

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°28

TRIMESTRIEL • PRINTEMPS 2021



Dossier

La sagesse du risque pour l'immunité collective : l'e-Evenement de l'AMRAE

Métier Risk Manager

Réseau international

Covid-19 en Asie : les retours d'expérience de Parima

Formation à la loupe

La cartographie des risques par Amrae Formation

Veille et position

La valorisation financière des risques

Actualités de l'AMRAE

Publication : « L'essentiel de la sécurité numérique pour les dirigeants et les dirigeantes »



Haute énergie

Karine Sirmain, Directrice Trésorerie, Risques et Assurances d'Engie

BESSÉ

N°1

AU BAROMÈTRE
COURTIERS
RISK MANAGERS*



Les hommes et les femmes de Bessé sont des experts du conseil et du courtage en Assurances pour les Entreprises. Au quotidien, ce sont 460 collaborateurs qui s'appuient sur leur capacité d'innovation et sur leur spécialisation pour accompagner leurs clients, ETI et grandes Entreprises, dans la protection de leurs activités et de leurs salariés. Depuis 60 ans, avec les mêmes valeurs et la même indépendance, Bessé s'est imposé au fil du temps comme l'un des leaders français sur son marché. Régulièrement distinguées pour la qualité de leurs services et de leur présence sur le terrain, les équipes Bessé construisent une relation de confiance durable avec leurs clients.



CONSEIL EN ASSURANCES ■

CONTACTS ET INFORMATIONS

Tél. : +33 2 40 41 49 00

www.besse.fr

Édito

Franc succès !

Quelle satisfaction de constater le succès de l'e-Evénement de l'AMRAE en février dernier. Plusieurs records sont battus : record du nombre d'inscriptions, record d'audience, record de satisfaction.

C'était une première, les conditions étaient inédites, les délais de préparation serrés. Grâce à nos partenaires qui restaient à nos côtés, nous avions décidé de prendre le risque et d'y consacrer beaucoup d'énergie. Et le risque s'est transformé en opportunité : le format digital de l'événement a permis à nombre de professionnels non coutumiers des Rencontres de l'AMRAE d'avoir accès aux interventions, débats et tables rondes du cru 2021, de grande qualité.

Les messages de notre Association portent désormais plus loin. C'est un fait. Et c'est heureux car ils sont vertueux.

Nous rendons à cet égard un hommage ému à Alain Lemaire, l'un des fondateurs de l'AMRAE, dont l'un des nombreux talents fut d'avoir l'intuition des fruits que produirait le regroupement des experts du risque au sein d'une association professionnelle, dont on peut dire aujourd'hui que la voix compte. Nous le remercions pour son engagement et son action. Nous reparlerons plus longuement de sa contribution dans le prochain numéro d'Atout Risk Manager.

Ce numéro revient en détail sur les journées de l'e-Evénement de l'AMRAE. Elles ont été riches de débats passionnants, de personnalités inspirantes, de réflexions construites, de clés pour affronter la complexité des enjeux sociaux-économiques actuels et à venir. Revivez-les.

Complexité : une notion pour laquelle Karine Sirmain, dont le portrait est également dressé dans cette édition, avoue un goût immodéré. Ceci explique sans doute son parcours remarquable. Découvrez-le.

Et puis bien sûr, d'autres articles vous font part de l'actualité de notre association, de retours d'expérience, de bonnes pratiques sur nos sujets de risque. L'enrichissement de notre expertise est aussi l'une des vocations de ce magazine.

Bonne lecture ! ■



Anne Piot d'Abzac,
Vice-présidente
et Secrétaire générale de l'AMRAE

Notre priorité, vous soutenir dans votre croissance.

Nous plaçons nos clients au cœur de nos décisions. En mettant vos intérêts au centre de nos préoccupations, nous vous permettons de mettre l'accent sur ce que vous faites le mieux : développer votre entreprise.

En tant que client de Chubb, vous obtenez bien plus qu'une simple police d'assurance. En effet, nous vous offrons un partenariat de longue durée avec des leaders de l'industrie qui connaissent votre secteur presque aussi bien que vous, ce qui se traduit par la création de solutions sur mesure efficaces pour votre entreprise.

Si vous vous posez des questions sur les risques de votre entreprise, parlons-en ensemble. Retrouvez plus d'informations sur notre site Chubb.com/fr.

CHUBB

ATOUT RISK MANAGER

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

Directeur de la publication
Oliver Wild

Directeur de la rédaction
Hubert de l'Estoile

Rédacteur en chef:
Olivier Coppermann (SEITOSEI)

Comité éditorial

François Beaume, Brigitte Bouquot,
Hélène Dubillot, Hubert de l'Estoile,
Frédéric-Jean Hoguet, François Malan,
Anne Piot d'Abzac.

Avec la contribution de Jean Morera.

Conception et coordination éditoriale,
secrétariat de rédaction: SEITOSEI

Ont contribué à ce numéro

Journalistes: Aurélie Nicolas, Nathalie
Arensonas, Marguerite Robelin, Stéphanie
Gallo, Charles de Toirac.

Direction artistique et mise en page
Florent Chagnon

Crédits photos

Stéphane Olivier/Artephoto, Charles de
Toirac, iStock
Engie : Franck Dunouau / Rudy de Barse /
Arnaud Brunet / Havas – Laurie Diaz /
Miro - Antoine Meyssonnier / Anthony Rizzi

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

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

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

Responsable technique: Sophie Rigal
Tél.: 01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr

Dépôt légal: Avril 2021
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 réservés. 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



06 -Portrait

Haute énergie
Karine Sirmain, Directrice Trésorerie,
Risques et Assurances d'Engie

15 -Acteurs en vue

18 Valentin Gervit et Paul-François Arrighi, Xavier Migeot, Brigitte Bouquot

19 Décès d'Alain Lemaire



34 Relever le défi de la RSE

36 Crise globale : quand la supply chain se déchaîne

38 La parole aux jeunes

41 Renforcer la robustesse des entreprises aux limites de l'assurabilité des risques

48 Le cyber, la prochaine pandémie ?

52 La parole et l'image aux partenaires

21 -Dossier

e-Événement AMRAE : La sagesse du risque pour l'immunité collective

22 Dans les coulisses du Studio Gabriel

26 Interview du Général d'armée Pierre de Villiers

27 L'économie post-Covid :
reconstruire après la crise

31 Interview de Jean-Pierre Raffarin,
ancien Premier Ministre

33 Interview de Delphine Horvilleur,
rabbin et philosophe



54 -À l'affiche

54 Revue de presse

55 Agenda

56 -Métier Risk Manager

56 Réseau international : Covid-19 en Asie : les retours d'expérience de Parima

62 Formation à la loupe : Cartographie des risques :
le fondamental plus que jamais d'actualité

66 -VEILLE ET POSITION

Valorisation financière des risques et résiliences organisationnelle :
un avantage concurrentiel indéniable ?

69 -Actualité de l'AMRAE

Publication : l'essentiel de la sécurité numérique
pour les dirigeants et les dirigeantes



74 -BULLETIN D'ABONNEMENT

Par Marguerite Robelin

Karine Sirmain, directrice Trésorerie, Risques et Assurances d'Engie

Haute énergie

Quel est le point commun entre la philo, les maths, la musique, l'énergie et la finance ? La réponse : Karine Sirmain, la Risk Manager d'Engie qui occupe et anime une fonction originale, aux contours particulièrement riches. Un poste fruit d'un parcours de près de 30 ans dans l'énergie et d'opportunités saisies au fil des ruptures du secteur - depuis le monopole de droit à la fusion Gdf-Suez (précédente dénomination d'Engie) en passant par l'ouverture à la concurrence.



La finance, la gestion des risques et l'énergie n'étaient pourtant pas une voie qui se serait destinée naturellement à elle. Karine Sirmain se souvient d'ailleurs avoir mis du temps à trouver une cohérence dans son cheminement. Jusqu'en terminale et à la découverte de la philo, qui correspond bien à son «esprit très habile dans les systèmes complexes.» Et puis «il y a aussi les maths, et la musique», ajoute cette pianiste amateur, née dans une famille qui aime et pratique la musique «depuis plusieurs générations». Philo-maths-musique... Le fil conducteur de ce triptyque ? «La complexité, une vraie élégance dans le déroulement de la pensée et ce petit truc en plus, qui nous élève.» En école de commerce, à l'EM Lyon, elle hésite «beaucoup» entre RH et finance. «Mais à l'époque je ne me sentais pas complètement armée pour affronter la complexité humaine. J'ai préféré la finance pour sa dimension rationnelle.»

Une énergéticienne avant tout

Son chemin professionnel, cette pianiste va le tracer en jouant sa partition, comparable à la musique française qu'elle affectionne particulièrement – «Debussy, Satie, qui ne nécessitent ni expression de force ou d'apparente virtuosité, mais qui se jouent tout en subtilité.» Elle fait ses armes chez Edf, dans l'énergie, où on la retrouve... 30 ans plus tard, chez Engie cette fois. La chose est entendue : «Professionnellement je ne me définis jamais comme financière mais comme une énergéticienne». Avec l'énergie, «j'assouvis mon goût pour la complexité mais aussi mon sens du bien commun, souligne-t-elle : l'électricité, par exemple, c'est une matière qui ne se stocke pas. Il faut donc un système complexe qui garantisse que le client final puisse utiliser ses appareils à tout moment, même lors d'un pic de consommation».



Karine Sirmain, directrice Trésorerie, Risques et Assurances d'Engie.

Un système qui remonte à la reconstruction de la France d'après-guerre, «avec de très grands commis de l'État, des esprits extrêmement brillants comme un Pierre Massé ou un Marcel Boiteux, animés de réflexions stratégiques - comment construire un système énergétique qui préserve la souveraineté de la France, la compétitivité de nos industries...»

Si le gaz peut apparaître à première vue comme moins complexe, «il intègre en revanche une dimension géopolitique parce qu'en France nous ne produisons plus de gaz. Le gaz que j'ai connu, c'est celui acheté aux Néerlandais, aux



BIO EXPRESS

Karine Sirmain, 52 ans.

Née à Dijon (Côte d'Or), elle passe sa toute petite enfance hors de France (Casablanca) où ses parents vivaient leur deuxième expatriation. De retour en France, Castres (Tarn) puis à nouveau Dijon, elle est diplômée en 1992 de l'EM Lyon. Karine Sirmain démarre sa carrière professionnelle chez Edf dans une structure de conseil interne où elle reste 5 ans, avant de travailler 18 mois à la direction financière. Aux opérations chez «EDF Trading Logistics», cette commerciale dans un milieu masculin d'ingénieurs s'est toujours sentie bien accueillie. Elle y voit là «sans doute l'une des conséquences des modèles méritocratiques qui prévalaient alors dans les grands groupes publics français». En 2001, elle rejoint Gaz de France à la direction de la Stratégie puis GRTgaz en 2006 (directrice financière et juridique adjointe). Directrice adjointe à la communication financière en 2007, puis en 2009 directrice adjointe du plan et contrôle de gestion, elle dirige à partir de 2013 les comptabilités du Groupe. Chief Finance Transformation Officer en 2017, elle est nommée en 2019 Directrice Trésorerie, Risques et Assurances.

Russes, aux Algériens, aux Norvégiens, ... ». Une ouverture internationale qui n'est pas pour déplaire à cette femme au double ancrage, ultra-local, d'une part avec la Bourgogne, et global aussi avec des racines liées «à l'histoire de France, à des expatriations, au Maroc.»

Au fond, elle se sent cependant «très Française : ce fameux esprit français marqué par les Lumières, l'encyclopédie et l'universalisme. Il me structure et fait écho lorsque, comme chez Engie, on passe d'un groupe avec une histoire française à un groupe devenu global, ce qui se traduit aussi par une confrontation des cultures, des façons de voir le monde et d'affirmer sa singularité.»

Va pour énergéticienne, elle qui indique seulement trois années et demie en directions financières sur ses 17 premières années professionnelles. Avec un fil conducteur, là encore : «j'ai toujours été au cœur de l'instrumentalisation de moments de rupture». Premier poste : une structure de conseil interne à Edf, à un «moment passionnant où le groupe savait très bien que le modèle du monopole de droit allait être battu en brèche». S'ensuivent 18 mois à la direction financière «sur des sujets extrêmement conceptuels d'ingénierie financière de très haut niveau. Si mon agilité intellectuelle était servie, le côté désincarné de cette finance de haute voltige finalement m'ennuyait».

Viennent alors les opérations chez «Capcol», aujourd'hui EDF Trading Logistics, où elle s'occupe d'approvisionnement en combustibles

fossiles, au moment où les marchés de l'énergie se financiarisent. En 2001, Karine Sirmain troque le bleu électrique pour la flamme du gazier. C'est à ce moment qu'elle rejoint la Direction de la Stratégie du gazier national. «J'ai pris mes fonctions au moment de la faillite d'Enron, le parangon américain de l'énergie libéralisée. Cet événement a beaucoup questionné les modèles d'affaires, les réponses potentielles à l'ouverture des marchés en Europe, les stratégies dites «Asset light», la place du trading, etc.» La complexité et les ruptures, encore.

Et puis, Gaz de France avait conscience d'être un acteur trop petit dans le paysage énergétique. «Pendant ces 5 ans à la Stratégie, on a donc travaillé d'arrache-pied autour de la notion de taille critique en étudiant différents scénarios d'alliance.» Sans oublier, entretemps, la transformation en Société Anonyme puis l'ouverture du capital.

Elle découvre une organisation qui achète du gaz, dans le cadre de contrats de très long terme. «Ces contrats instauraient un vrai partage des risques. Le producteur garantissait un prix net du gaz qui serait toujours compétitif sur son marché et en contrepartie le négociant prenait le risque volume, ce qui le poussait à une vraie dynamique commerciale.»

Risques financiers... et industriels. «Chez Edf comme Gaz de France, cette culture et cette gestion du risque physique lié aux matières dangereuses sont prégnantes et pilotent les comportements. Nous avons été très longtemps nos propres assureurs, y compris sur les risques

« J'ai toujours été au cœur de l'instrumentalisation de moments de rupture. »



pour les personnels. Nous avions notre propre médecine du travail et de contrôle car nous ne relevions pas, par exemple, de l'assurance maladie. » Les premières polices d'assurance externes arrivent sur le tard. Elles concerteront... la flotte auto, devenues une obligation légale.

Du récit à la production du chiffre

Pour se frotter enfin au management, elle choisit sa matière de formation, donc la finance, « pour être légitime sur le métier et consacrer son énergie aux personnes ». Elle devient alors adjointe du directeur financier et juridique du transporteur de gaz naturel GRTgaz, récemment filialisé. Quand un an plus

tard se profile la fusion Gdf-Suez, le directeur financier du groupe gazier lui demande de rejoindre la communication financière. Toute une aventure : « Gaz de France a été cotée en 2005. J'ai pris mon poste à la communication financière en avril 2007, après la publication de nos comptes 2006. On n'avait pas de « track record » sur le marché, on n'était pas connus et en plus, nous étions en train de fusionner avec un groupe dont on peut presque dire que l'histoire boursière remonte à l'aventure du canal de Suez. La période a été d'une rare intensité : en moins d'un an, nous avons organisé côté Gaz de France trois journées investisseurs ; quant au nombre de « road shows », en solo ou bien avec l'équipe de



Karine Sirmain anime une équipe de plus de 80 collaborateurs.

ENGIE EN BREF ET EN CHIFFRES

Groupe énergétique français, parmi les leaders mondiaux du secteur, issue de la fusion en 2008 entre Suez et Gaz de France, d'abord dénommée GDF SUEZ, puis « Engie » en 2015. Au niveau mondial, Engie fournit du gaz et de l'électricité, à travers près de 21 millions de contrats, dont environ la moitié hors de France.



A Peckensen en Allemagne, le gaz en stockage souterrain dans des cavités salines.

management de Suez, on ne les comptait plus ! Une fois la fusion derrière nous, j'ai eu à cœur de poursuivre l'aventure pendant encore un an notamment afin que ce que nous avions construit en matière d'«equity story» chez Gaz de France ne se retrouve pas complètement dilué dans un groupe bien plus aguerri et formé au marché financier que nous à l'époque.»

Pari tenu. En 2009, le directeur financier du Groupe nouvellement fusionné la nomme directrice adjointe du contrôle de gestion. Quatre ans plus tard, elle prend la tête de toutes les comptabilités. Un périmètre large qui comprend également les centres de services partagés, soit au total environ 800 personnes. «Là je deviens vraiment capitaine de troupes, humbles et fières de leur métier, et qui font de la précision et du respect des délais leur marque de fabrique.» C'est aussi le début de l'extra financier, des questionnements sur le juste prix de la tonne de CO₂. Gérard Mestrallet, président de Gdf-Suez est très actif sur le sujet, au travers notamment d'un groupe, le Groupe Magritte, fédérant les grands énergéticiens européens. «Pour autant ce n'était pas complètement intégré dans les processus financiers à ce moment-là», se souvient-elle. Autre souvenir fort «la paille de fer des comptes» avec près de 30 milliards d'euros de dépréciation d'actifs actés dans les comptes du groupe en 2013, puis 2015-16. «Cet acte comptable traduisait en fait un vrai tournant dans l'histoire du

groupe qui s'apprêtait à mettre sur les rails, sous la houlette d'Isabelle Kocher, sa stratégie en 3 D : décarbonation, décentralisation, digitalisation».

Management d'influence

En 2017, Judith Hartmann, directrice financière nommée en 2015 en provenance de GE Healthcare et de Bertelsmann, lui confie alors une mission atypique. La fonction finance du groupe rassemble environ 5 000 personnes. Pour l'animer, la faire travailler de façon systémique, gagner en niveau d'efficacité opérationnelle et en capacité à conduire la stratégie du groupe, elle nomme Karine Sirmain «Chief finance transformation officer». «Judith Hartmann regarde la finance non pas en parties (la finance de siège, la finance opérationnelle, la finance des transactions...) mais comme un système. Cette vision et mes compétences étaient faites pour fonctionner ensemble», explique Karine Sirmain.

Changement d'équipe, et de style. «Je me suis retrouvée fonctionnellement à la tête des 5 000 financiers du groupe à acculter à une vision en rupture et des niveaux d'ambitions très élevés. Pour être visible et entendue, j'ai donc opté pour une posture radicale en ne constituant aucune équipe directe autour de moi», relate Karine Sirmain, tout en s'appuyant sur les équipes d'Engie consulting, le service de conseil interne du groupe. «Les postes de transformation impliquent d'adopter un leadership d'influence. C'est compliqué et

«Les postes de transformation impliquent d'adopter un leadership d'influence.»



émotionnellement chargé car toutes les habitudes sont bousculées. Mais j'ai adoré.» Système complexe, et stratégie...

Kaïros et Chronos

Pour tenir son cap dans ces périodes et faire bouger les lignes, «il est important de rester alignée sur qui on est, s'appliquer une discipline personnelle pour garder son discernement et être ultra-sélectif sur les sujets à traiter». Et puis il faut aussi être à l'écoute du «Kaïros», ce terme grec opposé au «Chronos», «c'est-à-dire non pas le temps linéaire qui passe mais le souffle opportun, ce que d'autres appelleraient l'alignement des planètes.»

C'est finalement lui qui expliquerait peut-être le mieux la trajectoire professionnelle de Karine Sirmain, qui rappelle qu'elle «n'a jamais postulé sur aucun poste pour être en revanche toujours cooptée». Le «Kaïros» par exemple se présente à elle un mois à peine après sa nomination en tant que Chief Finance Transformation Officer. Invitée à la dernière minute à un forum sur le futur de la finance, elle témoigne sur ce qui se conduit chez Engie. «Quelques heures après cette prise de parole, le directeur financier d'une société du CAC 40 faisait part à Judith Hartmann de sa volonté de faire la même chose que chez Engie. Voilà, la dynamique qui allait porter notre transformation était en place : on se devait d'être exemplaires dans le résultat puisqu'on devenait un exemple!», dit-elle sobrement.

La trésorerie, les risques et les assurances sont sans aucun doute un autre clin d'œil du dieu grec. Lorsque la trésorière groupe quitte Engie en mai 2019, Judith Hartmann lui propose la

fonction, qu'elle accepte et qu'elle enrichit au fil des mois.

La voilà donc à son poste actuel, aux contours larges et inédits.

Un Risk Management à très large spectre

Son périmètre «se structure autour de deux grands pôles, le cash management d'une part et les risques d'autre part». Côté Risques, le périmètre initial était centré sur le financement de ceux-ci : il comportait ainsi les assurances, l'asset-management et la couverture des risques financiers (change, taux, liquidité), l'overlay sur les risques associés aux marchés de matières premières et le risque de crédit. Très vite, il s'enrichit du contrôle interne, qui présente la spécificité chez Engie de couvrir aussi bien les processus financiers conduisant à l'élaboration des comptes que les processus opérationnels, de gouvernance et transactionnels.

En juillet 2021, Karine Sirmain ajoutera l'Enterprise Risk Management (ERM) à sa large casquette. «Engie disposera ainsi d'un pôle Risques extrêmement bien structuré, de l'identification au financement en passant par la mise sous contrôle.»

Et de conclure : «Aujourd'hui, Engie a construit toutes les briques nécessaires pour disposer d'un système de Risk Management extrêmement puissant qui fonctionne très bien. Il nous reste à mettre tout cela en synergie et à travailler son ancrage auprès des opérations comme des centres de décision.» Un système puissant et finalement presque comparable à

DONNÉES CLÉS

En France, Engie est le leader historique de la commercialisation de gaz et le deuxième producteur et fournisseur d'électricité. Il compte parmi les principaux acteurs en Europe en matière de production électrique. C'est aussi un des leaders européen et mondial dans les domaines des solutions clients, de la production d'électricité bas carbone et des infrastructures de gaz.

CA 2020 :

55,8 milliards d'euros

Effectif :

170 000 collaborateurs

Une vingtaine de Business units essentiellement géographiques.

«Engie disposera ainsi d'un pôle Risques extrêmement bien structuré, de l'identification au financement en passant par la mise sous contrôle.»

ce que l'on peut trouver au sein des établissements bancaires ou bien des compagnies d'assurances, notamment avec la dimension gestion d'actifs qui vient couvrir des engagements de très long terme, tant en matière de pensions que de passifs industriels de type démantèlement. Cette combinaison de compétences est assez singulière pour une fonction centrale mais constitue sans aucun doute un avantage compétitif à exploiter encore plus avant.

Politique assurantuelle : un temps d'avance

Comme nombre d'industriels dont les immobilisations corporelles pèsent lourd dans le bilan (de l'ordre de 50 milliards pour Engie), les mécanismes de rétention au travers de captives de réassurance sont l'un des éléments majeurs de la politique assurantuelle, pilotée par Laurence Delaire, ancienne administratrice de l'AMRAE. Mais sur les risques immatériels, à l'instar du cyber, rappelle Karine Sirmain, «les équipes de Laurence étaient là dès le début des structurations des polices. Démarrer tôt a permis d'avoir une bonne acculturation de nos opérationnels IT. Ils ne viennent pas de découvrir l'assurance, ce qui est une vraie force lorsque le marché assurantiel se tend, comme aujourd'hui.»

La captive d'Engie, Engie RE, fait donc également partie du périmètre de Karine

Sirmain. Il s'agit de l'une des plus grosses captives du marché européen. Créée à l'origine par l'électricien belge et luxembourgeois Electrabel, elle est actuellement encore localisée à Luxembourg, où sont d'ailleurs localisés environ 15 % des effectifs du pôle «cash and risk management» qu'elle dirige. «Le Luxembourg est un pays où l'on trouve toute la technicité requise à la conduite d'une captive ; ceci étant, nous ne faisons pas du Luxembourg une religion absolue. Nous observons avec attention les initiatives françaises en la matière que nous accompagnons».

Éclairer toutes les décisions

Après une année 2020 où la pandémie a remis au cœur de l'équation la gestion des risques, il est commun de dire que 2021 sera l'année des Risk Managers. Mais pour Karine Sirmain, le Risk Manager en entreprise qui sera entendu de sa gouvernance sera celui qui sera capable «de faire la synthèse entre les sujets de court terme très proches des opérationnels et les sujets prospectifs qui éclairent l'avenir.»

La crise énergétique de février 2021 au Texas en témoigne.

«À ce moment là, toute ma filière risque était en cellule de crise. Le Texas était en black-out énergétique du fait d'une vague de froid inédite, comme on en rencontre une fois tous les 125 ans. Il fallait donc gérer l'ultra court terme : quand on a des clients en black-out,

«Nous ne faisons pas du Luxembourg une religion absolue. Nous observons avec attention les initiatives françaises en la matière que nous accompagnons.»



Parc éolien dans les Ardennes.



Une station hydrogène dans le port de Lyon.

tout se bouscule. Est-on en force majeure ? Quelle assurabilité ? Comment racheter tout de suite de l'énergie ? Comment réalimenter les clients et minimiser les impacts financiers».

Et de rajouter, pour illustrer ce grand écart qu'un Risk Management mature se doit de pratiquer : «*Dans le même temps, il fallait être également capables de réfléchir sur ce qu'un tel événement disait de la transition*

énergétique et climatique dans un groupe dont c'est le mot d'ordre stratégique et même la raison d'être : quels risques assume-t-on lorsqu'on investit au Texas, un marché au design très particulier ? Comment mitiger l'intermittence des moyens de production renouvelables ? Jusqu'où aller en matière d'innovation technologique pour faire émerger une production thermique de back up zéro carbone ?»

