÉDITION DU PANORAMA DES SIGR

Certaines publications ont un écho particulier lorsqu'elles entrent en résonance avec un événement majeur relevant leur intérêt. C'est le cas du Panorama des Systèmes d'Information de Gestion des Risques (SIGR), dont la 12^{ème} édition réalisée en partenariat avec EY, sera publiée le 16 juillet alors que l'épisode planétaire Covid-19, encore loin de livrer son épilogue, a mis en lumière tout l'intérêt des SIGR.

Tandis que les analyses et cartographies des risques ne cessaient d'évoluer, de livrer des données vitales pour la gestion des crises diverses provoquées par la Covid-19 et la prise de décision, se constituait dans le même temps ce nouvel opus sur les SIGR et leurs performances. Premier enseignement forgé dans le feu de l'action, la digitalisation de l'activité du Risk Manager va croissant. La génération exponentielle de données rend encore plus obsolète le tableur Excel, même s'il résiste toujours. Que les parties prenantes soit internes ou externes, le Risk Management, qu'il s'agisse d'alerter, de prévenir ou réagir, doit livrer à chaud analyses, perspectives et recommandations, prouesses désormais rendues possibles avec le soutien du numérique. L'analyse menée sur l'offre des systèmes d'information de gestion des risques arrive donc à point nommé.

« Nous continuons de vous proposer une analyse de marché, des vues alternatives, une description des besoins des Risk Managers et des offres éditeurs de SIGR, ainsi que des fiches techniques détaillées par éditeurs », précise François Beaume, Vice-Président de l'AMRAE et pilote du Panorama des SIGR. « Ces fiches sont pour partie reconduites de l'édition précédente », poursuit-il, « avec l'accord de l'éditeur déjà présent dans l'édition 2019, et pour partie, nouvellement ajoutées pour les nombreux éditeurs nouveaux entrants dans le Panorama pour cette édition. »

Comme en 2019 les partenariats avec l'AGRAQ, la Club FrancoRisk, IRM Qatar, PARIMA et le RIMS ont été reconduits.

NOUVEAU POINT DE VUE MÉTIER

Cette 12^e édition, de format inédit puisque entièrement digitale, s'adosse, comme à l'accoutumée, sur deux analyses combinant d'une part l'offre des éditeurs de SIGR, d'autres part, une enquête auprès des Risk Managers afin de connaître leur position ainsi que l'expression de leur besoin. Pour ce millésime 2020, l'analyse croisée n'a pas été actualisée, mais enrichie pour élargir la connaissance des systèmes et affiner les analyses. Point majeur et inédit de la publication : les résultats d'une nouvelle enquête, menée auprès des assureurs et courtiers pour recueillir leur vision des SIGR et de leur utilité. Sans dévoiler leur approche du sujet, il est à noter un intérêt marqué sur la capacité d'un SIGR à faciliter l'alignement de l'offre d'assurance avec l'exposition que le SIGR aide à mieux appréhender. Ce Panorama 2020 est également enrichi de nouveaux témoignages d'utilisateurs de SIGR de différents pays.

Le Panorama sera disponible le 16 juillet en langue française puis, dès septembre, en langue anglaise. Ce cahier technique est, comme chaque année, disponible en téléchargement libre et gratuit sur le site www.amrae.fr ■



« Un SIGR partagé entre les parties prenantes (direction des risques, contrôle interne, audit, assurances...) favorise la coordination entre les acteurs et la création de cette vision intégrée. L'édition 2020 du "Panorama des SIGR", en intégrant la perspective des assureurs et courtiers, confirme notre conviction que le pilotage des risques de demain nécessitera d'aller au-delà des silos de nos entreprises. »

Bertrand Rubio,
EY

- 39 éditeurs en 2019 ont répondu au questionnaire, base du Panorama SIGR et 54 en 2020. +50% de fiches éditeurs dans cette édition, signe de la vitalité du marché des SIGR.

• Nouveautés :

- Restitution d'une nouvelle enquête vers 46 représentants d'assureurs et courtiers sur leur perception des SIGR.
- Focus sur les SIGR au temps de la Covid-19.
- Focus sur l'innovation.

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



NOTRE MISSION

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

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

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

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

Formations certifiantes, diplômantes

Programmes courts

Formations intra-entreprise

En savoir plus : www.amraeformation.fr

Contact : amrae.format@amrae.fr - 01.42.89.32.72

Abonnement 2020*

Je désire m'abonner à la revue Atout Risk Manager pour 2020 (4 numéros)

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

☐ Non adhérent à l'AMRAE : 74 € HT**

Adresse de livraison

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

Adresse de facturation

si différente de l'adresse de livraison

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

Date

Signature

ATOUT RISK MANAGER

Contact : AMRAE

Service abonnement

80 boulevard Haussmann

75008 Paris

Tél. : 01 42 89 33 16

atoutriskmanager@amrae.fr

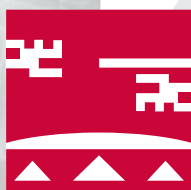
RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

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

*Abonnement valable sur une année civile. Si je m'abonne en juillet, je recevrai les deux numéros déjà parus dans l'année + les deux suivants.

**Pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 9 % pour l'Europe et 18 % pour les autres pays.





EQUAD

40 ANS DE CONFIANCE

**Votre partenaire indépendant
de l'expertise-conseil
en France et à l'international**

2020, nouvelle étape dans la transformation d'EQUAD

En 1980, Guy Caumes fonde eQuad avec une ambition : faire évoluer les métiers de l'expertise. Il tisse ainsi des relations de confiance autour desquelles s'est développée une entreprise qui compte aujourd'hui plus de 500 collaborateurs.

- EQUAD c'est **40 ans de confiance**, d'expertise et de conseil dans cet esprit d'amiable composition qui fait notre singularité.
- EQUAD c'est **40 ans d'indépendance**, de force de caractère, d'audace et de relations humaines pour vivre ensemble une aventure.
- EQUAD c'est **40 ans de passion des métiers de l'expertise et du conseil** avec un savoir-faire réunissant réactivité, proximité et solutions innovantes.

**C'est avec honneur et fierté
que nous allons vivre
dans la résilience et l'agilité
notre 40^e anniversaire.**

www.equad.fr



QBE Toujours prêt

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

www.qbefrance.com



QBE European Operations est le nom commercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited et QBE Europe SA/NV. QBE Europe SA/NV est le nom commercial de la société de droit belge QBE Europe. QBE Europe SA/NV est une société anonyme au capital de EUR 770.061.500 immatriculée en Belgique sous le n° 0690.537.456 – RPM Bruxelles – TVA BE 0690.537.456. Son siège social est situé 37, boulevard du Régent, 1000 Bruxelles - Belgique. La succursale en France de QBE Europe SA/NV est inscrite au RCS de Nanterre sous le numéro 842 689 556. Son établissement principal est sis Coeur Défense – Tour A – 110, Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex. QBE Europe SA/NV est une entreprise régie par le Code des Assurances pour les contrats souscrits ou exécutés en France. QBE Europe SA/NV est agréée sous le numéro 3093 et soumise au contrôle de la Banque Nationale de Belgique (BNB) et sa succursale en France est également soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).