



## Dossier

Le guide de l'AMRAE et de l'ANSSI pour bâtir la confiance numérique

## Métier Risk Manager

Réseau international : FERMA  
Dirk Wegener, catalyseur d'idées pour le risk management

## Veille et position

Les conseils d'administration s'intéressent de plus en plus aux risques

URD : se préparer pour 2020

## Actualité de l'AMRAE

Rencontres AMRAE 2020

Publications : Télématic embarquée  
État du marché de l'assurance IARD

## Assurément numérique

Michel Josset, Directeur Assurance, Prévention et Immobilier  
Faurecia

# Sauvetage de documents papier

Agir vite pour sauver vos documents papiers, précieux, confidentiels.

Chez Polygon, nos caissons hypobares, de grande capacité (150 à 180 boîtes par cycle), nous permettent de sécher par sublimation, rapidement et efficacement, vos documents endommagés par l'eau.

0800 30 35 30  
[contact.fr@polygongroup.com](mailto:contact.fr@polygongroup.com)  
[www.polygongroup.fr](http://www.polygongroup.fr)



# ÉDITO

## LE RISK MANAGEMENT, L'ATOUT CONFIANCE

**A**u moment où j'écris ces lignes, notre pays connaît une grave crise sociale. Ces événements parachèvent une année 2019, déjà marquée par les conflits de puissance et le dérèglement de nos modèles. Réchauffement climatique, contrôle du numérique, guerre commerciale, taux négatifs, plus que jamais le monde fait face à l'incertitude de risques en puissance. De sociétal, le risque devient social et la société interroge au quotidien la puissance de l'État qui la protège.

Pour l'AMRAE, c'est une certitude exprimée dans le débat public : seule l'approche par les risques permet de construire un monde durable, de mener la transformation qui apportera « le plus » permettant de corriger le système. Les entreprises responsables l'ont déjà compris, elles agissent et y engagent toute leur puissance.

Autre actualité brûlante que celle de la tension du marché de l'assurance. Ce n'est plus un risque en puissance ! Nombre de Risk Managers en subissent actuellement de plein fouet les conséquences pour leurs organisations. À cet égard encore, l'AMRAE défend la conviction que seule la saine gestion des risques est le socle d'un partenariat équilibré entre les entreprises et leurs assureurs. Cet équilibre est non seulement vertueux, mais il conditionne la pérennité de tous.

Saine gestion des risques, incontestablement mise en œuvre par Michel Josset, dont le portrait montre combien son action soutient le succès de Faurecia, « jeune » groupe aujourd'hui au rang de champion mondial d'une industrie automobile hyper compétitive ! Michel est aussi très engagé pour l'AMRAE, dont il fait bouger les lignes de la commission dommages pour y instaurer plus de partage et développer le numérique.

Ce numéro salue aussi la publication du Guide conjoint ANSSI et AMRAE, lancé à l'échelle européenne au forum du FERMA : « Maîtrise du Risque Numérique, l'Atout Confiance ». Cette coopération unique entre Risk Managers et régulateur est bien plus que la synthèse de deux mondes à la portée de tous, elle préfigure une gestion des risques plus native, qui seule permet aux entreprises d'installer une confiance durable.

Pour que ce nouvel environnement de marché ne sape pas la confiance, qui en est l'essence même, l'AMRAE doit continuer à progresser, collectivement, avec vous tous. C'est grâce à votre engagement et à votre courage, qu'elle pourra restaurer la confiance face aux risque(s) en puissance(s). Alors, retrouvons-nous à Deauville...

D'ici là, au nom de toute l'équipe de l'AMRAE, administrateurs et bureau permanent, je vous souhaite de bonnes fêtes et une excellente année 2020. ■



*Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE*

© Bruno Gouhoury-Andia.fr





**XL Insurance**



# Le monde est à vous

Faites du monde votre terrain de jeu.  
Comptez sur nous pour la gestion  
de vos risques à l'international.  
Forts de plus de 30 ans d'expérience,  
nous gérons 5 000 programmes  
internationaux et accompagnons  
nos clients dans plus de 200 pays.  
Nous sommes là pour vous aider  
à aller plus loin.

**Know You Can**

**axaxl.fr**

AXA XL est une division du Groupe AXA qui fournit des produits et services à travers quatre pôles : AXA XL Insurance, AXA XL Reinsurance, AXA Art & Lifestyle et AXA XL Risk Consulting.  
AXA, les logos AXA et XL sont des marques déposées d'AXA SA ou de ses filiales. © 2019 AXA SA ou ses filiales.



**ATOUT RISK MANAGER**

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

**Directrice de la publication :**  
Brigitte Bouquot

**Directeur de la rédaction :**  
Hubert de l'Estoile

**Rédacteur en chef :**  
Olivier Coppermann (SEITOSEI)

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

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

**Ont contribué à ce numéro AMRAE :**  
**Journalistes :** Nathalie Arensonas - Cécile  
Desjardins - Sabine Germain - Aurélie  
Nicolas - Marguerite Robelin - Charles de  
Toirac et Bertrand Lemaire (Cio-online)  
**AMRAE :** Viviane Labonne

**Direction artistique et mise en page :**  
Florent Chagnon et SEITOSEI

**Crédits photos :**  
SEITOSEI, © Bruno Gouhouy-Andia.fr,  
Stephane Olivier / Arterphoto, Charles de  
Toirac, Les Echos, IFA, iStock, Ifri, Maif

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

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

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

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

**Service journalistique :** Hannibal +

**Impression :**  
ESPACE GRAPHIC  
Pol. Ind. Mutiva Baja, c/G  
n° 11 31192 Mutiva Baja  
Navarra - España

**Dépôt légal :** Décembre 2019  
ISSN 2551-0703

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

**3 -ÉDITO****6 -PORTRAIT**

Michel Josset, Directeur Assurance, Prévention et Immobilier  
Faurecia

**13 -ACTEURS EN VUE****17 -DOSSIER**

**BÂTIR LA CONFIANCE NUMÉRIQUE : LE GUIDE DE RÉFÉRENCE DE L'AMRAE ET DE L'ANSSI**

**29 -À L'AFFICHE**

29 Agenda  
30 Revue de presse

**33 -MÉTIER RISK MANAGER**

33 Réseau international : 1<sup>ère</sup> édition des Rencontres Africaines du Risk Management  
34 Réseau international : Dirk Wegener – FERMA  
39 Appétence au risque : contour d'une méthodologie  
40 « Formation à la loupe » : Maestro

**42 -VEILLE ET POSITION**

42 Les conseils d'administration s'intéressent de plus en plus aux risques  
45 Le dérèglement climatique, un enjeu stratégique de gouvernance  
46 Le Document Universel D'enregistrement (URD) : se préparer à 2020

**50 -ACTUALITÉ DE L'AMRAE**

50 En léger différé : Conférence L'Opinion - AMRAE  
54 En léger différé : Conférence les Echos  
57 En léger différé : Journée des administrateurs de l'IFA  
58 En léger différé : Assises de la cybersécurité  
60 Conférence « défis cyber » d'option finance  
62 En léger différé : FermaForum à Berlin  
66 Rencontres AMRAE 2020 du Risk Management : Puissance(s) en Risque(s)  
70 Publications : Cahier technique télématique embarquée - L'État du marché de l'assurance IARD et perspectives 2020

**74 -BULLETIN D'ABONNEMENT**

Par Aurélie Nicolas

# ASSURÉMENT NUMÉRIQUE

**Il vient de fêter son 20<sup>e</sup> anniversaire chez Faurecia. Loin de s'ennuyer, il regorge d'idées pour faire bouger les lignes de l'assurance grands risques et contribuer à digitaliser le secteur, son grand défi. À 55 ans, Michel Josset est Directeur Assurances, Prévention et Immobilier au sein du leader de l'équipement automobile et également Président de la Commission Dommages de l'AMRAE.**

Ce sportif éprouvé compare son métier de Risk Manager à une course de marathon (il en a déjà 10 au compteur, bouclés en moins de 4 heures). Être patient, maintenir la cadence, ne pas perdre de vue son objectif et faire bouger peu à peu les lignes, c'est ce qui anime ce fils d'instituteurs bretons, ingénieur diplômé de l'École Centrale et Président de la Commission Dommages de l'AMRAE depuis 2015. Pourtant, de Risk Manager, il n'en a pas le titre. Arrivé chez Faurecia comme Responsable de la prévention en 1999, il a par la suite repris les fonctions de Directeur Assurance et Immobilier, et cumule aujourd'hui ces trois casquettes.

## PIONNIER DE LA GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Car dès le départ, ce passionné de sciences et de nature s'est vite dirigé vers la prévention des risques naturels. Un choix original pour l'époque, où l'on parlait encore peu de ces sujets. «*Intégrer la gestion des risques et la protection de l'environnement dans un contexte industriel c'était nouveau, et ça m'intéressait*» explique-t-il avant de préciser : «*Il y a trois manières de faire ce métier : dans le conseil, dans l'assurance ou dans l'industrie. J'ai coché toutes ces cases l'une après l'autre*». Au sortir de Centrale en 1990, il choisit d'intégrer le cabinet CEP (racheté depuis par Bureau Veritas) comme consultant en études de risques et de danger, dans le cadre d'implantations ou d'extensions industrielles. Sa fonction consiste alors à faire tourner des modèles de diffusion et d'explosion de produits dangereux, et à présenter ensuite aux DRIRE un dossier ICPE argumenté pour le compte d'une industrie. «*Les dialogues avec l'administration étaient très intéressants, mais il me manquait la dimension financière, car les études de danger ne sont pas nécessairement chiffrées*». D'où son départ pour l'assurance, qui lui paraît le bon lieu pour «*mettre de l'argent dans l'équation*». Au sein de la filiale prévention de GAN Eurocourtage, il devient «*visiteur de risque*» et voit fonctionner de l'intérieur une société d'assurance par le prisme

de la prévention. Chaque matin, il relève le même défi : arriver dans une usine qu'il ne connaît pas et, en une journée, se faire une idée de l'entreprise, de ses risques et de son niveau de maturité et de contrôle des risques. L'objectif étant de délivrer le soir un message de prévention utile, quitte à bousculer les priorités du directeur d'usine pour l'amener à mieux comprendre et maîtriser ses risques. «*La RC environnementale en était à ses prémices. Or le risque environnemental est intrinsèquement différent des autres risques comme l'incendie, et exige des reconnaissances techniques et organisationnelles spécifiques. Je me suis donc attaché à créer un référentiel de visites de risques dans le cadre de cette nouvelle police*».

## CONSTRUIRE UNE GESTION DES RISQUES SUR LA DURÉE

Mais au bout de 5 ans de ces missions «*one shot*», l'intérêt s'épuise. «*J'ai eu envie de construire une gestion des risques sur le long terme*». Logiquement, il lorgne du côté de l'industrie, et c'est chez Faurecia qu'il postule pour être Responsable de la prévention, une création de poste. Nous sommes en 1999, le groupe vient de

### BIO EXPRESS

**1998** : Diplômé de l'École Centrale Paris

**1988-1990** : Coopérant à l'ambassade de France à Madrid dans le cadre de son VSNA

**1990-1992** : Consultant en études de risques dans le cabinet CEP (filiale de Bureau Veritas)

**1993-1998** : Visiteur de risques chez GAN Industrie Services

**1999-2006** : Responsable de la prévention chez FAURECIA

**Depuis 2006** : Directeur Assurances, Prévention et Immobilier de FAURECIA





« L'automobile est un secteur tellement mouvant qu'on ne s'ennuie pas : conduite autonome, connectivité, nouvelles motorisations hydrogènes et électriques.... Le « paquebot » Faurecia doit suivre ces évolutions et je dois l'aider à s'y préparer, à mon niveau, en identifiant les nouveaux risques, en adaptant les assurances et en élargissant la prévention. »

naître de la fusion du producteur de sièges Bertrand Faure et de l'équipementier ÉCIA, filiale du groupe PSA. « Mon parcours les intéressait » résume-t-il humblement. Rattaché à la direction industrielle, il découvre le milieu exigeant de l'automobile. Et son dynamisme. En 20 ans, le chiffre d'affaires de Faurecia est multiplié par 10, tant par croissance organique que par le rachat de plusieurs entités en France, en Asie et aux États-Unis (Sommer-Allibert, Emcon, Clarion...). Michel Josset assiste à la mutation du groupe durant ces années, un groupe qui se professionnalise, qui s'organise... un terrain de jeu idéal en termes de prévention lors de la construction ou de l'acquisition de sites. Mais qui dit croissance dit augmentation des risques : de 30 usines au départ, Faurecia passe en quelques années à 300 sites industriels dans le monde.

adaptée. Souvent dans les entreprises, assurance et immobilier sont séparés et il peut être difficile de partager les informations. Ici, nous disposons d'une base de données unique » explique-t-il, avant d'ajouter : « On est quelques fous furieux dans la profession à cumuler ainsi ces fonctions. Le bon côté, c'est que le scope est large : quand je sature de l'immobilier, je fais de l'assurance ! » sourit-il. « L'automobile est un secteur tellement mouvant qu'on ne s'ennuie pas : conduite autonome, connectivité, nouvelles motorisations hydrogènes et électriques.... Le « paquebot » Faurecia doit suivre ces évolutions et je dois l'aider à s'y préparer, à mon niveau, en identifiant les nouveaux risques, en adaptant les assurances et en élargissant la prévention » précise-t-il.

## ALERTE POUR MIEUX PRÉVENIR

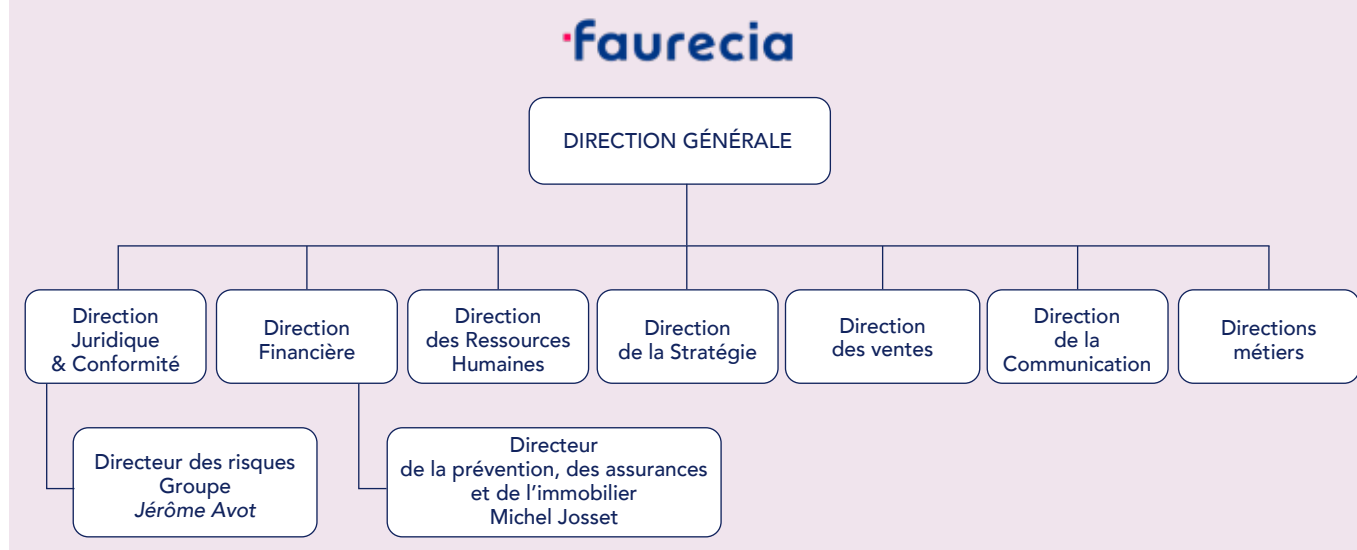
### UNE TRIPLE CASQUETTE BIEN UTILE

En 2006, il récupère les fonctions de Responsable des Assurances et de l'Immobilier, avec le départ de son collègue. « Le fait de cumuler prévention, assurance et immobilier me confère un réel avantage car je suis informé des projets immobiliers en amont, ce qui permet de déployer très tôt une politique de gestion des risques

À la tête d'un département de 6 personnes, « une équipe expérimentée aux nerfs d'acier », Michel Josset reconnaît que les timings sont souvent serrés, notamment à cause des problématiques de confidentialité lors de certaines acquisitions. Ses visites de sites se sont raréfiées. Il s'appuie aujourd'hui sur des cabinets externes (pour la vérification technique des bâtiments) et sur les audits de ses assureurs (pour la sécurité



## ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ 2019



incendie et les risques naturels). « Pour les sites importants ou très exposés aux risques naturels, nous mandons en plus une ingénierie spécialisée pour disposer d'éléments de décision supplémentaires. L'enjeu est toujours le même : protéger pour rester ou bien déménager ». Partisan des partenariats globaux, il a ainsi travaillé avec un de ses assureurs pour améliorer la gestion de l'alerte lors d'événements hydrométéorologiques d'ampleur. « L'un des projets dont je suis le plus fier est d'avoir réussi à mettre en place un service de vigilance et d'alerte sur les événements hydrométéorologiques avec la société Predict Services en coopération avec Allianz, à la disposition de nos directeurs d'usine aux quatre coins du Monde : quelques jours avant la survenance d'une tempête ou d'un cyclone, ils reçoivent une alerte et des recommandations spécifiques, afin de réduire les dommages et d'augmenter la résilience du site (relèvement des équipements sensibles, mise en sécurité des stocks et des personnels...) ». Un bon exemple de mise en commun des compétences, d'autant que l'assureur finance une partie de l'abonnement...

l'incendie récent dans une usine de planches de bord espagnole), les risques naturels (le plus récent date de 2018 : une inondation dans une usine de l'Est de la France), le cyber (assuré chez Chubb depuis 3 ans) et le risque de carence fournisseurs (« un risque majeur pour nous »). Convaincu qu'on est plus fort à plusieurs, Michel Josset aime s'entourer de forces vives. En plus de son réseau de 80 correspondants assurance, points d'entrée dans les filiales, il travaille au siège avec les équipes R&D pour « des innovations sûres et pérennes », notamment dans le cadre des nouveaux moteurs à hydrogène, qui nécessitent de manipuler des produits instables. En parallèle, il collabore étroitement avec la Direction Juridique sur la définition précise des prestations dues aux clients, car « la maîtrise contractuelle est aussi importante que la maîtrise technique des risques ». Et bien entendu, il travaille main dans la main avec les Achats. « En automobile, la supply chain est devenue longue, complexe et fragile, elle peut vite devenir critique. Nous nous sommes donc attaqués à l'élaboration d'une cartographie supply chain afin d'identifier et de localiser nos fournisseurs de rang 1, et de faire ensuite remonter

### CHIFFRES CLÉS FAURECIA

Créée en 1998,  
122 000 collaborateurs,  
17,5 Md€ de CA,  
80 usines en Chine,  
environ 500 sites actifs  
répartis dans 35 pays  
dont 300 sites industriels  
et R&D.

## SORTIR DES SILOS

La collaboration et le travail en équipe, il connaît, comme le prouve son travail en étroite complémentarité avec le Risk Manager en titre de Faurecia, Jérôme Avot. « C'est lui qui anime le comité des risques créé il y a 10 ans et j'en suis un membre permanent. Il est rattaché à la Direction Juridique et moi à la Direction Financière » (voir organigramme). Les risques les plus prégnants chez Faurecia ? L'incendie (comme le démontre





les informations sur leur maturité au risque incendie et leur exposition aux risques naturels : cela va nous occuper pendant plusieurs années, avec l'aide de Kyu Associés» prévient-il. (NDLR : co-auteur avec l'AMRAE de « La gestion du risque supply chain »). Et d'ajouter : « Nous avons commencé par les risques naturels et l'incendie, car ce sont les informations qui faisaient défaut aux acheteurs dans leur radar. Mais une fois que les « tuyaux » de communication seront ouverts, nous élargirons aux couvertures d'assurance ou au risque cyber ». En parallèle, l'idée est d'intégrer également les fournisseurs à l'outil Predict Service. Toutefois, en bon visionnaire, Michel Josset estime qu'il serait préférable à terme de développer une approche filière pour gérer cette remontée d'informations. « C'est un peu en dehors de notre métier de faire ce travail de recherche sur nos fournisseurs, d'autant que nous les partageons avec les autres équipementiers et constructeurs automobiles. À terme, il faudrait qu'un prestataire se charge de gérer une base globale et nous paierons pour obtenir cette information, dans un cadre contractuel et confidentiel »

## ÉCRIRE UNE PAGE DE L'ASSURANCE DIGITALE

En parallèle de la prévention des risques naturels, Michel Josset a développé une autre marotte : la digitalisation de l'assurance des grands risques. Un sujet qui lui tient particulièrement à cœur et qui pourrait presque parvenir à le faire sortir de ses gonds. En interne, il a déjà réussi à faire bouger les lignes en investissant dès 2011 dans un SIGR de marché, « une full web platform permettant de disposer de façon centrale et autonome de toutes

les informations nécessaires à la gestion de l'assurance et de la prévention ». En 2017, ce système a été migré vers la solution dédiée aux activités immobilières du groupe, qui s'est montrée capable d'absorber les données assurance et prévention. « Nous disposons ainsi depuis deux ans d'une base de données unique, toujours à jour, ouverte à l'interne bien sûr mais également aux assureurs, aux courtiers et aux partenaires techniques extérieurs. En tout, il y a plus de 1 000 utilisateurs répertoriés, aux accès personnalisés » explique Michel Josset, avant d'illustrer : « L'enjeu était notamment de nous rendre plus indépendants et de renverser la relation avec nos partenaires. Désormais, c'est à eux de mettre à jour notre base de données. Je considère par exemple que le travail de l'assureur ne s'arrête pas à son audit de risque, mais au moment où il intègre son rapport d'audit dans notre base. Nous les évaluons aussi sur ça, et ils jouent le jeu, car ils bénéficient en contrepartie d'une visibilité parfaite de nos risques (localisations, plans des sites, rapports d'audits précédents...). ». Récemment, cette base unique a été enrichie de business intelligence et alimente un Système d'Information Géographique. Elle est ainsi utilisée par les directions marketing et industrielles, par exemple pour la localisation des clients, des concurrents et fournisseurs. « Je crois beaucoup à la mise en commun des efforts. Et en cela, la digitalisation est un magnifique outil. Les assureurs et les courtiers ne l'ont pas encore tous compris ». Et d'insister : « Nous avons vraie révolution digitale à faire, nous ne sommes pas au niveau de ce qui se fait dans d'autres industries. Cela fait des années que j'y travaille : les technologies existent, il faut en finir avec les silos ! Or l'information est la clé de la confiance :

« Nous disposons depuis deux ans d'une base de données unique, toujours à jour, ouverte à l'interne bien sûr mais également aux assureurs, aux courtiers et aux partenaires techniques extérieurs. En tout, il y a plus de 1 000 utilisateurs répertoriés, aux accès personnalisés. »

un accès transparent aux données de chacun, via des routines d'échanges d'informations, permettra une meilleure tarification et une meilleure prévention. C'est un cercle vertueux» prêche ce père de famille de 5 enfants (dont 3 en bas âge), qui n'est jamais aussi heureux que lorsqu'il les balade en vélo ou lorsqu'il court le nez au vent dans les embruns d'un sentier côtier au nord de la Bretagne... «Dormir dans un refuge de montagne pyrénéen, avoir faim, froid et soif», est une mise en parenthèse de la vie citadine qu'il pratique également dès qu'il peut.