Pour la Risk Manager, les outils nécessaires pour mener à bien ses analyses ne manquent pas, et les réflexions actuelles de la sphère bancaire et assurantile en matière de stress tests climatiques sont à son sens à regarder de près.

Systèmes complexes, et stratégie... pour piloter une nouvelle transition. ■

« Faire la synthèse entre les sujets de court terme très proches des opérationnels et les sujets prospectifs qui éclairent l'avenir. »

FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE ASSURANTIELLE

Le document d'enregistrement universel (2019) détaille 33 risques classés en 7 facteurs de risques appréciés et hiérarchisés sur la base du «risque net» : risques politiques et réglementaires ; découlant des enjeux climatiques et environnementaux ; économiques et concurrentiels ; risques financiers ; industriels ; risques opérationnels ; sociaux et sociétaux.

«Le financement est optimisé : les risques de faible ou de moyenne amplitudes sont couverts par l'autofinancement, par des franchises et des rétentions ou au travers de la société de réassurance du Groupe. Engie indique des montants assurés fonction des risques financiers découlant des scénarios de sinistres et des conditions de couverture offertes par le marché (capacités disponibles et conditions tarifaires) ; dont les engagements représentent en base cumulée un sinistre maximum estimé d'environ 0,21 % du chiffre d'affaires 2020 du groupe.»

AXA XL, HDI, AGCS pour l'assurance ; Marsh, Diot et Siaci-Saint Honoré pour les courtiers sont les principaux partenaires du groupe.

4 QUESTIONS À

**Judith Hartmann,
Directrice générale adjointe en charge
des Finances, de la RSE et des Achats**

Qu'attendez-vous de la fonction Risk Management aujourd'hui ?

Notre « Fonction Finance » a défini, il y a quelques années déjà, sa raison d'être qui se structure autour de six dimensions au sein desquelles la maîtrise des risques tient toute sa place au même titre que la participation aux décisions stratégiques, le pilotage de la performance, ou bien l'allocation du capital.

Nous nous fixons des niveaux d'exigence élevés : cela tire tout le monde vers le haut et nous permet d'être reconnus par nos collègues opérationnels comme des parties prenantes plus que légitimes pour être assis avec eux à la table des décisions.

J'attends bien sûr de nos experts des Risques qu'ils incarnent ces ambitions, qu'ils me challengent avec les autres membres du Comex sur le niveau de risques que nous souhaitons embarquer dans nos décisions ainsi que sur les modalités de financement de ceux-ci : externalisation sur le marché, partage avec des co-investisseurs, schémas contractuels innovants avec nos clients ou bien nos fournisseurs, asset-liability management dans certains cas, rétention, etc.

Une fois ce cadre défini, j'attends une mise sous contrôle stricte des risques acceptés avec un dialogue régulier autour de ceux-ci. Je demande à que nous soyons le plus quantitatifs possible, notamment afin d'être en mesure d'estimer les impacts potentiels de la matérialisation des risques acceptés sur nos trajectoires financières et ce, en utilisant au maximum nos compétences « Quants » que nous avons la chance d'abriter. Enfin, ces Risk Managers en réseau sont autant de « vigies » qui doivent pouvoir m'alerter en temps réel sur ce qui se passe à l'intérieur comme à l'extérieur du Groupe : je suis par exemple très sensible à la thématique des risques émergents qui se doivent de nourrir notre dialogue stratégique.

Quelle doit-elle être dans 10 ans ?

Nos experts Risques sont de très grands professionnels et nous évoluons déjà dans des cadres de gestion matures et complets : nous sommes en effet aujourd'hui en mesure d'utiliser tous les leviers du financement des risques, de la simple provision, aux schémas d'externalisation sophistiqués et en passant par l'usage aussi de notre captive. Je sais que ces mêmes professionnels sauront capter et adapter à nos problématiques toutes les innovations qui ne manqueront pas d'émerger dans le monde du Risk Management. Je suis donc confiante sur le fait que nous resterons des acteurs du Risk Management « Best in Class » capables d'accompagner les transformations dans lesquelles Engie s'est engagé.

Y a-t-il un Risk Management spécifique pour un énergéticien ?

En substance, non : un risque est un risque, son identification, son financement et sa mise sous contrôle mettent en œuvre des approches et méthodologies que l'on retrouvera dans d'autres industries.

En pratique, oui : il y a un bon nombre de spécificités. S'il ne fallait en citer qu'une, j'insisterais sur les savoirs-faire, mis en place au fil de la financiarisation des marchés de l'énergie, en matière de couverture des risques de volumes et de prix sur l'électricité, le gaz naturel mais aussi les certificats verts ou bien le carbone - ce que nous appelons les « commodities ».

Chez Engie, nous avons une entité opérationnelle spécialisée dans le domaine. Forte de 1400 salariés, elle prend en charge, pour notre compte et pour celui de nos clients, la gestion de ces risques : c'est une plateforme de Risk Management en tant que telle.

Dans un monde où le risque est devenu systémique, qu'attendez-vous de l'industrie de l'assurance ?



Dans notre histoire nous avons longtemps pratiqué massivement l'auto-assurance : nos premiers contrats Dommages ne remontent qu'à 1998. Cet aspect historique des choses explique d'ailleurs notre maturité en Risk Management aujourd'hui : lorsqu'on a pris l'habitude de porter sur son bilan des risques importants, on développe une culture de la prévention forte !

Au fil du développement du marché assurantiel et de nos rapprochements avec des acteurs ayant d'autres habitudes, nous avons appris à travailler en schéma mixte, c'est-à-dire avec un retournement des risques assurables vers le marché mais également de la rétention, le tout afin d'optimiser en permanence le couple coût du risque / couverture. Les assureurs sont aujourd'hui des partenaires de confiance et de long terme d'Engie. Avec eux, nous construisons le monde du Risk Management de demain et ce, parce que nous travaillons vraiment dans une logique de co-construction.

Le monde est complexe et l'acceptation du risque, du moins dans le monde occidental développé, a considérablement évolué. Dans cet environnement, nous attendons de nos partenaires assureurs qu'ils continuent à tarifer nos risques au juste prix, ce qui suppose – à mon sens – qu'ils continuent à réfléchir sur leur structure bilancielle, garante de leur capacité à absorber les chocs, leur niveau de marge et le partage de celle-ci avec leurs différentes parties prenantes.

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.

Adhérents AMRAE dans une nouvelle entreprise

Ils ont bougé

Bertrand Collet est désormais Senior Manager - Risks and insurances management d'**Euro Disney Associés SAS**, en provenance de **Keolis** où il était responsable gestion des risques & assurances.

Sarah Frémaux a rejoint le **Club Méditerranée** au poste de responsable des risques et assurances, poste qu'elle occupait préalablement chez **Fnac Darty**.

Olivier Le Noé précédemment délégué aux risques de **GRTgaz** est désormais Pilote d'affaires chez **RTE**.

Lamia Machane a rejoint **Vinci** comme Responsable assurances, en provenance de **Entrepôse Group** où elle exerçait la même fonction.

David Vigier, ancien Risk Manager d'**Europcar International** et Administrateur de l'AMRAE, est désormais directeur développement grands comptes et international du spécialiste de l'expertise Erget. Il était auparavant directeur commercial et développement de **Saham Finances**.

Nouveaux adhérents à la mi-mars 2020

Ils ont rejoint L'AMRAE

Patrick Accrombessy

Analyste risques principal
BCEAO

Cyril Amblard

Senior product marketing manager
Mega International

Michel Archaud

Responsable de l'audit interne
Canal de Provence

Basile Arnoni

Chargé de mission risques, compliance et contrôle interne

Lagardère Ressources

Youssef Arsalane

Directeur de l'audit interne et du management des risques
Holding Al Omrane

Odilon Audouin

Partner
Deloitte Conseil

Walid Benhammani

Group internal control & consolidation manager
Manutan International

Sophia Bertin

Risk officer
Servier Monde

Julie Blondeau

Administrateur et référent déontologue
Métropole Européenne de Lille

Guillaume Boisseau

Chief risk officer
Renault SAS

Alexandra Bonet

Analyste fraude et corruption
La Française Des Jeux

Vanessa Bouju-Erzen

Responsable qualité et contrôle interne
Prévoir VIE

Jean-François Brozek

Gestionnaire des risques
Kobold et Compagnie

Régis Cazal

Chargé d'affaires sinistres dommages
EDF Assurances

Stephanie Chantrel

Responsable assurances
Samat

Eric Chareyre

Directeur de l'audit interne
CNRS

Audrey Cohas

Juriste
TF1 SA

Ludovic Couturier

Directeur
IDIT

Thierry Croiset

Directeur des risques groupe
COFACE

Johan-Denis Décup

Directeur risques, contrôle interne et conformité
Gecina

Rachid Dekiouk

Directeur risk management - DS1
Assurances Pilliot

Jérôme Delaitre

Responsable assurances
SNCF

Charly Diatta

Analyste risques principal
BCEAO

Mory Doumbia

Analyste risques principal
BCEAO

Hélène Dumur

Gestionnaire assurances
Agapes Services

Claire Durand

Directrice de l'audit interne
Tutelaire

Catherine Durand Papet

Juriste affaires internationales senior - Responsable assurance groupe
Axens

Benoit Faure

Avocat associé
Faure Avocat

Bénédicte Fein Doumenc

Expert senior maîtrise des risques majeurs et audit
CNES - Centre Spatial de Toulouse

Sonia Ferraz Da Graca

Directrice générale
Ciblexperts

Eric Frechet

Directeur prévention des risques et continuité d'activité
Edenred France

Luigi Freedom

Senior manager
Deloitte Conseil

Nicolas Gavet

Auditeur interne confirmé
La Française des Jeux

Jérémie George

Direction des affaires juridiques groupe
Lactalis GPO



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

Sandrine Gimello Responsable du contrôle interne groupe Guerbet	Zuhal Kiliboz Responsable des assurances et de la prévention Hermes International	Alexis Manchon Ingénieur prévention Stef	Quentin Pozzobon Charge de mission risk management au pôle risques, contrôle interne et assurances (RCA) RATP
Anne-Sophie Gougelot Risk manager Autodistribution	Frédéric Le Jacq Directeur trésorerie et crédit management Fraikin France	Hélène Mathieu Responsable méthodes et performance SNCF	Robert Radice Direction conseil, performance et affaires juridiques Eurométropole de Strasbourg
Jean-Pierre Guffroy Médiateur et référent déontologue Métropole Européenne de Lille	Christine Le Peutrec Responsable assurance groupe Systra SA	Sophie Mercier Corporate insurance Roquette Frères	Caroline Rambaud Responsable contrôle fraude et corruption La Française Des Jeux
Regis Guibert Corporate ethics, risks and compliance officer Hendrix Genetics Recherche	Mélanie Legrand Chargée de mission du plan anti-corruption Métropole Européenne de Lille	Eric Mongodin Responsable assurances Cooperl Arc Atlantique	Vincent Roque Risk manager SNCF
Dihya Haddak Directrice des risques / Vice president risks Accor SA	Nicolas Leleux Global risk manager Porcher Industries	Marlène Narayan Directrice du contrôle des risques et de l'audit interne SPIE Operations	Valérie Saint-Sernin Directrice risques & contrôle Groupama Méditerranée
Stéphane Hébert Expert contrôle interne Groupe La Poste	Claire Loppinet Group risk & compliance manager Institut Mérieux	Sevda Ozden-Cavusoglu Chargée de mission assurances Société du Grand Paris	François Schwetterlé Risk manager, responsable de la gestion des risques SDEA
Claire Hostalier Group risk deputy manager Air Liquide	Sylvie Mahout-Percevault Chargée d'affaires EDF Assurances	Alix Pirat Analyste fraude et corruption La Française des Jeux	Pascal Sutter Responsable contrôle permanent Groupama Méditerranée
Nicolas Incarnato Directeur des risques groupe Lactalis GPO	Anne-Fabienne Malet Directrice de projet contrôle interne et conformité Eurométropole de Strasbourg	Xavier Plee Adjoint au directeur des risques Société Du Grand Paris	Léana Thers Charge de mission assurances Vinci
Foteini Jean Risk officer GRTgaz	Cécile Mallea Auditeur interne confirmé La Française Des Jeux	Benjamin Potier Avocat DS Avocats	Marie-Line Tipret Poitout Directeur audit et contrôle Primonial
Sabina Kadri Auditrice Klesia			

Vous souhaitez devenir adhérent de l'AMRAE
Contactez-nous par e-mail : axel.boleor@amrae.fr



En vue

Valentin Gervit et le Medef Deux-Sèvres

Valentin Gervit le Risk Manager du Medef 79 est le nouveau délégué général de ce Medef territorial. Il succède à Xavier Migeot, parti exercer les mêmes fonctions à Rennes.

Diplômé en Intelligence Économique et Communication Stratégique, Valentin Gervit a d'abord travaillé plusieurs années

au sein de la direction stratégique d'Airbus Defence & Space. Il a rejoint le Medef Deux-Sèvres en janvier 2020 pour accompagner les adhérents dans leur démarche de gestion des risques.



3 QUESTIONS À Paul-François Arrighi, président du Medef Deux-Sèvres

Le Medef 79 a encore innové en nommant son Risk Manager, délégué général. Quel est le message que vous avez voulu passer à vos adhérents et à vos homologues dirigeants de Medef territoriaux avec cette nomination ?

La nomination de Valentin a été en premier lieu motivée par sa connaissance de l'environnement local et les liens qu'il a créés avec les chefs d'entreprise lorsqu'il était chargé de prévention et de gestion des risques au Medef Deux-Sèvres.

Il a été recruté sur cette mission quelques mois avant le début de la pandémie du Covid. L'approche centrée sur la gestion des risques a été un atout majeur pour traiter les problématiques soulevées par nos adhérents tout au long de la crise.

En nommant ensuite Valentin, Délégué général, nous réaffirmons notre objectif de faire de la gestion des risques une composante majeure de l'offre de services du Medef Deux-Sèvres. Le raisonnement par les risques nous permet d'accompagner nos adhérents sur l'ensemble des champs de l'entreprise en mobilisant toutes nos expertises et nos partenaires.

Depuis les débuts de la coopération Medef79/AMRAE, sentez-vous une plus grande attention de vos adhérents à la gestion des risques ? Qu'est-ce qui vous a surpris le plus ?

Nous avons accompagné une soixantaine d'adhérents dans l'élaboration de leur cartographie des risques et leur plan de traitement. Nous intervenons de plus en plus pour d'autres publics tels que les start-up qui sont confrontées à des risques similaires dans des environnements très mouvants. Avec l'AMRAE, nous avons surtout mené un travail de réflexion avec une vingtaine d'entreprises locales (PME, ETI & Grands Groupes) afin de croiser les regards sur l'impact de la crise Covid sur les pratiques de Gestion des Risques. Le résultat est sans appel, les PME et ETI qui avaient mené une démarche de gestion des risques en amont ont été résilientes (PME et ETI).

Vous allez recruter un nouveau Risk Manager : le profil de poste du Medef territorial des Deux-Sèvres pourrait-il être celui de la Gironde ou du Pas-de-Calais ?

Nous prévoyons de recruter un gestionnaire des risques au second semestre pour continuer à développer notre expertise et nos services avec probablement un développement de notre expertise sur la Supply Chain et la Cyber sécurité.

Les territoires et les entreprises sont confrontés à des réalités différentes mais la force de notre méthodologie et de notre outil macartodesrisques.fr réside dans sa capacité à s'adapter à toutes tailles d'entreprises de tous secteurs. C'est pourquoi nous encourageons nos confrères des autres Medef territoriaux à s'emparer du sujet.

Xavier Migeot

A 52 ans, il est nommé délégué général du Medef en Ille-et-Vilaine.

Cet ardent promoteur de la gestion des risques exerce désormais ses talents de délégué général d'organisation professionnelle à Rennes où il est depuis février 2021, le nouveau délégué général de l'Union des entreprises (UE35). Il est par ailleurs membre du comité « Gouvernance des entreprises » du Medef national.

« Plus de 3 500 entreprises adhèrent directement ou via des fédérations professionnelles à l'UE35, bien sûr dans les services, l'industrie, le bâtiment, et aussi dans le tourisme,

le digital, la sécurité numérique..., le travail d'animation est dense. Les TPE-PME et ETI représentent 90% de nos adhérents et nous avons un beau champ d'action pour promouvoir la gestion des risques ! L'AMRAE et l'Ifaci étaient d'ailleurs venus en juin 2019 à Rennes parler méthodologie. Notre « petit livre gris » et macartodesrisques.fr sont bien sûr mes incontournables pour conduire une pédagogie essentielle à la robustesse des entreprises » souligne-t-il.



Au sommet



Brigitte Bouquot

préside pour deux ans le Conseil d'administration de l'Association sommitale AG2R LA MONDIALE.

Le 7 janvier 2021, Brigitte Bouquot (collège adhérents - Medef) a été nommée Présidente et Brigitte Pisa (collège participants - CFDT) Vice-présidente du Conseil d'administration de l'Association sommitale AG2R LA MONDIALE.

Dans le cadre de l'alternance paritaire, il s'agit d'une présidence de deux ans qui pour Brigitte Bouquot s'achèvera en 2023, où elle deviendra Vice-Présidente.

Assureur de personnes à gouvernance paritaire et mutualiste, le Groupe s'est construit par de nombreux rapprochements entre des institutions de retraite complémentaire et des institutions de prévoyance ainsi que des mutuelles. André Renaudin en est le Directeur général.

AG2R LA MONDIALE occupe des positions de premier plan en assurance de protection sociale et patrimoniale : 127,3 Md€

d'actifs totaux* dont 28,3 Md€ de cotisations* (18,7 Md€ en Retraite complémentaire, 3,3 Md€ en Prévoyance et Santé, 6,1 Md€ en Assurance vie).

Parmi les attributions de ce mandat non exécutif et bénévole, il ressort en priorité de veiller à ce que la stratégie du Groupe ainsi formé préserve les intérêts matériels et moraux de la retraite complémentaire (Accord national interprofessionnel du 8 juillet 2009 relatif à la gouvernance des groupes paritaires de protection sociale).

Ce nouveau mandat illustre pour la Vice-présidente de l'AMRAE la reconnaissance de son expertise en assurance comme de son engagement dans les travaux de place lors des discussions au printemps avec Bercy.

À l'heure où les risques sanitaires, environnementaux, économiques et RH sont plus que jamais à l'agenda des Risk Managers, son regard permettra de nourrir les travaux de l'AMRAE et ceux de l'Association sommitale.

*Chiffres 2019

Alain Lemaire est décédé



Alain Lemaire en 1998,
lors de sa présidence

C'est avec émotion et tristesse que l'AMRAE a appris le décès d'Alain Lemaire, survenu le 17 mars 2021, à l'âge de 79 ans. Risk Manager de Nestlé, Alain fit partie des bâtisseurs de l'AMRAE, œuvrant au rapprochement des deux associations historiques, l'ACADEF et le GACI, qui en unissant leurs forces au printemps 1993 ont lancé les Rencontres AMRAE.

Secrétaire général (1993-1997) puis Président (1998-

2000), il conduisit avec Pierre Sonigo, Thierry Van Santen et Guy Lamand, l'Association dans un environnement de marché très dur et de relations compliquées avec les courtiers. ERM et prévention émergèrent, ainsi que la première charte de bonne conduite CSCA / AMRAE.

Alain était également un artiste peintre passionné qui tenait avec talent le pinceau depuis les années 80. Il en avait fait son activité principale depuis son départ en retraite.

À son épouse, à ses enfants et petits-enfants, nous transmettons nos sincères condoléances et nos très amicales pensées, au nom de toute la communauté du Risk Management.

«Il était à nos côtés au Conseil de l'AMRAE depuis les tous premiers jours, toujours volontaire pour aider, et croyait sincèrement dans le pouvoir de notre association pour faire

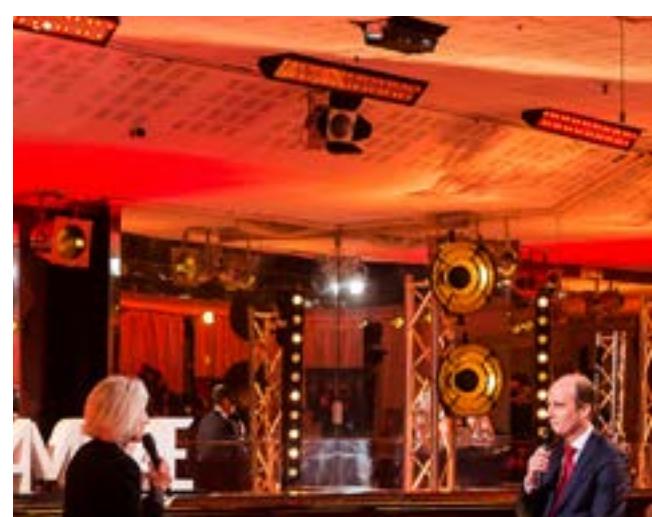
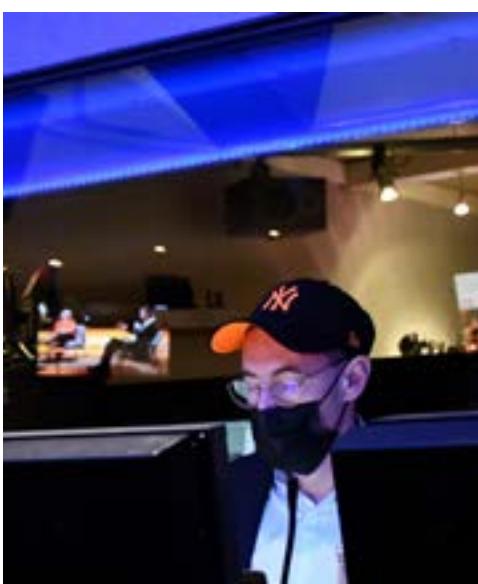
évoluer les marchés de l'assurance et développer le Risk Management dans les entreprises. Je sais que sa désignation comme Président de l'AMRAE fut pour lui un motif de très grande fierté qu'il dissimulait sous son penchant naturel pour la discrétion et l'humilité. Sous sa mandature, l'AMRAE a continué de se développer favorablement dans un climat serein et efficace, à son image» témoigne Thierry Van Santen, premier président de l'AMRAE, antérieurement Risk Manager de Danone et directeur général d'AGCS.

Vous pouvez adresser vos condoléances à la famille ou demander le lien d'accès au livre d'or sur alain.lemaire32@wanadoo.fr

Inspecteur Dommages incendie à son début de carrière à Norwich Union Fire, il poursuivit sa carrière chez Nestlé comme responsable des assurances pour s'immiscer ensuite dans la gestion des risques et créer la fonction de Risk Manager de Nestlé France. Il en devint Directeur du département Assurances et Gestion des Risques où il développa une nouvelle culture de couverture globale des risques.



Juin 2019 - Les anciens présidents réunis à l'initiative de l'IMR.
Alain Lemaire, second en partant de la gauche



Dossier

La sagesse du risque pour l'immunité collective

Dans les coulisses du Studio Gabriel.....	22
Interview du Général d'armée Pierre de Villiers	26
L'économie post-Covid : reconstruire après la crise	27
Interview de Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier ministre.....	31
Interview de Delphine Horvilleur, rabbin et écrivaine	33
Relever le défi de la RSE	34
Crise globale : quand la supply chain se déchaîne.....	36
La parole aux jeunes!	38
Renforcer la robustesse des entreprises, aux limites de l'assurabilité des risques.....	41
Le cyber, la prochaine pandémie ?.....	48
La parole et l'image aux partenaires.....	52

Dossier réalisé par Aurélie Nicolas et Nathalie Arensonas



Dans les coulisses du Studio Gabriel

« On est en direct dans 3, 2, 1... ». Impossible de se réunir ? L'AMRAE l'avait anticipé. Câbles électriques au sol, plafond couvert de projecteurs, prompteur bien en place, caméras pivotantes... Changement d'ambiance et de décor pour cet e-Evénement 100 % digital. À défaut des planches de Deauville, le Studio Gabriel a tenu toutes ses promesses en accueillant les 3 et 4 février 2021, en toute intimité, des intervenants pour le moins impressionnés de découvrir ce lieu mythique, à deux pas des Champs-Élysées, qui a vu défiler tant de célébrités. En activité depuis 1982, toujours utilisé pour tourner des émissions de télévision, comme « La Grande Librairie » sur France 5 (qui nous avait exceptionnellement laissé la place), le lieu présentait plusieurs intérêts pour les organisateurs de l'AMRAE : « Situé au centre de Paris et doté d'une grande scène, nous avions l'assurance que ce studio de télévision serait toujours ouvert et fonctionnel, même en cas de nouveau confinement. Et nous savions pouvoir compter sur le professionnalisme de ses équipes et sur la haute qualité technique de ses installations, dans le strict respect des règles sanitaires » explique Hubert de l'Estoile, le Délégué général de l'Association.

Qualité haute définition

Monteur, ingénieur du son, caméraman, opérateur lumières, maquilleuse, truquiste, régisseur, opérateur synthé, chef de plateau... Difficile de lister l'ensemble des métiers



Nicolas Beytout, président fondateur de l'Opinion animait les débats pour la quatrième année consécutive.