## FAIRE AVANCER LES LIGNES AVEC L'AMRAE

Lui qui abhorre par-dessus tout la malhonnêteté considère logiquement que la confiance est le moteur de l'industrie de l'assurance des grands risques. Et pour faire bouger les choses, nul doute que sa nomination il y a quatre ans à la tête de la Commission Dommages de l'AMRAE a constitué un pas décisif (voir encadré). «Cela fait partie du rôle de l'AMRAE d'aiguillonner toute la chaîne de valeurs de l'assurance : pousser les assurés à mieux s'équiper, les courtiers à jouer leur rôle d'intermédiation et les assureurs à mieux recevoir et partager l'information. Il y a une révolution des mentalités à faire, car le système de l'extranet est à mon sens condamné. L'avenir est aux systèmes d'information interconnectés». Et d'ajouter : «Le secteur de l'assurance devrait profiter de la période de durcissement actuel pour inventer une autre manière de travailler : réinjecter de la prévention, investir dans le digital et développer des offres de services pertinentes». Ses défis au sein de l'AMRAE ? Dans un premier temps, contribuer à rapprocher les besoins des assurés et assureurs en matière de couvertures des carences et de la perte d'exploitation sans dommages, sujet pour lequel un groupe de travail a été constitué et qui fera l'objet d'une restitution lors d'un atelier des prochaines Rencontres mais également contribuer à donner une méthodologie d'analyse de la supply chain, pour passer du discours d'intention aux outils. «L'AMRAE pourrait constituer des cahiers des charges : exprimer les besoins des Risk Managers, puis faire réagir le marché face à ces besoins afin de produire un document opérationnel que les assureurs ou les prestataires pourraient utiliser pour proposer des garanties ou des services adaptés. Quant aux commissions, il est urgent de ne pas se cantonner au présentiel et d'ouvrir en mode webinar». Sur la digitalisation du secteur, Michel Josset espère vraiment mettre en mouvement courtiers et assureurs, en partageant les bonnes pratiques, en faisant

«Le travail de l'assureur, par exemple, s'arrête au moment où il intègre son rapport d'audit dans notre base. Nous les évaluons aussi sur ça, et ils jouent le jeu, car ils bénéficient en contrepartie d'une visibilité parfaite de nos risques (localisations, plans des sites, rapports d'audits précédents...). »

connaître les outils existants et en n'hésitant pas à les mettre en tension quand ils se montrent insuffisamment actifs... Un travail de longue haleine qu'il affronte avec pugnacité, sans montre au poignet, comme quand il court le marathon. ■

## LA COMMISSION DOMMAGES REMISE À FLÔT

C'est en prenant ses fonctions de Directeur Assurances de Faurecia en 2006 que Michel Josset adhère à l'AMRAE. Pendant, longtemps, il n'y exerce qu'une activité qu'il qualifie lui-même de passive, assistant chaque année aux Rencontres et lisant Atout Risk Manager. Pourtant, il réfléchissait déjà depuis quelques temps à prendre des responsabilités plus actives au sein de l'Association quand Brigitte Bouquot lui a proposé en 2015 la présidence de la Commission Dommages, «la belle endormie». Depuis, il se félicite de cette opportunité de «faire son métier autrement et mieux». Et aussi d'avoir pu développer ses capacités de prise de parole en public ou devant les médias, une aisance qui lui sert également chez Faurecia. «L'AMRAE est une famille efficace, chaleureuse et professionnelle. C'est une association qui marche bien, à la logistique bien rodée, ce qui est très appréciable». Il lui consacre une demi-journée par semaine, souvent le vendredi quand il est en télétravail. «Une demi-journée, c'est à la fois peu et beaucoup». Pour lui, «l'AMRAE est un couteau suisse qui offre de nombreux champs d'action complémentaires. C'est une caisse de résonance qui permet de trouver des bonnes volontés pour avancer. Ici comme ailleurs, les problématiques se règlent mieux à plusieurs, c'est pourquoi au sein de la Commission Dommages je choisis des sujets qui sont portés par de nombreux Risk Managers, comme la supply chain ou la digitalisation... Changer les mentalités réclame du temps, mais je me verrais bien écrire une page de la révolution digitale du secteur. J'ai accumulé de l'expérience sur le sujet et j'ai envie que ça serve».



«Changer les mentalités réclame du temps, mais je me verrais bien écrire une page de la révolution digitale du secteur. J'ai accumulé de l'expérience sur le sujet et j'ai envie que ça serve.»



# 3 QUESTIONS

à Jérôme Avot,

Group Risk Officer / Data Protection Officer de Faurecia

## Comment voyez-vous la fonction risk management dans 5 ou 10 ans ?

J'anticipe une véritable révolution de la fonction grâce à l'utilisation des technologies d'analyse de données et d'intelligence artificielle qui permettront d'identifier, de manière rapide et efficace à la fois, l'évolution préoccupante des risques déjà connus mais également l'émergence de nouveaux risques. La fonction pourrait ainsi devenir la véritable pierre angulaire de l'organisation en jouant son rôle de « *collecteur de données* » mais aussi celui de fournisseur d'alertes auprès des autres départements. Bien que nous soyons encore loin d'atteindre cette cible sur l'ensemble des risques, nous avons d'ores et déjà initié des réflexions autour de ce sujet concernant certains risques.

## Quelles sont les aptitudes et compétences nécessaires d'une équipe de Risk Managers ?

Trois principales qualités me semblent requises pour exercer au mieux ce métier : la première d'entre elle est la curiosité. Un Risk Manager doit s'intéresser à l'ensemble des risques auxquels l'entreprise peut être soumise et non uniquement aux domaines qu'il connaît ou qu'il apprécie particulièrement. Cette première qualité doit aussi lui permettre de rester au fait de l'actualité sur des sujets en évolution constante tels que la cybersécurité. La seconde qualité qui me semble indispensable est la capacité de persuasion. Le Risk Manager doit en effet être en mesure d'informer factuellement mais aussi d'afficher ses convictions afin de convaincre ses interlocuteurs des risques et des plans d'actions nécessaires à la gestion de ces risques. Enfin, le Risk Manager doit savoir faire preuve de pédagogie afin de pouvoir expliquer clairement, sans se noyer dans des détails trop techniques, les mesures d'atténuation des risques existantes ou envisagées tout en s'adaptant à son audience.



## Que vous demandent les organes de gouvernance en termes de gestion des risques ?

Les organes de gouvernance tels que le comité exécutif, le comité d'audit ou encore le conseil d'administration recherchent avant tout de la transparence vis-à-vis des risques encourus par l'entreprise mais aussi, de plus en plus, des indicateurs factuels permettant de mesurer l'évolution de ces risques. Le choix de ces indicateurs est crucial et doit faire l'objet d'une remise en question régulière (*a minima* une fois par an) à la fois de la part du Risk Manager mais aussi de la part des fonctions métiers qui agissent en tant que fournisseurs de la donnée.

# 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](http://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](http://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

## Gregory Lalo

en provenance de **CMA CGM** est désormais *Senior vice president - risks, insurances & business development* chez **Accor**

## François Caumont

précédemment chez **ACMN VIE** a rejoint le **Groupe ADP** comme *Adjoint au Risk-Manager groupe*

## Sylvie Mallet

a quitté **BNP Paribas Partners for innovation** pour rejoindre **DELOITTE** comme *Directeur - Enterprise Risk Management - DQR*

## Philippe Garnier

précédemment à la **SNCF** est le *Directeur Assurance Groupe d'ALSTOM*

## EN VUE

### L'Opinion

**Olivier Baccuzat**, le rédacteur en chef de l'Argus de l'assurance a rejoint l'Opinion en novembre dernier au poste de rédacteur en chef adjoint chargé du développement, aux côtés du rédacteur en chef Rémi Godeau.



### L'argus de l'Assurance

À l'Argus de l'Assurance, **François Limoge**, rédacteur en chef délégué lui succède.



### FERMA : nouveau comité exécutif

Depuis le 20 novembre 2019, le comité exécutif de l'association des associations européennes de Risk Managers est désormais composé de :

- 1** Président : **Dirk Wegener**, (GNVW), Global Head Corporate Insurance, Deukona - Deutsche Bank Group ;
- 2** Vice-Président en charge des risques numériques : **Philippe Cotelte** (AMRAE), Risk Manager d'Airbus Defence & Space
- 3** Vice-présidente en charge du baromètre européen du Risk Manager et des jeunes Risk Managers : **Charlotte Hedemark Hancke** (DARIM), Governance, Risk and Compliance Officer, SAP Nordic
- 4** Trésorier : **Gaëtan Lefevre**, (BELRIM) Head of Professional Ethics, Risk & Insurance Management, John Cockerill Corporate
- 5** Déléguée générale / Secrétaire générale : **Typhaine Beaupérin**



2



1



3



4




5



Albingia, compagnie d'assurance française, spécialiste des risques d'entreprises, a choisi d'intensifier son développement et de renforcer son indépendance en faisant évoluer son capital.

# TOUJOURS ENSEMBLE



# ENCORE PLUS LOIN

Affirmant ainsi son modèle unique et sa relation incomparable avec ses partenaires courtiers, Albingia entend faire vivre, demain, ce même supplément d'âme qui fait toute la différence depuis bientôt 60 ans.



STRASBOURG | PARIS | MARSEILLE | BORDEAUX | LYON | LILLE | NANTES

*albingia.fr*

NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS LE 15 JUIN 2019

# ILS ONT REJOINT L'AMRAE

## Alexandre Adam

Ingénieur expert  
responsable IES SUD  
**Insurance Engineering  
Services - IES**

## Charles Alluaume

Directeur adjoint droit  
des sociétés - immobilier -  
assurances  
**Dassault Aviation**

## Jenny Aspar

Business continuity manager -  
Group delivery  
**Capgemini**

## Antoine Bauthier

Risk officer  
**Solidaris Assurance**

## Bruno Beltoise

Corporate risk office  
**Engie**

## Marie Buzulier

Responsable assurance  
et litiges  
**GEFCO SA**

## Cécile Chan

Chargée de gestion  
des risques  
**Port Autonome de Paris**

## Laurent Christophe

Directeur pôle assurance-  
sinistre  
**Cabinet Roux**

## Gabriel Da-Silva

Gestion des risques  
**RTE**

## Frédéric Demeilliez

Chef du département risques  
et assurances  
**SNCF**

## Guillaume Ecolivet

Responsable risques  
& assurance  
**Terideal**

## Pierre-Alain Favier

Responsable assurances  
des grands projets  
**RTE**

## Alban Fontenel

Responsable projet  
data mining  
**Enedis**

## Petra Ghanem

Head of Risk Management  
& compliance & internal audit  
**Poclain Hydraulics Industrie**

## Christelle Goffri

Internal audit & risk  
management director  
**Christian Dior Couture**

## Olivia Goudin

Insurance officer  
**Cat SA**

## Fabien Graeff

Partner corporate risk services  
**Optimind**

## François Gruau

Group SVP assurances  
**Atos International SAS**

## Charlene Hausherr

Juriste assurances  
**EDF Renouvelables**

## Fabrice Le Gleut

Risk & Insurance Manager  
France / Europe  
**Eurofins**

## Vianney Lecointre

Chargé de mission  
contrôle interne  
**Enedis**

## Alexandra Lenormand

Directrice de l'Immobilier  
et des achats - Directrice  
de la gestion et contrôle  
des risques  
**Nexity**

## Anne-Sophie Lilti

Avocate  
**Grenier Avocats - Clausen  
Miller International**

## Hélène Lozahic

Contrôleur interne groupe  
**Sercel**

## Romain Marie

Directeur central risques,  
contrôle interne et audit  
**Bouygues SA**

## Jean-Pierre Marzin

Directeur risques  
et conformité  
**Cultura - Socultur SAS**

## Sandra Mizzi

Responsable assurance  
**Renault Trucks SAS (Groupe  
Volvo)**

## Amélie Pieyre

Corporate Enterprise  
Risk Management  
**GIE ATR**

## Emeric Pinon

VP - Risk control audit  
**Constellium France**

## Laurent Schmitt

Corporate Risk Manager  
**Air Liquide**

## Aliénor Senard

Manager, Risk Management  
**EY & Associates**

## Dominique Vercruysse

Responsables assurances  
groupe  
**Carrefour SAS**

## Michel Vuillemin

Associé - Consultant  
**Agora Partners**

## Philippe Yung

Président  
**Sothis**

**Vous souhaitez devenir adhérent de l'AMRAE**  
**Contactez-nous par e-mail : [axel.boleor@amrae.fr](mailto:axel.boleor@amrae.fr)**



## LE FUTUR DE LA GESTION DES RISQUES



*"Quelle que soit votre activité, la conformité au RGPD, représente souvent un projet complexe dont le coût n'est pas négligeable. Les caractéristiques de la blockchain semblent particulièrement adaptées à ces thématiques."*

**Cédric de SERPOS**  
C.E.O. NOVASECUR

### Efficace face à la cybersécurité

Les réseaux blockchain sont des réseaux informatiques distribués. Ce qui signifie que chaque utilisateur dispose d'une copie totalement cryptée de l'intégralité de la Blockchain. Par conséquent, l'attaque d'un ou plusieurs utilisateurs, n'aurait aucun effet. D'une part les données sont inutilisables sans la clé de décryptage, d'autre part, il suffit de recharger la blockchain à partir de n'importe quel utilisateur pour retrouver ses données.

### Efficace dans la gestion des données à caractère personnel

L'idéal serait une plateforme de marché qui met en relation les propriétaires et les utilisateurs des données à caractère personnel. C'est la solution de Novasecur. En se rencontrant sur une interface web reliée à la blockchain Ethereum, les utilisateurs monétisent leurs données personnelles et s'assurent de la finalité de leur utilisation. Les entreprises utilisatrices, quant à elles, sont garanties à moindre coût, de la qualité des données, de la réalité du consentement, de la sécurité du stockage et de l'indépendance de l'exécution du contrat.

### La Blockchain, un outil pour limiter les risques de conformité au RGPD

Nous ne pourrions pas effectuer ici une analyse exhaustive de la valeur ajoutée de la technologie blockchain, pour la gestion de la conformité au RGPD. Il est en revanche possible d'identifier rapidement, quelques caractéristiques particulièrement efficaces d'un point de vue opérationnel.

**Block** - Les données sont inscrites dans des capsules informatiques, les blocks. Ces blocks sont cryptés et ne peuvent s'ouvrir qu'à l'aide d'une clé. Celle-ci n'est donnée qu'à la personne immédiatement concernée afin qu'elle puisse lire les informations contenues dans la capsule. En matière de RGPD, cela s'inscrit dans le cadre des obligations relatives à la sécurité et au consentement des propriétaires des données.

**Chain** - La chaîne de validation successive du contenu des blocks contribue à l'exactitude des données. Cette mutualisation des vérifications et de la traçabilité par un très grand nombre d'utilisateurs, permet de garantir la véracité des données à caractère personnel. Cela, évidemment, ne revient pas à dire que tout le monde voit le contenu de tous les blocks mais plutôt, que chaque personne valide un block qui lui a été confié, dans une chaîne multiple de vérifications croisées.

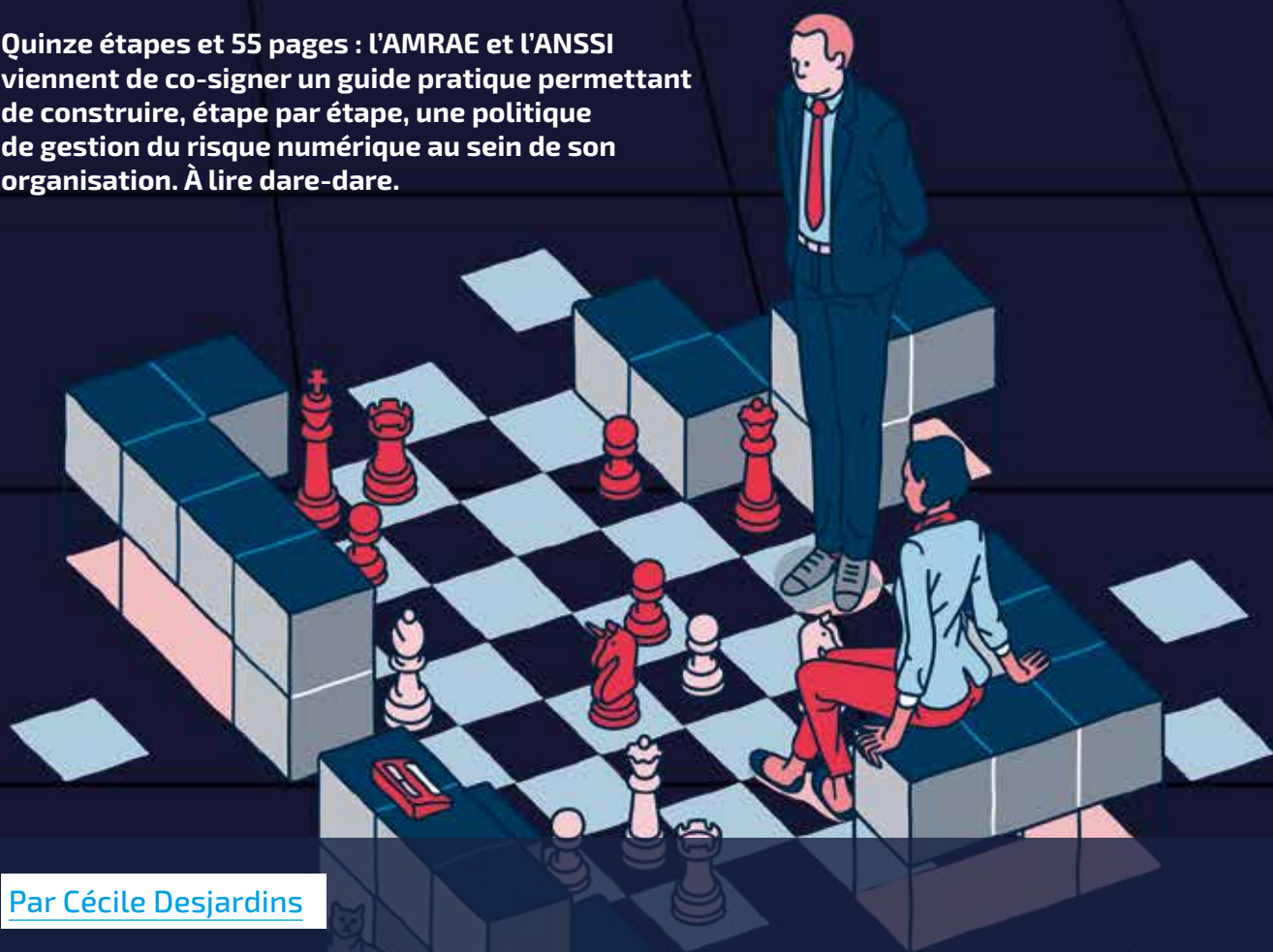
Novasecur, devenue en moins de 10 ans un acteur majeur de l'édition de solutions de Risk Management grâce, notamment, à une approche disruptive en matière de traitement scientifique des données, continue à révolutionner les pratiques de son univers, appliquées au monde du risque et de l'assurance.