« Nous avons réalisé un exercice de haute voltige. » Oliver Wild, Président de l'AMRAE.

présents sur le plateau. Au total, sur les deux journées, ce sont 44 personnes qui étaient mobilisées, dans une collaboration parfaite entre l'équipe permanente du Studio Gabriel et l'équipe de Oh yes Group, l'agence qui accompagne chaque année l'AMRAE pour ses Rencontres. Pour Laurent Thouret, directeur de production pour l'AMRAE, « cette expérience télévisée est une autre façon de travailler, en silence, sans les réactions et les applaudissements du public. Mais on a su s'adapter et les techniciens du Studio Gabriel étaient excellents ! ». Defait, le professionnalisme des équipes a permis de retransmettre en direct, selon les plus hauts standards de qualité audiovisuelle et d'interaction en ligne, sans le moindre incident technique, les riches échanges des invités auprès de quelque... 3 700 participants réunis virtuellement derrière leurs écrans. Un record d'audience absolue ! « Remplacer l'événement phare des Rencontres à Deauville, que tout le monde connaît et apprécie, ce n'était pas gagné d'avance. Notre exigence était avant tout de recréer un événement de qualité. Nous ne voulions pas d'une énième visioconférence géante, dont tout le monde commence à être saturé. C'est le propre des Risk Managers de prévoir, de réagir, de s'adapter... Nous l'avons prouvé encore une fois aujourd'hui ! » s'est félicité Oliver Wild, Président de l'AMRAE.



Un rythme soutenu

Ce n'est donc pas dans l'amphithéâtre bondé du Centre International de Deauville, mais dans un Studio Gabriel sans public ou presque (une quarantaine de personnes avec des masques, à distance sur des tables bistrot) que le président de l'AMRAE a officiellement ouvert cet e-Evénement 100% digital, placé sous le thème de : « La sagesse des risques pour une immunité collective ». « La sagesse ne peut naître que du collectif. Et bien que notre métier soit jeune, nous pouvons revendiquer une posture de sages du risque. La sagesse du risque, c'est avoir le courage de l'introspection, de l'innovation et oser dire ». Dans son allocution d'ouverture, Oliver Wild a ainsi rappelé que « durant la crise, l'utilité de la gestion des risques est une des rares certitudes qui n'ait pas volé en éclats, au contraire. Prendre de la hauteur et partager l'expérience était donc cette année encore plus indispensable, face aux contextes sanitaire et réglementaire exceptionnels. Avec un double leitmotiv : comprendre les jalons à poser pour le Risk Management d'une économie post-Covid responsable et revisiter en profondeur les mécanismes de financement contribuant à la résilience collective ». Le rythme choisi pour l'événement était volontairement soutenu : 20 minutes pour un « keynote », 40 pour une plénière et 55 pour une table ronde. Un tempo rapide pour une attention soutenue, revisitant

ainsi l'habituel plénières puis ateliers. Et pour ceux qui ne pouvaient suivre l'intégralité des débats, ou devaient effectuer quelques pauses, les « replays » étaient disponibles en moins de trois heures sur le site de l'événement et désormais sur la chaîne Youtube de l'AMRAE.

Vers la résilience collective

Premier orateur, le Général Pierre de Villiers a d'entrée marqué les esprits en rappelant que « la résilience s'inscrit dans le temps long ». Le Président-fondateur de l'Opinion, Nicolas Beytout, a ensuite animé les premiers débats en plénière autour du thème « Reconstruire après la crise : quels modèles pour transformer le monde dans le respect de la liberté ? », permettant à Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier ministre, d'échanger avec l'économiste Jean-Hervé Lorenzi et la rabbin et philosophe Delphine Horvilleur, qui a averti : « On ne pourra pas refaire le passé. Le leader ne se débarrasse pas de la cassure, il fait avec ». Lors de la deuxième plénière « Agir pour la Résilience collective : l'entreprise sera responsable ou ne sera pas », Jérôme Chartier, fondateur des « Entretiens de Royaumont », a insisté : « puisque l'entreprise prend à sa charge une part de la stabilité du corps social, elle n'a pas d'autre choix que d'être responsable ». Et d'être également « utile, pour être prospère », comme l'a rappelé Antoine Frérot, Président-directeur général de Veolia.

« La sagesse du risque, c'est avoir le courage de l'introspection, de l'innovation et oser dire. »

Des tables rondes en guise d'ateliers

Les traditionnels ateliers du jeudi ont été remplacés par deux après-midi de tables rondes. Elles se sont révélées d'un niveau particulièrement élevé, grâce à la qualité du



Au-delà du mètre réglementaire pour les 40 membres du public.



Le Général d'armée Pierre de Villiers

travail de préparation du Comité scientifique permanent de l'AMRAE, désormais présidé par Brigitte Bouquot et au talent d'animation de la journaliste Cécile Desjardins. «À l'origine, nous avions préparé des Rencontres à Deauville et travaillé sur un programme plus dense. Finalement, nous avons adapté et sélectionné les thèmes pour qu'ils rentrent dans ce format télévisé de deux jours. Et c'est un beau succès» se félicite Brigitte Bouquot. D'autant que l'interactivité était bien au rendez-vous, avec des questions des internautes qui arrivaient en direct sur le plateau, lues par les animateurs et poussant parfois les invités dans leurs retranchements.

En ouverture de la deuxième journée, les interventions de Bris Rocher et de Florence Lustman ont été orchestrées par Olivier Baccuzat, rédacteur en chef adjoint de l'Opinion. On y a notamment entendu le président du Groupe Rocher expliquer sa vision éclairée de l'entreprise à mission responsable et résiliente et la présidente de la FFA vouloir «repousser les limites de l'assurabilité et mutualiser les risques dans le temps». Une avancée positive. C'est ensuite la

journaliste Sidonie Watrigant - qui officiait régulièrement sur BFM Business - qui prit les manettes des plénières.

Quand dans cet intitulé «Financer la prise de risque tout en renforçant la résilience collective», Patrick Artus conseiller économique de Natixis et membre du «Cercle des économistes» a dit souhaiter «abolir Solva 2 pour libérer la prise de risques des assureurs», les intervenants de la table ronde suivante ont pu débattre de la «prévention offensive» et du nécessaire rééquilibrage des cartes avec l'industrie de l'assurance. «Les pistes proposées par l'AMRAE aux pouvoirs publics pour appréhender dans la durée les risques exceptionnels, développer et renforcer les fonds propres et les dispositifs d'autoassurance, se matérialisent et je m'en réjouis» a réagi Olivier Wild aux annonces de Lionel Corre (lire page 41). Autre bonne nouvelle, apportée cette fois par Hélène Valade, Présidente de l'ORSE : un prochain fléchage des investissements sur la prévention et la décarbonation. «Le risque climatique va désormais peser sur la valeur financière et extra-financière des entreprises». Engagée et sans tabou, la jeune génération a ensuite partagé avec franchise ses aspirations, mais aussi ses doutes et ses attentes. En clôture, la prise de parole de Guillaume Poupard, Directeur général de Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) sur l'évolution du risque cyber, n'a laissé personne indifférent.



Oliver Wild, Président de l'AMRAE

«Les pistes proposées par l'AMRAE aux pouvoirs publics se matérialisent et je m'en réjouis.»

Pour chaque session, une audience record

Alors, oui, bien sûr, les échanges entre pairs manquaient cette année puisque les interactions favorisées lors de la tenue physique des Rencontres n'ont pu avoir lieu. Pas de «village partenaires» physique mais un espace digital de partenaires où l'internaute trouvait



«L'espionnage est bien réel.» La pédagogie directe de Guillaume Poupard.



Bris Rocher (Groupe Rocher) en direct de La Gacilly

contacts, documentations et présentations. Solide certitude et véritable marque de confiance pour l'Association, le soutien réel de toute la communauté des risques et de l'assurance, qui a permis la réalisation de cet e-Evénement à Paris. Huit d'entre eux ont tenu à prendre la parole lors de ces journées, dans des allocutions enregistrées ou dans des interviews en direct sur le plateau sur des sujets qu'il leur tenait à cœur de partager avec le public, même virtuel (lire page 52).

Mais au-delà d'une certaine déception bien compréhensible tant ce rendez-vous est important pour la profession, cette forme revisitée des Rencontres a permis de faire naître de nouvelles opportunités. «En rendant l'accès libre aux échanges sur le web, avec des rediffusions disponibles quasiment instantanément, nous avons pu toucher un public plus large que les années précédentes, élargi à tous les acteurs avec qui les Risk Managers interagissent au quotidien. Le résultat est à la hauteur de nos espérances et permet de porter haut et fort le message de l'association. Nous allons en tirer les leçons et réfléchir à une possible version mixte pour les prochaines éditions» se félicite Anne Piot d'Abzac, Vice-présidente de



« Il faut repousser les limites de l'assurabilité ». La déclaration sans ambage de Florence Lustman (FFA) interviewée par Olivier Baccuzat (L'Opinion).

l'AMRAE. C'est d'ailleurs le message qu'a souhaité faire passer Olivier Wild en guise de conclusion. « Nous avons réalisé sur ces deux jours un exercice de haute voltige. Merci à tous pour votre présence et votre implication. Beaucoup de travail collectif nous attend. Nous allons continuer à œuvrer pour le bien commun et à éclairer sur les risques pour en saisir toutes les opportunités. Notre écoute n'est pas une posture, c'est un devoir. Nous vous donnons rendez-vous en 2022 à Deauville, si tout va bien ! » ■



Pour les partenaires, l'AMRAE avait fait réouvrir le bar. Véronique Brionne et Jean-Marie Haquette (Chubb) interviewés par Florence Puybareau.

« Réfléchir à une version mixte pour les prochaines éditions des Rencontres de l'AMRAE. »

Anne Piot d'Abzac, Vice-présidente et Secrétaire générale de l'AMRAE



QUELQUES CHIFFRES CLÉS

2444 personnes connectées en direct pendant les deux jours, dont :

Cumul des audiences pour les tables rondes : 7 850 (vs un peu moins de 3 000 pour les trois sessions d'ateliers aux Rencontres AMRAE).

Top 3 des audiences du 3 février

- Agir pour la Résilience collective : l'entreprise sera responsable ou ne sera pas.
- Risques, climat et responsabilité sociale et environnemental des entreprises : quelles trajectoires ?
- Gestion globale du risque : prendre des risques, en pleine conscience.

Top 3 des audiences du 4 février

- Le cyber ou la prochaine pandémie
- Sagesse du risque, quand l'expérience inspire la vision prophétique de la jeunesse
- Quels financements des risques par le marché de l'assurance, intégrant le risk management ?

97,5% : Satisfaction générale de l'évènement

99,2% : Très satisfait et satisfait de la mise en scène et la réalisation

Propos recueillis par Nathalie Arensonas

Interview du Général d'armée Pierre de Villiers « Il faut remettre l'humain au cœur de l'action »

Avec la publication d'un troisième livre¹ depuis sa démission du poste de chef d'état-major des armées en juillet 2017, le général Pierre de Villiers qui préside une société de conseil en stratégie, pose un regard décapant sur les crises qui secouent la France.



Atout Risk Manager : Covid, terrorisme, banlieues... Vous dites que le brouillard est épais. Pour éclaircir l'horizon, la décision politique gagnerait-elle à intégrer des techniques militaires de gestion des risques et des crises ?

Nous sommes en effet dans un brouillard de plus en plus épais, avec une superposition des crises : sanitaire, sécuritaire, économique et sociale (nous y étions déjà avant la Covid lorsque la France était paralysée par la contestation contre la réforme des retraites), crise d'autorité, crise politique dans nos démocraties occidentales, crise géostratégique dans un monde beaucoup plus instable... La formation militaire est très utile pour appréhender les crises. Elle est marquée par la culture du risque, puisque pour un militaire, le risque mal géré, c'est la mort. Les militaires sont responsables, sous l'autorité du pouvoir politique, de la protection du pays et des citoyens, et à ce titre, de la gestion des crises sur le terrain extérieur ou intérieur. Il nous faut analyser tous les risques et aujourd'hui, l'un d'entre eux - la déshumanisation avec le développement du télétravail - est majeur. La société masquée, la perte d'appartenance collective, l'individualisme augmenté et confiné, le « tout à l'ego », tout cela est préoccupant. Il faut remettre l'humain au cœur de l'action.

Et au cœur de cette action, quel est le rôle des Millenials, les moins de 30 ans pris dans la tourmente économique de la crise sanitaire ?

Les jeunes sont ceux qui sont le plus touchés par la multiplicité des crises. Pas facile d'avoir 20 ans en 2020, a dit Emmanuel Macron, c'est clair... Mais à contrario, ils ont aussi soif d'engagement, d'idéal, de valeurs. Ils veulent servir de grandes causes : l'écologie, la solidarité... Ils s'inquiètent pour leur avenir, mais il y a, chez eux, un pendentif positif : leur volonté de s'engager. Une source d'espérance pour notre pays. Tout commence par le rêve, il en faut pour faire bouger les lignes.

Certaines entreprises ont mieux navigué que l'État dès le début de la crise sanitaire : ce dernier devrait-il s'inspirer de leurs techniques de gestion du risque ?

Un chapitre de mon livre est consacré à la valorisation des liens entre le public et le privé. J'ai passé 43 ans dans l'armée française, et je suis depuis bientôt quatre ans dans le monde civil et le monde des entreprises. Il est évident que ces dernières ont une agilité, une souplesse pour gérer la crise que la bureaucratie étatique gagnerait à avoir. Les bonnes entreprises cherchent à voir loin, à anticiper les risques et à bâtir un plan stratégique pour les maîtriser. Loin de la tactique du quotidien, elles élaborent des scénarios. Or, plus le brouillard de la crise est intense, plus nos dirigeants doivent savoir donner de la perspective. Avant d'avancer un pied, il faut toujours regarder si on ne risque pas de sauter sur une mine : cette approche des risques est oubliée aujourd'hui, c'est paradoxal, car ils n'ont jamais été aussi forts. Et l'on voit bien que dès que ça se tend, dès que le danger augmente, dès que la mort fait sa réapparition, on se tourne vers le militaire. C'est ainsi par exemple qu'est née l'opération « Sentinelle » après les attentats de 2015 pour protéger les Français, mais aussi pour leur apporter de la confiance.

1. *L'équilibre est un courage*. oct. 2020. Ed. Fayard.

L'économie post-Covid : reconstruire après la crise

La pandémie et ses effets économiques nous plongent dans une crise systémique inédite, avec en toile de fond les dérèglements climatiques et géopolitiques. Une chose est certaine, on ne reconstruira pas le monde d'avant à l'identique. Quels sont les meilleurs modèles de sortie possibles ? Pour en débattre sans tabou, l'AMRAE a convoqué le monde de l'entreprise, le politique, le spirituel, sans omettre la jeunesse.

On pourrait en rester aux 750 milliards d'euros mis sur la table pour reconstruire l'économie européenne après la crise de la Covid-19. « Mais on ne peut pas penser le sujet sans prendre en compte la philosophie des peuples, on ne sort pas d'une crise d'un coup », a lancé Jean-Hervé Lorenzi pour ouvrir la première plénière. Le président du « Cercle des économistes » plaide pour la « répartition ». Une répartition intergénérationnelle tout d'abord pour éviter le risque de conflit entre les jeunes et les seniors, qui est en train de poindire à cause de la crise sanitaire et des sacrifices demandés à la jeunesse. Une répartition du marché du travail ensuite, avec un ascenseur social qui ne peut plus se permettre le coup de la panne. Une répartition des charges enfin, avec le vieillissement de la population : « Les plus de 60 ans représentent 20% de la démographie française pour bientôt 30% des charges », calcule Jean-Hervé Lorenzi.

« Être optimiste, c'est une religion »

« Les crises révèlent nos faiblesses collectives, nous ne sommes pas dans un déni de réalité, plutôt dans le brouillard de la guerre », estime l'ancien Premier ministre Jean-Pierre Raffarin, rebondissant sur les propos d'ouverture du Général Pierre de Villiers. « Guerre tiède avec la Russie, la Chine, l'Iran, exacerbée par la crise sanitaire et économique dont je crains qu'elle déclenche un manichéisme mondial : le monde autoritaire contre le monde démocratique déjà mis à mal par la crise de la représentation politique », augure J-P Raffarin. Le tableau est sombre et pourtant, « être optimiste c'est une religion, une foi », plaide celui qui s'est retiré de la vie politique en 2017, après avoir apporté son soutien à Emmanuel

Jean-Hervé Lorenzi,
Président du « Cercle des économistes »



Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier ministre

« Les crises révèlent nos faiblesses collectives. »

Jean-Pierre Raffarin,
ancien Premier ministre

Macron. Le débat actuel sur la planète portée par la jeunesse « est une chance pour forger une volonté et un destin communs. C'est le retour du spirituel », analyse-t-il.

Recomposer à partir d'une cassure

Quel rôle jouent les religions lorsque les peuples sont en crise ? Pour Delphine Horvilleur, rabbin et écrivaine, la crise actuelle, « c'est de l'hébreu, comme on dit en français lorsqu'on ne comprend pas ! », s'amuse cette représentante du culte juif. En hébreu justement, le mot crise se dit « mashber » : littéralement, la table



Delphine Horvilleur, rabbin et écrivaine

« Les chefs d'entreprise sont vus comme des instruments majeurs de la sortie de crise. »

Jean-Hervé Lorenzi,
Président du « Cercle des économistes »

« C'est quand on se sent faillible qu'on est puissant. »

Delphine Horvilleur,
rabbin et écrivaine



Jérôme Chartier, fondateur des «Entretiens de Royaumont»

d'accouchement!», compare-t-elle. D'une crise naîtrait donc «une conscience aiguë de la vie, faite de peur et d'espoirs». Plutôt que de penser reconstruction, la rabbin et écrivaine propose de composer avec la cassure. «Nous habitons dans des espaces félés, la brisure n'est pas réparable, on peut juste se demander comment on va bricoler, recoller les morceaux pour poursuivre notre chemin et revivre dignement». Ses propos résonnent avec la question clé de la sortie de crise. «Et si le complotisme fait flores depuis le déclenchement de la pandémie, c'est parce que certains n'acceptent pas cette cassure et exigent des dirigeants qu'ils nous ramènent à la vie d'avant, c'est un déni de notre faillibilité. Alors que c'est quand on se sent faillible qu'on est puissant», professe Delphine Horvilleur.

Un Risk Management d'État ?

Accepter la faille, c'est aussi accepter la mort, mais le politique est-il capable de supporter plus de décès pendant la pandémie ? «Le politique est très à l'aise avec les statistiques, moins avec le sens de la mort, et la crise de la Covid-19 est devenue un sujet spirituel», répond Jean-Pierre Raffarin. Pas un sujet de Risk Management ? «Les dirigeants politiques ne peuvent pas assumer seuls ce rôle. Faudrait-il en venir à la création d'un poste de Risk Manager à l'échelle d'un État et appliquer au management politique des méthodes de management entrepreneurial ?», s'interroge l'ancien Premier ministre. À ce jour, un seul pays s'est attaché les services d'un Risk Manager au niveau de l'État : Singapour. (Lire l'interview de Franck Baron page 56)

L'entreprise sera responsable ou ne sera pas

Face à la crise sanitaire mondiale, l'État n'a donc plus les moyens d'agir seul : «les chefs d'entreprise sont vus comme des instruments

majeurs de la sortie de crise», estime Jean-Hervé Lorenzi. En écho, Antoine Frérot, Pdg de Veolia et Jérôme Chartier, fondateur des «Entretiens de Royaumont» ont exposé leur vision du rôle de l'entreprise dans cet exercice de résilience collective. «Les crises affaissent le rôle de l'État, les institutions sont dépassées par la mondialisation, la responsabilité des entreprises devient centrale», estime Jérôme Chartier. Elles prennent à leur charge la stabilité du corps social, la question de la laïcité en entreprise par exemple. Au point de devenir plus puissantes que les États ? «Elles sont contraintes de pivoter, mais il est nécessaire que le politique reprenne la main. L'économie n'est que le moyen d'atteindre une situation collective harmonieuse» selon l'ancien député et maire de Domont (Oise).

«Les institutions sont dépassées par la mondialisation, la responsabilité des entreprises devient centrale.»

Jérôme Chartier,
fondateur des «Entretiens de Royaumont»

Des organisations «plurielles»

En pleine croisade pour la fusion avec Suez et en faire «un champion mondial du changement écologique», le Pdg de Veolia poursuit une autre croisade depuis dix ans : faire admettre que la raison d'être d'une entreprise ne se borne pas à servir ses actionnaires, mais aussi ses «alliés» : ses salariés, ses fournisseurs, les territoires, la société, la planète. C'est «l'entreprise plurielle» chère à Antoine Frérot. «Toutes ces parties prenantes prennent des risques et l'entreprise doit les préserver, objectifs chiffrés à l'appui. Montrer et démontrer, apporter la preuve que l'entreprise s'occupe de tous» a-t-il martelé. Une vision renouée du capitalisme, plus responsable. Cela fait écho aux «entreprises à mission» telles que le groupe Rocher (lire l'encadré page 29). C'est aussi l'entreprise «gentille», testée chez Danone, les Riboud père et fils ayant érigé l'avenir de la planète au premier rang des valeurs. Problème, elle ne séduit plus les marchés financiers. «Quand les performances

Quand les performances financières décélèrent, il y en a d'autres qui prennent le relais, c'est un équilibre permanent à trouver.»

Antoine Frérot,
Pdg de Veolia



Antoine Frérot, Pdg de Veolia

financières décélèrent, il y en a d'autres qui prennent le relais, c'est un équilibre permanent à trouver», réagit Antoine Frérot. En tout cas, affirme le patron de Veolia, «la toute-puissante performance économique et financière a vécu, elle est aujourd'hui complétée par la RSE (responsabilité sociétale et environnementale)» (voir page suivante). Alors, verra-t-on des patrons remerciés pour mauvaise performance environnementale de leur entreprise ? À ce jour, seul le Pdg de BP a dû démissionner après la catastrophe pétrolière Deepwater dans le Golfe du Mexique en 2010...

Le risque RH en pleine lumière

Mais la crise sanitaire a aussi fait bouger les lignes sur la prise en compte des risques RH, qui sont loin de se limiter aux sujets de rémunération et avantages sociaux. Un «burn-out» de 45 personnes dans une même entreprise ou l'ensemble des collaborateurs qui refusent de venir travailler... De tels scénarios n'étaient pas dans toutes les cartographies, loin de là. Mais les confinements successifs puis les couvre-feux ont changé la donne, en démontrant l'importance du capital humain, ses fragilités et la nécessité de le protéger. Dans cet exercice périlleux, les entreprises se sont retrouvées en première ligne et «ont réagi plus vite que les États», juge Arnaud Vaissié, Co-fondateur et Pdg d'International SOS, leader mondial de la maîtrise des risques de santé et de sécurité à l'international. Celles présentes en Asie se sont inspirées de leur retour d'expérience pour déployer des plans d'action en Europe et dans le reste du monde dès début mars 2020. «On a basculé tout de suite en télétravail» témoigne Karima Silvent, DRH du Groupe AXA. Le travail à distance a permis aux entreprises d'être résilientes, mais au fil des mois, elles ont dû en gérer les conséquences sur la santé mentale et physique de leurs collaborateurs. «Jusqu'à la crise sanitaire, la santé restait dans la sphère



Philippe Vivien, Directeur général d'Alixio

« Il faut rétablir la frontière entre l'entreprise et la sphère privée, il y a trop de porosité. »

Philippe Vivien,
Directeur général d'Alixio

« Jusqu'à la crise sanitaire, la santé restait dans la sphère privée, la frontière a sauté. »

Arnaud Vaissié,
Co-fondateur et Président
Directeur général
d'International SOS



Arnaud Vaissié, Co-fondateur et PDG d'International SOS



Karima Silvent, DRH du Groupe AXA

« Axa a accéléré sa politique mondiale de santé, c'est devenu une responsabilité d'entreprise. »

Karima Silvent,
DRH du Groupe AXA



Rachel Guibert, Vice-présidente de la commission RH de l'AMRAE, directrice des assurances de Publicis Groupe



Régis Mulot, DRH d'Ipsen Pharma

médicales en face-à-face pour compenser les rendez-vous médicaux annulés par peur de la contamination, et aussi pour suivre la santé de ses salariés. Où s'arrête cette responsabilité ? «Il faut rétablir la frontière entre l'entreprise et la sphère privée, il y a trop de porosité, on va tuer le salariat» craint Philippe Vivien.

Pour Karima Silvent, il va falloir lisser le retour au bureau et le transformer en mode hybride (télétravail/bureau) : «nous allons devoir créer une nouvelle culture commune». D'autant que, «aux risques santé, viennent s'ajouter les risques juridiques et fiscaux liés au nomadisme numérique des télétravailleurs», note Rachel Guibert, directrice des assurances de Publicis Groupe et Vice-présidente de la Commission RH de l'AMRAE. «Chez Ipsen, c'est très clair : on doit travailler dans le pays du contrat», illustre le DRH. «Le risque le plus lourd, c'est le désengagement, la rétention de talents. Dans le «new normal», les actions de bien-être ne sont plus une option», estime Alain Ronot, Directeur des risques et des assurances de Capgemini, Trésorier et président de la Commission RH de l'Association. Pour Régis Mulot, «les entreprises qui ont une culture managériale et des valeurs sauront maintenir et développer l'engagement de leurs salariés». Selon le DRH, une question essentielle de la nouvelle normalité sera de savoir mixer performance et bienveillance. Ce «nouveau normal», chacun va devoir l'écrire... ■

«Dans le «new normal», les actions de bien-être ne sont plus une option.»