# DOSSIER

## UN GUIDE POUR BÂTIR LA CONFIANCE NUMÉRIQUE DANS SON ORGANISATION

Quinze étapes et 55 pages : l'AMRAE et l'ANSSI viennent de co-signer un guide pratique permettant de construire, étape par étape, une politique de gestion du risque numérique au sein de son organisation. À lire dare-dare.



Par Cécile Desjardins

Bâtir la confiance numérique : le guide de référence de l'AMRAE et de L'ANSSI ....	18
Quatre grands objectifs .....	19
Envisager les pires scénarios .....	21
Aller vers la confiance numérique .....	23





« La confiance dans le numérique est devenue primordiale, pour le citoyen comme pour l'entreprise. Mais la confiance ne se décrète pas. Elle s'organise », soulignait récemment la Présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot. Constatant que le risque numérique pèse chaque jour davantage et qu'il peut mettre en péril la survie des organisations comme de leurs parties prenantes, l'Association a récemment publié, en collaboration avec l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information), un ouvrage permettant de construire, étape par étape, une politique de gestion de son risque numérique. « *Maîtrise du risque numérique, l'atout confiance* » est aujourd'hui disponible gratuitement sur les sites des deux associations, en français, mais aussi en anglais, sous le titre « *Controlling de digital risk, the trust advantage* ». Visant toutes les tailles d'entreprises, il s'adresse à un large public : dirigeants, gestionnaires des risques, directeurs ou responsables de la sécurité des systèmes

d'information, mais aussi responsables métiers, directeurs des ressources humaines ou financiers, etc.

## BÂTIR LA CONFIANCE NUMÉRIQUE : LE GUIDE DE RÉFÉRENCE DE L'AMRAE ET DE L'ANSSI

« Dans ce guide exhaustif, l'ANSSI apporte sa culture héritée d'un environnement étatique, voire militaire, là où l'AMRAE continue à évangéliser les entreprises éloignées du risk management. Notre objectif commun est de faire en sorte que notre écosystème mette en place toutes les conditions d'une confiance numérique », explique Brigitte Bouquot. « L'ANSSI et l'AMRAE partagent une ambition commune, mais nos connaissances et nos expériences sont complémentaires. Cela permet de nous enrichir mutuellement. Nous parlons des langages différents et n'avons pas la même expérience du risque numérique. Ce guide est donc le fruit d'un travail d'équipe soutenu et passionné de la part



### QUINZE ÉTAPES POUR MAÎTRISER SON RISQUE NUMÉRIQUE.

1. Définir un cadre de gouvernance du risque numérique
2. Comprendre son activité numérique
3. Connaître son seuil d'acceptation des risques
4. Construire ses pires scénarios de risque
5. Définir sa stratégie de sécurité numérique et de valorisation
6. Mettre en place des polices d'assurance adaptées
7. Placer l'humain au centre du jeu
8. Homologuer ses services numériques critiques
9. Bâtir sa protection
10. Orienter sa défense et anticiper sa réaction
11. Faire preuve de résilience en cas de cyberattaque
12. Connaissance : de la veille à l'analyse
13. Engagement : de l'adhésion à l'action
14. Agilité : l'amélioration continue et la performance
15. Valorisation : la cybersécurité, un avantage compétitif

Source : « *Maîtrise du risque numérique, l'atout confiance* », Guide ANSSI-AMRAE, Novembre 2019.



de nos collaborateurs respectifs», indique quant à lui Guillaume Poupard, le directeur général de l'ANSSI, dans la préface du document.

De fait, il aura fallu plus d'un an de travail aux experts des deux organisations pour s'accorder sur les termes, les étapes et les recommandations de ce vade-mecum de la confiance numérique. «Si nous étions parfaitement en ligne sur la démarche générale, nous avons d'abord rencontré des difficultés de vocabulaire. En effet, nos deux mondes utilisent les mêmes terminologies de gestion et de cartographie des risques... mais pas toujours pour désigner les mêmes choses. Il nous a fallu longuement dialoguer, apprendre à mieux nous connaître et affiner nos discours pour les aligner totalement», indique Philippe Cotelle, la cheville ouvrière pour l'AMRAE du projet. Ensuite, les auteurs ont beaucoup travaillé sur l'articulation logique des deux démarches : celle de gestion des risques classique de l'AMRAE, et la dimension, plus technique, de la maîtrise du risque numérique portée par l'ANSSI. «Nos deux mondes et nos deux compétences s'entrecroisent de manière pertinente : on voit qu'il y a vraiment une interaction logique entre le risk management stratégique et le risk management technique...», se félicite finalement Philippe Cotelle.

#### QUATRE GRANDS OBJECTIFS

Organisé autour de 4 grands objectifs et de quinze étapes concrètes, le document propose une démarche holistique visant à construire une politique de gestion du risque numérique agile et dynamique (Voir Illustration 1). «Si l'on

Illustration 1 - Démarche progressive de construction d'une politique de gestion du risque numérique



veut éviter de transmettre une dette de sécurité numérique, il faut absolument construire aujourd'hui son socle, en fonction de l'avancement de sa transformation numérique, puis faire



« La confiance dans le numérique est devenue primordiale, pour le citoyen comme pour l'entreprise. Mais la confiance ne se décrète pas. Elle s'organise. »

Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE



#### LE DEPUTY CIO ET CISO DU GROUPE LAGARDÈRE, THIERRY AUGER : « LES ENTREPRISES ATTENDENT QU'ON LEUR FOURNISSE DES OUTILS SIMPLES »

« La sensibilisation au risque cyber demeure aujourd'hui insuffisante. Je suis parfois frappé par le manque de capacités

et d'expertises dans certaines entreprises. De nombreuses sociétés deviennent des victimes pour des raisons qui ne devraient plus être : elles méconnaissent le risque, se sont digitalisées rapidement et sans déployer les protections nécessaires ou encore pensent - à tort - que les services mis à leur disposition les protègent... Il est vrai que l'analyse du risque numérique est compliquée. Globalement, tout le monde souffre de l'absence de méthodologies prêtes à l'emploi. Les entreprises attendent qu'on leur fournisse des outils simples. Le Guide ANSSI-AMRAE en est un : il peut permettre à chacun de faire sa mesure de risque, en fonction de son niveau

technique et de son avancée de la digitalisation. Dans une PME, il y a quelques fichiers clés qui constituent toute la vie de l'entreprise et doivent être impérativement protégés et dupliqués, mais il faut savoir anticiper et s'organiser avant d'être confronté à une crise cyber.

De fait, les dirigeants doivent aujourd'hui mettre la protection et la résilience au centre de la stratégie de l'entreprise et faire évoluer en permanence la sécurité. En effet, la transformation va à une telle vitesse que les problèmes d'un jour ne sont plus ceux du lendemain. Cela ne va pas s'arranger, car l'accélération digitale ne cesse de s'amplifier. Par exemple, beaucoup se croient protégés contre les ransomware parce qu'ils ont mis en place des outils de sauvegarde automatique. Sauf que le risque a évolué : les sauvegardes peuvent désormais se voir corrompues en même temps que l'original des données... »



« Ce guide est donc le fruit d'un travail d'équipe soutenu et passionné de la part de nos collaborateurs respectifs »

Guillaume Poupard,  
Directeur général de l'ANSSI



**SOPHIE PARISOT, RESPONSABLE SOUSCRIPTION CYBER ET RESPONSABILITÉ CIVILE PROFESSIONNELLE CHEZ AIG :  
« FACE À L'ARRIVÉE DE SINISTRES CYBER D'INTENSITÉ,  
LES ASSUREURS POURRAIENT FAIRE ÉVOLUER LEUR STRATÉGIE »**

« Les grandes entreprises ont consacré ces dernières années de réels efforts et des budgets importants au sujet de la cybersécurité. Cette évolution est nette depuis 2012 et surtout depuis deux ans : les conseils d'administration ont pris conscience de l'importance du risque et des potentiels impacts sur l'entreprise comme sur sa réputation. Toutefois, les disparités sont importantes d'un secteur à l'autre : les institutions financières sont clairement plus matures et, à l'opposé, le secteur manufacturier n'avait pas pris la mesure du risque jusqu'à très récemment.

Les petites et moyennes entreprises sont beaucoup moins avancées : le risque est désormais connu mais beaucoup de PME n'arrivent pas encore à libérer de budget pour se protéger et investir. Elles ont parfois l'impression que l'assurance Cyber représente un coût très important alors que les assureurs ont développé des solutions à des tarifs avantageux pour leur permettre d'assurer la pérennité de leur activité en cas d'incident. J'espère que le Guide ANSSI-AMRAE permettra de développer de bonnes pratiques, notamment auprès de cette typologie d'entreprises. De notre côté, nous oeuvrons à éduquer les courtiers et leurs clients, en montrant qu'une crise cyber pas préparée peut être très compliquée à gérer... Il faut en particulier former les utilisateurs finaux qui sont la porte d'entrée dans la grande majorité des incidents. Par exemple, certains ne

maîtrisent pas les filtres et caches d'Excel et peuvent être à l'origine de fuites de données confidentielles. D'autres cliquent sur des mails envoyés dans le cadre de campagnes de phishing : en ouvrant les pièces jointes instinctivement, ils téléchargent des malwares. S'il est difficile d'avoir un risque zéro, des solutions de sensibilisation et de paramétrage des outils existent pour limiter les impacts.

Chaque année, les quatre principales causes de sinistres du rapport annuel de sinistralité d'AIG sont identiques. Ainsi, près d'un quart des incidents déclarés en 2018 étaient liés à des e-mails d'impotesteurs, entraînant une compromission de la messagerie de l'entreprise (en croissance de 11 % par rapport à l'année 2017). Les autres principales causes de sinistres sont les rançongiciels (18 % des déclarations de sinistres cyber reçues par AIG en 2018), les violations de données commises par des pirates informatiques (14 %) et les violations de données imputables à des négligences du personnel (14 %). 2019 va suivre la même tendance, en pire ! De fait, les assureurs constatent de plus en plus de sinistres et commencent à enregistrer des sinistres d'intensité, c'est à dire des sinistres atteignant le plein de garantie, en plus des sinistres de fréquence. Cette réalité du risque pourrait conduire les assureurs à faire évoluer leur stratégie dans le domaine cyber, alors même que nous sommes en train de clarifier toutes nos polices sur les couvertures cyber « silencieuses » qui pourraient exister, aujourd'hui, dans certains contrats Responsabilité Civile ou Dommages.



**« Nos deux mondes et nos deux compétences s'intercroisent de manière pertinente : on voit qu'il y a vraiment une interaction logique entre le risk management stratégique et le risk management technique... »**

Philippe Cotelle,  
administrateur de l'AMRAE,  
auteur pour l'Association de  
l'ouvrage

évoluer ce socle par vagues successives. Cela requiert des investissements, mais il s'agit aujourd'hui d'un enjeu stratégique pour les organisations», souligne Brigitte Bouquot.

Première marche incontournable : **prendre la mesure du risque numérique**. « Pour être efficace, une politique de management du risque numérique nécessite d'être comprise et soutenue par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, à commencer par son dirigeant », indique le document. « Il n'y a que le dirigeant qui puisse débloquer des budgets, doter l'entreprise d'une gouvernance de la cybersécurité et mettre toute l'organisation en ordre de

marche », souligne Fabien Caparros, chef de la division chargée des méthodes de management de la sécurité numérique de l'ANSSI et contributeur du livre. De fait, avec la transformation numérique de l'ensemble des acteurs de la société et leur interconnexion croissante, le « cyber risque » ne peut plus être appréhendé comme un risque « IT ». Il est devenu global et stratégique et doit être traité comme tel.

Il faut ensuite **comprendre le risque numérique** de son organisation et s'organiser pour y faire face. Un objectif que le Guide propose d'atteindre en 6 étapes et qui passe notamment par la mise en place d'une gouvernance



adaptée. « Seule une approche holistique permet de progresser dans la maîtrise des risques et la définition de standards pour les entreprises. Il faut faire dialoguer tous les acteurs concernés - sécurité informatique, métiers, finance, juridique, conformité, ressources humaines, communication – et organiser la « cyber gouvernance » devenue indispensable pour comprendre le sujet, décider et soutenir les mesures nécessaires », souligne Brigitte Bouquot. Rappelant l'importance des « trois lignes de défense » classiques de maîtrise des risques, l'ANSSI et l'AMRAE estiment que le risque numérique doit trouver sa place dans le fonctionnement habituel de l'organisation, mais recommandent la mise en place d'un **comité ad hoc**. Un comité dont le « rôle est de définir la stratégie de sécurité numérique de l'organisation, de s'assurer de sa mise en œuvre, de piloter la performance et de valoriser les investissements réalisés ». Parmi ses principales missions ? La rédaction de la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI), la définition de la stratégie de sécurité numérique de l'entreprise, en particulier pour les services

critique, le pilotage de la performance de la gestion du risque numérique, mais aussi la définition d'une stratégie de valorisation des investissements de sécurité numérique réalisés.

### ENVISAGER LES PIRES SCÉNARIOS

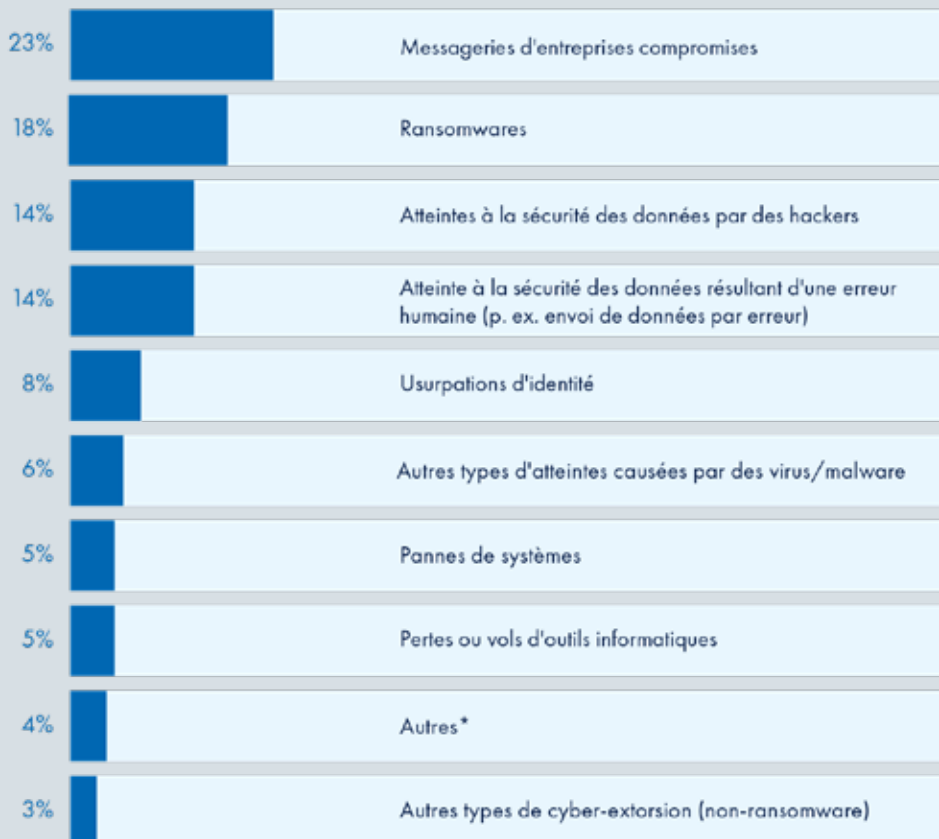
Concrètement, il faut d'abord comprendre l'activité numérique de l'entreprise, puis construire les pires scénarios de risque pour cette dernière. « L'élaboration de scénarios de cyberattaque permet de mettre en évidence l'existence de systèmes d'information qui, dans

**« Il n'y a que le dirigeant qui puisse débloquer des budgets, doter l'entreprise d'une gouvernance de la cybersécurité et mettre toute l'organisation en ordre de marche. »**

*Fabien Caparros,  
chef de la division chargée des méthodes de  
management de la sécurité numérique de l'ANSSI,  
auteur pour l'ANSSI de l'ouvrage*



### DÉCLARATIONS DE SINISTRES CYBER REÇUES PAR AIG EMEA EN 2018 (PAR INCIDENT DÉCLARÉ)



Source : Expertise Sinistre AIG 2018 - « Sinistres Cyber : le RGPD et le piratage via les messageries d'entreprises favorisent la montée en puissance des attaques Cyber »

Illustration 2 - Plan d'amélioration continue de la Sécurité (PACS)

Mesure de sécurité		Scénarios de risque	Responsable	Complexité	Coût estimé	Echéance	Priorité
Nature	Mesure						
Facteur humain	Sensibilisation renforcée aux méthodes d'hameçonnage	R4/R6	Responsable sécurité	+	5 k€	3 mois	P2
Protection des données	Protection renforcée des données de création, de fabrication et de livraison sur le SI (pistes : chiffrement, cloisonnement)	R1/R2/R4/R6	Responsable informatique	++	15 k€	3 mois	P1
Résilience	Plan de continuité d'activité avec un partenaire / sous-traitant	R3/R5	Responsable opérationnel	+++	30 k€	1 mois	P2
Résilience	Contrat d'assurance cyber / responsabilité civile	R3/R5/R7	Responsable financier	++	5 k€/an	1 mois	P1

un premier temps, n'avaient pas été identifiés comme critiques», souligne le document. Même si cela peut être difficile - notamment lorsqu'il s'agit d'estimer l'impact d'une perte de confiance ou d'une atteinte à l'image -, il est important de tenter de chiffrer les **impacts financiers** de ces scénarios. Cette estimation permettra en effet aux dirigeants de définir leur stratégie de sécurité numérique, compte tenu

également de leur appétence au risque. C'est à cette aune qu'il faudra en effet juger **les différentes mesures — techniques, humaines ou organisationnelles** — de mitigation du risque. La réflexion doit être menée à long terme à travers un « plan d'amélioration continue de la sécurité » (PACS), dont le Guide livre un exemple (Voir Illustration 2). La mise en place de **polices d'assurance** adaptées



## PIERRE BESSÉ, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ DE CONSEIL EN ASSURANCES BESSÉ : « IL FAUT PARTIR EN CROISADE SUR LE RISQUE CYBER ».

« Une étude que nous avons récemment réalisée avec l'Ifop montre que les dirigeants d'ETI sous-dimensionnent encore la portée

stratégique et les moyens à déployer pour faire face efficacement au risque cyber. Ils se jugent peu menacés, estimant en moyenne à 5,8 sur 10 le risque de cybermenace pour leur entreprise. Certes, pour réussir, un dirigeant d'ETI ne doit avoir peur de rien, mais il ne doit pas croire qu'il n'y a pas de risque... Toutes les entreprises sont aujourd'hui concernées parce que c'est avant tout le cloud qui est attaqué. Quand on voit que seuls 3 % des dirigeants d'ETI envisagent d'embaucher cette année un profil dédié à la gestion de la cybersécurité et que, beaucoup

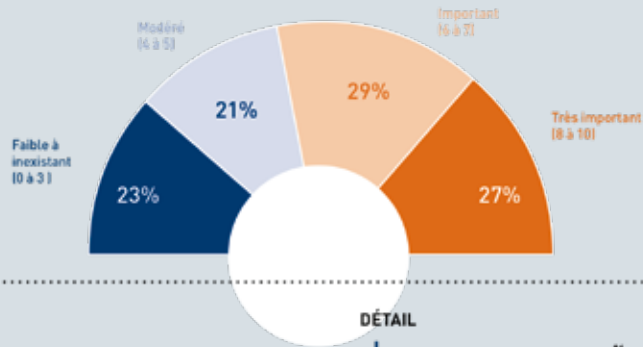
s'estiment assurés, alors qu'en réalité ils ne le sont pas, on peut s'inquiéter. D'autant que nous ne sommes pas encore au pic des événements : nous avons toutes les raisons de redouter un « 11 septembre du cyber ». Nous devons véritablement partir en croisade et tous nous mobiliser pour sensibiliser les dirigeants sur le sujet du risque cyber. Mais il ne s'agit pas de faire peur : cela ne fonctionne pas. La prise de conscience doit passer par la compréhension.

Seul un dirigeant qui comprend peut prendre les bonnes décisions. Et, contrairement à ce que beaucoup croient encore, la première réponse n'est pas technologique. Le cyber est une question de management et de gouvernance. Les métiers IT sont concernés, mais aussi la DRH, le contrôle des risques, etc. : toutes les fonctions centrales de l'entreprise et donc, au premier chef, son dirigeant ».



### SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 10, À COMBIEN ESTIMEZ-VOUS LE RISQUE DE CYBER MENACE DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Un risque faible à inexistant ← 5,8/10 moyenne → Un risque très important



MOYENNE

➔ **5,8/10**

#### DÉTAIL

	%
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ</b>	
Industrie / BTP	6,4
Commerce / Services	5,4
<b>TAILLE DE L'ENTREPRISE</b>	
Moins de 1000 salariés	5,9
1000 salariés et +	5,6
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	
De 50 à 99 millions	6
100 à 199 millions	5,4
Plus de 200 millions	6

Source : Enquête Ifop pour Bessé – novembre 2019 « Les dirigeants d'ETI face à la menace Cyber – point de situation », réalisée en octobre 2019 auprès d'un échantillon représentatif de 150 dirigeants d'ETI françaises.

permettra, ensuite, d'améliorer la résilience de l'organisation. Rappelant que « la mise en place d'une assurance cyber n'est pas qu'une case à cocher », le Guide livre des conseils pratiques pour trouver la meilleure offre pour l'entreprise dans les quatre piliers des polices d'assurance que sont la prévention, l'assistance, les opérations (pertes de revenus, frais engendrés par l'activation du plan de continuité ou de reprise d'activité, frais de reconstruction des systèmes d'information ou de restauration des données) et la responsabilité.

### ALLER VERS LA CONFIANCE NUMÉRIQUE

Consacrée au **socle de sécurité**, la troisième partie du livre (étapes 7 à 11) rappelle l'importance de l'humain dans la lutte contre le risque numérique, comme celle des démarches d'homologation dans l'instauration de la confiance. Elle aborde aussi, d'un point de vue technique, les outils de protection, de détection et de défense à mettre en place sur les applications, systèmes et réseaux. Enfin,

l'étape 11 détaille les actions à mener en cas d'attaque : activation de la cellule de crise, mise en place d'une communication adaptée, déclenchement du plan de continuité ou de reprise d'activité (PCA ou PRA) mais aussi relations avec les autorités et les assureurs. L'objectif final ? Améliorer la **résilience de l'organisation**, c'est à dire sa capacité à maintenir son activité malgré la survenance d'une action malveillante à son encontre.

Enfin, les quatre dernières étapes (11 à 15) du Guide abordent le **sujet du pilotage à long terme** du risque numérique. Le guide recommande de mettre en place une **démarche de « veille pour maintenir ses connaissances à jour : vis-à-vis de ses activités et son écosystème, mais aussi face aux nouvelles sources de menace et méthodes d'attaque »**. La gestion du risque numérique doit ensuite s'inscrire dans une démarche itérative d'amélioration continue : « après une première démarche de gestion du risque cyber, il ne s'agit pas de s'endormir ! La sécurité numérique est un processus constant,



## STÉPHANE LENCO, CHIEF INFORMATION SECURITY OFFICER DE THALES GROUP : « ON NE PEUT PLUS PENSER EN TERMES DE « FRONTIÈRES » : IL FAUT UNE APPROCHE RISQUE ».

« Les Responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) ne peuvent plus être des garde-barrières à l'entrée de la citadelle de l'entreprise. Le modèle du « mur » ou de la « forteresse » n'est tenable face à un risque numérique en perpétuelle transformation. Il faut s'adapter à des entreprises exposées, avec des portes d'entrée multiples et ouvertes de toutes parts via la supply chain... Cela implique de penser non pas en termes de « frontières » mais de gestion des risques. Comme un pays qui ne peut espérer construire un mur hermétique pour se protéger, l'entreprise doit comprendre d'où vient la menace, analyser ses grands axes de trafic et ses domaines de fragilité. Il faut travailler

sur les zones les plus risquées, les autres risques identifiés pouvant être couverts ou assumés s'ils sont peu probables. Sans oublier qu'outre le poste de douane, il y a aussi la douane volante : les structures de gouvernance de l'entreprise et les « lignes de défense » (contrôle et audit interne, etc.) sont des zones de contrôle supplémentaires, qui permettent aussi de vérifier la pertinence et de compléter l'analyse des risques.

Dans les PME et les ETI, le risque commence à être connu mais la réalité matérielle ne semble pas encore perçue. C'est un peu comme les enfants et les plaques de cuisson : on a beau répéter que ça brûle, les enfants ont du mal à percevoir la réalité du message tant qu'ils n'en ont pas fait l'expérience... Seules les PME et les ETI qui ont vécu une crise cyber semblent prendre véritablement la mesure du sujet. »

comme le montre sa représentation en forme de roue (Illustration 1)», souligne Philippe Cotelle.

La démarche permet, finalement, de sortir d'une approche négative du risque numérique, pour aller vers celle, positive, de la confiance numérique. « En valorisant ses investissements et en adoptant une **approche « Cyber business partner »**, l'organisation peut développer un avantage concurrentiel, aborder de nouveaux marchés, générer de la croissance et faire

évoluer positivement et stratégiquement son image », affirme l'étape 15. De fait, les agences de notation, mais aussi les clients, les régulateurs et les investisseurs sont de plus en plus attentifs à la capacité de chaque organisation à gérer son risque numérique : dans un proche avenir, il sera clairement nécessaire de montrer patte blanche et d'apporter des garanties sur sa sécurité numérique. Alors autant, prendre un peu d'avance...

Illustration 3 - Exemples d'indicateurs de performance

Exemple d'indicateurs		
Stratégiques	De pilotage	Opérationnels
Etat de la gestion des incidents de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'incidents de sécurité maîtrisés</li> <li>- Nombre d'incidents de sécurité non maîtrisés</li> <li>- Temps d'interruption des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de cyberattaques détectées</li> <li>- Taux de disponibilité des applications métiers critiques</li> <li>- Pourcentage d'incidents de sécurité en fonction des environnements (messagerie, intranet, extranet, etc.)</li> </ul>
Etat de la documentation de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fréquence de revue de la politique de sécurité</li> <li>- Fréquence de revue des processus de sécurité métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de nouvelles procédures de sécurité rédigées</li> </ul>
Etat des actions de sensibilisation, formation et entraînement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de sensibilisation</li> <li>- Taux de compétence des équipes</li> <li>- Nombre d'exercices de crise réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attestations de sensibilisation</li> <li>- Attestations de formation pour les administrateurs</li> </ul>





**BERTRAND TRASTOUR, RESPONSABLE DES VENTES B2B POUR LA FRANCE ET L'AFRIQUE DU NORD CHEZ KASPERSKY LAB :  
« LES PME SONT SOUVENT LE MAILLON FAIBLE POUR PÉNÉTRER DANS LES GRANDS GROUPES »**

« Nous avons vu récemment, à travers de nombreux incidents et notamment l'attaque du CHU de Rouen, à quel point la menace est présente. Tout le monde est susceptible d'être touché, que ce soit par des attaques massives de type « cryptolockers », ou par des tentatives d'intrusions plus ciblées, suivies de dommages sur le système d'information de l'entreprise. Dans le climat géostratégique actuel, il ne faut pas non plus négliger les risques d'espionnage économique et industriel. Je n'évoque pas là un roman policier, mais la réalité d'aujourd'hui. Y compris pour les PME car les petites et moyennes entreprises françaises sont très innovantes, elles sont visibles sur certains marchés et donc susceptibles de voir leur propriété intellectuelle pillée. Le risque est d'autant plus grand pour ces entreprises que

les attaquants essaient aujourd'hui de trouver les maillons faibles. Plutôt que d'attaquer un grand compte ou une ETI – globalement mieux protégés –, ils tentent de passer par leurs fournisseurs, clients ou partenaires économiques... Ainsi, les PME sous-traitantes de groupes industriels peuvent constituer le talon d'Achille qui permettra de pénétrer dans un grand groupe. Tout le tissu économique français doit être conscient que la menace est là – pour longtemps – et s'organiser pour s'en prémunir. Des documents comme ce Guide ANSSI-AMRAE permettent de comprendre et de piloter le risque, en proposant des bonnes pratiques. Chaque dirigeant doit ensuite les décliner dans le cadre de son entreprise. Le seuil d'acceptabilité du risque dépend évidemment de chaque activité : dans certains métiers, la santé mais aussi l'agroalimentaire, des vies humaines peuvent être en jeu... »



**JEAN BAYON DE LA TOUR, RESPONSABLE DU CYBER POUR L'EUROPE CONTINENTALE CHEZ MARSH :  
« ON N'A PAS ENCORE TROUVÉ LE SPRINKLER DU CYBER ».**

« La sensibilisation au risque cyber a véritablement progressé ces dernières années, mais les actions nécessaires ne sont pas encore prises, a fortiori dans les plus petites structures. Les PME n'ont pas l'expertise pour analyser la complexité de l'offre de cybersécurité pléthorique du marché. Les dirigeants sont perdus et finissent par ne rien prendre... Le défi est donc aujourd'hui de parvenir à apporter des réponses et des offres simples, accessibles à tous, y compris aux PME et TPE. Une étude<sup>(1)</sup> que nous avons réalisée avec Microsoft en février-mars dernier au niveau mondial auprès de plus de 1 500 dirigeants d'entreprises de toutes tailles montre ainsi que 79 % d'entre eux placent désormais le Cyber dans le Top 5 des risques mais seulement 11 % sont confiants dans leur capacité à le gérer. Il y a pourtant urgence car on sent une véritable montée de la pression sur le sujet du cyber. Les fonds de private equity, les investisseurs, le marché, les régulateurs, etc. tous attendent des entreprises une vision transverse, holistique et complète sur ce risque. Malheureusement, à ce

jour, il n'y a pas véritablement de norme : on n'a pas encore trouvé le « sprinkler » du cyber, c'est à dire un élément simple permettant d'analyser et d'être rassuré sur la préparation de l'entreprise face à la menace. Aujourd'hui, il faut donc raisonner en complémentarité et tenir compte, d'un côté, des mesures de sécurité prises par l'entreprise et, de l'autre, de l'éventuelle mise en place de couvertures assurantielles permettant de faire face à l'intensité du risque.

Les cybercriminels sont plus forts que nous, car ils sont toujours en avance. Mais nous pouvons les battre parce que nous sommes plus nombreux. C'est en travaillant tous ensemble à notre résilience que nous gagnerons la guerre contre les hackers. À ce titre, la collaboration ANSSI-AMRAE est un excellent signal. Tout le monde redoute aujourd'hui une attaque majeure : l'armageddon qui mettrait à plat tous les systèmes et pourrait mettre à mal les assureurs... La réponse ne peut être que coordonnée : l'écosystème français et même européen doit se tenir prêt à réagir ».



(1) – Etude Marsh-Microsoft, « 2019 Global cyber risk perception survey ».



STORY BUILDING - CREDIT PHOTO : GERALDINE ARESTEANU



**DES EXPERTS DE CONFIANCE**

   [www.ccr-re.com](http://www.ccr-re.com)



**PIERRE-YVES HENTZEN, PRÉSIDENT DE STORMSHIELD :**  
**« LA CYBERSÉCURITÉ PEUT ÊTRE UN AVANTAGE COMPÉTITIF ».**

« Les 15 étapes du Guide ANSSI-AMRAE sont claires et permettent de placer l'entreprise dans son environnement, non seulement réglementaire, mais aussi dans son cadre compétitif. De fait, l'AMRAE est très légitime pour une prise de parole sur le sujet du Cyber, en

particulier par l'apport des cartographies des types d'événements et leur impact, mais aussi à travers le volet assurantiel, avec des conseils utiles pour se couvrir. De nombreuses entreprises ne savent pas aujourd'hui contre quoi elles sont assurées : c'est au moment de l'incident qu'elles découvrent qu'elles n'étaient pas couvertes alors qu'elles pensaient l'être. J'ai aussi apprécié la notion de « cyber business partner » : il faut arrêter les discours anxiogènes et comprendre que la cybersécurité peut être un avantage compétitif. En revanche, en tant qu'expert du sujet, j'ai trouvé que le Guide passait un peu vite sur les outils de protection !

De manière générale, on est encore très loin, en France, de la « cybersecurity by design ». Les produits de cybersécurité eux-mêmes présentent parfois des vulnérabilités soit volontaires, avec la découverte de 'backdoors', soit involontaires et liées à des failles de développement. La notion de confiance est pourtant essentielle. L'ANSSI y œuvre, notamment à travers les « certifications et qualifications », également abordées dans le Guide.

Si les très grandes entreprises et les infrastructures critiques présentent aujourd'hui un certain niveau de maturité, les patrons de PME pensent encore souvent, à tort, n'intéresser personne et sous-estiment leur exposition au cyber-risque. À l'approche du mois de décembre, tout le monde doit redoubler d'attention : entre les offres du black-Friday, du cyber-Monday, les promotions de Noël et les envois de vœux, nous allons tous recevoir de nombreux emails comprenant des pièces jointes et des liens, dont certains seront piégés ».



## FOCUS

### ORGANISER LES CONDITIONS DE LA RÉSILIENCE CYBER : LES TÉMOIGNAGES DE FABRICE MORGAUT ET OLIVIER MÉNARD

CHARLES DE TOIRAC, AVEC BERTRAND LEMAIRE, RÉDACTEUR EN CHEF DE CIO-ONLINE

Fabrice Morgaut, Directeur des Risques et Assurances de Compagnie des Alpes et président de la commission « Intelligence Économique, Crise et PCA » de l'AMRAE

En octobre dernier, ils avaient ensemble fait le déplacement aux Assises de la Sécurité Informatique pour écouter et rencontrer. Ce 19 novembre, ils prenaient la parole devant un public de professionnels des systèmes d'information réunis par CIO-Online. Olivier Menard, directeur des systèmes d'information de la Compagnie des Alpes et Fabrice Morgaut, son Directeur des Risques et Assurances et président de la commission « Intelligence Économique, Crise et PCA » de l'AMRAE ont brossé le portrait de leur coopération.

#### Cartographier le risque IT

« Nous avons différents sites avec des responsables informatiques locaux qui ne sont pas rattachés hiérarchiquement à la DSI groupe mais seulement fonctionnellement » a précisé Olivier Mesnard. Le SI associe des logiciels ordinaires de gestion, des applicatifs dédiés à gérer l'accueil du public (billetterie...) et aussi une informatique

industrielle (attractions, remontés mécaniques...), parfois avec des difficultés liées à la situation géographique excentrée de la plupart des sites, donc avec des capacités télécoms limitées. Chaque partie du SI, sur chaque site, a ses propres risques. Certaines briques comme Office365 et l'Active Directory sont cependant gérées centralement, ce qui facilite l'adoption d'une politique de sécurité centrale.

Fabrice Morgaut a dressé une cartographie des risques (qualification, quantification des impacts...) et l'IT est aux premières loges des principaux risques affectant l'entreprise, avec les cyber-attaques et les défaillances SI. Chacun comprend les conséquences causées par un arrêt d'une billetterie par exemple. Des périodes sont particulièrement propices à des risques importants car ce sont des périodes de très fortes activités (Halloween, Noël...) où un arrêt d'exploitation serait d'autant plus impactant.

#### À risque local ou global, PCA local ou global

La répartition des sites et des SI facilite cependant la répartition des risques, malgré des risques globaux comme le site web. Une fois identifiés, la DSI décline avec les responsables informatiques locaux la politique IT nationale et valide les PCA. « Une bonne collaboration entre le gestionnaire de risques et le DSI aide le Comité Exécutif à prendre les bonnes décisions » a insisté. Cette collaboration permet notamment les arbitrages dans les investissements en matière de sécurité.

#### COMPAGNIE DES ALPES :

CA 854 millions €

N°1 mondial de l'exploitation de domaines skiables (Val d'Isère, Tignes...)

N°4 opérateur européen des parcs de loisirs et loisirs indoor (Parc Astérix, Walibi, Futuroscope, Musée Grévin...)

# 3 choses à faire avant une cyber attaque.

## Se protéger. Se préparer. S'assurer.

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

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

Retrouvez plus d'informations sur nos solutions cyber sur  
notre site [Chubb.com/fr](https://Chubb.com/fr).

**CHUBB**<sup>®</sup>



# AGENDA



## 28 AU 30 JANVIER 2020

**Forum International de la Cybersécurité – FIC - Lille - Grand Palais**

Thème FIC 2020 : « **Replacer l’humain au cœur de la cybersécurité.** » Pour la première fois en 2020, le FIC se déroulera sur 3 jours avec une première journée exclusivement consacrée aux rencontres acheteurs / fournisseurs.

<https://www.forum-fic.com>



## 17 AU 20 FÉVRIER 2020

**44<sup>e</sup> assemblée générale de la FANAF – Libreville**

Fort de sa représentation pour le compte du marché gabonais à l’Assemblée Générale de Tunis en février dernier, le Président de la FEGASA Dr Andrew Crépin GWODOG a rendu compte au parterre d’invités présents à cette conférence de presse de ce que notre pays accueillera la 44<sup>e</sup> Assemblée Générale de la FANAF au mois de février 2020.

**Le programme est en cours de constitution.**

<https://fanaf.org/rubrique/actualites-1/page1/>



## 25 FÉVRIER 2020

**Captive owners summit – London**

The UK Captive Owners Summit is a highly exclusive learning and networking event created especially for existing and prospective captive owners. It offers a unique opportunity to network and share ideas with your peers in a focused yet relaxed environment where the insurance buyers dictate and lead the content.

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



## 3, 4, 5 ET 6 MAI 2020

**RMIS – Denver**

RIMS 2020 is where the risk community gathers to generate ideas and learn the latest strategies in risk management. This is the largest risk event of the year for a reason. You’ll find an unprecedented number of exceptional sessions across a wide-range of risk-related topics in several learning centers. The Marketplace is where you can meet with your current providers and discover new ones. There are 400+ companies to meet!

<https://www.rims.org/annual-conferences/RIMS2020>



## 4 ET 6 MAI 2020

**Le rendez-vous Parismat – Paris**

Organisé par le CESAM et avec le soutien des Membres du Comité d’Organisation, ce véritable Rendez-Vous annuel et international est organisé par le Marché Français de l’Assurance Transports depuis 2009, au début à Cannes puis à partir de 2012 à Paris. Chaque année plus de 600 délégués, représentés par 40 pays étrangers, se réunissent autour de thèmes dans le but d’échanger sur les menaces et opportunités et leurs impacts sur les transports de demain mais aussi sur tous les sujets qui font l’actualité du Marché.

<http://www.cesam.org/fr/conference/lerendezvous/2020/menu.html>



## 26, 27 ET 28 MAI 2020

**Préventica - Douai**

Le salon de référence en matière de santé/sécurité au travail

<https://www.preventica.com/congres-salons-preventica-conferences.php>

# REVUE DE PRESSE

LE GUIDE AMRAE-ANSSI ET LE RISQUE CYBER ONT OCCUPÉ LA MAJEURE PARTIE DU KIOSQUE PRESSE, DEVANÇANT LA SURCHAUFFE DES TARIFS ÉVOQUÉS DANS L'«ÉTAT DU MARCHÉ», L'INDEMNISATION POST LUBRIZOL ET LE BAROMÈTRE AMRAE MÉTIER DU RISK MANAGER,

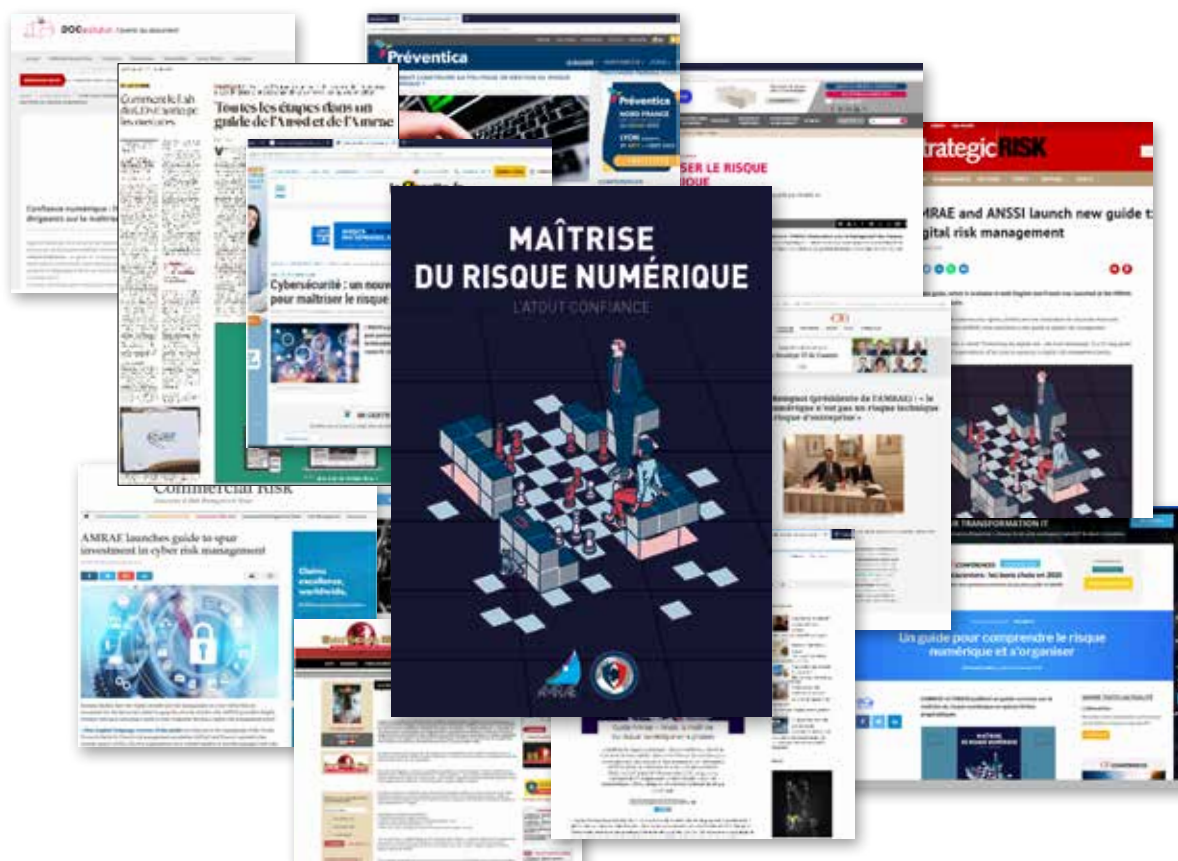
## TÉLÉMATIQUE EMBARQUÉE



## LUBRIZOL



## AMRAE - ANSSI



RISQUE CYBER



ÉTAT DU MARCHÉ



BAROMÈTRE





# EQUAD

## EXPERT-CONSEIL

INDÉPENDANT ET GLOBAL  
EN FRANCE ET DANS LE MONDE

## VOTRE PARTENAIRE CLÉ DANS LA RÉOLUTION DES SINISTRES INDUSTRIELS

Depuis 40 ans, la résolution des sinistres du monde industriel est inscrite dans l'ADN de notre Groupe.