Alain Ronot,
Directeur des risques et des assurances de Capgemini,
Trésorier et président de la Commission RH de l'Association



«Etre une entreprise à mission, c'est s'exposer et prendre un risque»

Bris Rocher, Pdg du groupe Rocher, petit-fils du fondateur Yves Rocher



«Nous avons été la première entreprise française, en octobre 2019, à adopter le statut d'entreprise à mission contenu dans la loi Pacte*. Notre mission ? Reconnecter les hommes à la nature, car elle a un impact sur notre bien-être. Mon grand-père avait trouvé ce réconfort et cette protection, au contact

des landes bretonnes dans son enfance. De là est née l'histoire de notre groupe. L'idée n'est pas de s'opposer aux technologies, mais de retourner vers la nature. Toutefois, être une entreprise à mission, c'est prendre un risque, car c'est opposable juridiquement. Dans ce monde complexe, les entreprises sont de plus en plus exposées, avec un risque d'image non négligeable. Mais il faut prendre ce risque, car j'estime qu'une entreprise n'existe que si ses collaborateurs s'engagent. Et notre mission les embarque complètement! Dans nos baromètres internes, le sentiment d'appartenance, d'attachement et d'engagement n'a jamais été aussi fort. Et nos sous-traitants sont aussi embarqués dans le mouvement. Nous créons du sens au-delà de la notion de performance économique, en prenant en compte le bien commun. Un exemple? Nous avons planté 100 millions d'arbres en 2019!»

*Pacte : Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

Propos recueillis par Nathalie Arensonas

Interview de Jean-Pierre Raffarin

« L'approche des risques doit se faire par une décentralisation des responsabilités, dans une approche managériale »



Atout Risk Manager : Comment intégrer davantage l'analyse des risques et la prospective dans l'élaboration des politiques publiques ?

Le risque est entré dans la philosophie du temps, c'est une valeur de la société et aujourd'hui, il est dans la sphère politique. L'État doit donc le prendre en compte. C'est difficile, mais de plus en plus nécessaire, car dans le débat idéologique actuel, apparaissent clairement le manque de repère et la tendance à l'individualisme, voire à l'égocentrisme. Le prisme se resserre autour de la personne, ses exigences et surtout ses risques.

L'autre dimension, c'est la planète, devenue elle aussi un horizon politique. Il y avait la nation, puis le continent, et maintenant la planète sur laquelle se concentre une foule de risques. Le consensus mondial, la paix, ne viendra que de la maîtrise du risque écologique. On voit donc que le risque est entré par la personne, par le local, par l'individuel et qu'aujourd'hui, il est dans la sphère politique. Comment l'intégrer dans la gestion politique ? Par la responsabilisation des différents acteurs, leur capacité d'évaluer les risques pour les grandes fonctions de l'action publique. Les collectivités locales doivent aussi maîtriser des risques : les catastrophes naturelles, les cyberattaques, les risques sociaux. À mon sens, la véritable approche des risques doit se faire par une décentralisation des responsabilités, dans une approche managériale. De plus en plus, le management pénètre l'action politique.

En 2020, 159 collectivités locales ont été touchées par des attaques cyber. Sont-elles équipées pour gérer les risques cyber, mais aussi sanitaires, sociaux, environnementaux ?

La centralisation conduit à la planification, moins à

Pilote de l'Airbus gouvernemental (l'une de ses célèbres raffarinades), l'ancien Premier ministre de Jacques Chirac s'est retiré de la vie politique en 2017. Désormais, il se concentre sur la collaboration entre la France et le régime chinois.

l'anticipation. À l'échelle de l'État, l'approche est plus idéologique, moins pragmatique, on raisonne sur le long terme. Les territoires sont plus lucides, ils peuvent mieux appréhender les risques, les anticiper. Directement exposés, ils les voient de façon plus opérationnelle. C'est l'une des qualités du management de proximité. La décentralisation est un gain de lucidité et la gestion du risque commence par de la lucidité. Le réel se voit mieux de près ! En revanche, les collectivités locales ne sont pas encore suffisamment équipées pour la révolution digitale et les cyberattaques. Elles ne sont pas à même de protéger suffisamment les données de nos hôpitaux, qui ont subi récemment plusieurs attaques. La maîtrise de nos réseaux devient primordiale, ce sera encore pire avec l'informatique quantique, et les collectivités territoriales ont besoin d'un soutien très fort de l'ANSSI (cf. encadré page 51). Les territoires ont besoin sur ce sujet d'un partenariat renforcé avec l'État, peut-être même d'une contractualisation pour les aider à maîtriser le risque cyber.

La fonction de Risk Manager à l'échelle de l'État et des grandes métropoles n'existe pas ?

Elle est assez diffuse dans les organigrammes. Il y a une part de gestion des risques à tous les échelons administratifs, la fonction est dispersée (dans les transports publics, la sécurité agricole, les catastrophes naturelles, etc.). Elle est diluée et c'est normal, car les compétences sont différentes selon les services publics. Mais les entreprises font bouger l'État en termes de management du risque, elles sont en avance parce qu'elles sont en responsabilité directe. Celui qui lance l'action politique n'est pas forcément celui qui la mènera jusqu'au bout. Contrairement au monde des entreprises où la distribution de responsabilité est toujours clairement identifiée : c'est la clé pour intégrer le risque. Si, pour le citoyen, le risque est la source de la dignité, pour le manager, c'est la source de la compétence. Mais dans le secteur public, la gestion politique du risque est complexe, car il est visible et devient très vite un sujet politique. Dans l'interprétation politique du risque, il y a souvent deux camps qui s'affrontent : ceux qui veulent le minimiser et ceux qui veulent le maximiser. Le fait à traiter s'entrechoque avec le fait politique qui impose des stratégies différentes, notamment de communication. C'est toute la complexité de l'exercice du pouvoir.

Nous avons bien plus à vous offrir que vous ne pensez

PROXIMITÉ | EXPERTISE | SUR-MESURE



L'ambition est le chemin du succès

Chez nous, l'approche est différente. Vous trouverez des experts passionnés avec une autonomie de décision en souscription, gestion et indemnisation, qui seront vos interlocuteurs directs.

Pour en savoir plus sur nos solutions d'assurance dédiées aux entreprises, visitez notre site msmlin.com/france

Propos recueillis par Nathalie Arensonas

Interview de Delphine Horvilleur

« Tout se construit sur du faillible et des moments de rupture »

Femme rabbin du mouvement juif libéral, écrivaine et philosophe, Delphine Horvilleur pose des mots sur la crise, la reconstruction et la liberté. Interview d'un « ovni », comme elle s'est elle-même décrite sur le plateau du Studio Gabriel.



Atout Risk Manager : Pour la philosophe que vous êtes, qu'est-ce que la sagesse du risque ?

Traduire m'aide à penser alors, quand j'entends le mot sagesse, je fais immédiatement une association avec des mots en hébreu. La traduction c'est toujours un peu de sagesse justement, et en hébreu comme en français, la sagesse ou l'intelligence, cela se dit « l'entre-deux ». Toute période de crise invite à percevoir la faille, le creux entre les situations. Une crise est propice, si on s'y prend bien, pour développer une forme de sagesse : la sagesse de savoir que la route n'est pas droite, qu'il y a des failles, des fissures dans notre existence et qu'il va falloir trouver comment les traverser. La sagesse et l'intelligence, c'est être capable de lire cet entre-deux.

Vous dites souvent que tout est fondé sur des cassures...

On dit toujours à tort que l'on construit sur du solide, je crois au contraire que tout se construit sur du faillible, sur des sables mouvants, sur des ruptures. Les moments où l'on construit le plus dans nos vies ne sont pas des moments de stabilité, mais d'inconfort. Je me méfie beaucoup des discours au temps de la Covid : « rien ne sera plus jamais comme avant », ou bien à l'inverse, « tout va revenir à la normale plus vite que prévu ». La grande leçon de cette crise, c'est l'incertitude, être capable de dire « je ne sais pas » est un discours sain. Le problème c'est que simultanément, ce discours sain nourrit le complotisme.

Comment expliquez que tant de personnes font fi de l'histoire, refusent de croire et se réfugient dans les théories du complot ?

Parce que c'est rassurant de se dire que c'est quelqu'un d'autre qui a décidé ce qui m'arrive. Croire que je n'ai pas de responsabilité ni dans ce qui m'arrive, ni dans ce que je pourrais en faire parce que toutes les ficelles sont tirées par d'autres qui me manipulent. Comme je ne peux faire face à la complexité du monde, je vais vite trouver un agent en contrôle : au choix, les élus, les élites, les étrangers, les juifs... ça se décline à l'infini. Dans un moment d'instabilité, l'humain est rattrapé par un tropisme mental normal : trouver une explication et un responsable.

Cela traduit une crise de la croyance dans nos dirigeants, dans la religion ?

Plutôt un questionnement de la légitimité : qui peut parler en mon nom et qui je laisse parler en mon nom ? Prenons l'exemple de la montée du fondamentalisme dans les religions. Un fondamentaliste est un recours parfait pour celui qui est en irresponsabilité personnelle. Il veut que son leader religieux lui dicte ce qu'il doit dire, croire, être. Lui raconte sa « vraie » histoire, lui dise ce dont il doit se séparer pour être pleinement et authentiquement lui-même. La seule solution pour lutter contre cette tentation, c'est d'aider les gens à reprendre confiance en eux, à décider pour eux-mêmes, à retrouver leur voix intérieure. Pour être capable de puiser dans leur propre spiritualité, leur capacité d'analyse et leur sens critique. Le bon client pour le complotisme ou le fondamentaliste c'est celui qui refuse de remettre en question l'histoire qu'on lui raconte. Quand vous ne voulez disposer que de la liberté, mais pas de la responsabilité, vous serez tentés au choix par le complotisme ou par le fondamentaliste, sous une forme ou sous une autre. Et les réseaux sociaux sont venus caresser dans le sens du poil toutes ces tentations. Nous ne sommes plus du tout invités à titiller nos certitudes, car elles sont en permanence renforcées par les réseaux sociaux et leurs algorithmes. Il n'y a pas de débats contradictoires.

Relever le défi de la RSE

La seule dimension financière d'une entreprise ne suffit plus à la faire rayonner. C'est sur sa contribution aux enjeux de société et à la protection de la planète, sa responsabilité sociale et environnementale (RSE), qu'elle sera jugée par les jeunes talents et les investisseurs, assureurs notamment.

Tempêtes, grêle, montée des océans, les risques physiques associés au risque climat, les assureurs connaissent bien. Mais le risque climat, ce sont aussi « des risques de transition découlant de décisions politiques qui ont un impact sur les modèles économiques des entreprises, les amènent à changer de métier et avoir des actifs échoués » analyse Gérard Payen, Administrateur de l'AMRAE. Pour exemple, les objectifs de neutralité carbone d'ici à 2030 et 2050 du Pacte vert européen obligent les sociétés de mines de charbon à se réinventer. « Le risque climatique va peser sur la valeur financière, mais aussi extra-financière des entreprises », confirme Hélène Valade, présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) et Directrice Développement Environnement de LVMH. Depuis qu'une directive européenne les oblige à établir une déclaration de performance extra-financière (DPEF), elles sont notamment amenées à dresser la liste des risques RSE majeurs pour elles. « Et le climat en fait partie pour 90% d'entre elles ! En identifiant les enjeux prioritaires et les engagements correspondants, les organisations font travailler ensemble différentes directions (finances, développement durable, risques...). C'est un vrai pas en avant pour sortir d'une vision très « silotée » de la RSE » se réjouit Edwige Rey, Responsable RSE et Développement durable chez Mazars, tout en regrettant que la DPEF ne concerne que les sociétés de plus de 100 M€ de CA et 500 salariés. Et que les indicateurs ne soient pas encore assez fiables et homogènes pour permettre des



comparaisons entre pays. « Il y a une bataille entre les normes privées et les normes Iso », reconnaît Hélène Valade.



Edwige Rey, Responsable RSE et développement durable de Mazars



Hélène Valade, Présidente de l'Orse

« Le risque climatique va peser sur la valeur financière, mais aussi extra-financière des entreprises. »

Hélène Valade,
Présidente de l'Orse

« Les organisations font travailler ensemble différentes directions. C'est un vrai pas en avant pour sortir d'une vision très silotée de la RSE »

Edwige Rey,
Responsable RSE et développement durable de Mazars

Impliquer les collaborateurs

Mais au-delà des reportings et de la sensibilité RSE affichée par une entreprise, le Directeur général d'Axa Climate, Antoine Denoix, estime que « ce qui compte, c'est la mise en mouvement des collaborateurs sur les enjeux climatiques ». Une récente étude du groupe a révélé qu'un tiers des salariés des grandes entreprises était anxieux pour l'avenir de la planète et que deux-tiers avaient envie de



prendre part à des actions concrètes sur le sujet. « On voit que la frontière entre citoyens et collaborateurs s'estompe. Le défi pour les entreprises est d'animer les collaborateurs en leur donnant accès, au sein même de

l'entreprise, à des connaissances scientifiques sur le sujet du climat. Et bien sûr, faire le lien entre les engagements de l'entreprise et les actions concrètes au quotidien sur la gestion de l'eau, du plastique, des déchets... ». Et d'ajouter : « une entreprise qui n'est pas claire sur ses engagements RSE aura désormais du mal à attirer et recruter des talents ».



Gérard Payen, Administrateur de l'AMRAE



Arnaud Denoix, Directeur général d'Axa Climate

« Nous sommes en train de travailler pour intégrer le sujet de la planète et du climat « by design » dans la façon dont on prédit les risques. »

Antoine Denoix,
Directeur général d'Axa Climate

Les investisseurs embarqués dans le « green deal »

« Mais une telle entreprise aura aussi des difficultés à trouver des investisseurs et à se financer » complète Edwige Rey. « La France a été précurseur avec la DPEF, l'Europe suit avec son Pacte vert. Un des principaux leviers réside dans l'obligation pour les investisseurs de publier leur stratégie RSE et d'établir la durabilité de leur portefeuille, notamment la part de leurs investissements durables dans leur chiffre d'affaires ». Et Antoine Denoix d'ajouter : « les collaborateurs, les investisseurs, mais également de plus en plus les clients sont capables, par leurs actes d'achats, de sanctionner positivement les entreprises engagées. Les réglementations qui les poussent à évoluer sont donc aussi des opportunités à saisir. Chez Axa, nous avons bien sûr commencé à réorienter nos investissements à l'actif en ce sens, mais nous sommes également en train de travailler pour intégrer le sujet de la planète et du climat « by design » dans la façon dont on prédit les risques et dont on accompagne nos clients ». ■

Crise globale : quand la supply chain se déchaîne

La crise sanitaire mondiale a-t-elle fait exploser la supply chain en vol? La question était posée aux intervenants de la table ronde consacrée au sujet.

Un virus, et les chaînes d'approvisionnement des entreprises se grippent. La pandémie de la Covid-19 a révélé les faiblesses de la supply chain, moteur de performance un jour, risque majeur le lendemain. « Tous les flux (physiques, financiers, informations, matières premières) font de l'entreprise une entreprise étendue : fournisseurs, fournisseur des fournisseurs, clients, clients des clients » décrit Laurent Giordani, Associé fondateur de Kyu, qui a publié le « Baromètre 2020 des risques supply chain ». Celle de l'équipementier automobile Faurecia en est l'exemple : « Notre supply chain est un corps vivant composé de milliers d'acteurs qui interagissent. Nous travaillons avec peu de stocks, si un grain de sable vient se nicher au mauvais endroit de la chaîne, et que ça dure, ça fait très mal », témoigne Michel Josset, Directeur assurances, prévention et immobilier de Faurecia et Président de la Commission dommages aux biens de l'AMRAE.



Michel Josset, Président de la commission Dommages aux biens de l'AMRAE, Directeur assurances, prévention et immobilier de Faurecia

Grain de sable

Le grain de sable peut être « un retard d'approvisionnement, un surcoût logistique ou de production causés par un incendie, une explosion, une inondation, une crise sociale ou politique, la fermeture des frontières, une faillite, une pandémie », illustre Cyril Lelarge, Directeur des assurances de Sanofi. Le groupe pharmaceutique comptabilise 25 000 références de produits et expédie

260 000 tonnes de marchandises par an depuis 73 sites de production. « Il faut bien connaître sa supply chain et les sites de production de ses fournisseurs. Si on les a bien cartographiés, on peut plus facilement organiser les solutions de repli », ajoute le représentant de Sanofi. « Lors du tsunami de Fukushima en 2011, suite à l'accident nucléaire, il existait des solutions de back up en Thaïlande... où il y a eu de fortes inondations. Ces deux effets cumulés ont ébranlé les supply chains », évoque de son côté Loïc Le Dréau, Directeur général des Opérations de Paris de FM Global. « Et quand le réseau électrique de Porto Rico a été mis à mal par un



Cyril Lelarge, Directeur des assurances de Sanofi

« Notre supply chain est un corps vivant composé de milliers d'acteurs qui interagissent. »

Michel Josset,
Président de la commission
Dommages aux biens
de l'AMRAE, Directeur
assurances, prévention et
immobilier de Faurecia

« Il faut bien connaître sa supply chain et les sites de production de ses fournisseurs.

Si on les a bien cartographiés, on peut plus facilement organiser les solutions de repli. »

Cyril Lelarge,
Directeur des assurances
de Sanofi





Loïc Le Dréau, Directeur général des Opérations de Paris de FM GLOBAL

ouragan en 2017, l'industrie pharmaceutique tournait sur des générateurs qui n'ont pas tenu, impactant fortement la supply chain», ajoute l'assureur grands risques.

«Un mal pour un bien»

«C'était pourtant l'un des risques les moins probables, selon l'édition 2019 du Baromètre des risques supply chain, s'amuse Cyril Lelarge. La Covid-19 a mis en lumière un risque d'entreprise majeur et sous-estimé. Finalement, c'est un mal pour un bien». Et Laurent Giordani de commenter : «Au début de la crise, quand la Chine a été touchée, les entreprises ont mesuré l'importance de ce pays en tant qu'atelier du monde. Dans un second temps, les confinements des économies occidentales ont entraîné d'importantes perturbations, amorties par la chute de la demande. Nous

sommes aujourd'hui dans la troisième phase avec une reprise dont on ne sait pas si elle va se faire, ni comment, avec une supply chain anesthésiée par l'absence d'offre et de demande».

«Les assureurs ont quitté le navire»

Bonne nouvelle, il va falloir se pencher sérieusement sur le sujet de la supply chain, ont conclu les intervenants de la table ronde. Et le marché de l'assurance va être contraint de revoir sa collaboration avec les assurés, lesquels «doivent organiser un meilleur partage des informations avec les assureurs», estime Sanofi, qui loue des conteneurs connectés pour avoir une meilleure connaissance des marchandises assurées. Le financement des pertes d'exploitation liées à la rupture de la supply chain est aussi un enjeu de taille. «Les assureurs ont quitté le navire, ils ont durci toutes les garanties, les franchises ont flambé», juge Michel Josset, le président de la Commission dommages aux biens de l'AMRAE. Mais après plusieurs dommages conséquents dans l'industrie automobile (le dieselgate notamment), comment faire revenir les assureurs sur le risque supply chain en temps de pandémie? ■

«Nous sommes aujourd'hui dans la troisième phase avec une reprise dont on ne sait pas si elle va se faire, ni comment, avec une supply chain anesthésiée par l'absence d'offre et de demande.»

Laurent Giordani,
Associé fondateur de Kyu



La parole aux jeunes !

Ils sont directs, ils ont des convictions, ils sont engagés. Déstabilisés, comment (sur) vivent-ils à la crise ? Comment peuvent-ils entreprendre sans renier leur quête de sens ? Y a-t-il un choc générationnel ? Réponses avec trois jeunes – tous trois la vingtaine – invités à débattre sur le plateau du Studio Gabriel.

Parce que leur voix compte, parce que les risques pèsent sur eux, l'AMRAE a donné la parole à trois étudiants ou récents diplômés de grandes écoles, en poste, en recherche d'emploi ou en alternance. Oscar Leveque (EM Grenoble et IRIS), Amélie Deloche (Agence française du développement), Sophia Guermi (Institut de relations internationales stratégiques, IRIS) : représentants de la génération Y, ces trois-là ont des aspirations, des valeurs, des espérances et savent les défendre. Ils ont développé leur vision de la crise et leurs attentes.

Espoir déçu

« La Covid-19, c'était l'opportunité de transformer nos modèles sociaux, sociaux, et de valoriser le Risk Management. Une cassure (sur ce même sujet, lire l'interview de Delphine Horvilleur) à partir de laquelle reconstruire un nouveau contrat social dans un esprit de réforme », développe Oscar Leveque. Espoir fracassé contre la réalité de la crise ? « L'enthousiasme s'est essoufflé, on ne s'est pas saisi de l'occasion pour abandonner certains modèles économiques, pour choisir de ne pas sauver les entreprises qui proposent des



« L'urgence est là, mettez les jeunes sur des postes de décision ! »

Oscar Leveque, alternant chez Thales (Département Business intelligence), étudiant à Grenoble École de management et à l'Institut des relations internationales et stratégiques (IRIS)



Les risques pèsent sur nous, voilà pourquoi nous sommes une jeunesse plus engagée. Si une entreprise recrute, elle embauche un jeune avec ses espoirs, ses engagements contre le racisme, pour le féminisme, l'environnement, etc. Elle ne recrute plus un profil, mais une personne. Il revient aux entreprises de s'adapter à notre nouvelle génération, nous sommes très différents de nos parents. Ça semble présomptueux de vouloir imposer nos valeurs au marché du travail en début de carrière, surtout en ces temps de crise. Mais je crois que l'on peut y arriver si on raisonne en mode collaboratif avec les entreprises. Les incubateurs internes

existent déjà, les RH mettent ces dynamiques en marche. Lorsque les entreprises piochent dans le vivier des grandes écoles, elles viennent chercher l'expertise. Or elles nous mettent sur des postes d'analystes, pas sur des postes de décision. Pourtant, il y a urgence et l'expérience a perdu de sa superbe. L'investissement dans la jeunesse n'est pas un risque pour l'entreprise. La jeunesse a envie, sa priorité ce n'est pas forcément un gros salaire, elle cherche un équilibre entre ses engagements, ses valeurs et son travail. Si on arrive à trouver cette adéquation, on sera la génération qui fera moins de burn-out à 40 ans !



«bullshit jobs» (*emplois pourris, ndlr*) et pour accompagner les publics les plus touchés», analyse le jeune alternant chez Thales. Même sentiment chez Amélie Deloche, membre de la première heure du Collectif pour un réveil écologique (manifeste créé en 2018 par des étudiants des grandes écoles) : «Pourquoi les métiers de l'environnement sont-ils moins bien payés que d'autres ? Il faut valoriser ces métiers qui participent à un bien commun. Pour les 20-25 ans, les défis climatiques et sociaux sont gigantesques, nous avons conscience des risques existants, mon espoir est de faire prendre conscience à nos dirigeants que les priorités ne sont pas en adéquation avec les enjeux», énonce la jeune diplômée de l'École de management de Grenoble, en CDD à l'Agence française du développement.

Investir dans la jeunesse n'est pas un risque

Autre point commun de la génération Y : leur travail doit être cohérent avec leurs aspirations, leur entreprise doit être en adéquation avec leurs valeurs. Ils veulent être recrutés pour leur personnalité, leur motivation, «pas seulement pour les diplômes, mais la compétence brute»,

« Pourquoi les métiers de l'environnement sont-ils moins bien payés que d'autres ?

Il faut valoriser ces métiers qui participent à un bien commun. »

Amélie Deloche

« Je n'ai pas envie d'attendre d'être moins jeune pour arriver à un poste de responsabilité et pouvoir agir sur les sujets de RSE. »

Sophia Guermi

«La prospective n'est pas de la science-fiction. Écoutez-la !»

Sophia Guermi, diplômée de Grenoble École de Management, de l'IRIS Sup et d'une maîtrise de droit international



Si j'ai orienté mes études vers la géopolitique et la prospective au sein de l'IRIS (Institut des Relations Internationales et Stratégiques), c'est parce que je suis persuadée que grâce à l'anticipation des futurs possibles et à la construction de scénarios, la prospective peut être un vrai outil d'aide à la décision pour les Risk Managers. En alternance au moment de la Covid, j'ai milité pour que les outils de scénarisation soient insérés dans la cellule de crise, car on a vu que les cartographies pouvaient avoir leurs limites. La question de la diversification des sources est cruciale : à mon sens le

monde académique n'est pas assez sollicité par les entreprises. La pandémie aurait pu être une formidable opportunité pour avancer sur l'acceptation de l'imprévisibilité, en donnant la part belle à la prospective. Mais comme pour le dérèglement climatique, on n'écoute pas les prospectivistes. C'est dommage, car c'est aussi un moyen de remettre à plat nos modèles de société. Il ne s'agit pas de science-fiction ! Il y aura d'autres crises de cette ampleur à venir, il faut s'y préparer. Mais je ne suis pas inquiète, car chaque crise peut nous renforcer.

insiste Amélie Deloche. Les étudiants pris dans la tourmente de la Covid, la génération perdue? «L'entreprise doit faire ce que l'État ne fait pas : mettre en place des dynamiques de formation *ad hoc*», poursuit-elle. Car d'après eux, c'est à l'entreprise de s'adapter à sa jeunesse, pas l'inverse. Fini les carrières de toute une vie dans la même entreprise. Le «temps utile» est leur maître mot : celui qu'ils sont prêts à donner à l'entreprise, celui que l'entreprise est prête à

leur accorder : «On apportera les fruits de ce temps utile à l'entreprise», explique Oscar Leveque. Où militent-ils? «En interne, pas dans la rue», répond Sophia Guermi qui regrette l'absence d'instance représentative des jeunes dans les instances politiques et en entreprise : «Je n'ai pas envie d'attendre d'être moins jeune pour arriver à un poste de responsabilité et pouvoir agir sur les sujets de RSE, lance-t-elle. L'expérience ne fait pas tout». ■

«À quel point serons-nous capables de sacrifier nos idéaux pour vivre décemment?»