EQUAD INDUSTRIE met à votre service les compétences d'experts, consultants confirmés, pour toutes les interventions France et international.

Ingénieur de haut niveau, l'Expert EQUAD INDUSTRIE sera votre interlocuteur privilégié, en capacité de s'entourer des compétences multidisciplinaires des experts industrie - finance de notre réseau intégré.



### ZOOM SUR EQUAD INDUSTRIE

La **gestion efficace** d'un dossier sinistre industrie exige :

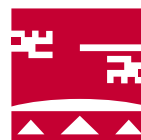
- une **analyse précise de la mission et du risque**, tant pour l'assureur que pour l'industriel,
- une **approche immédiate des conséquences** techniques, contractuelles et financières, pour aboutir à la mise en place d'une stratégie d'intervention en collaboration avec l'assureur, le courtier et le risk manager.

**Nos ingénieurs** spécialistes en mécanique, électricité, chimie, thermique, énergies, électronique, moteurs, ont tous eu une expérience dans les métiers de l'industrie avant de rejoindre notre Groupe.

Ils **seront adaptés à l'environnement technique et juridique de votre mission**.

Ils répondront aux demandes d'expertise avec le souci constant de maintenir une **communication permanente** avec leur donneur d'ordre et d'adapter leurs prestations aux enjeux financiers du dossier.

Tous nos secteurs d'activités sont à découvrir sur [www.equad.fr](http://www.equad.fr)



# EQUAD



1<sup>ÈRE</sup> ÉDITION DES RENCONTRES AFRICAINES DU RISK MANAGEMENT (RARM 2019)

# UNE PAGE DE L'AVENIR DU RISK MANAGEMENT AFRICAIN S'EST ÉCRITE À ABIDJAN

Il fallait planter les bases de ces rencontres africaines du risk management : c'est chose faite depuis le 3 octobre 2019. Pouvoirs publics et consulaires, assureurs et courtiers consultants, associations internationales au premier rang desquelles le club FrancoRisk, ils étaient 150 participants dont 100 Risk Managers\* réunis par Sande O. Fatola et son équipe du RIMRAE, sur le thème « la gouvernance au cœur de la transformation ».



Sande O. Fatola, RIMRAE, Gilbert Canameras, club FrancoRisk ; Hien SIE, directeur général du Port autonome d'Abidjan, le représentant du Ministre de l'Équipement et des travaux routier et Saliou Bayakoro, Président de l'ASA-CI.

## DÉVELOPPER LA FONCTION

Secteur public ou privé, les débats ont insisté sur le rôle et les conditions du développement de la gestion des risques en Afrique. La question des infrastructures joue un rôle clé, comme en attestait la présence des représentants du Ministre de l'équipement et de l'entretien routier et du Directeur Général du Port Autonome d'Abidjan sur les questions des solutions de maîtrise des risques de constructions de grands projets d'infrastructures. Autres sujets à l'agenda des participants, la gouvernance du risque et la solvabilité des compagnies d'assurances de la zone CIMA, (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances), les risques de contreparties à l'examen de la profitabilité et de la rentabilité des entreprises ; les systèmes d'information de gestion des risques, la sureté en période de crise permanente.

Au regard de ces questions et contextes, les congressistes se sont interrogés sur les premières évolutions nécessaires du métier et de la fonction de gestionnaire des risques en Afrique. Rendez-vous toujours à Abidjan en juin 2020 pour la seconde édition.



« Le risk management, au-delà de la technique, c'est un comportement et une façon d'être par rapport à la gestion des risques d'une entreprise. »

Gilbert Canameras,  
Club FrancoRisks



« Il y a une expertise assez forte non seulement du côté des assurances mais aussi des clients. Il faut s'organiser pour que l'assurance ne soit pas le seul protecteur de risques. »

Delphine Traore,  
Allianz Africa



« Une entreprise aujourd'hui qui veut survivre, être profitable et rentable ne peut avancer sans la gestion des risques. »

Sande O. Fatola,  
Président du Rimrae



« Certains risques ne sont pas identifiés au sein de l'entreprise. C'est ce que l'on attend de la nouvelle génération de Risk Managers. »

Richard Lowe,  
Activa Assurances

\*Voir les participants  
dans Atout Risk Manager n°22

Propos recueillis par Frédéric-Jean HOGUET – AMRAE

# DIRK WEGENER, CATALYSEUR D'IDÉES POUR LE RISK MANAGEMENT

**Le 25 juin 2019 dernier, à l'issue du conseil d'administration et de l'assemblée générale, Dirk Wegener, directeur mondial de l'assurance pour le groupe Deutsche Bank a été élu président de FERMA. La passation du flambeau avec Jo Willaert, président en exercice, s'est tenue après un forum sans tabou où l'intelligence artificielle, la cyber sécurité aussi bien que le réchauffement climatique auront nourri les débats. Découverte du nouveau président souhaitant intensifier la formation au risk management.**

**L**e décalage entre son élection et sa prise de fonction a permis à Dirk Wegener de préparer les lignes force de son mandat. Tout en poursuivant la consolidation des acquis engrangés sous la présidence de Jo Willaert, notamment la reconnaissance du rôle clé du Risk Manager au cœur de l'entreprise, il souhaite s'attacher à intensifier sa promotion. Un lobbying intensif auprès du Parlement européen lui semble incontournable. 2019 apparaît, en effet, comme une année pivot.

## **Vous semblez avoir l'Europe au cœur et en tête !**

Nous avons un nouveau Parlement européen, une nouvelle Commission européenne avec un nouveau président. Et fin novembre sera marquée par la désignation d'une nouvelle présidence du Conseil européen. Au fait de cette actualité politique, le 22 juillet dernier, FERMA a publié un manifeste, exposant pour la période 2019-2024, les priorités sur lesquelles les efforts doivent se concentrer : utiliser la transformation numérique comme levier de croissance, assurer la transition vers une économie durable, éduquer les organisations au risk management et enfin, favoriser un marché de l'assurance stable capable d'être à la hauteur en matière de transfert de risque, que le nouveau président souhaite « efficace et efficient. » Cette expertise unique en risk management d'entreprise, Dirk forme le vœu de pouvoir la partager avec les décideurs européens afin de soutenir leurs propres défis.

Objectifs clairs d'intégrer dans les dossiers qu'il portera les thèmes développés lors du Forum

FERMA 2019. Et au premier chef, installer le risque comme la nouvelle dimension à prendre en compte dans la gestion des entreprises, avec un focus particulier sur la numérisation. Cette dernière engendre de nouveaux risques impliquant de gigantesques changements auxquels les entreprises sont actuellement confrontées. De son point de vue, dans cette période charnière, les Risk Managers ont une occasion unique de relever le défi à un « niveau supérieur ».

## **Quel est selon vous l'horizon du risque ?**

Dans notre enquête FERMA Risk Manager 2018, le cyber risque couplé à la rapidité des changements technologiques, notamment la montée en puissance des technologies « perturbatrices » (comme l'Intelligence Artificielle) ainsi que l'essor de nouveaux modèles économiques, figuraient parmi les dix principaux risques dessinant le futur. Ils sont toujours d'actualité. Pour y faire face, de fortes compétences liées à la maîtrise des données seront de plus en plus vitales pour le Risk Manager. En ce sens, l'expertise en risk management reste la principale qualification existante pour agir efficacement, mais demain il sera probablement difficile de réussir en tant que Risk Manager sans l'application des méthodes ERM tel que le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), référentiel de contrôle interne, à la gestion des risques numériques. En utilisant davantage les données, en les qualifiant et quantifiant, les Risk Managers auront également la possibilité d'améliorer la précision et l'efficacité de l'analyse des risques, de la prévention des sinistres, de la réduction des



« Je souhaite agir comme un catalyseur d'idées et d'expertise pour la profession. À l'ère de la numérisation, c'est devenu fondamental. Et le thème du Forum FERMA 2019, "Objectif pour l'avenir : entrez dans une nouvelle dimension en risque", définit clairement la vision de mon mandat. Avec force et confiance, je soutiendrai l'avenir de la profession. »

## BIO EXPRESS

Avant de prendre la présidence, Dirk Wegener fut vice-président de FERMA et également président du forum FERMA. Il est membre de GVNW, l'association allemande des Risk Managers. Après des études en économie et en administration des affaires, Dirk a commencé sa carrière dans les assurances, en Allemagne. C'est au sein du groupe Daimler qu'il découvre le risk management, puis chez Deutsche Bank où il officie depuis 2012. De ses propres mots, Dirk Wegener est un «profil 100 % assurances». Raison pour laquelle, il a souhaité retrouver les bancs de l'école, plus exactement, ceux de la certification professionnelle européenne du risk management, soutenu par FERMA. Aucun passe-droit et certification désormais en poche. Rare endroit, sans doute, où le risque ne le poursuit pas : le green.



risques et des achats d'assurance. Nous avons les moyens d'aider les comités et la gouvernance dans leur prise de décision.

### **L'assurance est-elle toujours un outil de réduction des risques ?**

Risk management et assurances constituent un moyen de garantir la transition vers une économie durable. Et nous savons que cette question fait partie des priorités de la nouvelle Commission européenne. Il y a une convergence de point de vue qui doit nous pousser à agir. Cependant, pour avancer avec clarté, il est nécessaire d'installer dans l'ensemble de l'Europe un marché de la réassurance stable. Raison pour laquelle, il faut convaincre les parties prenantes européennes que l'assurance est un outil ayant tout son rôle à jouer dans la réduction des risques. Sans doute y a-t-il des idées reçues à lever, des éclaircissements à apporter au législateur européen. C'est ce que nous sommes en train de faire actuellement pour

le réexamen de Solvency II, notamment concernant son champ d'application incluant les sociétés mettant en place une stratégie de captives. Nous nous félicitons des discussions en cours pour rendre plus cohérente et moins complexe l'application de la proportionnalité aux sociétés d'assurance plus petites, toujours dans le cadre de Solvency II. Sur le sujet assurantiel, je pose un regard neuf. Avoir passé le Rimap, la certification européenne en risk management, a changé mon approche. Cela me sera utile pour le séminaire FERMA 2020 ayant pour thème «Corporate Risk and Finance» et qui abordera la connexion étroite entre le risque et le capital dans les secteurs de la banque et de l'assurance, ces deux industries ont en effet des techniques de quantification des risques bien avancées. J'ai acquis la certitude que banques et assurances doivent s'associer et faire converger leurs efforts pour intégrer l'analyse du risque dans leurs stratégies, dans le développement des futures polices d'assurance. C'est capital.

« Dans le panorama européen des Risk Managers, les changements climatiques, les dommages environnementaux et le développement durable figurent parmi les préoccupations majeures de la profession »



# Notre ambition Entreprendre l'assurance ensemble

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

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



ENTREPRISE

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





## Quelles sont les incidences possibles du Brexit pour FERMA ?

Selon toute vraisemblance, le départ de la Grande-Bretagne de l'Union Européenne devrait avoir lieu sous la présidence de Dirk. Sur ce sujet aux incessants rebondissements, le nouveau président souligne que « le Brexit n'affectera pas le statut d'AIRMIC (l'association britannique des Risk Managers) au sein de FERMA. La fédération européenne des Risk Managers compte d'autres membres hors Union, notamment, la Russie, la Turquie et la Suisse. FERMA continuera à promouvoir les intérêts européens des Risk Managers auprès de tous ses membres. »

## Que pensez-vous de la culture européenne du risque ?

L'intervention de Yvon Slingenbergh, Directrice générale de l'action climatique pour la Commission européenne, en plénière lors du forum, a très clairement posé la manière dont la culture du risque se profile. Elle sera axée sur

l'environnement durable. La majeure partie des réflexions portent sur la manière de faire évoluer les modèles économiques actuels en tenant compte des incidences climatiques. Il y a une véritable prise de conscience du risque encouru à poursuivre selon les modèles actuels. La notion de risque, de projection du risque vers le futur est clairement en train d'intégrer la législation européenne. C'est donc une opportunité pour notre profession. Nous sommes aux avant-postes pour expliquer l'importance de travailler avec une cartographie des risques. La culture du risque au niveau européen est en train d'émerger, il faut la soutenir.

Nous avons un rôle clé à jouer pour que les entreprises puissent prendre des risques en se fondant sur une analyse des données la plus pertinente possible, tout en tenant compte des impacts climatiques inhérents. Il ne faut toutefois pas oublier le risque cyber, je le redis. Son anticipation est l'autre clé de la survie des organisations. ■

« C'est un privilège de servir en tant que président de FERMA. La fédération joue un rôle important dans la défense des intérêts des Risk Managers et des acheteurs d'assurances. »

## LA FORMATION : CLÉ DE VOÛTE

Interrogé sur un conseil qu'il pourrait suggérer au Risk Manager, Dirk a répondu sans détour : la formation.

« Quand bien même les outils de communication seront de plus en plus performants, la masse d'informations, la quantité et la multiplicité des données à analyser iront croissantes. Il faut s'y préparer le plus tôt possible. Il n'y a pas de place à l'improvisation. Le Rimap est un moyen sûr pour obtenir les connaissances essentielles pour installer durablement le Risk management dans les entreprises. La formation est même nécessaire pour la crédibilité de la profession. Je me permets d'insister sur l'importance, de mon point de vue, à maîtriser l'analyse des données. Cette expertise est essentielle pour installer un dialogue constructif avec les assureurs. Elle est également fondamentale pour aider les Risk Manager à présenter leurs plans d'action aux dirigeants. Je le répète, se former m'apparaît absolument capital. »



Depuis 10 ans le GROUPE SOVEA est à vos côtés  
pour

**Sauver, Réparer, Reconstruire...**

et comme le sinistre le moins coûteux est celui qui ne se produit pas...

nous sommes désormais à l'œuvre  
pour

**Prévenir, Entretenir, Maintenir...**



SOVEA France, groupe multiservices français à taille humaine, expert de la réparation après sinistre auprès des professionnels de l'immobilier et des assurances : localisation de fuite et assèchement, décontamination, dépollution, déconstruction, réhabilitation et rénovation, désamiantage, aéraulique, assainissement et maintenance préventive.

UN RÉSEAU D'IMPLANTATIONS  
PROCHE DE VOUS

 **N° Vert 0805 765 765**

**[www.cortexfrance.fr](http://www.cortexfrance.fr)**

[contact@cortexfrance.fr](mailto:contact@cortexfrance.fr)

# APPÉTENCE AUX RISQUES : CONTOURS D'UNE MÉTHODOLOGIE

On le sait, pas d'entreprise sans prise de risque. Néanmoins, quels risques prendre, et dans quelle mesure ? L'activité, les objectifs, la culture, les valeurs, ce que peuvent supporter les actionnaires et aujourd'hui ses autres parties prenantes détermine la nature des risques qu'une entreprise accepte de prendre, ainsi que des domaines où les prendre : c'est la notion d'appétence aux risques (ou appétit aux risques ou risk appetite).

## QUELS RISQUES CHOISIR ?

Variable d'une entreprise à une autre, elle est également appelée à évoluer d'une période à l'autre au sein d'une même entreprise. C'est pourquoi, cadrer et adapter si nécessaire cette appétence aux risques est primordiale. Cette réflexion est d'ordre stratégique. S'il s'agit en effet de prendre des risques parce qu'ils sont nécessaires, il serait illusoire pour les entreprises de chercher à maîtriser tous les risques qu'elles affrontent : les ressources sont par définition limitées. Il convient donc de s'attacher, de façon construite, à isoler les « bons » risques des « mauvais », afin d'accepter les uns et de couvrir les autres, maximisant ainsi la création de valeur. Quel est le rôle du Risk Manager à cet égard ? Quelle est sa contribution ? Comment peut-il porter cette démarche ? Qui doit être associé à la réflexion ? Doit-on communiquer sur le sujet ?

## LA RÉPONSE DE L'AMRAE

C'est pourquoi l'AMRAE, en partenariat avec PwC, a réuni un groupe de travail constitué

de professionnels du risque pour dresser les contours d'un support méthodologique à destination des Risk Managers. Le fruit de leur réflexion sera publié par l'Association dans les prochaines semaines, sous la forme d'une étude qui définira la notion d'appétence aux risques et les concepts associés, pour en dresser les principales caractéristiques. Des conseils y seront apportés pour réussir la phase de mise en œuvre des actions en découlant au sein des organisations, notamment en matière de gouvernance. Des exemples d'approches seront proposés ainsi que des bonnes pratiques en la matière. Enfin, le document recensera les conditions d'une bonne communication du sujet. En interne bien entendu, pour un nécessaire alignement des énergies, mais aussi en externe, en réponse aux exigences de plus en plus fortes des parties prenantes quant au dispositif mis en place par les entreprises pour sécuriser leur stratégie.

Cette étude sera un nouvel exemple concret des actions de l'AMRAE dans le cadre de l'une de ses missions essentielles : proposer à ses membres les meilleures pratiques de leur métier, en l'occurrence sur un sujet très actuel qui témoigne de l'importance que prend une gestion des risques complète dans les entreprises. ■



*Stéphanie Canino,  
Group Risk Manager d'Eramet*



*Winifrey Caudron,  
en charge du Contrôle  
Interne et Gestion  
des Risques du groupe UP*



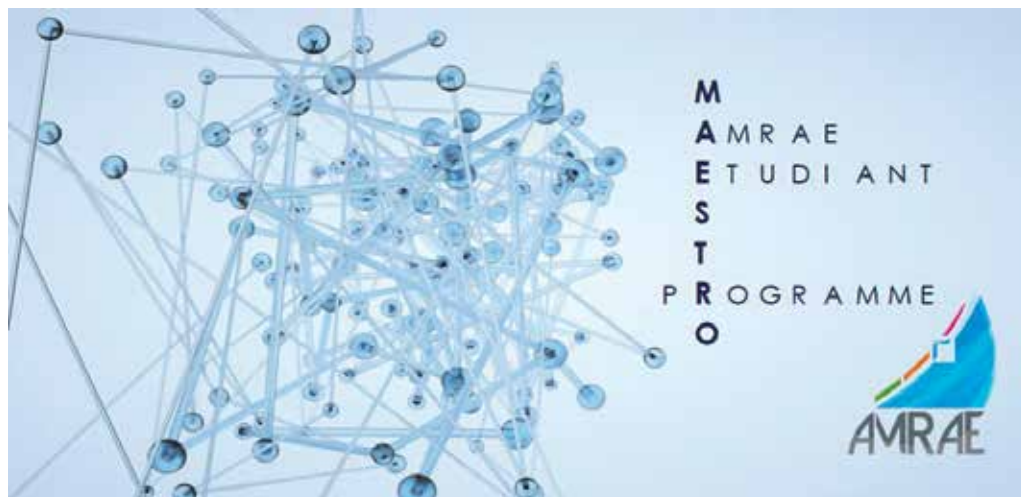
*Philippe Noirot,  
administrateur en charge du scientifique  
de l'Association et Risk Manager Group d'Orange*

## ONT PARTICIPÉ À CETTE ÉTUDE :

Stéphanie Canino, Winifrey Caudron, Sylvie Mallet, Laurent Magne, Philippe Noirot pour l'AMRAE, et Françoise Bergé, Imen Khalfallah, Diane Lipszyc et Julien Muller pour PwC.

# MAESTRO, LE PROGRAMME DES INITIATIVES PASSÉES ET À VENIR DE L'AMRAE AUPRÈS DES ÉTUDIANTS ET DES ÉCOLES

L'AMRAE a décidé de renforcer significativement ses actions auprès des étudiants et des écoles, soucieuse de mettre l'expérience et le professionnalisme de ses membres à la disposition des futures générations de gestionnaires de risques. La première mesure mise en place a été une offre d'adhésion dédiée.



Les avantages de cette adhésion sont multiples :

## ACCÈS À L'INFORMATION

- Univers des Risques (UDR), la bibliothèque en ligne de l'AMRAE, regroupant l'ensemble des travaux (publications, présentations, comptes rendus...) de l'Association, classés par thèmes de risques.
- Newsletter Hebdomadaire premier canal d'information de l'Association. Retrouvez-y l'essentiel des éléments dont vous avez besoin en un coup d'œil : actualité professionnelle, événements, vie de l'Association, comptes rendus de commissions...
- Atout Risk Manager, la revue trimestrielle des professionnels du risque et de l'assurance, en version dématérialisée.
- Annuaire online des membres de l'AMRAE.