Amélie Deloche travaille à l'Agence française de développement et sensibilise les 15-25 ans aux enjeux de développement durable et de solidarité internationale, pour qu'ils «passent à l'action!».



La crise du coronavirus n'arrive pas de nulle part, elle est la conséquence de choix passés auxquels les entreprises ont largement participé et qui ont mené au réchauffement climatique et à l'effondrement de la biodiversité, nous rendant d'autant plus vulnérables face à ce genre de virus. Elles doivent être des moteurs de la transition vers des modèles plus soutenables face aux chocs. Personnellement, je ne postule pas dans les entreprises qui ne

sont pas en adéquation avec mes engagements. À ce jour, j'ai choisi de m'orienter dans le domaine public. Je m'y retrouve, car j'ai du mal à être dans une logique où le profit fait partie de la raison d'être de mon poste. Si aujourd'hui, on me proposait un poste dans une entreprise loin de mes valeurs, je refuserais. Je suis à un stade de réflexion et de maturation de mes convictions où je ne peux plus retourner en arrière sur ces sujets. Néanmoins, pour beaucoup de jeunes, la question du chômage va se poser. Tout un pan de la jeunesse va devoir faire des sacrifices. À quel point serons-nous capables de sacrifier nos convictions pour vivre décemment? Des entreprises sont déjà dans une mouvance positive sur ces enjeux et ont la volonté de se transformer pour être en résonance avec le réveil écologique de notre génération. Mais, ça ne change pas assez vite. On a vu, avec la crise du coronavirus, que du jour au lendemain, on pouvait mettre en place énormément de choses pour s'adapter. Eh bien, il faudrait faire la même chose pour l'écologie et ne pas attendre 30 ans pour atteindre l'objectif de neutralité carbone. Ce temps long, on ne l'a plus. Chaque degré sauvé compte!

« Je ne postule pas dans les entreprises qui ne sont pas en adéquation avec mes engagements. »

Amélie Deloche

Renforcer la robustesse des entreprises, aux limites de l'assurabilité des risques

Si la crise sanitaire mondiale a mis en lumière les limites de nos modèles économiques et assurantiels, l'heure est à la réflexion sur une nouvelle façon d'appréhender et de financer les risques d'entreprise, même systémiques. Économistes, Risk Managers, assureurs et courtiers étaient invités à étudier les outils et scénarios de résilience possibles, avec l'autoassurance en premier étage de la fusée.

« La gestion globale des risques est un dispositif vertueux, quelle que soit la taille des entreprises. Celles dotées de cet outil ont acquis une culture et des réflexes leur permettant d'améliorer leur résilience ». Philippe Noirot, Directeur adjoint du Risk Management d'Orange, Administrateur de l'AMRAE, l'affirme lors de la table ronde qui était consacrée à l'ERM : « Les organisations ayant déployé un dispositif de gestion des risques à 360° ont mieux surmonté cette crise, tant sur les plans opérationnel et humain que financier ». Et ce, même si le risque de pandémie, bien que présent, avait été sous-estimé et « dépriorisé » dans la plupart des cartographies des Risk Managers. « L'important, c'est d'avoir mis en place des plans de continuité d'activité et de gestion de crise qui permettent de réagir avec agilité à toute crise, d'où qu'elle vienne. Et bien sûr de les avoir testés en amont » explique Sylvie Mallet, Directeur Enterprise Risk Management de Deloitte France, Présidente de la Commission ERM 360° de l'Association. « En ce sens, la crise de la Covid-19 a facilité le travail de pédagogie des Risk Managers : tous les dirigeants ont pris conscience de la nécessité et de l'utilité d'anticiper les risques sur le temps long, y compris dans les ETI et PME ».



Gilles Proust, Président et cofondateur d'Arengi



Véronique Brionne, Présidente de Chubb France

« Avec cette crise, les assurés ont pris conscience de l'interdépendance des risques et de la nécessité de les appréhender dans leur ensemble et non de façon cloisonnée. »

Véronique Brionne, Présidente de Chubb France

Les risques, des opportunités à saisir

Seule une gestion globale des risques, ouverte sur l'écosystème et l'environnement de l'entreprise, permet cette réactivité lorsqu'une cassure survient. « Avec cette crise, les assurés ont pris conscience de l'interdépendance des risques (supply chain, perte d'exploitation, RH...) et de la nécessité de les appréhender dans leur ensemble et non de façon cloisonnée. Certains ont même procédé à une refonte de



« Les organisations ayant déployé un dispositif de gestion des risques à 360° ont mieux surmonté cette crise, tant sur les plans opérationnel et humain que financier. »

Philippe Noirot, Administrateur de l'AMRAE, Directeur adjoint du Risk Management d'Orange



Sylvie Mallet, Directeur Enterprise Risk Management de Deloitte

leur cartographie des risques. Cette interdépendance complique nos solutions d'assurance, mais renforce notre collaboration avec les assurés» souligne Véronique Bronne, Présidente de Chubb France. «Pour arriver à embarquer toutes les parties prenantes, il ne faut pas cacher les risques, mais au contraire les partager, communiquer en interne sur son «appétit aux risques» et que ce dernier soit aligné sur la stratégie de l'entreprise» estime Philippe Noirot. Concernant cette notion d'«appétit aux risques», Gilles Proust, Président et cofondateur d'Arengi, considère que les risques «business», liés à l'activité et à la stratégie de l'entreprise, sont ceux qui méritent le plus d'être pris. Les risques opérationnels devant, eux, faire l'objet d'un arbitrage. Sylvie Mallet le confirme : «Une entreprise qui ne prend pas de risques est condamnée. Les risques sont des opportunités à saisir».

Renforcer la résilience collective

Mais si le principe de l'ERM est sorti renforcé de cette crise, d'autres pans de nos modèles de société ont été largement remis en cause, pour ne pas dire balayés. «Dommage que la cartographie des risques des États ne soit pas aussi efficace que celle des entreprises. Je

«Une entreprise qui ne prend pas de risques est condamnée. Les risques sont des opportunités à saisir.»

plaide pour un ministère des risques» insiste Patrick Artus, conseiller économique de Natixis et membre du «Cercle des économistes», en introduction de la plénière consacrée à la résilience collective. «Le défi aujourd'hui pour les économistes est d'identifier ce qui va revenir comme avant et ce qui va être durablement différent après cette crise».

Face à de nombreux secteurs en difficulté, il estime le nombre de faillites d'entreprises à 62 000 en 2021, contre 50 000 en moyenne à peine 35 000 en 2020, encore sous perfusion des aides gouvernementales. «Des subventions auraient été mieux que les PGE. Les entreprises ont beaucoup de réserves de liquidités immobilisées, ce n'est pas bon pour la croissance. Un autre problème est la quasi-inexistance de l'épargne à risque en France, qui soulève la question du financement de l'innovation, des start-ups et de l'économie en général». Bernard Gainnier, Président de PwC France, se livre aussi à cet exercice du bilan : «Nous ne pouvons pas nous contenter de solutions de repli. La crise a été un révélateur : asymétrie sociale, destruction technologique, vieillissement des populations, remise en cause des démocraties... L'entreprise doit se réveiller! La recherche de compétitivité a fait progresser le monde, mais au détriment du respect des hommes et de la nature. C'est la coopération qui nous sauvera de cette crise. Nous avons besoin d'entreprises symbiotiques, acteurs du vivre ensemble, qui rééquilibreront compétitivité et coopération».

«C'est la coopération qui nous sauvera de cette crise. Nous avons besoin d'entreprises symbiotiques, acteurs du vivre ensemble, qui rééquilibreront compétitivité et coopération.»

Bernard Gainnier, Président de PwC France et Maghreb et de la F3P



Patrick Artus, conseiller économique de Natixis et membre du «Cercle des économistes»

Revoir le modèle de financement des risques

Pour Brigitte Bouquot, Vice-présidente de l'AMRAE, cette recherche d'équilibre est nouvelle depuis la pandémie. Posant la question sur la façon dont les entreprises peuvent assumer des risques qu'elles n'ont pas provoqués, elle rappelle que les Risk Managers ont depuis longtemps pris conscience de l'existence d'externalités négatives, dans une vision des risques à la fois micro et macroéconomique. «Mais l'approche par les risques suppose qu'on agisse, et qu'on lui alloue des moyens. Un des enseignements de la crise est qu'on doit repenser le modèle de financement du risque, qui est épuisé. Les actionnaires doivent accepter l'idée que la résilience a besoin de



Brigitte Bouquot, Vice-présidente de l'AMRAE

temps et que cela passe par moins de profits à court terme». Et de préciser : «La sphère financière, située à l'extérieur de l'entreprise, ne connaît pas bien ses risques. Et il est devenu difficile de les mutualiser puisque la crise a montré que les risques étaient contagieux. L'entreprise a donc besoin de détourner un peu de sa compétitivité pour se protéger elle-même. C'est l'idée reprise par le Trésor : développer les captives et les provisions pour résilience. Désormais, les trois étages de la fusée sont : l'économie réelle, puis le système financier et enfin l'État». Une vision que partage tout à fait Patrick Artus, pour qui «le modèle européen qui fait porter le financement des risques par les banques est une impasse». S'inspirant du modèle américain, où les risques sont financés par le secteur privé, il réitère son appel à développer l'épargne à risque. «Les dirigeants ont un biais cognitif : ils sont optimistes par nature. C'est bien, mais il ne faut perdre de vue les risques. Opportunités et risques se donnent la main, comme la vie et la mort citées par Delphine Horvilleur» rappelle Brigitte Bouquot.

«Les actionnaires doivent accepter l'idée que la résilience a besoin de temps et que cela passe par moins de profits à court terme.»

Inverser le paradigme du tout assurantiel

Systémiques et corrélés, les chocs d'un monde connecté n'obéissent pas au modèle d'assurance traditionnel qui cherche à les mutualiser dans l'espace. C'est le constat qu'ont dressé en chœur les participants de la plénière consacrée à l'assurance des grands risques. Ludovic Subran, Chef économiste du groupe Allianz, plante le décor : «cette crise a rappelé que des événements probabilistes, systémiques et sévères arrivent! Dans notre baromètre, les risques exogènes se hissent désormais en tête. Autre enseignement : l'État a été capable de dépenser 20% du PIB pour stimuler l'économie, mais beaucoup craignent qu'il ait du mal à se sortir de la vie des affaires, notamment dans les secteurs en difficulté comme la restauration, l'hôtellerie, la distribution ou le transport aérien...». Lionel Corre, Sous-directeur des assurances à la Direction générale du Trésor, reconnaît que la gestion de la crise a constitué jusqu'ici à insuffler des liquidités de façon peu selective. «Dans la phase de relance, nous allons nous attacher à renforcer les fonds propres des entreprises des secteurs d'avenir, comme le tourisme. Ce changement de phase se fera de façon progressive. Les banques vont également distribuer des prêts participatifs, et des labels «relance» seront adossés à des assurances vie et des produits de gestion d'actifs.

«Les dirigeants ont un biais cognitif : ils sont optimistes par nature. C'est bien, mais il ne faut perdre de vue les risques.»

Brigitte Bouquot,,
Vice-présidente de l'AMRAE





C'est un pari que nous faisons, afin de mobiliser l'épargne des Français, qui est passée de 15% avant la crise à près de 20%. L'investissement doit reprendre ses droits si l'on veut retrouver le fonctionnement normal de l'économie». Et Ludovic Subran de conseiller : «Il faut être vigilant sur la trésorerie. En période de reprise, les délais de paiement ont tendance à se rallonger. Les entreprises françaises ont le taux d'endettement sur fonds propres le plus élevé d'Europe. Jusqu'ici, nous avons pris beaucoup de mesures de dettes (PGE), mais peu de mesures de cash. Le capital va être un vrai sujet de solidité. Les Risk Managers doivent mieux surveiller les risques financiers, pas seulement les risques opérationnels. Ils doivent choisir leurs batailles et assumer de prendre certains risques pour éviter toute hibernation, voire zombification»

Une fusée à trois étages

Un message auquel Oliver Wild, Président de l'AMRAE, n'est pas insensible. «Depuis longtemps, nous disons que les entreprises sont mal protégées sur les risques exceptionnels, tant par l'assurance que par leurs fonds propres. À l'AMRAE, nous poussons l'idée que l'entreprise doit être son propre assureur, car elle porte sur son bilan l'impact des chocs externes, et doit pouvoir les mutualiser dans le temps avec

suffisamment de réserves et de fonds propres». Et d'ajouter : «Les fortes tensions du marché de l'assurance démontrent que l'on ne pourra plus passer directement du risque à l'assurance. Désormais, le dialogue revisité avec les assureurs qui sauront valoriser la qualité du Risk Management repose sur le socle fonds propres, autoassurance et captives». Lionel Corre en convient : «Le rôle de l'État est d'intervenir quand on n'a pas bien anticipé. Clairement, nous n'avions pas assez parlé de pandémie l'an dernier à Deauville. Près de 85% des entreprises n'étaient pas couvertes contre le risque pandémie. Mais nous n'allons pas pour autant faire une assurance pandémie. Lors des travaux collaboratifs initiés par la Direction Générale du Trésor, nous avons suivi l'intuition de l'AMRAE d'une fusée à 3 étages (autoassurance, assurance, État)». Or, pour lui, «dans une fusée, tout le monde est à bord et a un rôle actif. Avant de faire un grand partenariat public-privé, il faut effectivement développer l'autoassurance, avec des outils adaptés. Captives pour les grands groupes et les ETI, provisions forfaitaires réglementées pour les TPE, PME et les artisans».



« Le capital va être un vrai sujet de solidité. Les Risk Managers doivent mieux surveiller les risques financiers, pas seulement les risques opérationnels. »

Ludovic Subran,
Chef économiste d'Allianz



Lionel Corre, Sous-directeur des assurances,
Direction générale du Trésor

« L'investissement doit reprendre ses droits si l'on veut retrouver le fonctionnement normal de l'économie. »



Oliver Wild, Président de l'AMRAE, directeur des risques et des assurances de Veolia

Encourager les captives en France

Dans un marché de l'assurance des grands risques qui se rétrécit, le sujet des captives arrive à maturité. Mais la question du rapatriement et de la création de captives en France ne se limite pas à une question fiscale, tous en conviennent. «Les règles de gouvernance sont uniformes dans le cadre de Solva 2, mais nous travaillons avec l'ACPR pour que le cadre soit moins lourd. Sur le fonctionnement des provisions par exemple, nous allons allonger leur durée pour ne pas les fiscaliser au bout d'un an. De même, nous allons ouvrir les provisions pour égalisation à un panel de risques plus large, comme au Luxembourg» annonce Lionel Corre à l'issue de la plénière. Des annonces bienvenues pour les Risk Managers et les entreprises gérant des captives. Et qui vont également dans le sens demandé par Florence Lustman, la présidente de la FFA, quelques minutes avant sur le plateau, tout en regrettant que la proposition de la FFA d'une assurance perte d'exploitation sans dommages à 12,50 € par mois pour une PME, au sein d'un système public-privé, n'ait pas été retenue. Comme pour contrebalancer cet étage plébiscité d'une autoassurance en plein devenir, Ludovic Subran se sent obligé de défendre le rôle que peuvent jouer les assureurs aux côtés des entreprises : «il y a eu une cristallisation des désagréments de cette crise autour des assureurs. Nous avons été mauvais en communication. La reconstruction passera par la simplification des contrats, notamment en PE sans dommages. Mais je suis persuadé que les capacités remonteront, le marché est cyclique. Les assureurs seront bien présents au second étage de la fusée!».

Trouver le bon niveau de transfert

En attendant, le durcissement du marché reste un sujet douloureux que les acteurs évoquent avec prudence sur le plateau de cet e-Evénement de l'AMRAE. Invités à débattre dans une table ronde à vocation pédagogique, un courtier, un réassureur et deux Risk Managers ont échangé leurs visions du partage des

«À l'AMRAE, nous poussons l'idée que l'entreprise doit être son propre assureur, car elle porte sur son bilan l'impact des chocs externes, et doit pouvoir les mutualiser dans le temps.»

risques et de leur financement. Stéphane Yvon, Directeur de la politique Assurances du groupe EDF, Administrateur de l'AMRAE ouvre le bal, estimant que nous ne sommes peut-être pas encore arrivés au bout du cycle haussier. «Avec les contrats pluriannuels, certains Risk Managers sont confrontés au redressement avec retard. C'est surtout un choc pour les jeunes Risk Managers qui n'avaient pas encore connu de retournement de marché. À garanties équivalentes, certaines primes ont pris 30 à 50% d'augmentation. Et il y aura encore des surprises à venir...».



François Beaume, Vice-président de l'AMRAE, directeur des risques et des assurances de Sonepar

«Nous ne sommes pas encore sortis du traumatisme, toutes les lignes sont touchées.»

Un constat que partage François Beaume, le directeur des risques et assurances de Sonepar et Vice-président de l'AMRAE : «Nous ne sommes pas encore sortis du traumatisme, toutes les lignes sont touchées. Cela vient niveler les entreprises qui ont investi en prévention, même si je rappelle que seuls 20% des risques sont assurables». De fait, dans un contexte de crise où les budgets sont contraints, les solutions d'assurance alternatives fleurissent. Outre l'acceptation de franchises élevées, le recours à la co-assurance (subie ou pas) et l'établissement de provisions, les captives apparaissent plus que jamais comme une solution de repli pour les organisations qui en ont les moyens. Étienne Charpentier, Directeur des solutions et transferts alternatifs de Siaci Saint Honoré, le confirme. «Les renouvellements du mois de décembre ayant encore été difficiles, nous avons constaté des rétentions en hausse sur les captives. Le mouvement avait commencé en



dommages dès 2019, mais il s'étend désormais à d'autres risques, notamment au cyber et à la RC, où le désengagement des assureurs est net. Fait marquant, les captives ont dû parfois intervenir en quote-part pour gérer les dépassements ! ». Toutefois, toutes les entreprises ne peuvent pas se permettre de créer une captive. « On n'ouvre pas une captive en 15 jours comme il y a 20 ans. Il faut prendre son élan, car il y a une marche à franchir » rappelle Stéphane Yvon. « Il s'agit d'un coût financier de plusieurs millions d'euros, avec des exigences de probités des salariés et une réglementation lourde à respecter... Il faut impliquer les fiscalistes, les juristes, les comptables, présenter le projet au Comex... ». Et Étienne Charpentier de préciser : « Un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 Md€ est nécessaire, avec un minimum d'1 M€ de primes pour démarrer la captive. Et bien sûr, il faut diversifier les risques couverts ». Pour Frédéric Dhers, Directeur général de SCOR Europe (et



Étienne Charpentier, Directeur Solutions et transferts alternatifs de Siaci Saint Honoré

« Les renouvellements du mois de décembre ayant encore été difficiles, nous avons constaté des rétentions en hausse sur les captives. »

ancien Administrateur de l'Association), le prérequis est aussi d'avoir une bonne politique de Risk Management. « Il faut disposer de chiffres précis sur les sinistralités pour pouvoir



Frédéric Dhers, Directeur général de SCOR Europe

« À chacun de trouver le meilleur modèle de financement de ses risques. »



Stéphane Yvon, Administateur de l'AMRAE,
directeur politique assurances d'EDF

effectuer une vraie allocation des risques et y mettre tous les risques exceptionnels». Un autre intérêt de la captive souligné par Stéphane Yvon est d'arriver à objectiver l'appétit au risque de l'entreprise, en pilotant ses fonds propres.

Les cartes sont rebattues

Mais pour les plus petites structures, «le dispositif de provisions pour résilience annoncé par le Trésor va dans le bon sens» estime Étienne

«On n'ouvre pas une captive en 15 jours comme il y a 20 ans. Il faut prendre son élan, car il y a une marche à franchir.»

Charpentier. Est-ce à dire que l'on doit se préparer à faire sans les assureurs à l'avenir? «*Pas forcément, mais les cartes sont rebattues. On tend vers une désintermédiation du marché de l'assurance : certaines entreprises deviennent assureurs, certains courtiers gèrent des captives... À chacun de trouver le meilleur modèle de financement de ses risques*» estime Frédéric Dhers. «*Le dialogue avec les assureurs reste ouvert. Avec une captive, on parle le même langage que l'assureur. Il est important d'organiser des réunions régulières pour expliquer les contraintes de l'entreprise, ses choix de prévention, de technologies... ce dialogue conduit à une compréhension mutuelle et à un vrai partenariat*» conseille François Beaume. ■

«Le risque climatique est un enjeu collectif»

Florence Lustman, Présidente de la Fédération Française de l'Assurance (FFA)



«On ne peut pas dire que les assureurs se désengagent du marché des grands risques. Mais le rééquilibrage engagé depuis 2019 se poursuit, après 15 années continues de «soft market». Et ce d'autant que des facteurs exogènes sont venus se greffer à une situation déjà tendue. La pandémie notamment a coûté 5 Md€ de plus aux assureurs français, et les incendies et les catastrophes naturelles continuent de peser très lourd. On assiste à

une montée des risques de forte intensité et parmi eux le risque climatique, qui englobe à la fois les événements naturels, les atteintes à la biodiversité et les pandémies. C'est un enjeu collectif, qui repousse les limites de l'assurabilité. Mais ça ne veut pas dire que ce n'est pas assurable, la mutualisation et la prévention peuvent nous y aider. Mais là encore, c'est l'affaire de tous. Les entreprises doivent consacrer une partie de leurs budgets à faire de la prévention (incendie avec le CNPP, cyber avec l'ANSSI...). Cette année particulière a montré que le secteur de l'assurance devait encore plus faire preuve de pédagogie. Mais face à des situations dramatiques, nous ne sommes pas audibles : ce n'est pas au milieu de la crise qu'on s'exprime. Une chose est sûre, la robustesse et la solvabilité restent les premières qualités d'un assureur. Dans l'environnement politique et économique actuel, il faudra que la révision de la norme Solvabilité 2 permette de corriger sa trop grande volatilité. Un ratio qui perd 30 points en trois jours, ce n'est pas possible, il faut arrêter ce "yoyo"».

Le cyber, la prochaine pandémie ?

Déjà annoncé comme le prochain risque pandémique, le cyber ne fait pourtant plus aussi peur qu'il y a quelques années, notamment car les outils de lutte et la prévention s'améliorent. Néanmoins, ce risque reste encore hautement stratégique et identifié comme tel par les intervenants de la table ronde qui lui était consacrée.

« Il ne faut pas voir le risque cyber comme un sujet technique. En réalité, c'est un risque d'entreprise comme les autres si l'on considère qu'il s'agit de l'exploitation d'une vulnérabilité par une menace, ayant un impact sur la conduite des affaires » lance d'entrée Philippe Cotelle, Administrateur de l'AMRAE et Vice-président du FERMA, Risk Manager d'Airbus Defence & Space. De fait, l'atteinte à un système d'information touche l'accessibilité, la confidentialité et l'intégrité des données, et peut vite fragiliser toute une entreprise, voire l'ensemble de ses parties prenantes. « TPE/PME, grands groupes, collectivités locales... Les organisations de toute taille peuvent être ciblées, tout comme les particuliers au quotidien » rappelle Nicolas Arpagian, Responsable de la stratégie et des affaires publiques d'Orange Cyberdefense. « Un clic sur un lien dans un mail piégé (phishing) et c'est le drame ! » confirme Mylène Jarossay, Présidente du Cesin (Club des experts de la sécurité, de l'information et du numérique). Et de rappeler que « l'attaquant n'a qu'une porte ouverte à trouver, le défenseur doit lui fermer toutes les portes ».

Une croissance exponentielle

L'état de la menace est préoccupant. Le nombre d'attaques malveillantes a flambé durant la crise sanitaire, notamment durant le premier confinement où 25 % de la population active s'est retrouvée en télétravail. Christophe



Delcamp, Directeur adjoint des assurances de biens et de responsabilités de la FFA, cite une récente étude de Chain Analysis qui a recensé une augmentation des paiements de rançons de +311 % en 2020 sur la blockchain (350 M\$). « Les pratiques se professionnalisent, les pirates louent parfois des centres d'appels pour contacter leurs victimes. Ils font aussi plus d'efforts de personnalisation des mails, mais innovent finalement peu sur les modes opératoires » tempère Christophe Delcamp. Une chose est certaine pour Philippe Cotelle : « les usages ont changé pour de bon, les entreprises sont plus dépendantes au digital. Il y a donc aujourd'hui à la fois plus d'enjeux et plus de menaces ».