## ACCÈS AUX ÉVÉNEMENTS DE L'ASSOCIATION

- Rencontres du Risk Management : le congrès annuel de l'AMRAE, en février, à prix préférentiel. Ces trois jours réunissant plus de 3 000 participants constituent le rendez-vous incontournable des acteurs de la maîtrise des risques et de leur financement.
- Journée des Commissions : l'événement annuel réservé aux membres de l'AMRAE, en juin, pour prendre connaissance des positions et travaux de l'Association (commissions, publications, travaux en cours et à venir), échanger, débattre mais aussi mieux se connaître et nouer des contacts.
- Grand Cocktail Annuel qui suit la Journée scientifique auquel se retrouvent les membres et les partenaires de l'AMRAE (assureurs, courtiers, ...).





- Événements ponctuels spéciaux avec des interventions de professionnels dans un contexte propice aux échanges.
- favorisant la participation à des concours sélectionnés pour leur pertinence par l'Association ;
- Événements ponctuels divers relayés par l'AMRAE (gratuité pour certains) : conférences, forums, événements d'associations sœurs, ...
- les accompagnant dans leur accès à la vie professionnelle, avec à la mise à disposition d'outils et diverses actions permettant leur insertion ;

L'AMRAE entend animer et compléter ce dispositif, au fil des années, en lien avec les attentes des étudiants, des écoles et des professionnels.

Parce que la force du réseau est indéniable, nous inviterons les étudiants à tirer le meilleur de ces avantages, en :

- encourageant les initiatives au service du développement des compétences et de la reconnaissance du métier ;
  - échangeant sur l'évolution des programmes d'études,
  - mettant en place les conditions d'une labellisation, par l'Association, des formations en gestion des risques.
- Dans la perspective de regrouper l'ensemble de ces initiatives, passées et à venir, sous une même bannière, l'AMRAE a lancé un jeu concours auprès des étudiants afin de trouver un nom de programme fédérateur et emblématique, qui puisse incarner cette dynamique et cet esprit d'ouverture.. ■

## LA PROPOSITION GAGNANTE : « MAESTRO », DE JEFF VIGIÉ DE KEDGE BUSINESS SCHOOL !

« Ma démarche dans la découverte de ce nom de programme n'a pas été de partir des étudiants ni du thème de l'Association, à savoir les risques, mais de l'objectif poursuivi. Il n'y aura donc pas de mots tels que « Students », « Risk », « School », ou d'autres idées semblables en français dans le nom que je vais vous proposer.

En effet, l'objectif de l'AMRAE dans le cadre de ce programme est de regrouper l'ensemble des initiatives sous une même bannière, à destination d'étudiants de programmes différents - et parfois même concurrents - dans l'objectif de fédérer autour d'une même thématique.

L'image du maestro (professeur en espagnol) a de nombreuses significations. Notamment celle du célèbre chef d'orchestre qui a la capacité de concilier les différents talents autour de lui pour atteindre un résultat intemporel. L'AMRAE a ce rôle de fédérateur de professionnels et notamment d'étudiants dans le dynamisme que nous avons pu constater lors des rencontres de 2019. Elle rassemble pour contrer les risques, comme il est possible de les appréhender aujourd'hui mais aussi les nouveaux risques de demain contre lesquels les étudiants auront à lutter. »

Par Cécile Desjardins

# LES CONSEILS D'ADMINISTRATION S'INTÉRESSENT DE PLUS EN PLUS AUX RISQUES

**Responsabilisés sur le sujet, les administrateurs consacrent davantage de temps à la gestion des risques. Leur attention s'est notamment portée sur les risques « cyber » et climatique.**

« En cinq ans, les Boards se sont informés et professionnalisés. Leur regard sur la gestion des risques a changé », constate Dessislava Savova, associée en charge du groupe Tech de Clifford Chance à Paris, et qui a participé à l'étude récente « *View from the top 2019, How Boards' attitudes and approaches to risk management have evolved since 2014* »<sup>(1)</sup>. Cette dernière montre en effet que les administrateurs se sentent aujourd'hui personnellement responsables de la réalisation des objectifs de l'entreprise, notamment en termes de diversité et d'inclusion (84 %) mais également en cas d'utilisation illégale ou contraire à l'éthique de la technologie (90 %). « Il y a eu une prise de conscience des administrateurs sur l'importance de leur rôle. Ils considèrent avoir une responsabilité qui dépasse la seule stratégie économique de l'entreprise et ses obligations juridiques. Mais cela ne leur fait pas peur : 63 % considèrent aujourd'hui que cela ne remet pas en cause leur volonté de s'impliquer dans un Board », constate Dessislava Savova. De fait, en quelques années les administrateurs semblent avoir intégré leur rôle sociétal, en même temps que celui que les entreprises sont amenées à jouer.

Dans ce contexte, l'attention portée aux risques a bien évidemment augmenté. Comme le temps consacré au management des risques : « fortement » pour 34 % des administrateurs interrogés et « légèrement » pour 41 %. De même, les budgets consacrés à la gestion des risques par les organisations seraient en « forte » progression (plus de 50 % d'augmentation) dans 27 % des cas, et en « légère » progression dans 42 % des cas.

## REDISTRIBUTION DES PRIORITÉS

Le plus frappant est toutefois la redistribution des priorités des conseils d'administration en matière de risques. À la baisse ? Les risques financier, légal et réglementaire, ou encore de réputation (voir graphique). « Le risque financier reste la forme de risque la plus discutée par les membres de conseils d'administration, mais il enregistre un net repli : 52 % des personnes interrogées en 2019 déclarent que le risque financier fait partie de leurs trois principales priorités, contre 75 % en 2014 », relève l'étude. À la hausse ? Les risques liés à l'environnement, au cyber ou encore aux droits de l'Homme. Partout dans le monde, « les entreprises concilient les attentes de leurs actionnaires avec celles de la société, en accordant une place grandissante aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Avec des avancées importantes, par exemple, dans le domaine des droits de l'Homme ou de la diversité », constate Clifford Chance. De fait, la pression sociale sur ces sujets, à travers un activisme sociétal mais aussi un activisme actionnarial, semble aujourd'hui fortement ressentie par les administrateurs. « La combinaison de deux facteurs majeurs pour les entreprises – à savoir le respect du cadre réglementaire, d'une part, et l'existence d'un risque réputationnel en matière d'ESG, d'autre part – a conduit les administrateurs à être beaucoup plus attentifs aux sujets environnementaux. Il y a une vraie attente de conseils et d'échange en la matière. Les entreprises veulent prendre les devants et mettre en place des plans d'action, avant même d'y être contraintes par les évolutions réglementaires. En ce moment, nous le voyons notamment sur le sujet des plastiques à usage unique », explique

(1) Étude sur la perception de la gestion des risques par les administrateurs, réalisée pour Clifford Chance par The Economist Intelligence Unit auprès de quelque 200 membres de conseils d'administration de grandes entreprises issues de pays et secteurs variés, en août et septembre dernier : « *View from the top 2019, How Boards' attitudes and approaches to risk management have evolved since 2014* » (« Vue d'en haut 2019 - Comment l'attitude et l'approche des conseils d'administration ont évolué en matière de management des risques depuis 2014 »).

## UN MÉPRIS DU RISQUE POLITIQUE ?

Alors que les tweets de Donald Trump s'enchaînent et que les tensions avec la Chine ou la Russie sont vives, on peut s'étonner du peu d'importance accordée par les administrateurs au risque politique. À 23 %, il a baissé même dans les priorités des Boards par rapport aux 25 % de 2014... « Le risque politique n'entrave

pas le cours habituel des affaires », constate avec étonnement Clifford Chance. Toutefois, la situation pourrait évoluer : plus de la moitié des répondants s'attendent à voir le risque politique augmenter dans les deux ans à venir. Un tiers des sondés indiquent qu'ils pourraient alors réduire leurs ambitions commerciales...

l'avocate.

## DES SUJETS TECHNOLOGIQUES ENCORE SOUS-ESTIMÉS

Le risque « cyber » a aussi, bien évidemment, pris une importance majeure. « En cinq ans, il y a eu un changement radical et une prise de conscience des conseils d'administration sur le risque cybersécurité. Cela s'explique tout d'abord par l'évolution réglementaire, avec le « RGPD » et d'autres textes comme la Directive « NIS ». Par ailleurs, les médias ont braqué les projecteurs sur certaines crises cybers ou fuites de données, comme celles de British Airways ou du Marriott, susceptibles de sanctions spectaculaires, souligne Dessimlava Savova. « De quoi, attirer l'attention au plus haut niveau alors que, pendant longtemps, le risque cybersécurité était considéré comme un sujet IT. Désormais, les entreprises sont conscientes de l'impératif de gérer le risque cyber de manière globale, y compris quant à ses aspects juridiques ».

Forts de leur progression en matière cyber, les conseils d'administration affichent une grande confiance en matière technologique. Ainsi, les administrateurs interrogés se disent-ils « extrêmement confiants quant à leur capacité à comprendre et à gérer les risques liés à l'usage des données et de l'intelligence artificielle ». Au point,

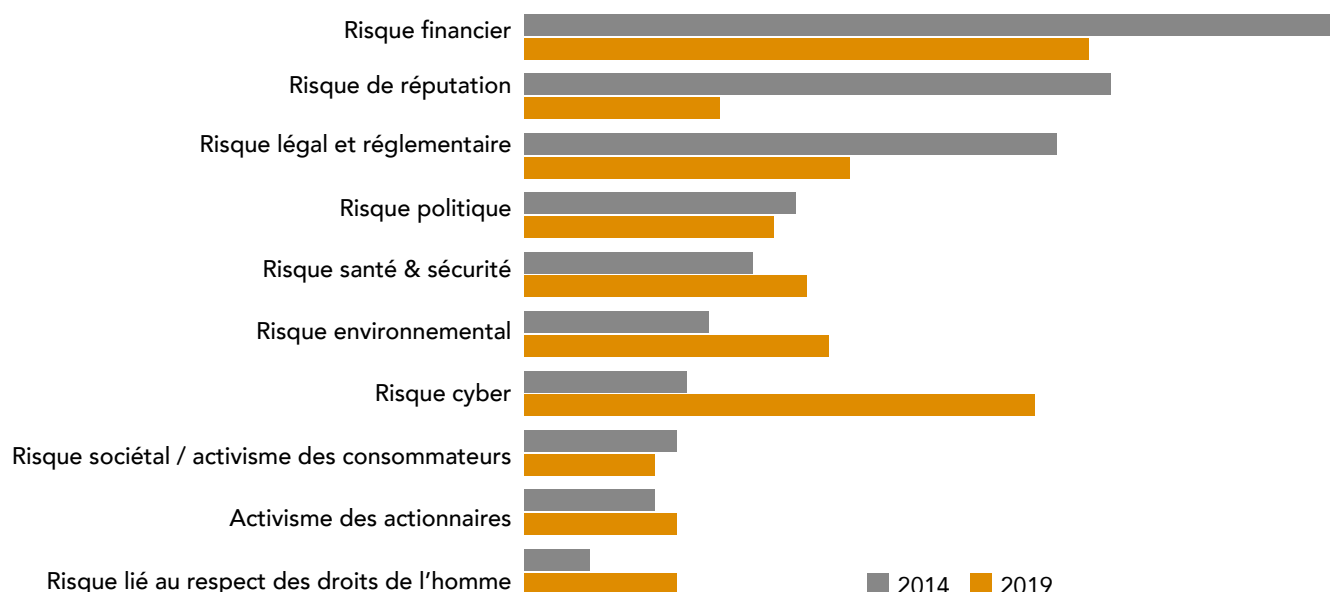
même d'en être inquietant... « C'est très positif, évidemment : les administrateurs portent un regard optimiste sur le futur et l'utilisation de la technologie. Mais en réalité, j'ai du mal à croire que les risques liés à ces évolutions technologiques soient pleinement maîtrisés, quand on voit que seul un tiers (32 %) des entreprises européennes ont pris des mesures concrètes pour les gérer (36 % aux États-Unis et 42 % en Asie), souligne Dessimlava Savova. Le développement et l'utilisation de l'intelligence artificielle induisent non seulement des risques légaux, mais aussi des risques éthiques majeurs. Il me semble que les Boards ont aujourd'hui sur ces sujets un niveau de maturité comparable à celui qu'ils avaient en matière de cybersécurité il y a 5 ans, c'est à dire insuffisant. Ils en sont globalement au niveau de la prise de conscience, mais pas des actions concrètes... ». Toutefois, la donne pourrait rapidement changer. « La future présidente de la Commission Européenne a annoncé qu'elle ferait évoluer le cadre réglementaire sur l'IA dans les 100 jours suivant son arrivée. Le sujet est complexe mais, dans tous les cas, un cadre juridique adapté finira par s'imposer », souligne Dessimlava Savova. De quoi générer un bouleversement comparable à l'arrivée du RGPD il y a quelques années... Après le « Privacy by design », verra-t-on « l'Ethic by design » ? ■



« Les Boards sont extrêmement confiants quant à leur capacité à comprendre et à gérer les risques liés à l'usage des données et de l'intelligence artificielle. Mais ils semblent avoir sur ces sujets un niveau de maturité comparable à celui qu'ils avaient en matière de cybersécurité il y a 5 ans, c'est à dire insuffisant. Ils en sont globalement au niveau de la prise de conscience, mais pas des actions concrètes... »


Dessimlava Savova,  
associée en charge du groupe  
Tech de Clifford Chance

## LES RISQUES PRIORITAIRES POUR LES ADMINISTRATEURS



Source : Étude Clifford Chance & The Economist Intelligence Unit « View from the top 2019 »

# L'assurance... c'est notre spécialité



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](http://tmhcc.com)



**TOKIO MARINE**  
**HCC**

Tokio Marine HCC est le nom commercial de Tokio Marine Europe S.A., société du groupe Tokio Marine HCC.  
Tokio Marine Europe S.A. est agréée par le Ministre des Finances du Luxembourg et contrôlée par le Commissariat aux Assurances (CAA) du Luxembourg.  
Inscrite au Registre de Commerce et des Sociétés du Luxembourg sous le numéro B221975. Domiciliée au 33, Rue Sainte Zithe, L-2763, Luxembourg.



Propos recueillis par Marguerite Robelin

# LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE, UN ENJEU STRATÉGIQUE DE GOUVERNANCE

**L'Institut Français des Administrateurs (IFA) vient de publier « Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques », un ensemble de recommandations fortes pour que les administrateurs se saisissent de la question climatique. Interview de Françoise Malrieu, la présidente du groupe de travail climat de l'IFA.**

**Les administrateurs sont plus conscients du risque climatique aujourd'hui qu'hier mais se disent, selon l'étude de l'IFA<sup>(1)</sup>, encore sous-informés. Comment faire mieux ?**

Il est indispensable que les administrateurs – dont je suis – soient sérieusement formés à cette question du risque climatique. Je conseille donc aux conseils d'administration de demander à leur management l'organisation, à leur attention, d'une formation avec l'intervention d'un scientifique, un membre du GIEC par exemple. Ensuite, il serait bon d'organiser une session de réflexion avec le management sur les impacts de ce dérèglement climatique pour l'entreprise, en termes de risques et d'opportunités. En effet, ce défi est aujourd'hui surtout pris sous l'angle du risque mais il est nécessaire de faire prendre conscience que c'est aussi et surtout un sujet de devenir de l'entreprise et de définition de sa stratégie à long terme. Pour cela, le recours à l'intelligence économique et aux études sectorielles offre de bonnes ressources.

**Faut-il confier le suivi de l'enjeu climatique au «Risk Management», en lien avec le comité d'audit et des risques ?**

Une chose est sûre : l'enjeu climatique se doit d'être régulièrement discuté au sein du conseil et il faut donc systématiser son inscription à l'ordre du jour, une fois par an au minimum, plus si nécessaire selon la vulnérabilité de l'activité. L'important est que quelqu'un prenne le sujet en charge, que ce soit le président du conseil d'administration ou le président d'un comité – par exemple, celui du comité d'audit et des risques.

Sur la prévention des risques physiques, leur couverture par les assurances, la continuité d'activité... le conseil doit se demander si les risques sont bien pris en compte par le management et s'ils font l'objet d'un plan d'adaptation ou de réduction du risque.

**Qu'est-ce qu'un conseil d'administration attend de son «risk management» en matière de décarbonation ?**

La première chose à faire, c'est de savoir où en est l'entreprise en mesurant ses émissions de gaz à effet de serre à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Cela permet à l'entreprise de tracer une trajectoire de réduction de ses émissions. La plupart des grands groupes français le font déjà. À partir de là, le Risk Manager peut établir une cartographie des risques – quelle est l'exposition de l'entreprise au dérèglement climatique, sa dépendance à des ressources en raréfaction, son risque d'image en cas d'activité polluante... Le risque de transformation doit aussi absolument être considéré et mesuré : si une société réalise qu'elle doit changer son modèle d'affaires, elle devra peut-être faire face à un manque de compétences internes, former ses salariés en poste ou recruter des talents de l'extérieur. De même, avant toute décision d'investissement, le conseil d'administration doit exiger les bilans carbone et les impacts climatiques du ou des projet(s) envisagé(s). De plus en plus d'entreprises prennent ainsi en compte le prix du carbone dans le calcul de leur retour sur investissement.

**Face à l'urgence climatique, est-il possible de piloter une transition «en douceur» ?**

Personne ne sait répondre. Les chefs d'entreprise se demandent comment organiser la transition vers un nouveau modèle d'affaires. L'objectif de décarboner les activités est connu, mais tous observent le voisin. Dans l'univers ultra-concurrentiel d'aujourd'hui, il est périlleux de bouleverser son modèle économique si cela entraîne des hausses de coûts que l'on ne peut pas répercuter sur le prix de vente. Face à cette «tragédie des horizons\*», cette complexité à articuler le court et le long terme, les entreprises ont besoin que l'État fixe des règles du jeu. Pour savoir à quoi s'en tenir et avancer.



**Françoise Malrieu, présidente du comité des nominations de l'IFA est administratrice des groupes La Poste, Engie, Lazard Frères Banque et présidente du conseil de l'Association d'insertion Arescoop.**



(1) Les publications de l'IFA, décembre 2019

\* Discours en 2015 sur le risque climatique, nouvelle classe de risque financier 2015 de Mark Carney, (gouverneur de la banque du Canada, puis depuis 2013 de celle d'Angleterre et président du Fond de Stabilité Financière), pour jeter un pont alors contradictoire entre les intérêts contradictoires de court et de long terme de la finance.

Par Philippe Noirot, Sylvie Mallet et Stéphanie Canino

# LE DOCUMENT UNIVERSEL D'ENREGISTREMENT (URD) : SE PRÉPARER POUR 2020

**À bien des égards, le document d'enregistrement universel, URD, constitue le passeport européen permettant d'accéder plus facilement aux marchés financiers. Une étape essentielle sur la voie de l'achèvement de l'union des marchés de capitaux visant à permettre aux entreprises de bénéficier de sources de financement plus rapides. Un document qui semble non seulement une nécessité pour protéger les investisseurs, en éliminant les asymétries d'information entre les émetteurs et eux, mais qui tend surtout à l'harmonisation des présentations au sein de l'UE.**

Un air de déjà-vu pour l'URD, que Florence Priouret, directrice à la Direction des Émetteurs de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers), qui était l'invitée de la commission ERM 360° en octobre, considère comme « *Une consécration du document de référence (« DDR ») issu de la pratique française.* »

L'URD s'adresse aux sociétés cotées. Vocation sans équivoque : proposer un contenu permettant d'une part au marché de disposer d'une information annuelle complète et prête à l'emploi et, d'autre part, aux sociétés émettrices de bénéficier d'une procédure accélérée d'approbation, permettant de ramener le délai de 10 jours actuellement à 5 jours lorsque l'URD est glissé dans un prospectus.

Issu du règlement Prospectus 3, l'URD sort d'une période de transition, dont la date butoir était fixée au 21 juillet 2019 (date de l'application du Règlement), et durant laquelle il aura fallu jongler avec les ajustements liés aux règlements précédents. À ce titre, les cabinets de conseils ont été prolixes en études permettant de s'aventurer dans l'élaboration de l'URD, sans trop de dommages collatéraux. Le plus bloquant d'entre eux, se voir refuser le sésame par manque de transparence, voire de précisions. La granulométrie du détail semble requise, au but évident de rassurer le milieu des analystes financiers échaudé depuis les dernières crises. Les changements impliqués par Prospectus 3 auront vraisemblablement un impact sur les éléments extra-financiers présentés dans l'URD tels que la DPEF, tant au niveau de la présentation de la stratégie de l'émetteur et de ses objectifs, que de la présentation des facteurs de risque et

les indicateurs clés publiés dans la rubrique « examen du résultat et de la situation financière ».

### UNE IMAGE TRIDIMENSIONNELLE DE L'ENTREPRISE

Le document ausculte l'entreprise en trois blocs. Le premier volet, généraliste, qui s'attache à la raison sociale, aujourd'hui complétée de la « raison d'être » de la société, pointe d'entrée quelques enjeux, le modèle d'affaires devant y être décortiqué. Tel laboratoire pharmaceutique, par exemple, qui développe un produit pour le traitement de l'allergie à l'arachide chez l'enfant, détaille tout le processus de l'étude, ce qui peut devenir une mine d'information pour tout concurrent.

Le deuxième volet ressemble à une opération à cœur ouvert. Le règlement Prospectus 3 a pour particularité d'apporter un certain nombre de précisions sur les facteurs de risque dès le « niveau 1 ». Tous les prospectus soumis à approbation après le 21 juillet 2019 devront appliquer le règlement Prospectus 3 et notamment son article 16 sur les facteurs de risque.

Troisième volet, et non des moindres, la gouvernance, fait une entrée remarquée. Sa présentation se densifie : composition des organes de gouvernance, rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, information relative au capital social, actionnariat. En cas d'opération, les impacts sur la gouvernance, tout autant Conseil que Comités, devront également être signalés. La responsabilité du mandataire social est clairement engagée par l'URD.

« Outil clé d'anticipation et de maîtrise des risques, la cartographie des risques, à l'aune de l'URD, consolide et réaffirme le leadership du Risk Manager au sein de son organisation. »

Philippe Noirot,  
administrateur en charge du scientifique de  
l'Association et Risk Manager Group d'Orange



### URD ET DPEF : POSSIBLES CONFUSIONS ?

Les changements opérés par Prospectus 3 sur l'information à fournir, ont un impact sur les éléments extra-financiers présentés dans l'URD et la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière), qui, dès lors, font figure de faux amis. Par exemple, sur la notion de risque « brut/net », au regard des orientations de l'ESMA sur les facteurs de risque, les risques à faire figurer dans l'URD doivent être des risques « nets » qui restent importants après prise en compte des éventuelles mesures d'atténuation. Pour la DPEF, le code du commerce vise à la présentation d'un risque « brut » et à la présentation dans un second temps des « politiques d'atténuation »

de ces risques. Ainsi, un risque résiduel faible peut-il encore figurer dans la DPEF. Pour l'AMF, « Dans les cas où un risque de caractère extra-financier s'avère de nature à influencer une prise de décision d'investissement, après prise en compte des politiques mises en place pour atténuer ce risque, il conviendrait de le faire figurer dans la rubrique des facteurs de risque. Le cas échéant, une adaptation de la rédaction semble nécessaire pour faire ressortir le risque résiduel de façon plus synthétique que dans la DPEF. » À peine lancé, l'URD se pose déjà comme un vivier jurisprudentiel, source d'interprétations risquées. S'en tenir à une approche technique semble à tout le moins préférable.

### FOCUS SUR LES FACTEURS DE RISQUE

Pour l'article 16 ne devront figurer dans le prospectus, que les facteurs de risque spécifiques à l'émetteur et/ou aux valeurs mobilières et qui sont importants pour la prise d'une décision d'investissement, tels que corroborés par le contenu du document d'enregistrement. L'émetteur doit évaluer l'importance des facteurs de risque en fonction de la probabilité de les voir se matérialiser et de l'ampleur estimée de leurs impacts négatifs. Ces facteurs de risque significatifs devraient être reportés en niveau « net » (mais sur ce point les discussions sont toujours en cours), c'est à dire actuels et corroborés, c'est-à-dire explicités par des occurrences passées avec leurs impacts ou bien par des analyses dans d'autres parties du document d'enregistrement universel. Par ailleurs, il ne faut pas se contenter de

noter le titre du risque, mais il faut aussi en rédiger une courte description, et apporter des éléments sur les dispositifs de maîtrise en place. Les facteurs de risque sont présentés dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Les facteurs de risque les plus importants doivent être mentionnés en premier dans chaque catégorie et les titres des facteurs de risque et des catégories doivent être significatifs. Le « risque juridique », par exemple, est une notion trop large. L'ESMA (European Securities and Markets Authority) recommande 5 catégories (la moyenne actuelle des émetteurs est de 6) avec un maximum de 10 catégories. Il n'y a pas, au contraire des facteurs de risque, de hiérarchisation indiquée des catégories (cf. ESMA guidelines). Enfin, il est aussi recommandé de décrire un maximum

de 15 risques dans la section dédiée du résumé prospectus (article 7 du Règlement (UE) 2017/1129.). Il faudra donc veiller aux articulations de l'exigence d'un maximum de 10 catégories de facteurs de risque dans le prospectus (niveau 3), et du nombre de catégories de risques dans l'URD. Assainissement du marché financier en ligne de mire oblige, l'ESMA et l'AMF attachent une importance particulière à distinguer les risques financiers de ceux liés à l'activité de la société, puisqu'il s'agit d'analyser l'environnement de valeurs mobilières. En ce sens, doivent être incluses toutes prévisions ou estimations déjà publiées et restant d'actualité, accompagnées d'une description des hypothèses, sans omettre l'environnement réglementaire pouvant influencer sur les activités de l'émetteur.

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



Avec plus de **300 flottes** et **200 000 véhicules gérés**, Théorème est un acteur majeur de la gestion du risque automobile.

Présent sur toute la chaîne du risque, de la prévention au suivi du bon règlement de vos sinistres, Théorème s'adapte à votre organisation en élaborant :

- des **montages innovants** de financement : auto assurance, rachat de franchise...
- des **scénarios personnalisés** de gestion des sinistres : préfinancement des taxes, de la vétusté et des franchises / réparation sous la franchise / services et accompagnement du conducteur / accident management...

Théorème met également à votre disposition des **outils** Extranets et de reportings reconnus sur le marché pour leur efficacité dans le pilotage du risque au quotidien.

Contactez-nous :

**Etienne de Font-Réaulx**

*Directeur du département Flottes Automobiles*

01 55 32 72 65 - 06 80 51 10 23

edefontreaulx@theoreme.fr

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

Associé dans **OLEA** et membre du réseau international **WING INSURANCE**





« L'URD est l'occasion d'engager un dialogue transparent avec les parties prenantes de l'entreprise. La cartographie des risques [...] constitue une pièce maîtresse de la stratégie d'entreprise et de sa performance multidimensionnelle, combinant les risques et opportunités de son écosystème interne et externe. »

Oliver Wild,  
Administrateur de l'AMRAE et Group Chief Risk,  
Insurance & Compliance Officer de Veolia

### CARTOGRAPHIE : UNE AIDE PRÉCIEUSE

L'importance, pour ne pas dire la montée en puissance du risque dans l'élaboration de l'URD, avait justifié la tenue, le 25 octobre 2019, d'une Commission ERM 360° spéciale lors de laquelle les Risk Managers adhérents de l'AMRAE ont pu échanger sur les bonnes pratiques avec les représentantes de L'AMF. Winifrey Caudron, en charge du Contrôle Interne et Gestion des Risques de groupe UP, non coté, explique que « Si l'URD n'a pas d'impact direct à proprement dit pour sa société, il faut néanmoins en tenir

compte et s'en inspirer pour tendre vers les évolutions réglementaires qui sont de plus en plus transformantes ». Point de convergence lors de la Commission : l'importance de la cartographie, devenant l'outil incontournable pour extraire les données sollicitées. Au point qu'un Risk Manager présent d'une société cotée a estimé que la cartographie des risques « risque » dorénavant d'être utilisée bien au-delà de ses missions premières : « C'est un outil d'analyse et d'anticipation des risques qui se transforme aussi en outil de productions réglementaires. L'impact de cette utilisation élargie aux aspects stratégiques et concurrentiels de l'entreprise doit être regardé de prêt. » L'URD confirme le rôle central de la cartographie des risques. Pour sa part, Philippe Noirod, administrateur en charge du scientifique de l'Association, précédent Président de la commission ERM 360° et Risk Manager Group d'Orange, augure une évolution législative renforçant, voire imposant plus largement, son utilisation et sa communication. Outil clé d'anticipation et de maîtrise des risques permettant déjà aux Risk Managers de dépasser le cadre d'achat d'assurances, à l'aune de l'URD, la cartographie consolide et réaffirme le leadership du Risk Manager au sein de son organisation. Dans cet esprit, Oliver Wild, estime que « L'URD est l'occasion d'engager un dialogue transparent avec les parties prenantes de l'entreprise. La cartographie des risques, en tant qu'outil stratégique et opérationnel de pilotage et de décision, constitue une pièce maîtresse de la stratégie d'entreprise et de sa performance multidimensionnelle, combinant les risques et opportunités de son écosystème interne et externe. »

Atout Risk Manager reviendra sur les prochaines actualités et développements qui ne manqueront pas de survenir dans les prochains mois. ■

« Si l'URD n'a pas d'impact direct à proprement dit pour une société non cotée, il faut néanmoins en tenir compte et s'en inspirer pour tendre vers les évolutions réglementaires qui sont de plus en plus transformantes. »

Winifrey Caudron,  
en charge du Contrôle Interne et Gestion des Risques du groupe UP

Par Nathalie Arensonas

CONFÉRENCE L'OPINION-AMRAE

# COMMENT LES ENTREPRISES S'ADAPTENT-ELLES AUX NOUVEAUX RISQUES ?

**Aux risques opérationnels connus – incendies, faillites, risques financiers et réglementaires – auxquels les entreprises sont un peu rodées, s'ajoutent aujourd'hui les risques climatiques, politiques (Brexit notamment), sociaux (Gilets Jaunes par exemple), ou les cyber attaques. Quelles sont les réponses des entreprises ? L'Opinion organisait le 27 septembre à Paris une conférence sur ce sujet, en partenariat avec l'AMRAE. Le mot de la fin est revenu au général Tisseyre, commandant de la cyberdéfense nationale.**

« Dans un environnement qui change, il n'y a pas de plus grand risque que de rester immobile ». C'est par une citation de Jacques Chirac, décédé la veille de la conférence que Rémi Godeau, rédacteur en chef du quotidien *L'Opinion*, a ouvert cette matinée d'échanges consacrée aux nouveaux risques, aux réponses apportées par les entreprises et au rôle grandissant de leurs Risk Managers. Deux siècles et demi plus tôt, dans son essai philosophique « *Risques et Fortunes* », Denis Diderot militait lui pour le risque positif, a rappelé le journaliste. Qui de plus équipé qu'un professionnel de la gestion du risque pour positiver le risque, convaincre que c'est une nécessité pour l'entreprise, jouer les vigies des risques nouveaux

et inconnus, les cartographier, anticiper leurs conséquences, interpellier les décideurs, évangéliser, communiquer ? Si le plus grand des risques, c'est l'inertie, comme l'ont illustré les intervenants de la conférence, alors le Risk Management est devenu un outil de pilotage opérationnel et d'aide à la décision stratégique.

## « DÉTOURNER QUELQUES POURCENTAGES DES DIVIDENDES »

« Le nouveau monde globalisé n'est vraiment pas facile à assurer : la perte de confiance dans l'entreprise, les risques socio-environnementaux... Les réassureurs eux-mêmes disent qu'ils ne sauront pas assurer le risque climatique. Et si le Risk Manager (RM)



« Aujourd'hui, une entreprise ne devrait plus recevoir d'injonctions contradictoires entre profit et résilience de la part de ses actionnaires. »

Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE et  
Directrice des sociétés  
d'assurance du groupe Thales

## BREXIT, GILETS JAUNES : CAPTER LES NOUVEAUX TYPES DE RISQUES

**Multiplier les signaux faibles.** « Aussi énorme est-il, pas sûr que le mouvement des Gilets jaunes soit si nouveau que ça. Ce qui l'est, c'est la forme perlée des manifestations, mais les risques sociaux, la France les connaît bien, rappelons les grèves de 1995 », estime Frédéric Durot, Directeur du département Dommages chez Siaci Saint-Honoré. Pour le représentant du cabinet de conseil et de courtage en assurance, tout l'enjeu aujourd'hui est de travailler sur la donnée, se pencher sur l'écosystème de l'entreprise, transformer la veille avec de l'intelligence économique. « Le risque est de multiplier les signaux faibles et de créer de l'engorgement, mais se préparer sur un signal faible permet de réduire la probabilité de survenance du risque », estime le consultant.

**Avoir approximativement raison, ou sûrement tort ?** « Pour nous, le Brexit, c'est fini ». Les Britanniques vont depuis les élections du 12 décembre 2019 pouvoir en dire autant, mais pour Anne Piot d'Abzac, les scénarios - Brexit dur ou Brexit mou, deal, no deal – avaient été anticipés depuis longtemps chez Ipsen Pharma qui, par son activité, nourrit un certain appétit du risque. « Nous étions prêts et sereins pour une sortie en mars 2019. Même avec un médicament majeur - en neurologie - fabriqué exclusivement en Angleterre », assure la VP Chief Risk Officer du groupe pharmaceutique Ipsen Pharma et Secrétaire générale de l'AMRAE. Ipsen le sera d'autant plus le 31 janvier 2020. « Nous avons raisonné par scénarios, du pire au plus réaliste, y avons associé les actions requises et quantifié les impacts pour les patients et financiers. Je pense qu'avec la mégadonnée et l'intelligence artificielle, nous pourrions faire des modélisations plus fiables, mais le Risk Management a plus pour objet d'identifier les bonnes tendances qu'à être une science exacte et personnellement, je préfère avoir vaguement raison, que sûrement tort », appuie Anne Piot d'Abzac.

Dans l'automobile, un Brexit chaotique porterait un coup sévère aux chaînes d'approvisionnement. « L'industrie automobile est très concernée, la Grande-Bretagne est un pays producteur de voitures mais aussi et un équipementier, le risque c'est l'effet domino dans la chaîne d'approvisionnement, et il plane une incertitude dont tous les constructeurs n'ont pas les moyens de se protéger », résume Gérard Payen, VP Chief Risk Officer de Renault et Administrateur de l'AMRAE.



**Anne Piot d'Abzac**, Secrétaire générale de l'AMRAE, VP Chief Risk Officer du groupe pharmaceutique Ipsen Pharma et **Gérard Payen**, administrateur de l'AMRAE, VP Chief Risk Officer de Renault



**Frédéric Durot**, Directeur du département Dommages de Siaci Saint-Honoré

devient le sherpa du Comex, l'entreprise doit allouer du capital au Risk Management, et c'est un budget très significatif » a prévenu en introduction Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE et Directrice des sociétés d'assurance du groupe Thales. « La responsabilité sociale de l'entreprise ne doit pas uniquement se décréter : pour être résiliente face aux nouveaux risques qui s'accroissent et assumer sa mission, il faut y investir du capital, y allouer des ressources. Aujourd'hui, une entreprise ne devrait plus

recevoir d'injonctions contradictoires entre profit et résilience de la part de ses actionnaires », a-t-elle poursuivi, appelant à rémunérer le risque social et environnemental en lui donnant une valeur dans le WACC (Weighted Average Capital Cost), le coût pondéré du capital. Sur ce point, l'approche des Milléniums, ces jeunes talents dont ont besoin les entreprises du Cac 40 et les autres, devrait les aider à sortir du « déni du risque climatique », juge Brigitte Bouquot. Un discours aux accents d'écologie intégrale,



# CONCEPTEUR DE SOLUTIONS

- RC GENERALE
- ESSAIS CLINIQUES
- ENVIRONNEMENT
- DOMMAGE
- TRANSPORT
- RISQUES TECHNIQUES
- FLOTTES AUTOMOBILES
- ASSURANCE DE PERSONNES
- MONTAGES CAPTIFS
- PROGRAMMES INTERNATIONAUX
- INGENIERIE
- INDEMNISATION

**HDI GLOBAL SE**

Solutions d'assurance & de services pour les entreprises

[www.hdi.global](http://www.hdi.global)





détonant devant des chefs d'entreprises, des gestionnaires de risques, des assureurs, des consultants, des avocats réunis par un journal libéral. « *Les entreprises se sont enrichies grâce à la globalisation, charge à elles d'investir aujourd'hui pour que ce modèle soit soutenable* ». Il était à peine 9 heures du matin, et la Présidente de l'Amrae avait bel et bien réveillé son audience.

## ASSURER LE RISQUE CYBER, UN LEURRE ?

Et de s'interroger sur la pertinence des assurances cyber : « *C'est dangereux si les assureurs couvrent des risques qu'ils ne connaissent pas* », professe Brigitte Bouquot. « *Aux entreprises de collecter les données de la menace cyber, de les connecter pour modéliser un scénario de risque. Bref, débiter par la rétention de risque, permet de mieux l'assurer ensuite.* » Estimant qu'injecter de l'argent pour le risque cyber sans en identifier les contours « *est un leurre* », elle appelle les entreprises à se prendre en main et à allouer des ressources. « Ce



Jean-Thomas Schmitt,  
Directeur général d'Heppner

*n'est pas à l'État de le faire, ce serait criminel de ne pas allouer quelques pourcentages de compétitivité pour ces risques-là aussi. L'aéronautique et l'industrie pharmaceutique, la construction se sont bâties sur des démarches exemplaires de Risk Management* » a rappelé la Présidente de l'AMRAE avant le démarrage des tables rondes. ■

## LES ETI ET LE RISQUE CYBER

En 2018, la revue de la cyberdéfense avait conclu que le tissu des PME n'était pas bien protégé contre la menace cyber. Jean-Thomas Schmitt, dirigeant d'Heppner, une ETI alsacienne de transport et logistique (715 M€ de chiffre d'affaires) récemment implantée en Afrique, avoue avoir pris du temps pour se saisir du sujet, et ne compte toujours pas de Risk Manager parmi ses 3 100 collaborateurs. Le risque est porté par le directeur financier et le secrétaire général du groupe. « *La gestion du risque coûte très cher mais avec 15 000 sous-traitants et 9 000 clients, une cyber attaque serait létale pour nous* », témoigne le chef d'entreprise.



« **Notre stratégie, c'est de trouver la faille, ça coûte moins cher que de se défendre car l'attaquant a toujours un coup d'avance.** »

Didier Tisseyre,  
Commandement  
de la cyberdéfense

## CYBER, UNE ARME DE DISRUPTION ET DE DESTRUCTION MASSIVE

« *On envisage les scénarios les plus noirs, on se doit d'être paranoïaques et d'anticiper le pire* ». C'est la première fois que le général Didier Tisseyre s'exprimait publiquement depuis sa nomination le 1<sup>er</sup> septembre, à la tête du Commandement de la cyberdéfense. Créé après l'attaque contre l'Estonie en 2007, point de départ de la cyberguerre mondiale, le ComCyber est rattaché au ministère des Armées. « *Notre stratégie, c'est de trouver la faille, ça coûte moins cher que de se défendre car l'attaquant a toujours un coup d'avance* », décrit le général. Sa feuille de route ? « *Relever le défi des ressources humaines et recruter des cyber-combattants. Balard va en recruter près d'un millier supplémentaire d'ici à 2025 (le ministère en compte déjà 3 000).* » Le ComCyber s'appuie désormais sur des start-ups pour répondre aux besoins cybers de l'Armée. Début octobre, il a inauguré sa « *Cyberdéfense Factory* » à Rennes, où doivent se retrouver start-up, PME et chercheurs.

Par Sabine Germain

CONFÉRENCE LES ECHOS

# GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE : PRÊTS POUR 2020 ?

**Identifier les risques d'aujourd'hui et de demain, dans le périmètre de l'entreprise et au-delà : c'est un défi considérable pour les entreprises, mais c'est aussi la clé de leur pérennité. Dix professionnels de la gestion des risques ont été invités par « Les Échos » à en débattre. Compte-rendu.**

« Les entreprises sont matures pour identifier leurs risques actuels mais elles ont encore du mal à anticiper les risques à trois ou cinq ans », observe Gilles Proust, Managing Partner d'Arengi en ouverture de la conférence « Gestion des risques : êtes-vous prêts à faire face à 2020 ? » organisée par « Les Échos » le 24 septembre.

Cette analyse des risques d'aujourd'hui et de demain est d'autant plus délicate que « Nous ne pouvons plus nous contenter de les regarder sous le seul angle de l'entreprise », commente Juliette Muyl, directrice des risques, des opportunités et du contrôle interne de Naval Group. « Nous devons également nous intéresser à la façon dont nos activités menacent l'environnement et les communautés. »

Cette vision de « l'entreprise étendue répond à la demande de la société civile », estime Jean-Philippe Riehl, directeur du contrôle des risques et de l'audit interne du groupe Spie. « Mais elle

soumet nos organisations à des injonctions contradictoires : on leur demande de faire plus avec moins de ressources, de protéger leur image, de suivre des évolutions réglementaires de plus en plus rapides... »

Les conseils d'administration et les directions générales ne peuvent plus se voiler la face. Ils doivent trouver des réponses à la « question brûlante » posée par Juliette Muyl : « Comment transformer les attentes des investisseurs, des citoyens, de l'État, des organisations internationales et des ONG en nouvelles opportunités stratégiques, productrices de valeur pour tous ? »

## VERS UNE GESTION PRÉDICTIVE DES RISQUES ?

« Les 50 sites français de Faurecia sont à peu près tous exposés à des risques de catastrophes naturelles », explique Michel Josset, responsable Immobilier et assurance de l'équipementier automobile et président de la commission Dommages aux biens de



Juliette Muyl,  
Directrice des risques,  
des opportunités et du contrôle  
interne de Naval Group



Gilles Proust,  
Managing Partner d'Arengi



Jean-Philippe Riehl,  
Directeur du contrôle des risques et de l'audit  
interne du groupe Spie



**Michel Josset,**  
Michel Josset, Directeur Assurance, Prévention et Immobilier de Faurecia, Président de la commission Dommages aux biens de l'AMRAE

l'AMRAE. De fait, ce risque ne cesse de croître, « Avec des sinistres de plus en plus fréquents et coûteux, commente Loïc Le Dréau, Vice-président Europe compagnie d'assurance FM Global International. « La bonne question n'est donc pas "Suis-je exposé ?", mais « Comment m'adapter et faire preuve de résilience en cas de catastrophe naturelle » ? »

Certains sinistres peuvent avoir un « effet domino, la destruction d'un site de production affectant l'ensemble d'une filière », insiste Michel Josset en prenant pour exemple les inondations qui ont dévasté les plaines thaïlandaises en 2011 : « Cette région concentre un quart de la production mondiale de disques durs. L'ensemble de la filière informatique a été désorganisée. »

Ce risque de supply chain « est l'un des plus difficiles à évaluer, car il faut réfléchir à l'échelle d'une filière », estime Loïc Le Dréau. En revanche, les entreprises peuvent d'ores et déjà utiliser les outils d'analyse prédictive pour mieux cerner leurs propres risques : « Aujourd'hui, environ un tiers des sinistres peuvent être prédits », poursuit Loïc Le Dréau. « À terme, je suis convaincu que la plupart pourront l'être. »

Ces prévisions peuvent aider les entreprises à mieux cibler leurs investissements. Les statistiques de FM Global sont formelles : 30 % du coût global des sinistres est généré par les 1 000 sites les plus exposés. Cette réflexion a conduit Faurecia à déplacer l'une de ses usines, « trop exposée au risque d'inondation », explique Michel Josset.