99 % des sinistres indemnisés

L'assurance est un bon moyen pour être accompagné et limiter les effets d'une attaque cyber. « Aujourd'hui, toutes les compagnies proposent un contrat cyber, les encaissements s'élèvent à environ 500 M€. Et depuis les injonctions de l'ACPR pour en finir avec les garanties cachées, nous sommes revenus aux fondamentaux : les contrats sont clairs et font l'objet d'une vraie analyse de risques » estime le Directeur adjoint de la FFA. « 99 % des sinistres



Philippe Cotelle, Administrateur de l'AMRAE, Vice-Président de Ferma, Risk Manager d'Airbus Defence & Space

« Il ne faut pas voir le risque cyber comme un sujet technique. En réalité, c'est un risque d'entreprise comme les autres. »

Philippe Cotelle,
Administrateur de l'AMRAE,
Vice-Président de Ferma,
Risk Manager d'Airbus
Defence & Space



cyber assurés ont été indemnisés, ce qui prouve que l'assurance fonctionne» se félicite Philippe Cotelle, regrettant néanmoins le durcissement actuel du marché. Et d'ajouter : «On ne peut pas laisser les entreprises seules face à cette menace, d'autant que le principal impact du risque cyber, c'est l'interruption d'activité. Les couvertures cyber doivent couvrir la perte d'exploitation». Pour dresser une image objective du marché, l'AMRAE vient d'ailleurs de lancer le projet LUCY (L'Umière Sur la CYber assurance) afin d'agrégier un maximum de données auprès des courtiers.

Déployer des moyens de lutte

Mais avant d'avoir recours à son assureur, la prévention doit rester la priorité pour toutes les organisations. «Plus matures sur le sujet, les grands groupes ont déjà mis en place leur arsenal de protection. Et malgré des budgets contraints par la crise, il est crucial de maintenir ce qui est en place» insiste Philippe Cotelle. «Et pour les

«Il n'y a pas de mauvaises technologies, seulement de mauvais usages»

Marko Erman, Senior Vice-President, Chief Scientific Officer de Thales



«La pandémie a mis en exergue le risque cyber. En quelques années, nous sommes passés d'actions d'étudiants isolés à une véritable cybercriminalité,

parfois poussée par des États. Le vrai problème, c'est le manque de conscience du danger. Car les solutions technologiques existent. L'idée n'est plus de mettre des «sparadraps», mais désormais d'intégrer la cybersécurité «by design» dès que l'on fabrique, stocke, utilise, communique... Il ne faut pas raisonner intérieur/extérieur comme dans une forteresse, mais mettre l'accent sur l'authentification.

Quant à l'intelligence artificielle, il faut garder en tête que l'homme sera toujours responsable des agissements de l'IA. Celle-ci peut dysfonctionner, lorsque l'apprentissage est biaisé et la boîte noire trop obscure. Chez Thales, nous avons choisi de développer une «IA de confiance», éthique et certifiée,

basée à la fois sur la connaissance et sur les données, en mode hybride. Dans le monde du Big data, je prône plutôt pour le Smart data, qui permet une IA «frugale», car toutes les données à notre disposition ne sont pas utiles. Cette frugalité, ce n'est pas reculer. C'est un progrès assumé. Tout comme le plan quantique français, qui est un sujet encore plus complexe que l'IA et qui touche à des sujets stratégiques de souveraineté. Il permettra dans un futur proche de nouveaux médicaments, un internet quantique ultra-sécurisé ou des capteurs miniatures ultrasensibles... Je suis convaincu qu'il n'y a pas de mauvaises technologies, seulement de mauvais usages. D'où l'importance de l'éducation des plus jeunes, qui sera une arme contre les complotistes.»



> HDI Global SE
> ART

ALTERNATIVE RISK TRANSFER A.R.T

Fort de son expertise depuis plus de 10 ans, HDI Global France est le partenaire privilégié des captives, en concevant et déployant à l'international des solutions de protection de bilan des entreprises.

L'équipe A.R.T. multidisciplinaire d'HDI Global France s'appuie sur les ressources du groupe Talanx pour construire et mettre en œuvre des dispositifs sur-mesure allant de l'assurance traditionnelle jusqu'à l'appel aux marchés de capitaux, en passant par la couverture de bilan des captives.

« Together with captives »

HDI Global SE
Tour Opus 12,
La Défense 9, 92914 Paris
La Défense CEDEX
Tel :+33(0)1 44 05 56 00
contact@hdi.global
www.hdi.global



Christophe Delcamp, Directeur adjoint des assurances de biens et de responsabilités de la FFA

PME et ETI, où le dirigeant joue souvent le rôle de Risk Manager, il convient de faire preuve de bon sens : identifier ses données cruciales, ses fournisseurs sensibles (les maillons faibles) et se faire accompagner d'experts de la transformation numérique». Sur ce dernier point, le site cybermalveillance.gouv.fr et le guide commun AMRAE-ANSSI sont des outils précieux. «Même pour les grands groupes qui pensent être bien protégés, il est important dès que l'on prépare un nouveau projet, de ne pas aggraver sa dette cyber» conseille Mylène Jarossay. Enfin, interrogés sur la possibilité d'une cyber-pandémie, les participants se montrent prudents : Plutôt que de cyber-pandémie, Philippe Cotelle préfère parler de «cyber-dépendance généralisée». Christophe Delcamp

«Depuis les injonctions de l'ACPR pour en finir avec les garanties cachées, nous sommes revenus aux fondamentaux : les contrats sont clairs et font l'objet d'une vraie analyse de risque.»

ne croit pas non plus à l'hypothèse d'une pandémie cyber, alors que Mylène Jarossay pense que c'est au contraire envisageable, «si un grand hébergeur ou un logiciel très diffusé étaient touchés». D'où l'intérêt du «cloisonnement technique pour éviter la propagation» insiste Nicolas Arpagian. ■



Mylène Jarossay, Présidente du Cesin

«Même pour les grands groupes qui pensent être bien protégés, il est important dès que l'on prépare un nouveau projet, de ne pas aggraver sa dette cyber.»

«Vous n'êtes pas condamnés à subir les attaques cyber»

Guillaume Poupart, Directeur de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI)



«Le nombre de victimes à des fins de rançonnage a quadruplé en un an (200 en 2020 contre 50 en 2019), le

cyber espionnage continue de progresser en silence et les conflits de demain seront essentiellement numériques. Pour l'État et les collectivités locales, ne pas se positionner sur des systèmes sensibles pourrait avoir des conséquences gravissimes sur les services essentiels : les transports, l'énergie, l'eau, les télécoms, les hôpitaux, etc. Mais je vais être cash : les acteurs publics ne vont pas faire le boulot des entreprises, le numérique est partout et il n'existe pas de bouclier. Vous n'êtes pas condamnés à subir ces attaques : la sécurité numérique doit être intégrée dans la gouvernance des entreprises. Les décideurs doivent s'entourer d'experts pour éclairer leur décision. La gestion du risque cyber n'est pas

séparée de tous les autres risques d'entreprise, c'est le même métier ! Toutes ces recommandations sont décrites par le menu dans le guide sur la maîtrise du risque numérique publié en 2019 par l'AMRAE et l'ANSSI et qui n'a pas pris une ride depuis. Se protéger contre le risque cyber, ça ne supprime pas les cambrioleurs, mais ça les envoie chez les autres... Bien sûr, tout cela a un coût humain et économique : 5 à 10% du budget annuel de l'entreprise, mais les pertes peuvent atteindre des millions d'euros par jour. Enfin, il faut garder le sujet assurantiel dans la boucle, couvrir les bons élèves, ceux qui ont fait la démarche de se protéger contre les cyberattaques pour les risques résiduels. À l'inverse, protéger des entreprises qui font n'importe quoi n'a aucun sens !»

La parole et l'image à nos partenaires



Robert Leblanc, Président-directeur général et Laurent Belhout, Directeur général d'AON

De 2020, nous retenons bien entendu la Covid-19, qui a été la grande épreuve de l'année, avec des conditions de travail différentes et un marché difficile. Mais pour nous, un autre événement a marqué l'année, l'annonce du rapprochement des groupes AON et Willis, qui fera de

nous le numéro 1 du marché français du courtage.

Les renouvellements de début d'année ont encore été difficiles, il y a beaucoup de souffrance chez nos clients face à des restrictions de garanties et des primes élevées. Ce changement de cycle et la soudaine aversion au risque des assureurs sont vécus de façon plus dure qu'en 2001. Mais nous faisons preuve de conciliation et nous continuerons à être créatifs, c'est notre métier. Nous en profitons pour saluer le travail réalisé par l'AMRAE pour promouvoir le développement des captives, gage d'une meilleure résilience des entreprises. C'est un débat qui arrive au bon moment!



Hervé Houdard, Directeur général de Siaci Saint Honoré

La situation des entreprises aujourd'hui est très compliquée. Il y a d'un côté celles qui ont été plutôt épargnées et puis celles qui ont vécu une déstructuration de leur modèle économique. Sur le marché de l'assurance, nous sommes rentrés dans un cycle court, avec des renouvellements toujours difficiles et un cumul d'événements qui ne facilite pas les choses. Mais la prévention et les bons risques doivent être pris en compte! Aujourd'hui, sur le marché des grands risques, les assureurs fidèles, ayant une bonne gestion et qui assument de régler les sinistres ne sont pas si nombreux.

Durant la crise, nous avons aidé nos clients à transformer leurs chaînes d'approvisionnement, à adapter leur activité, à gérer le stress de leurs collaborateurs... Plus que jamais, nos équipes restent à leurs côtés pour qu'ils aient l'audace de continuer sur le chemin de la croissance, avec cet accompagnement sur-mesure qui nous caractérise.



Julien Guénot, Directeur pour la France d'AXA XL

Avec la période actuelle, la résilience qui était jusqu'ici un concept est devenue une réalité. Et elle s'incarne très bien dans le secteur de l'assurance. Chez AXA XL, la résilience c'est d'abord un engagement vis-à-vis de nos clients, de nos collaborateurs et de nos courtiers, afin d'adapter nos processus en permanence. C'est aussi permettre à nos partenaires de continuer à faire leur métier en toute sérénité. Enfin, la résilience s'inscrit dans nos valeurs de solidarité.

Notre ambition à tous est que l'économie se relance. Pour cela, il faut que les anciens comme les nouveaux risques soient couverts à la lumière de cette nouvelle réalité. Le rapport au temps est inédit, il va très vite. Or cette crise qui dure, il faut en tirer les enseignements : replacer l'humain au centre des solutions, revenir aux fondamentaux de l'assurance axés sur la confiance et la pérennité et enfin trouver des moyens alternatifs de partage d'expertise à tout l'écosystème.



Véronique Brionne, Présidente et Jean-Marie Haquette, Directeur Souscriptions IARD chez CHUBB France

L'agilité a été omniprésente dans la réalité de ces derniers mois. Nos équipes ont été capables de se mobiliser pour passer immédiatement en télétravail à 100%, sans discontinuité dans le service, dans le contact et dans

l'accessibilité, ce qui est remarquable. Du côté des métiers, les maîtres-mots ont été la transparence et l'anticipation. Très vite, nous avons pu donner des indications claires pour les renouvellements de l'été et de janvier. Mais il n'y a pas eu de changements de cap : notre capacité à assurer les risques sur le temps long est dans notre ADN. La confiance sera la pierre angulaire de 2021. Elle passe par un travail collectif et collaboratif à la fois sur la prévention, les indemnisations et l'ingénierie d'analyse des risques, pour inscrire les réponses à nos assurés dans la durée.



Laurent Rousseau, Directeur général adjoint de SCOR Global P & C

Ce qui s'est dégagé de cette crise, c'est la notion de contingence. Dans un monde des risques en expansion, quand les lois économiques disparaissent, comment prendre les bonnes décisions ? La contingence, c'est ce qui aurait pu ne pas être. L'assurance, c'est justement la prise en compte et la couverture, dans la mesure du possible, des événements contingents. Vivre dans la contingence, ce n'est pas être alarmiste, c'est arriver à anticiper et à gérer l'imprévu, en évitant les biais décisionnels erratiques, qu'on a parfois vus dans la gestion de cette crise. Le risque, c'est le métier des assureurs. Mais l'incertitude n'est pas quantifiable, elle est la limite du risque. Dans cette pandémie, l'assureur doit apporter de la clarté et de la solidité, mais il ne peut pas tout régler ! Se retourner de manière vengeresse vers les assureurs n'est pas la solution. Une grande crise cyber pourrait arriver demain. La question, c'est quels plans d'action mettre en place pour s'y préparer... de façon sage et humble.



Fabrice Domange, Président de Marsh France

Dans le contexte houleux que nous connaissons, Marsh est au service des entreprises pour les aider à protéger leurs actifs, à gérer leurs risques, à trouver des opportunités et à choisir les meilleures solutions d'assurance. Sur l'année précédente, nous avons constaté une forte augmentation des primes collectées dans les captives que nous gérons, notamment sur les lignes traditionnelles : +283 % en « Pertes d'exploitation et carences fournisseurs », +64 % en « Tous risques Dommages » et +29 % en « RC produit ». Interrogés, plus de la moitié des propriétaires de captives comptent étendre leur utilisation. Sur la seule année 2020, 89 captives ont été créées, soit une croissance de +154 % sur un an. Chez Marsh, nous estimons que les captives sont particulièrement attractives en cette période de transition du marché, de par leur capacité à concevoir des couvertures d'assurance personnalisées et à accéder à des capitaux alternatifs.



Carol Etchebarne, Directrice générale et Nathanaëlle Vercruyse, Directrice Gestion de sinistres pour comptes de Sedgwick France

En tant que leader mondial de la gestion de sinistres et expertises, nous aidons les assureurs à faire face à l'afflux de sinistres. Aujourd'hui, la gestion de sinistres déléguée est en pleine croissance : elle est plus imbriquée dans

les process et plus flexible, en fonction des besoins et des volumes des entreprises. Et grâce à la mutualisation des process, les coûts sont optimisés. Durant la crise du Covid, la gestion déléguée a eu un effet vertueux chez nos clients puisque toutes les variations d'activité de la période ont été absorbées par nos équipes, sans incidence pour eux. Quant à atteindre l'immunité collective dont on parle aujourd'hui, il faut avoir la sagesse d'accepter que toutes les entreprises ne puissent pas être protégées de la même façon. Nos efforts doivent être focalisés sur le volet de la prévention et de l'accompagnement.



Loïc Le Dréau, Directeur général des opérations de Paris de FM Global

Aujourd'hui, les risques sont de plus en plus connectés, à la fois de par la digitalisation de l'entreprise, mais aussi avec la globalisation des échanges. Avoir une supply-chain digitale est un élément de compétitivité concurrentielle, qui permet par exemple de mieux gérer les stocks et de développer le « juste-à-temps ». Mais cela rend l'entreprise plus vulnérable aux cyberattaques.

Dans ce contexte, le renforcement du partenariat assureur-assuré est important. Car si on ne comprend pas les risques, on les couvre mal. Le marché a commencé à se durcir il y a deux ans et la Covid a accéléré cette correction, mais le dialogue a continué. J'estime que les relations sont devenues plus saines, car plus transparentes : les assureurs osent maintenant dire quand ils perdent de l'argent. Chez FM Global, pour remédier à la réduction des visites de sites, au cœur de notre métier, nous avons accéléré la mise en place de visites virtuelles. Nos processus étaient prêts dès le mois d'avril et leur part a atteint 20 % en 2020.

Agenda



25 MARS 2021

PARIMA – Asia Pacific

Webinaire - Report 2021 : Asia leaders' perspective
David Jacob - CEO, Asia of Marsh, Tulsi Naidu - CEO Asia Pacific de Zurich, et Franck Baron - Group Deputy Director Risk Management & Insurance d'International SOS et Chairman de Parima partageront leurs idées et mettront en avant les principales conclusions du Rapport mondial sur les risques 2021 (World Economic Forum 2021) et ses implications en Asie. Inscription sur www.parima.org/courses/global-risk-report-2021-asia-leaders-perspective/



19 AU 30 AVRIL 2021

RIMS LIVE 2021 – Virtual Conference

Plus de 100 heures de développement des connaissances et de perspicacité, disponibles pendant 60 jours.
Un marché numérique RIMS révolutionnaire.
Des événements sociaux dynamisants pour vous permettre de rencontrer d'autres leaders de la profession.
Une plus grande diversité avec des professionnels du risque à tous les niveaux de toutes les régions du monde.
www.rims.org/rims2021/rims-2021-save-the-date



11 MAI 2021

Assemblée générale de l'AMRAE - Paris



18 AU 20 MAI 2021

PREVENTICA – Paris - Porte de Versailles

L'événement professionnel de référence en matière de santé, sécurité et qualité de vie au travail.
Prévenir les risques, (ré)inventer le travail, optimiser la reprise... de vastes sujets qui seront abordés durant 3 jours, au travers de 180 conférences et ateliers et de solutions proposées par près de 380 exposants.

Badge visiteur gratuit sur www.preventica.com/congres-salon-preventica-paris-2021.php



JUIN 2021

LE RENDEZ-VOUS PARISMAT – en digital

Organisé par le CESAM et avec le soutien des Membres du Comité d'Organisation, et par le marché français de l'Assurance Transports, il réunit plus de 600 délégués issus de 40 pays étrangers. Objectif? Échanger sur les menaces et opportunités et leurs impacts comme sur les transports de demain mais aussi sur tous les sujets qui font l'actualité du Marché.

Renseignements complémentaires sur rendez-vous@cesam.org ou au téléphone du CESAM +33 1.58.56.96.00
www.parismat.fr/les-prochains-rendez-vous-parismat-auront-lieu-en-juin-2021/



8 AU 10 JUIN 2021

FIC 2021 – Lille - Grand Palais

Le Forum International de la Cybersécurité, lieu de débats ouverts, a accueilli en 2020 plus de 450 intervenants, au travers de 4 séances plénières, 33 tables rondes, 24 conférences, 35 démonstrations techniques et 15 masterclass. L'édition 2021, placée sous le haut patronage du Président de la République Emmanuel Macron, aura pour thème «Pour une cybersécurité coopérative et collaborative».

www.forum-fic.com/accueil.htm

10 JUIN 2021

JOURNÉE SCIENTIFIQUE AMRAE – Paris

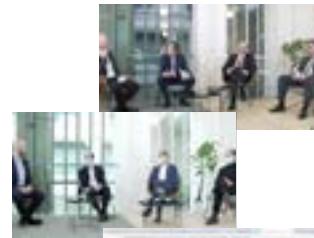
La « Journée Scientifique » de l'AMRAE, réservée à ses adhérents est l'un des événements annuels à ne pas manquer. C'est le moment privilégié pour prendre connaissance des positions et travaux de l'AMRAE, pour renforcer ses contacts et en nouer de nouveaux : actualité des Commissions, publications parues et à paraître, travaux en cours et à venir,... une belle occasion de se retrouver.

Revue de presse

Sagesse du risque, cyber, routier, Supply Chain et une nouvelle formation en Picardie. L'appétence à la gestion des risques des journalistes, même confinés, reste entière.

L'ARGUS
de l'assurance

LA SAGESSE DU RISQUE POUR L'IMMUNITÉ COLLECTIVE



Les Echos



l'Opinion



CYBER



LE PELERIN



SUPPLY CHAIN



FORMATION



Le nouvel Economiste

ROUTIER

Propos recueillis par Nathalie Arensonas

Covid-19 en Asie : les retours d'expérience de Parima

«L'intérêt d'un traumatisme, c'est quand il est constructif»

Franck Baron, patron des risques d'International SOS dirige depuis sept ans Parima, l'association des gestionnaires de risques et d'assurance de la zone Asie-Pacifique. Il livre sa vision et un retour d'expérience de la gestion de la crise sanitaire sur le continent où tout a commencé.

Atout Risk Manager : Comment les pays de l'Asie-Pacifique et Parima ont géré les deux vagues de Covid-19 ?

L'Asie n'existe pas, les situations sont extrêmement variées. La Chine, Taïwan, la Corée du Sud, Hong Kong ou Singapour - pour citer les pays les plus en avance sur le sujet - ont géré les crises successives de Covid de façon radicalement différente par rapport à l'Inde, la Malaisie, les Philippines ou l'Indonésie qui vivent des situations très difficiles. Répondre de façon univoque «voilà comment on a vécu la crise du Covid en Asie» est un exercice impossible. En revanche, si en tant que Risk Manager d'International SOS, vous me demandez quels sont les pays qui ont le mieux géré la situation, je réponds sans hésiter, ceux de l'Asie Pacifique et en premier lieu, la Corée du Sud. Le pays a fait un travail fantastique :

moins de 500 morts sur un territoire de taille similaire à la France et l'Allemagne, sans un seul confinement et où des élections générales (l'équivalent des présidentielles en France) ont été organisées en mars 2020 avec 62% de participation!

Singapour, Hong Kong et Taïwan ont aussi fait un travail remarquable. On peut toujours avancer comme explication que ce sont des petits pays, insulaires, avec un système politique qui est ce qu'il est. En réalité, ces pays ont énormément appris du SRAS en 2005. L'épidémie ne s'est pas globalisée comme le Covid-19, touchant essentiellement l'Asie et le Canada. En Asie, cela a été un traumatisme, mais l'intérêt d'un traumatisme, c'est quand il est constructif. Après le SRAS, la plupart des pays asiatiques ont compris qu'ils n'étaient pas organisés et ils ont appris à l'être. Depuis maintenant quinze ans, les Asiatiques ont le réflexe de porter le masque pour protéger les autres dès qu'ils suspectent une grippe, un rhume ou une autre maladie. Taïwan, Singapour, Hong Kong et la Corée du Sud ont appris aussi à investir dans des stocks de masques puis à développer des outils pour tracer, tester et maintenant, vacciner. Citoyen français et européen, j'aimerais que la France et l'Europe regardent ce qu'ils peuvent apprendre de la gestion de la crise dans certains pays d'Asie. Malheureusement, je doute que cela arrive un jour...

Qu'entendez-vous par système politique «qui est ce qu'il est»?

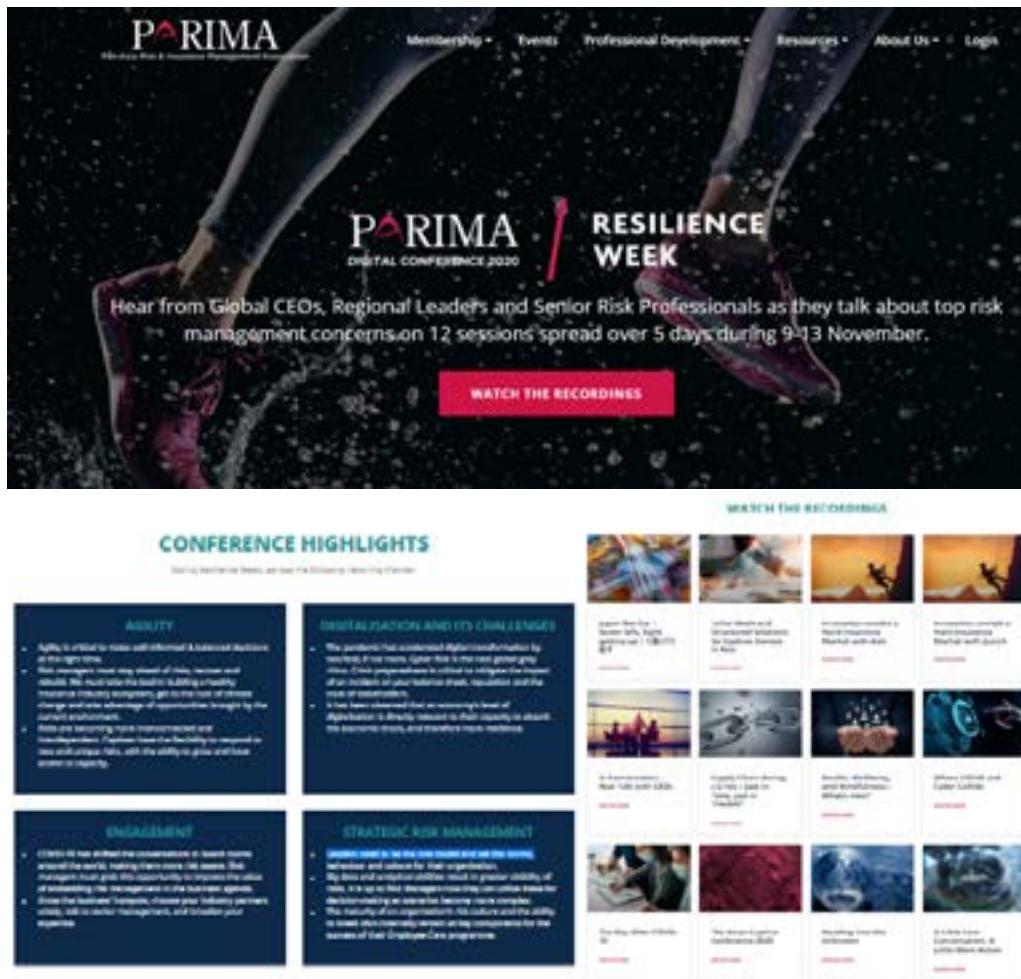
Un peu comme le Canada Dry, Hong Kong, Singapour et Taïwan ont tout ce qui ressemble à un système démocratique, au sens européen ou nord-américain du terme. Mais ce sont des pays où il y a peu d'alternance politique, une continuité du pouvoir politique

PARIMA
Pan-Asia Risk & Insurance Management Association

Crée en 2014, Parima (Pan-Asia risk and insurance management association) fédère près de 3 000 Risk Managers et gestionnaires d'assurance dans 19 pays de la zone Asie-Pacifique. Ses Administrateurs représentent chacun des pays membres. «Il s'agit d'une fédération sans membres locaux, un mix de Ferma et d'AMRAE», compare Franck Baron, son président.



Franck Baron - Président de Parima - Risk Manager d'International SOS



Captures d'écran de la Semaine de la Résilience organisée par Parima en novembre 2020, en visioconférence

et des dirigeants qui sont donc en mesure de prendre des décisions fortes, et de les faire appliquer. L'autorité et le système sont respectés. À Hong Kong, la situation est un peu différente car il y a aussi le défi de la relation avec le gouvernement chinois. Si l'on dit aux habitants qu'ils doivent être testés systématiquement, qu'ils seront surveillés et que les quarantaines doivent être faites à domicile, leur immeuble sera surveillé et personne ne remettra cette décision en cause. Aujourd'hui à Singapour, si vous êtes contrôlé en dehors de chez vous alors que vous êtes en quarantaine, vous risquez la prison. Et si vous êtes un citoyen étranger, vous perdez votre permis de travail sur l'instant et devez quitter immédiatement le pays avec toute votre famille !

Que se passe-t-il en Chine ?

La situation est peu transparente, mais je pense que la Chine a fait beaucoup mieux qu'au moment du SRAS. Elle a appris et de nombreuses décisions prises au plus fort de la crise de la Covid-19 ont permis au pays de gérer la situation qui était extrêmement critique il y a à peine un an. Elle semble revenue à la normale aujourd'hui, les voyages d'affaires domestiques ont retrouvé leur niveau d'avant la crise sanitaire. On peut en partie remettre en cause les statistiques officielles - l'équipe de l'OMS qui enquête en Chine a des difficultés à

obtenir les informations dont elle a besoin et de nombreuses données ont disparu. Mais tout gouvernement a un agenda politique, et même dans un pays démocratique comme la France, les consignes du gouvernement sur les masques étaient ambivalentes parce qu'il savait que les stocks de masques étaient alors insuffisants.

Comment Parima et ses adhérents se sont-ils organisés au moment du déclenchement de la crise sanitaire fin 2019 en Asie ?

On ne savait pas que ce serait une crise mondiale, mais l'on savait que ce serait une épidémie asiatique. Les membres de Parima ont tout de suite compris que le sujet serait important et grave. Au mieux, cela s'arrêterait à l'Asie. International SOS possède ses propres cliniques à Wuhan depuis trente ans, je disposais donc d'informations de première qualité depuis fin novembre 2019. Lors de ma participation physique aux Rencontres de l'AMRAE, début février 2020 à Deauville, je ne parlais que de la Covid-19 et à l'époque, je n'avais pas beaucoup de succès !

Cela dit, qui aurait pu prédire à l'époque l'ampleur que prendrait cette épidémie ?

Chez Parima, nous avons tout de suite compris que ça devenait très compliqué de maintenir des événements physiques avec nos partenaires. Vers mi-février, on a mis en place des webinaires,

Entre 200 et 300 personnes à chaque webinaire, sur les 3 000 membres que compte notre association. »

nous en sommes à plus de 40 à ce jour. Un webinaire par semaine, tous les lundis à 16 heures (heure de Singapour), et ils ont beaucoup de succès. Les deux premiers mois de la crise, nous étions dans un esprit de partage d'informations tous azimuts et la participation était massive.

Combien de participants ?

Entre 200 et 300 personnes à chaque webinaire, sur les 3 000 membres que compte notre association. Les premiers webinaires à thème ont commencé environ six semaines après le début de la pandémie : par exemple, nous avons demandé à l'entreprise Belfor d'intervenir au cours d'une séance. C'est elle qui a assuré le nettoyage du navire de croisière, le Diamond Princess, bloqué et placé en quarantaine au large du Japon en février 2020. Pendant une heure, les intervenants nous ont expliqué concrètement en quoi avait consisté leur travail, comment des équipes avaient été déployées au Japon, malgré le Covid. Ces webinaires sont l'occasion de traiter tous les thèmes importants, en sensibilisant particulièrement nos membres au "risque du lampadaire". Je m'explique : lorsque vous perdez vos clés à côté de votre voiture, vous les cherchez là où c'est éclairé, ce qui ne veut pas dire que c'est là où elles sont tombées. Je veux dire que la terre continuait de tourner et que d'autres problématiques, hors Covid, continuaient d'impacter notre communauté de Risk Managers. Ils devaient aussi faire l'objet d'échanges : le risque cyber a été traité dans plusieurs séances, le risque climatique, les catastrophes naturelles. Et la crise du marché de l'assurance...

Quelle typologie de participants ?

Essentiellement des entreprises privées, mais on a un bon mélange d'organisations gouvernementales et non gouvernementales représentant tous les secteurs d'activité.

Vous continuez ce rythme soutenu de webinaires ?

Nous avons maintenu ce rythme jusqu'en octobre 2020, lorsque nous avons remarqué une certaine lassitude de l'exercice. Le télétravail s'est beaucoup développé, les gens passaient leurs journées devant un écran. Nous avons donc décidé de réduire la voilure et de réinvestir nos efforts dans la 'resilience week' version digitale : la conférence Parima organisée mi-novembre et qui a attiré jusqu'à 5 000 participants pendant une semaine. À raison de deux séances par jour d'une heure.

« Il a fallu expliquer qu'une captive, ce n'est pas un achat d'impulsion ! »

Quelle plate-forme avez-vous utilisée ?

Nous avons choisi Zoom pour les webinaires, et pour notre 'resilience week' nous avons travaillé avec la plate-forme digitale de la société d'événementiel, en mesure d'accueillir des milliers de connexions.

Au moment du déclenchement de la pandémie, les membres de Parima avaient des plans de continuité d'activité prêts eux aussi à être déclenchés ?

Difficile de donner des chiffres. Comme en Europe, le pourcentage d'entreprises vraiment prêtes et qui avaient des plans de continuité testés, embarqués dans les processus de décision et d'opérations était relativement faible. Pour ces entreprises-là, même si leurs



plans de continuité n'avaient rien à voir avec une pandémie, les fondamentaux étaient là. Elles ont réussi à pivoter et à travailler sur le maintien de l'activité. D'autres entreprises étaient plutôt dans une logique de compliance avec un plan de continuité en place, des processus de gestion de crise, mais pas très bien embarqués en interne, pas testés, ni vécus comme un outil de gestion de crise par les responsables de la chaîne d'approvisionnement ou du commercial. Elles se sont retrouvées dans des situations difficiles... Dernier segment : les entreprises qui n'avaient pas encore atteint ce niveau de maturité et n'avaient rien mis en place du tout. Paradoxalement, un grand nombre d'entre elles s'en est finalement mieux sorti car elles se sont mises en mode gestion de crise de manière automatique et naturelle.

Quel rôle ont joué les Risk Managers : ont-ils été entendus par leur hiérarchie, valorisés ?

Le métier est-il monté en puissance ?

Ceux qui étaient déjà audibles dans leurs entreprises ont été entendus. Ceux qui ne l'étaient pas encore, n'ont pas totalement réussi à le devenir. Notre priorité chez Parima, c'est de donner de la séiorité et de la crédibilité aux Risk Managers. En Asie-Pacifique, on est encore loin du niveau de maturité du métier atteint en Europe et en Amérique du Nord. Les disparités sont très fortes selon les pays. Mais si les Risk Managers n'ont pas été entendus comme ils auraient pu l'être dans une crise aussi majeure, le Risk Management lui, a été entendu. Lorsque nous interrogeons des dirigeants, ils ne tombent plus de leurs chaises quand on leur parle de Risk Management, ils comprennent à quoi ça sert et en quoi ça peut aider. De là à faire systématiquement le lien avec les gens qui occupent ce poste dans leur entreprise... il y a encore du chemin à parcourir. Parima a lancé des gros programmes d'éducation et de formation, cela prend du temps, c'est sur le long terme que ces choses-là se font.

Plans de continuité d'activité, gestion de crise puis financement de l'inactivité ?

Dans quel ordre ont été traités les sujets ?

Et la question assurantielle ?

Tout a été simultané. La plupart des pays asiatiques ont, comme ailleurs dans le monde, injecté des aides massives pour soutenir l'activité économique. Et pour financer le risque, beaucoup d'entreprises se sont très vite tournées vers les assureurs, mais avec des Risk Managers qui n'ont pas assez de légitimité, faute de séiorité dans le métier, les tensions sont vite apparues. Peu d'entreprises sont équipées de captives en Asie, de très nombreux membres de Parima nous ont sollicités pour les aider à en avoir rapidement une, avec, pour certaines d'entre elles, moins de quatre semaines de délai pour y parvenir dès la première semaine

de décembre. Il a fallu expliquer qu'une captive, ce n'est pas un achat d'impulsion !

Les Administrateurs de Parima ont-ils demandé que l'association publie un « position paper » sur les pertes d'exploitation sans dommages ?

Nous en avons publié un pour expliquer notre vision du marché de l'assurance et l'action des gouvernements pour appuyer des programmes d'assurance et de couverture des risques systémiques. On a aussi fait passer des messages forts sur nos attentes du marché de l'assurance : qu'il se comporte de manière responsable vis-à-vis des entreprises fortement impactées par la crise économique due à la Covid-19. Pendant nos webinaires, nous avons fait des restitutions et expliqué comment « pitcher ». D'ailleurs, cette année, nous avons décidé de faire des 'risk pitches' sous forme de vidéos et de fiches des meilleures pratiques. L'idée : si vous êtes dans telle situation en tant que Risk Manager, voilà les angles que vous pouvez utiliser, les informations que vous pouvez utiliser.

Parmi vos adhérents, certains ont-ils dû affronter de gros incidents pendant cette crise ?

Toutes les industries sont représentées dans Parima, on sait lesquelles ont le plus souffert de la crise et dans quels pays. L'une de nos administratrices est Risk Manager d'un grand groupe hôtelier thaïlandais avec des implantations dans le monde entier, ce secteur souffre en Asie, comme dans le reste du monde. Nous avons diffusé des 'best practices' afin de les aider : par exemple, comment je renégocie les termes de contrats avec ses fournisseurs ou ses clients, comment faire passer un message auprès de sa direction générale pour mieux traiter un risque, comment aborder les marchés de l'assurance, comment maintenir l'effort interne etc. Du très concret.

Avez-vous recruté des membres pendant la crise sanitaire ?

Nous avons en effet gagné des membres, mais je m'attendais à en gagner plus. Nous sommes à près de 3 000 membres, mais Parima semble avoir atteint un plateau. Nous ne parvenons pas toucher d'autres professionnels du risque et de l'assurance par nos canaux habituels. Nous venons de recruter une personne pour travailler sur ce sujet, avec les réseaux sociaux notamment. Mon instinct me dit que nous pourrions être beaucoup plus.

Parima a changé avec cette crise ?

On a beaucoup plus de cheveux gris ! On s'est adaptés à la situation et avons tout de suite poussé le sujet ressources humaines (15 % de nos membres sont en charge des RH). L'actualité nous donne raison. En tant que président de

« Dans ses discours, le Premier ministre singapourien a toujours exposé clairement les sacrifices et les impacts de ses décisions sur la population. »

Parima, je suis vigilant au tout numérique car avec le télétravail, on est en train de perdre ce qui est l'essence de notre association : une communauté de membres dans une zone géographique immense, qui se retrouve, se rencontre et partage. Tout se passe par écrans interposés or, rien ne vaut les rencontres physiques, à échéances régulières. Le fait que Parima ne parvienne pas à recruter davantage de membres tient peut-être au fait que les gens voient moins l'intérêt d'être dans une communauté qui n'arrive à pas à se rencontrer. À l'inverse, on pourrait penser que puisque tout se fait maintenant derrière nos écrans, il vaut mieux être dans une communauté afin d'avoir accès à l'information.

Le sujet de la mobilisation des RH a été abordé rapidement après la première vague ?

Chez Parima, il n'y a pas de péché originel - l'assurance de biens avant l'assurance des personnes. Dès la création de l'association, on a tout de suite croqué la pomme avec les RH. J'ai toujours vécu mon métier de Risk Manager en ce sens. D'ailleurs, au cours de la 'Resilience week' dont j'ai parlé précédemment, un tiers des séances portaient sur les sujets RH : en quoi le bien-être physique et mental des personnes est important lorsqu'on est en crise sanitaire ? La santé au temps du télétravail. Comment le Risk Manager doit travailler avec les RH (et inversement) ?

Parima joue un peu le rôle de 'Meetic' entre le RH et le Risk manager : on les fait se rencontrer. Dès le début de la crise sanitaire, beaucoup de conseils d'administration et de comités exécutifs se sont dit que la santé était prioritaire. Les seules capables d'être le propriétaire du risque sont les RH, lesquels ont regardé le sujet comme un lapin aveuglé par une voiture ! Au-delà des déclarations d'intention et des messages passés au moment de l'e-Evénement de l'AMRAE en février 2021 sur le sujet, je pense que le monde de l'entreprise n'a toujours pas viré sa cuti sur le sujet de la santé, à l'image de ce qui s'est fait il y a 30 ou 40 ans pour la protection des biens matériels (incendies, événements naturels etc.). Et il n'existe n'a pas encore d'assureurs dotés d'ingénieurs spécialisés dans le domaine de la santé, ou des consultants pour apporter l'expertise et la capacité d'audit afin d'aider les entreprises à mettre en place des plans globaux de prévention et de protection santé

En France, la problématique RH est en pleine évolution et à l'international, la géographie du lieu d'activité prime sur

la nationalité de l'entreprise. Commet s'en sortent les sociétés françaises ou européennes installées en Asie ?

Le sujet est compliqué. Les Risk Managers et les DRH avec qui j'ai échangé disent leur envie d'avoir des systèmes plus globaux, mais ils sont conscients que, dès que l'on est dans le registre sanitaire, le global ne fonctionne que lorsqu'il a bien infusé en local. Il faut se conformer à la législation locale, aux décisions des pouvoirs publics. Difficile de dire aujourd'hui que certains ont mieux fait que d'autres, et comment. Les réussites et tactiques gagnantes ont été celles des DRH qui ont rapidement compris qu'il fallait informer, équiper et s'occuper des collaborateurs.

Récemment au Royaume-Uni, le patron d'un grand cabinet d'audit¹ s'est tiré une balle dans le pied en annonçant lors de webinaires que les collaborateurs devaient arrêter de se plaindre car la situation pourrait être pire. En disant cela, il n'a pas reconnu l'impact psychologique et le stress dans lequel étaient les salariés de son groupe. Il a été poussé à la démission en moins de trois jours.

C'est d'ailleurs ce qu'a formulé Karima Silvent, la DRH d'AXA lors de l'e-Evénement de l'AMRAE : en gestion de crise, est-ce que l'on donne la bonne information aux collaborateurs ? Sont-ils bien équipés en ordinateurs, est-ce que les managers jouent leur rôle ? Ce n'est pas sorcier mais beaucoup d'entreprises ou d'institutions publiques ne le font pas. Les enquêtes qualitatives réalisées par les instituts de sondage révèlent que beaucoup de collaborateurs se sentent mal accompagnés par leur management direct.

« Dans les pays où les acteurs internationaux de l'assurance étaient installés, les augmentations ont été très fortes avec rupture du son et de l'image chez les courtiers. »

Faisons un focus sur Singapour : comment la Cité-État a-t-elle fait pour s'en sortir aussi bien, et pourquoi les bonnes pratiques n'ont-elles pas ruisselé ailleurs en Asie ?

L'absence de ruissellement dans les autres pays asiatiques s'explique par le fait qu'il n'existe pas un grand tout en Asie. Il n'y a pas d'union asiatique comme l'Union européenne, avec un niveau politique supérieur.

Singapour possède un département dédié à la gestion de risque au niveau du gouvernement, connecté avec les équipes chargées de la planification à 20 ans.

Avec cette logique de planification et d'adaptation grâce à une équipe de Risk Management, il est plus facile de prendre des bonnes décisions. Par ailleurs, dans les entreprises liées au gouvernement par des fonds souverains singapouriens, il est plus facile de déployer des plans d'action.

Dernier point important, Singapour n'a jamais cessé d'investir dans son réseau médical

1. PricewaterhouseCoopers

et sanitaire : les cliniques et les hôpitaux sont de très grande qualité, les soins sont payants mais ils sont accessibles à toute la population. Le réseau a été activé. En France, on n'a pas profité de la qualité de notre réseau de médecins généralistes, de nos infirmiers et infirmières privés, de nos pharmaciens pour tenter de mieux gérer la crise. Cela a été fait systématiquement à Singapour, tout comme le traçage et les tests systématiques. Dans ses discours, le Premier ministre singapourien a toujours exposé clairement les sacrifices et les impacts de ses décisions sur la population. On peut le trouver un peu scolaire, mais son discours très transparent peut aider les gens à se positionner.

Des membres du gouvernement

singapourien sont-ils adhérents de Parima ?

Non, pas de membres actifs, mais nous entretenons des liens de collaboration, notamment avec le ministère des Finances : on les aide à développer la maturité en gestion de crise et à faire mûrir le marché de l'assurance.

Les relations avec le marché de l'assurance se sont-elles crispées en Asie, à l'image de ce qui s'est passé en France ?

Les crispations ont été plus fortes en Asie qu'en France et en Europe parce que le marché en Asie était ultra-compétitif en termes de tarifs. Le retournement a donc été violent. En Australie, cela a été un bain de sang, les augmentations ont été énormes ! La plupart des pays asiatiques l'ont vécu, certains moins violemment que

d'autres parce que le marché local reposait sur des acteurs locaux non internationaux qui ont un peu absorbé le choc. Dans les pays où les acteurs internationaux de l'assurance étaient installés, les augmentations ont été très fortes avec rupture du son et de l'image chez les courtiers. Phénomène aggravé par une incapacité des Risk Managers, pas assez seniors dans le métier, à gérer la communication en interne et de négocier en externe. Vu les conditions et les instructions des grands groupes d'assurance, il n'y avait de toutes façons pas de place pour de la négociation...

Les accords de *long term agreement*

n'existent-ils pas en Asie ?

Il y a très peu de *long term agreement* en Asie et c'est principalement la faute des clients. La plupart ont voulu profiter des baisses régulières négociées chaque année. International SOS est l'une des rares sociétés à avoir des accords de long terme avec les assureurs. On a en partie échappé aux augmentations liées à la crise, mais ces accords ne durent que trois ans au maximum.

Parima produit-elle, comme le fait l'AMRAE, une étude annuelle sur l'état du marché de l'assurance ?

Nous sommes opportunistes, AON et Marsh produisent de très bonnes études chaque année. Je préfère organiser un webinaire à partir de ces informations plutôt que d'essayer de les produire nous-même. Notre rôle est le partage, l'échange, le conseil. ■



International SOS, dont Franck Baron est le Directeur des risques, est basé à Singapour, siège de l'association PARIMA.

Cartographie des risques : le fondamental plus que jamais d'actualité

La cartographie des risques constituant le socle de toute bonne démarche de management des risques, l'AMRAE propose un arsenal de formations sur le sujet. Pour, selon son profil, découvrir le sujet ou affûter ses armes. Zoom sur deux formations très efficaces en la matière, au catalogue d'AMRAE Formation : le cursus certifiant « CEFAR – Stratégie de gestion des risques » (18 jours), avec son module spécifique sur la cartographie des risques et la formation en trois jours « Élaborer une cartographie des risques : concept et pratique ».



Formation certifiante CEFAR – Stratégie de gestion des risques : une formation complète avec un zoom renforcé sur la cartographie des risques

6 modules, 18 jours de formation autour des différents enjeux du métier de Risk Manager : la formation certifiante CEFAR – Stratégie de gestion des risques propose un cursus très complet. Avec un module central sur l'identification et la maîtrise des risques, module au cœur duquel est abordé en deux jours le sujet de la cartographie des risques. Cet enseignement sur la cartographie des risques est assuré depuis deux ans par Sophie Mauclair, administratrice de l'AMRAE, directrice des risques et des assurances pour Thales DIS (ex Gemalto). « Nous nous adressons aussi bien à des professionnels venus affiner leurs compétences en gestion de risque qu'à des personnes plus ou moins néophytes (en reconversion ou promotion interne) qui souhaitent en maîtriser les bases. Les stagiaires sont issus de grandes entreprises comme de PME, de sociétés privées comme d'organismes publics. L'assemblage de tous ces profils, dans des sessions de 12 personnes maximum, permet des enrichissements mutuels très intéressants. J'interpelle régulièrement les participants pendant les cours afin qu'ils puissent réagir et partager leur propre expérience », confie Sophie Mauclair.

Au menu de ces deux jours : l'identification des risques, la réalisation de la cartographie, la priorisation des risques et une transition vers le module traitement des risques. Avec un fil rouge auquel tient absolument Sophie Mauclair, vraie différenciation des formations AMRAE : le regard apporté par une professionnelle, praticienne du métier. « Je leur délivre évidemment tout l'enseignement théorique sur ce sujet de la cartographie mais j'essaie aussi de

leur faire profiter au maximum de ma pratique du métier. J'essaie de leur faire profiter de mon expérience ». Par exemple sur le sujet de la posture comportementale que doit avoir un Risk Manager : « nous ne sommes pas uniquement des techniciens. Il existe dans notre métier un volet important basé sur les interactions. Certes, le Risk Manager doit piloter une cartographie de façon méthodique et structurée, mais il lui faut également se montrer agile, s'adapter à l'organisation concernée, créer la confiance, impliquer des acteurs pas toujours convaincus par la démarche... Je partage alors avec les stagiaires des astuces, les bons réflexes à adopter, les pièges à éviter ».

En fil rouge de la formation, les stagiaires sont amenés à utiliser un cas pratique fictif sur lequel ils vont pouvoir tester leur compréhension des apports théoriques. Ce cas « GOLD » est construit pour fournir des réflexions proches de la réalité des missions d'un Risk Manager. « Les stagiaires travaillent en sous-groupe. Sur la base des données du cas, ils identifient les risques, définissent les échelles d'évaluation pertinentes pour l'entreprise GOLD, évaluent les risques, doivent obtenir par sous-groupe un consensus sur les risques majeurs et présenter leur analyse aux autres stagiaires. Ils sont alors challengés et constatent que le Risk Management n'est pas une science exacte ! ».

Une méthodologie dont a pu profiter l'année dernière Nathalie Pasquet, directrice adjointe de la direction de l'environnement et des services publics urbains et, depuis l'obtention de son certificat Risk

« Les stagiaires sont issus de grandes entreprises comme de PME, de sociétés privées comme d'organismes publics. »

Sophie Mauclair, administratrice de l'AMRAE, directrice des risques et des assurances pour Thales DIS





« Ce cursus m'a fourni les méthodes, les outils et la vision stratégique pour déployer la cartographie des risques majeurs. Un bon groupe, des intervenants professionnels de haut niveau. »

Nathalie Pasquet,
Directrice adjointe à l'environnement et
des services urbains, Manager des risques
de l'Eurométropole de Strasbourg

Manager, qui exerce des missions de Manager des risques pour la Ville/Eurométropole de Strasbourg. Elle est également membre de la commission 360° de l'AMRAE et participe au groupe de travail sur l'approche intégrée. Elle est sortie major de promo de la formation. « Ce cursus m'a fourni les méthodes, les outils et la vision stratégique pour déployer la cartographie des risques majeurs. Un bon groupe, des intervenants professionnels de haut niveau..., cette formation est vraiment très enrichissante et passionnante ». L'Eurométropole de Strasbourg disposait déjà, depuis 2016, d'une cartographie des risques. Sa nouvelle Risk Manager finalise actuellement sa nouvelle mouture, incluant mieux, notamment, les risques systémiques et exogènes à la collectivité.

Sur ce dernier sujet justement, Sophie Mauclair explique revisiter chaque année son module pour y intégrer des nouveautés et l'actualité. Concernant le risque de pandémie, « Peu d'entreprises avaient jusqu'ici intégré une pandémie dans leur cartographie des risques majeurs et même si ce risque avait parfois été identifié, il a la plupart du temps été écarté par les directions car jugé moins prioritaire que des risques plus tangibles pour lesquels les moyens d'action et de contrôle semblent plus appréhendables. En revanche, la gestion de crise et de la continuité s'est révélée cruciale pour limiter l'impact de tels risques ». D'où l'importance pour le Risk Manager de se former également à la gestion de crise, module que Sophie Mauclair anime également dans le cadre de la formation CEFAR.

En raison de cette crise, les dernières sessions de formation ont dû bien entendu intégrer un format partiellement à distance. Sophie Mauclair espère retrouver vite le cadre habituel mais se réjouit d'avoir su conserver une réelle interactivité. « Nous avons réussi à faire

différemment, sans nuire à la qualité de l'enseignement ».

Formation courte : « élaborer une cartographie des risques : concept et pratique »

Autre proposition au catalogue d'AMRAE Formation, en trois jours : « Élaborer une cartographie des risques : concept et pratique ». Elle est assurée par le cabinet Arengi, dont le fondateur est membre du Comité Scientifique Permanent de l'AMRAE. La formation cible aussi bien des Risk Managers confirmés ou débutants que d'autres professionnels amenés à intervenir dans l'exercice de construction d'une cartographie des risques pour leur organisation (audit, contrôle interne, direction juridique, responsable de la sécurité informatique, et même des assureurs désireux de muscler leur approche des risques dans leur relation avec leurs clients). Côté typologie des organisations, l'horizon est très ouvert avec des membres issus aussi bien du CAC 40 que de PME. De France ou de l'étranger.

Là encore, les groupes sont réduits, 12 personnes maximum, afin de faciliter les interactions et les échanges d'expériences. Ces trois jours de formation sont calés sur deux thématiques clés : l'identification et l'évaluation des risques. « Sur la première séquence, nous expliquons ce qu'est une cartographie des risques majeurs, comment je dois organiser mon projet, comment je prépare et j'anime mes entretiens, comment je synthétise et je documente les risques. Elle s'achève sur des jeux de rôle : chaque stagiaire est placé en situation d'interview d'un directeur des opérations ou un DRH par exemple. Ces derniers mois, les formations se sont faites à distance. Cela représentait un vrai challenge mais tout a parfaitement fonctionné, même les jeux de rôle », détaille Audrey Lesueur, directrice associée

Naudet et Airdjusting s'associent au service de l'expertise

Nos domaines de compétence

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 son activité dans le monde de l'industrie et des grands comptes internationaux.

Airdjusting est un cabinet d'expertise spécialisé en aéronautique. Acteur incontournable dans ce domaine, il intervient sur des dossiers en France et à l'étranger au profit des assureurs d'opérateurs majeurs, de constructeurs, et d'aéroclubs à la fois en dommages et en responsabilité civile.

Naudet, un réseau mondial

Le cabinet Naudet est membre du réseau Charles Taylor Adjusting, cabinet international renommé dans le monde pour les dossiers industriels et commerciaux complexes et à forts enjeux. Charles Taylor Adjusting dispose de 107 bureaux dans 29 pays répartis sur les Amériques, l'Europe, l'Asie et le Moyen-Orient.

Nous sommes des acteurs reconnus
au service des grands risques en Dommage et en Responsabilité Civile :

- Aviation
- Industrie
- Distribution
- Cyber
- Lignes financières

En partenariat avec le réseau mondial Charles Taylor Adjusting.



Siège :

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





«En réalité, la méthode reste la même mais les profils de risque évoluent. Ils nécessitent plus d'agilité et une révision sans doute plus fréquente de la cartographie des risques.»

Audrey Lesueur,
directrice associée d'Arengi et animatrice
de la formation

d'Arengi et animatrice de la formation, avec plusieurs autres membres du cabinet. Elle s'appuie sur une solution logicielle de cartographie, sur laquelle s'exercent les stagiaires.

Tous les types de risques sont abordés pendant cette formation, avec des évolutions au fil des années. Par exemple, l'identification du risque cyber devient aujourd'hui primordial. Idem concernant les risques sanitaires et de continuité d'activité sur lesquels la crise Covid a mis le focus. «En réalité, la méthode reste la même mais les profils de risque évoluent. Ils nécessitent plus d'agilité et une révision sans doute plus fréquente de la cartographie des risques», analyse Audrey Lesueur.

«Sur la deuxième séquence, il s'agit de donner aux stagiaires les outils clés pour l'évaluation, notamment la construction et la manipulation des échelles (impact, fréquence, marge d'amélioration). Ils doivent ensuite s'atteler à un cas fictif d'animation d'atelier et construire leurs propositions, base de discussion pour atteindre un consensus sur la cotation des risques. Comme ils devront le faire avec leur direction».

La session s'achève par le «après», car comme le souligne Audrey Lesueur, «la cartographie n'est que le point de départ de la démarche. Indispensable et incontournable mais pas suffisante pour constituer une démarche complète de management des risques». ■



L'AVIS DE LÉOPOLD LARIOS DE PIÑA, VICE-PRÉSIDENT FORMATION DE L'AMRAE, HEAD OF RISK MANAGEMENT DE MAZARS

«Les besoins de méthodologie et de formalisation sont de plus en plus aigus : DUER, Sapin II, Rgpd, Iso 27001... Pour les organisations privées et publiques, coordonner les travaux de cartographie des risques pour déployer les communications attendues est aujourd'hui indispensable. Conçus et animés par celles et ceux qui vivent au quotidien la gestion des risques, AMRAE Formation ne cesse de revisiter ses programmes et modalités pédagogiques. Ces deux

stages attestent de l'adéquation de l'offre d'AMRAE Formation avec les besoins de tous les professionnels chevronnés ou débutants de la gestion des risques.»

Valorisation financière des risques et résilience organisationnelle : un avantage concurrentiel indéniable ?

Crises pandémiques, risques technologiques, épuisement des matières premières, dérèglement climatique, catastrophes naturelles, mouvements sociaux... La liste des risques menaçant la solvabilité des entreprises de toute taille et de tout secteur n'a jamais été aussi longue. Pourtant les méthodologies d'évaluation financière des risques et de résilience organisationnelle n'ont que peu évolué malgré l'émergence de menaces en constante évolution.

Les approches classiques de gestion de risques sont dépassées

Les premiers pas de la gestion des risques comme nous la concevons aujourd'hui remontent à la fin des années 1940. Elle consiste essentiellement à se protéger d'une perturbation des activités en faisant appel à l'assurance ainsi qu'à la mise en place de solutions de prévention et de réduction du risque. C'est encore aujourd'hui le modèle suivi par de nombreuses sociétés qui pilotent leur gestion des risques en s'appuyant principalement sur des exercices de cartographie mesurant la sévérité et la probabilité d'occurrence des risques.

Cette méthodologie parfaitement adaptée à un environnement économique, politique et social stable est désormais mise à rude épreuve face à l'évolution exponentielle de la cybercriminalité, à la fragilité financière grandissante des chaînes d'approvisionnement dans le contexte actuel de crise, ou à l'instabilité géopolitique perturbant les activités internationales de nombreuses sociétés. Ces menaces toutes aussi préoccupantes les unes que les autres ne trouvent pas de réponses auprès de l'approche classique d'évaluation et de traitement des risques qui a pourtant fait ses preuves pendant près de 70 ans.

La valorisation financière des risques, un outil de pilotage de la résilience

La résilience est rapidement devenue un levier commercial important pour de nombreuses entreprises industrielles ou de services aux modèles fortement digitalisés. Certaines sociétés spécialistes de la transformation digitale ou de la sécurité numérique ont

compris que leurs clients cherchaient avant tout à accéder à un environnement opérationnel et technologique fiable à tout moment. Pour répondre à ces besoins, elles ont développé des outils d'exploitation résilients notamment face à la menace cyber, l'indisponibilité informatique ou la perte de données leur permettant ainsi de garantir un accès sans faille aux produits et services qu'elles commercialisent.

Un tel modèle d'activité appelle des investissements conséquents : le Risk Manager doit développer un business plan mettant en parallèle les ressources à mobiliser pour être résilient ou robuste avec les enjeux financiers associés aux risques à maîtriser. À l'instar du directeur financier qui évalue le retour sur investissement des opportunités de croissance qu'il envisage, le Risk Manager chiffre les conséquences des menaces contre lesquelles l'entreprise doit se protéger. Il évalue le niveau optimal de résilience à assurer, en interne ou aux clients. Concrètement, le risque se mesure de la même façon qu'une opportunité.

L'analyse du modèle d'activité et des flux financiers de l'entreprise, des étapes essentielles à la valorisation financière des risques

La valorisation des risques passe principalement par 3 étapes : l'identification des métiers clés, l'analyse des flux financiers et comptables et l'évaluation technique des risques.



Cédric Lenoire, Analyste financier
Perte d'exploitation - Besse

Ce sont très souvent les deux premières étapes qui posent le plus de difficultés.

Identifier les lignes de production dont les marges commerciales dépendent le plus, appréhender une chaîne d'approvisionnement constituée de centaines de fournisseurs et/ou prestataires de services, identifier les applications informatiques les plus impactantes en cas d'indisponibilité, etc. Le Risk Manager cherche ici à prioriser ses efforts sur les métiers et activités dont l'entreprise ne peut absolument pas se passer. À ce stade de l'analyse, il est important de ne pas parler trop rapidement des risques ou des solutions permettant de les réduire. Il faut avant tout se concentrer sur la compréhension de l'organisation opérationnelle du périmètre étudié.

Pareto est toujours bien vivant

L'analyse des flux financiers est tout aussi primordiale. Pour intégrer la vision commerciale et stratégique de l'entreprise, le Risk Manager doit d'abord porter son attention sur les sources de revenus dont les enjeux financiers présents et futurs sont les plus importants. Le principe de Pareto peut souvent s'appliquer : le Risk Manager se concentrera sur les 20 % des produits et /ou services qui génèrent 80 % des revenus de l'entreprise. Cette étape est essentielle lorsque l'offre commerciale de l'entreprise est très large.

Appréhender les ruptures de cash-flow

«Cash is king» : il faut évaluer l'impact sur les flux financiers d'une interruption des ventes sur les revenus d'un opérateur de télécommunication, les dépenses énergétiques d'un centre d'appels, les amortissements d'un site industriel, les frais de recherches et de développement d'un laboratoire pharmaceutique ? Cette évaluation, souvent complexe à mener, est indispensable. Elle crédibilise en grande partie les résultats de la valorisation auprès des directions financières et autres membres du comité de direction.

Sérier les interdépendances

Préoccupation de nombre de Risk Managers de sociétés à dimension internationale : les interdépendances, qui peuvent être à la fois comptables, opérationnelles ou commerciales. Comment quantifier le risque lorsque la marge commerciale réalisée sur la vente d'un produit phare, un ordinateur portable par exemple, est comptabilisée à des milliers de kilomètres de son lieu de production ? Que se passe-t-il lorsque la production de ce même ordinateur dépend de plusieurs sites ou d'un réseau de sous-traitants ? Comment prendre en compte les opportunités manquées de cross-selling suite à une indisponibilité prolongée du site de vente en ligne d'une entreprise spécialiste de

la distribution de matériel électroménager ? La question des interdépendances est discriminante et essentielle à traiter pour obtenir une vision financière globale et consolidée des vulnérabilités à maîtriser.

La valorisation des risques dépend tout autant de l'évaluation technique des risques que de l'interprétation des paramètres opérationnels et financiers régissant le fonctionnement de l'entreprise. En maîtrisant cet ensemble, le Risk Manager se donne les moyens de mesurer avec exactitude les différents scénarios de risque qu'il estime pertinents.

Indicateurs clés de performance et valorisation du risque

A travers la valorisation financière des risques, le Risk Manager sensibilise les dirigeants et collaborateurs aux besoins de sa pratique et de la résilience organisationnelle.

La quantification doit donc se réaliser sur la base des indicateurs de performance utilisés par les comités de direction pour gouverner l'entreprise, qu'ils soient financiers (taux de rentabilité ou de rendement des actifs, besoins en fonds de roulement, trésorerie, etc.), opérationnels (volume de production, taux d'utilisation des outils d'exploitation, rotation des stocks, etc.), ou commerciaux (CA ou marge commerciale par ligne de produits / marché / géographie, etc.). L'utilisation de ces indicateurs doit également permettre au comité de direction de fixer les seuils quantitatifs de tolérance aux risques, facilitant la mise en place d'une politique concrète de maîtrise des risques en phase avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Augmentation des risques : menace ou opportunité ?

L'actualité récente démontre qu'une entreprise ayant un modèle d'activité résilient parvient à stabiliser plus facilement ses flux de trésorerie et sa valeur patrimoniale face aux risques qu'elle encourt. L'aptitude à la résilience est donc devenue un vecteur important de bonne santé financière si son développement est correctement piloté. Obtenir une vision financière, présente et future, des vulnérabilités de l'entreprise ne peut que représenter un avantage compétitif qui assurera un retour sur investissement quasi certain dans le contexte actuel. Définir une stratégie de résilience en phase avec la stratégie d'entreprise, déployer des solutions de résilience organisationnelle homogènes et optimisées, dimensionner des programmes d'assurance en phase avec les enjeux financiers... : la dimension financière du Risk Management se renforce à mesure que grandissent l'ampleur et l'influence de sa fonction. ■

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 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 de la Liberté, L-1930, Luxembourg.

L'essentiel de la sécurité numérique pour les dirigeants et les dirigeantes

N°2 Nouvelle édition avec Challenges.

À l'initiative de l'association CEIDIG, Conseil de l'économie et de l'information du digital, en partenariat avec l'ANSSI et l'AMRAE, cette publication est un mode d'emploi pratique et pragmatique, accessible aux dirigeants et aux lignes de maîtrise de l'entreprise.

Tabou il y a encore peu de temps, le risque cyber a fait l'objet d'une forte prise de conscience à tous les échelons des organisations. Prévenir, mais aussi investir dans ce risque stratégique, que d'aucuns affirment qu'il pourrait être la prochaine pandémie, s'est imposé pour tout type d'organisation (SbF120, PME, collectivités locales, établissements

publics) comme une des premières priorités. Véritable guide de sensibilisation, la publication propose un état des lieux des menaces actuelles, de leurs formes, des procédures et protocoles à opérer pour s'en protéger. Il propose aussi des conseils de grands acteurs de la cybersécurité pour mieux anticiper et défendre son organisation : gouvernance, budget, technique, gestion de projet, juridique, etc ...

Il s'agit bien d'un essentiel de la sécurité numérique pour les dirigeants et les dirigeantes.

Parution prévue en avril 2021.



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 : 12, 13 avril 2021
ou 27, 28 septembre 2021 à Paris

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

Durée : 2 jours • Dates : 1^{er}, 2 juillet 2021
ou 22, 23 novembre 2021 à Paris

CONTACTEZ-NOUS AU 01 42 89 32 72 OU
RETRouvez nos formations sur formation.amrae.fr

Anaïs a le pouvoir de détecter les mines avant qu'elles n'exploserent pour 2,50 €/mois*

* 2,50 € après réduction fiscale

Grâce au **don mensuel**
on a tous le pouvoir de **changer**
le monde, même à distance !

hi.fr/don.mensuel

Anaïs C., donatrice régulière pour Handicap International depuis 2010



Photo : © Handicap International

Logo : © Handicap International

BON DE SOUTIEN RÉGULIER

OUI, je souhaite soutenir dans la durée les actions de Handicap International

À RENVOYER À L'ADRESSE :
HANDICAP INTERNATIONAL LIBRE RÉPONSE N° 45134 69129 LYON 08

Je choisis le montant 10 €/mois 20 €/mois 30 €/mois

soit 2,50 € après réduction fiscale soit 5 € après réduction fiscale soit 7,50 € après réduction fiscale

Le premier prélèvement devra avoir lieu le 10 du mois de **2020**
Je pourrai faire suspendre l'exécution de ce prélèvement par simple demande à l'association, signifiée au plus tard le 20 du mois précédent.
Je recevrai un reçu fiscal annuel pour l'ensemble de mes dons.

MANDAT DE PRÉLEVEMENT SEPA Désignation du compte à débiter (merci de joindre un RIB) :

IBAN

BIC

Signature :
(obligatoire)

Fait à
le / /

Merci de compléter vos informations ci-dessous :

Mr. Mme Mlle

Nom :

Prénom :

E-mail : votre adresse e-mail sera utilisée exclusivement par Handicap International

Adresse :

Code postal : Ville :

En signant ce formulaire de mandat, nous autorisons Handicap International à prélever des instructions à votre banque pour qu'elle débite votre compte et votre banque à débiter votre compte conformément aux instructions de Handicap International. Vous indiquez ci-dessous l'IBAN nécessaire(s) par votre banque dans les conditions décrites dans la convention que vous avez passée avec elle. Toute demande de remboursement doit être présentée dans les 6 mois suivant la date de début de votre compte pour un prélèvement autorisé et au plus tard dans les 12 mois en cas de prélèvement non autorisé. Vous devrez communiquer le prélèvement mandat soit expédié dans un document que vous pouvez utiliser auprès de votre banque, ces informations demandées sont envoyées dans un fax ou électronique par Handicap International qui dispose d'un abonnement à la protection des données libertés. Elles sont nécessaires pour répondre à vos demandes ou faire appel à votre protection. Elles sont conservées pendant la durée nécessaire à la réalisation des prestations prévues. Conformément à la loi informatique et libertés et à la réglementation européenne, en vous adressant à handicapinternational.org, vous bénéficierez d'un droit d'accès, rectification, limitation, portabilité, effacement et opposition à l'utilisation de vos données à caractère personnel. En cas de difficulté, vous pouvez introduire une réclamation auprès de la CNIL.

VERING

FOCUS SUR LA COORDINATION INTERNATIONALE

La coordination internationale repose sur une communication efficace et efficiente, en plus d'une expertise et d'une organisation solides. Rencontre avec Frédéric Laborie, Directeur Grands Comptes & International au sein de Vering, société membre du groupe Adenes, qui nous parle de l'expertise et l'accompagnement de son entreprise dans ce cadre.



FRÉDÉRIC LABORIE,
DIRECTEUR GRANDS COMPTES
& INTERNATIONAL

vrs»vering

Spécialiste de la gestion des risques des grands groupes et comptes industriels, et membre de l'organisation VRS Adjusters, Vering accompagne ses clients notamment sur une démarche de coordination internationale. Comment ?

Vering et VRS Adjusters, ce sont 9 implantations en France, 300 bureaux dans 140 pays. Nous sommes acteurs dans notre organisation puisque Vering est à la présidence de VRS Adjusters.

Les programmes d'assurance souscrits par nos clients visent à couvrir l'ensemble de leurs risques partout dans le monde et de la façon la plus uniforme possible, dans le respect des contraintes réglementaires et juridiques locales. En cas de sinistres, ils souhaitent s'appuyer sur des sociétés ayant cette même représentation mondiale. Nous, Vering et l'ensemble de nos bureaux VRS Adjusters dans le monde, accompagnons en matière d'expertise les clients, les courtiers et les assureurs. Nous proposons aussi la centralisation des opérations d'expertise et la gestion des sinistres suivant l'importance des enjeux, sans nous substituer au rôle des spécialistes que sont les assureurs et courtiers.

La coordination internationale est un outil de pilotage qui permet de centraliser l'ensemble des informations et des décisions, mesurer l'état d'avancement des sinistres et leur délai d'instruction. Nous proposons une équipe dédiée d'experts techniques et un référent qui supervise l'expertise locale et rend compte à nos clients, en assurant une certaine homogénéité dans la gestion des sinistres, dont nous savons qu'elle peut être différente suivant les pays.

La coordination internationale suit un cahier des charges prédéfini avec l'ensemble des acteurs. Nous sommes ainsi les garants du respect des spécificités du programme d'assurance quel que soit le lieu de survenance du sinistre.

Il s'agit ainsi de s'affranchir de toute autonomie locale au profit d'une autonomie pilotée.

La coordination internationale est un besoin croissant qui nécessite d'être organisé. Qu'en est-il ?

La qualité reconnue de notre organisation repose en partie sur la fluidité de la communication entre nos bureaux en France et à l'étranger. La gestion des sinistres requiert proactivité et efficacité. Nous entretenons cette fluidité de manière régulière dans le cadre de la gestion coordonnée des sinistres mais aussi par des programmes d'échanges entre experts à l'intérieur de VRS Adjusters ce qui facilite indéniablement la communication et la collaboration entre nos bureaux.

Au-delà du savoir-faire et de l'expertise de nos équipes qui sont essentiels, les outils de communication sont des accessoires indispensables pour assurer le pilotage efficace de nos prestations. C'est ainsi que nous avons mis en place une plateforme IT accessible à nos clients, assureurs et courtiers, qui leur permet de consulter en temps réel le niveau d'instruction des dossiers que nous suivons.

Nous souhaitons garantir à nos clients une prestation sur mesure à contrario d'une gestion indépendante et non maîtrisée pouvant donner lieu à des répercussions en matière de stratégie d'assurance.

Quels conseils donneriez-vous aux lecteurs autour de ce sujet ?

La coordination des sinistres et de l'expertise n'est pas qu'un concept. C'est une prestation à haute valeur ajoutée qui nécessite d'être anticipée.

Lorsque nos clients retiennent une organisation telle que VRS Adjusters, ils font le choix de bénéficier d'une structure et d'une expérience établies.

MÊME SI LA FRONTIÈRE EST FERMÉE, NOUS ARRIVÉRONS JUSQU'À LUI.

La santé est un droit fondamental.

Rien ne nous empêchera de le défendre, partout dans le monde.



LA SANTÉ AVANT TOUT

Faites un don sur
medecinsdumonde.org



NOS PARTENAIRES

DOSSIER RÉDACTIONNEL COORDONNÉ ET RÉALISÉ PAR HANNIBAL+ POUR LE SERVICE COMMERCIAL DE LA FFE

« NOUS MAINTENONS LE CAP SUR NOTRE STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION ET SUR LA QUALITÉ DE SERVICE »

Vincent Letac, CEO de Helvetia, revient pour nous sur l'année 2020 et les sujets qui ont mobilisé son entreprise.



Vincent Letac,
CEO de Helvetia

En 2020, vous avez créé la branche IARD chez Helvetia, qu'en est-il ?

La création de cette branche est une étape fondamentale dans l'organisation de notre offre dédiée aux risques d'entreprises. Depuis 2016 Helvetia inaugure chaque année un nouveau marché «entreprise». Le fine art, la construction, les risques techniques, le dommage aux biens et dernièrement la RC circulation des flottes de Transport de Marchandise se développent dorénavant aux côtés de nos marchés traditionnels maritime et transport pour lesquels Helvetia est toujours n°2 en France. Cet enrichissement de notre gamme a été particulièrement bien accueilli par nos partenaires intermédiaires en assurances d'entreprise. Ce succès se traduit par une hausse des saisines, des cotations, des souscriptions et bien sûr des sinistres. Afin de maintenir la qualité attendue par notre réseau de partenaires, nous avons formé les équipes et recruté massivement des nouveaux collaborateurs spécialistes de l'IARD. Et c'est pour assurer un parfait pilotage du développement de ces activités que nous avons décidé d'organiser nos équipes régionales autour de ces deux secteurs de l'assurance : Iard et Transport.

Quel est l'impact de la crise liée au Covid-19 sur Helvetia ?

Dès le 17 mars, grâce au PCA et nos habitudes de télétravail, les + de 300 collaborateurs d'Helvetia France ont été mobilisés et opérationnels. Helvetia s'est adaptée avec une agilité reconnue par nos partenaires qui n'ont pas eu à souffrir d'une quelconque désorganisation de notre part. Nous étions particulièrement attentifs à la mise en place d'une bonne sortie de crise pour les entreprises assurées. A ce titre, nous avons sensibilisé nos partenaires à nos extranets exis-

tants qui permettent la déclaration et le suivi des dossiers de sinistres. Nos responsables de marchés ont diffusé des notes de prévention pour éviter des dégradations de l'outil de travail des entreprises dans tous les secteurs. Les mises en demeure ont été suspendues temporairement pour alléger les tensions sur la trésorerie des entreprises. Les embauches prévues pour accompagner notre développement ont continué à se faire au rythme prévu. Enfin, tous nos programmes de digitalisation ont bien sûr été accélérés pour le confort des collaborateurs mais aussi pour les intermédiaires et les assurés.

Quels sont les enjeux d'Helvetia pour 2021 ?

Le CA d'Helvetia était de 200 M€ en 2018 et pour l'exercice 2020 les premières estimations prévoient un chiffre d'affaires de 315 M€. Pour 2021, nous comptons poursuivre notre phase de croissance. Nos nouvelles offres IARD bénéficient d'un très bon accueil et nous devrions continuer à profiter de meilleures conditions de souscription sur nos marchés traditionnels de l'assurance transport et maritime. Nous captons aussi des opportunités de développement issues de nos bureaux de Londres et de Dakar pour la zone CIMA. De plus, nous renforçons notre offre entreprise avec le lancement de la responsabilité civile de circulation pour les PME TPE spécialistes du transport. Coté recrutement, c'est une nouvelle fois 50 postes à pourvoir, un véritable tour de force pour une entreprise de 330 collaborateurs. Les talents que nous recrutons sont attirés par nos ambitions maîtrisées, l'exigence de qualité, les responsabilités proposées et le respect de l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Enfin, Helvetia fêtera ses 100 ans, nous espérons pouvoir célébrer cet anniversaire avec nos plus fidèles partenaires et nos collaborateurs : la convivialité fait aussi partie de notre ADN. ■

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

Bâle PCA Captive
Solvabilité Case Gouvernance ERM
Conformité

Assurance
Performance
Risques Maîtrise
Prévention

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



Formations certifiantes, diplômantes



Programmes courts



Formations intra-entreprise

En savoir plus : www.amraeformation.fr

Contact : amrae.formation@amrae.fr - 01.42.89.32.72



Abonnement 2021*

Je désire m'abonner à la revue Atout Risk Manager pour 2021 (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

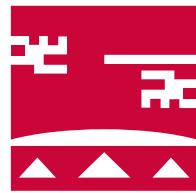
RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

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

VOTRE PARTENAIRE CLÉ
DE L'EXPERTISE-CONSEIL
EN FRANCE & À L'INTERNATIONAL

ZOOM SUR EQUAD INDUSTRIE

EQUAD accompagne tous les acteurs de l'indemnisation et de la vie économique dans l'analyse des réclamations et l'évaluation des préjudices, quels que soient leur nature, leur cadre assurantiel ou juridique, leur complexité et leurs enjeux.

Les secteurs de l'industrie sont exposés à des risques variés, complexes et nouveaux issus de l'innovation technologique dont la compréhension exige des compétences particulières.

EQUAD réunit des experts conseils spécialistes des techniques et de l'innovation des grands secteurs de l'industrie : agroalimentaire, automobile, chimie, électricité, électronique, énergie, environnement, informatique, mécanique, pharmacie, plasturgie, thermique...

Des financiers, des juristes et des économistes apportent leur expertise, contribuant à la réussite des solutions proposées en privilégiant l'amiable composition.

À votre écoute, les experts conseils industrie d'EQUAD vous accompagnent, en local et à l'international, pour délivrer des solutions innovantes et performantes, résultant d'une analyse et d'un savoir-faire pluridisciplinaires.

Tous nos secteurs d'activités sont à découvrir sur www.equad.fr





QBE Toujours prêt

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

www.qbefrance.com

 QBE