« Des investissements assez faibles mais bien ciblés permettent d'obtenir des résultats spectaculaires en matière de prévention », commente Loïc Le Dréau. Ainsi, 1 seul euro investi pour se protéger d'une tempête permet d'éviter 100€ de dégâts.



**Stéphane Colliac,**  
Senior Economist chez Euler Hermes

## LES RISQUES D'UNE STRATÉGIE À L'INTERNATIONAL

La croissance du commerce mondial est erratique, mais « elle est réelle, malgré la petite musique protectionniste qui résonne à travers le monde, observe Stéphane Colliac, Senior Economist chez Euler Hermes. « Le libre-échange est donc un choix payant pour les entreprises. » Mais il les expose à des risques spécifiques. »

« L'export, ça s'apprend », estime Florence Saliba, directrice du financement et de la trésorerie de Danone et présidente de l'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE). « Il faut avoir une véritable méthodologie. » Et intégrer la notion de risque politique, de plus en plus présente : elle est pointée par tous les participants à cette table ronde, qui la situent quasi au même niveau que les risques de défaillance client, de transport « et de change », insiste Franz Zurenger, directeur Trésorerie et crédit groupe d'Interparfums. « C'est un risque important quand on est présent dans 140 pays. »



**Franz Zurenger,**  
Directeur Trésorerie et crédit groupe d'Interparfums



**Loïc Le Dréau,**  
vice-président Europe compagnie d'assurance FM Global International





Alice de Brem,  
Directrice commerciale et marketing d'Euler Hermes



Florence Saliba,  
Présidente de l'Association française des trésoriers  
d'entreprise (AFTE) et Directrice du financement  
et de la trésorerie de Danone

« L'export est un levier de croissance infini, mais c'est aussi un puits d'investissements qui peut être sans fond ! », résume Alice de Brem, directrice commerciale et marketing d'Euler Hermes. Moralité : « Il faut accepter l'idée qu'on n'élimine jamais complètement le risque », estime Florence Saliba. « À condition de définir le niveau de risque que l'on est prêt à accepter. » Et de laisser les dirigeants prendre les bonnes décisions : « En tant que trésoriers, nous disposons d'outils pour identifier les risques, les scorer et donner des alertes », explique Franz Zurenger. « Mais c'est au directeur général de décider. »

## LES ENTREPRISES FACE AUX IMPACTS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

« Le risque environnemental, c'est la prise de conscience des limites de notre planète », explique Brigitte Bouquot, Présidente des sociétés d'assurance du groupe Thalès et Présidente de l'AMRAE. « Cela questionne nos modèles. » Les entreprises en sont-elles conscientes ? « J'aimerais le croire », répond Sophie Flak, directrice de la RSE et du digital de la société d'investissement Eurazeo. « En

réalité, la plupart sont plutôt dans une logique de faire durer leur modèle actuel le plus longtemps possible... »

Brigitte Bouquot en est convaincue : « L'approche par les risques est extrêmement performante. » Elle invite donc les entreprises et les investisseurs à « réellement calculer les risques auxquels elles sont exposées. Il ne s'agit pas seulement de les cartographier : il faut aussi les quantifier et leurs allouer du capital. »

Sans cela, certaines industries vont être balayées par des véritables lames de fond : « Chez Eurazeo, nous refusons de travailler avec des dirigeants qui ne s'intéressent pas à la RSE », explique Sophie Flak. « Cela signifie qu'ils n'ont pas conscience des risques et ne sauront pas s'adapter. » Brigitte Bouquot reste toutefois confiante : « Les entreprises sont plus puissantes que les états car elles sont plus riches et plus globales. » Elles sont, de surcroît, plus réactives que « le législateur ou les diplomates », ajoute Sophie Flak en s'appuyant sur l'exemple de Yuka, une Appli qui évalue la qualité des produits. « Quand les consommateurs s'en sont emparés, les industriels et les distributeurs ont été contraints de s'adapter. » ■

« Chez Eurazeo, nous refusons de travailler avec des dirigeants qui ne s'intéressent pas à la RSE. »

Sophie Flak,  
Directrice de la RSE  
et du digital de la société  
d'investissement Eurazeo

« Il ne s'agit pas seulement de cartographier les risques : il faut aussi les quantifier et leurs allouer du capital. »

Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE



La journaliste Cécile Desjardins, Brigitte Bouquot, Présidente des sociétés d'assurance du groupe Thalès et Présidente de l'AMRAE et Sophie Flak, directrice de la RSE et du digital de la société d'investissement Eurazeo



Par Charles de Toirac

# LA SUPERVISION DE LA GESTION DU RISQUE CYBER : UN ENJEU DE GOUVERNANCE

**Le risque cyber, enjeu de gouvernance : l'Institut Français des Administrateurs lui avait consacré la seconde table ronde de sa journée annuelle des administrateurs, le 16 octobre dernier.**

**E**n introduction, Thierry Delville, associé PwC, ancien délégué aux industries de sécurité au ministère de l'Intérieur, rappela que 91 % des dirigeants considèrent que le risque numérique altère la confiance et que la préparation à la crise est déterminante. Brigitte Bouquot, la présidente de l'AMRAE, tout en annonçant la toute proche publication du guide AMRAE/ANSSI, ne mâcha pas ses mots. *« Le bon niveau de profit est celui qui permet à l'entreprise de mener une politique de risk Management pour être résiliente. Quand on prend une décision d'investissement, il faut également prendre celle de la sécurisation afférente, surtout en cyber. »*

Guy-Philippe Goldstein, strategic advisor d'Expon Capital, complétait. Si l'on raisonne en termes d'impact, le réputationnel est majeur. *« Au bout de 12 mois, on a dans 40 % des cas une baisse de 20 % du cours de bourse après une attaque cyber connue et annoncée... Dans 23 % des cas on a un rebond. Quand on dresse le parallèle avec une étude effectuée en 2000 par des chercheurs d'Oxford sur le risque réputationnel, les entreprises avec la bonne attitude de réponse voyaient baisser de 15 % leur cours de bourse quand celles qui adoptaient la bonne communication le voyaient croître de*

*+7 % ».* Au-delà des aspects techniques, on se bat pour rétablir la crédibilité de l'entreprise souligna-t-il.

Jacques Martinon, magistrat à la Direction des affaires criminelles et des grâces au ministère de la Justice rappela en substance que la double peine est vite arrivée. L'entreprise doit toujours être maîtresse de ses données et le RGPD peut être impitoyable si elles fuient. *« Il ne faut jamais oublier de notifier l'incident de cybersécurité à la Cnil ».* Depuis son entrée en vigueur, la CNIL a reçu 2 700 de notifications (données de septembre 2019).

Quant à Jean-Philippe Pagès, membre du comité de direction du courtier Bessé, il évoqua une étude effectuée avec PwC en mars 2018 auprès de 500 ETI : 79 % des dirigeants déclaraient avoir été victimes d'un incident cyber, 39 % se disaient capable de réagir quand 19 % avouaient n'avoir rien fait malgré l'incident. La conscience de la dimension systémique du risque cyber et de sa nécessaire gouvernance a encore du chemin à accomplir dans ce tissu d'entreprises.

Mais gageons qu'avec cette intervention, cette conscience grandit dans l'esprit des administrateurs présents à cette journée. ■



De gauche à droite : Thierry Delville ; Guy-Philippe Goldstein, Brigitte Bouquot, Jacques Martinon, Jean-Philippe Pagès

Par Charles de Toirac

## AUX ASSISES DE LA CYBERSÉCURITÉ

# RSSI RIME ENFIN AVEC RISK MANAGER

**C'est un des enseignements de cette édition 2019 des Assises : pour les RSSI, la sécurité numérique s'appréhende globalement : technologie, risk management, assurances : les derniers doutes s'estompent.**



### DES NOUVELLES ET SOLIDES COOPÉRATIONS

Au « Before », les participants de l'atelier « cyber contexte » notaient que dans une entreprise étendue, si la sensibilisation des dirigeants au risque cyber était en nette hausse dans les grandes entreprises, l'écosystème « PME, sous-traitants et parties prenantes » manquait encore de maturité.

Si jusqu'alors les RSSI requéraient l'écoute des métiers ou des directions fonctionnelles, ils sont désormais fortement sollicités, non seulement à cause du RGPD (« privacy by design ») mais aussi pour des questions très opérationnelles de sécurité numérique. La gestion des priorités devient désormais leur... priorité. Pour encadrer leur activité, les RSSI s'appuient sur des standards (MITRE - NIST - EBIOS Risk Manager - Framework cyber ISO27100 ou ISO 27101). C'est également grâce à leur collaboration avec les Risk Managers, affichée publiquement, que les quantifications sont réalisées et les arbitrages proposés. D'aucuns annoncent d'ailleurs leur rattachement en cours à des directions de gestion des risques.

### DÉTECTER PLUS TÔT LES INTRUSIONS

C'est le chantier sur lequel Guillaume Poupard, le directeur général de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) souhaite que tous les professionnels concernés se mobilisent. Il devient essentiel de réduire le temps de détection de virus malware, ransomware et autre code malveillant, aujourd'hui estimé à plus de 90 jours, afin de pouvoir y remédier au plus vite et limiter les dégâts.

### DES DOUTES QUI S'ESTOMPENT SUR L'ASSURANCE CYBER

Salle comble pour la fine fleur des hérauts de la gestion et de la couverture des risques cyber : devant 70 RSSI encore un peu sceptiques sur les vertus de l'assurance cyber, Philippe Cotelle (AMRAE), Jean Bayon de la Tour (Marsh), Thierry Auger (Deputy Cio & Ciso de Lagardère) et Sébastien Héon (Scor) livraient leurs vérités.

Pour Philippe Cotelle s'exprimant au nom de l'AMRAE : « Il n'y a pas de standard en assurance cyber, la question est de qualifier le besoin et d'appréhender les impacts : perte



Guillaume Poupard,  
Directeur général de l'ANSSI



De gauche à droite  
Cécile Desjardins, Philippe Cotelte, Jean Bayon de la Tour, Thierry Auger et Sébastien Héon

d'exploitation, responsabilité vers les tiers, avec RSSI et métiers. C'est alors que l'on traite le risque résiduel avec l'assurance». Et de rappeler que «les budgets de l'assurance cyber ne concurrencent pas les budgets de la sécurité IT. Le Risk Manager aide le RSSI à quantifier les pertes financières potentielles et surtout le « retour sur investissement » des mesures de sécurité ». À la question de la journaliste Cécile Desjardins, animatrice de la table ronde, sur le coût de l'assurance cyber, Jean Bayon de la Tour, a répondu : « très faible avec des taux entre 0,5 et 2 % des garanties achetées ». On estime que le volume des primes d'assurance cyber sur le marché français est de l'ordre de 80 M€, à rapprocher des 3,7Mds € en responsabilité civile ou 6,5 Mds € dommages aux biens. (source FFA 2018)

Rappelant la différence entre les clauses cyber dans un contrat d'assurance dommages aux biens et un contrat d'assurance dédié au cyber, couvrant les domaines immatériels et finançant des frais de recherche, de défense et de reconstitution, tous les intervenants furent unanimes pour louer le caractère indispensable du dialogue et de la coopération entre Risk Managers et RSSI, afin d'obtenir des dirigeants les investissements les plus adaptés, tant en termes de sécurité informatiques que de garanties assurantielles.

Selon Thierry Auger, « le RSSI, avec les métiers, identifie dans leurs dimensions techniques, les conséquences possibles sur le fonctionnement de l'entreprise ou de ses clients ». Puis le Risk Manager, avec le concours du courtier et de l'assureur, enrichit cette analyse des impacts financiers consécutifs afin de définir les bonnes couvertures.

Toujours pédagogue, Jean Bayon de la Tour a rappelé que « les assureurs indemnisent même si les minima de sécurité n'ont pas été respectés, s'ils acceptent de garantir l'entreprise naturellement. » Et de citer un chiffre des Lloyd's : « 99 % des demandes d'indemnisation de sinistres cyber ont été honorées. » Pour l'instant conclut Sébastien Héon « il y a un marché suffisant... pour les demandes actuelles » sachant qu'en France aujourd'hui, les capacités sont de l'ordre de 500 millions d'euros. ■

#### À noter dans les ateliers et exposants

Deux solutions pour quantifier financièrement les vulnérabilités numériques. Un pilote chez Accenture, qui évalue à l'aide de sondes sur les infrastructures et les applicatifs, le coût des vulnérabilités, à partir de données renseignées préalablement par les métiers et les offres de Citalid, (Prix de l'Innovation des Assises 2018) pour quantifier le coût des risques cyber.

« Il n'y a pas de standard en assurance cyber, la question est de qualifier le besoin et d'appréhender les impacts : perte d'exploitation, responsabilité vers les tiers, avec RSSI et métiers. C'est alors que l'on traite le risque résiduel avec l'assurance. »

Philippe Cotelte,  
président de la commission  
systèmes et information de  
l'AMRAE

« le RSSI, avec les métiers, identifie dans leurs dimensions techniques, les conséquences possibles sur le fonctionnement de l'entreprise ou de ses clients. »

Thierry Auger,  
Deputy Cio & Ciso de Lagardère

« Les assureurs indemnisent même si les minima de sécurité n'ont pas été respectés, s'ils acceptent de garantir l'entreprise naturellement. Il y a un marché suffisant... pour les demandes actuelles. »

Jean Bayon de la Tour,  
Cyber development leader  
Chez Marsh



« Si la garantie théorique sur le marché Cyber continue d'atteindre les 500 millions d'euros de garantie » note l'étude de l'AMRAE l'État du marché de l'assurance dommages aux biens, « certains assurés exposés « Tech » ont rencontré des difficultés dans leurs placements. Pour la première année, les franchises sont en hausse. Selon les secteurs, les diffèrent leurs attitudes : à la hausse, les activités plus exposées comme dans les secteurs de la Communication et des « Tech », les institutions financières et les « Retailers ».

Les assureurs maintiennent des franchises élevées sur les grands risques. La position de certains est plus souple sur les PME. Enfin, les assureurs limitent le plus souvent leur engagement en primary à 10-15 M€ ».



Par Frédéric-Jean Hoguet

# CONFÉRENCE « DÉFIS CYBER » D'OPTION FINANCE

**Actualité de plus en plus dense oblige, la 3<sup>e</sup> édition des Défis Cyber organisée par Option Finances, le 14 novembre dernier, a fait salle comble. Si la prise de conscience des enjeux semble partagée, les entreprises rechignent toujours à empoigner le sujet avec l'acuité nécessaire et le marché des assurances peine à s'organiser. Question de maturité.**



**E**n ouverture du colloque, Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, et Cyril Cuvillier, sous-directeur adjoint à la sous-direction responsable de la stratégie de l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) ont présenté leur guide « *Maîtrise du risque numérique – L'atout confiance* ». La pédagogie n'aura pas éclipsé la fermeté. D'entrée, main de fer dans un gant de velours, Brigitte Bouquot a rappelé chacun à sa responsabilité en invitant à « *placer la cyber gouvernance au cœur de la stratégie globale de son entreprise* ». La cyber criminalité n'est plus un scénario hollywoodien mais bien une réalité qui devraient conduire toutes les entreprises, ETI et PME comprises, à se mobiliser. Quant aux scénarios, c'est aux entreprises de les identifier, d'en mesurer les impacts et d'éprouver leur résilience face au risque cyber. « *Il n'y a pas de baguette magique pour résoudre le risque cyber, a rappelé Brigitte Bouquot, il faut une feuille de route, la mettre en œuvre et s'y tenir* ». Et d'ajouter, pour que l'équation du cyber risque puisse être correctement résolue : « *Il faut aussi investir et former* ». En distillant quelques

montants édifiants, Cyril Cuvillier n'aura pas dit autre chose : « *Le ransomware représente 2 milliards. L'argent des rançons aurait pu être investi dans la technologie pour y faire face. Les entreprises doivent en avoir conscience.* »

## PLACER LA CYBERGOUVERNANCE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ORGANISATION

Comment faire de la gouvernance du cyber risque un élément structurant de la croissance et du management des entreprises ? Vaste question à laquelle François Beaume, Vice-président en charge des risques digitaux de l'AMRAE et directeur des risques et assurances chez Sonepar, a répondu sans ambages : « *La culture du risque est l'affaire de tous. La cartographie des risques qui soutient les missions du Risk Manager doit être construite par l'implication de chacun, à tous les échelons de l'entreprise. Cette responsabilité collective est essentielle* ». La cyber gouvernance a en charge la mission plus spécifique de protéger les données de l'entreprise, données encadrées par le RGPD, remontant d'un cran la responsabilité,



« **Placer la cyber gouvernance au cœur de la stratégie globale de son entreprise.** »

Brigitte Bouquot  
Présidente de l'AMRAE





« Le ransomware représente 2 milliards. L'argent des rançons aurait pu être investi dans la technologie pour y faire face. Les entreprises doivent en avoir conscience. »

**Cyril Cuvillier**

*Sous-directeur adjoint à la sous-direction responsable de la stratégie de l'ANSSI*

notamment celle des administrateurs. Ancien officier supérieur de gendarmerie spécialiste en intelligence économique et sécurité des systèmes d'information, Rémy Février n'a pas mâché ses mots : « Faudra-t-il attendre la garde à vue d'un dirigeant ou d'un administrateur pour que toutes les mesures de prévention soient vraiment prises ? »

## RISQUE CYBER ET STRATÉGIE ASSURANTIELLE

« L'assurance cyber est en croissance de 20% cette année », a précisé Sophie Parisot, d'AIG. « La sinistralité augmente, mais également le nombre des sinistrés. 80 % des sinistres déclarés sont soldés dans les 72 heures ». Vision sans doute un peu idyllique, vite tempérée par Mickaël Robart, directeur du département Risques Financiers chez Siaci Saint-Honoré : « Face à l'accroissement de la sinistralité, les acteurs de l'assurance doivent se concerter pour continuer à construire intelligemment la protection cyber. » Élegante façon de dire que beaucoup reste à faire. Christophe Delcamp, directeur adjoint des assurances de dommages et de responsabilité de la FFA, s'empessa de rebondir : « Aujourd'hui il est très important que l'ensemble des acteurs se mettent autour de la table pour qu'il y ait une réponse harmonisée du sujet de la couverture ». Le juge de paix, s'il en eût fallu un, fut habilement joué par Philippe Cotelte, administrateur de l'AMRAE et président de sa commission SI, Risk Manager Airbus Défense & Space, qui a recentré le débat : « La digitalisation est partout, dans toutes



« La cartographie des risques qui soutient les missions du Risk Manager doit être construite par l'implication de chacun, à tous les échelons de l'entreprise. »

**François Beaume**

*Vice-président en charge des risques numériques de l'AMRAE et directeur des risques et assurances de Sonepar*

les strates de l'entreprise. Le risque digital fait partie de l'ensemble des risques de l'entreprise. », rappelant que « L'assurance cyber a comme défi de démontrer son efficacité. Les RSSI et les DSI doutent encore. Plus les assureurs démontreront l'efficacité de leurs couvertures, plus il y aura adhésion de la part de l'entreprise ». Un partout et balle au centre. « Assureurs, courtiers, entreprises, réveillez-vous ! » pouvait-on lire sur le grand écran en arrière-plan.

S'inspirant de la fable de la Fontaine, le Chêne et le Roseau, Olivier Calef, Cyber-Résilience, Expert sécurité et CSIRT de de Sanofi aura donné à cette édition la virgule poétique offrant hauteur à qui accepte d'écouter : « La résilience, c'est penser à être davantage roseau que chêne ». ■



« Aujourd'hui il est très important que l'ensemble des acteurs se mettent autour de la table pour qu'il y ait une réponse harmonisée du sujet de la couverture. »

**Christophe Delcamp**

*Directeur adjoint des assurances de dommages et de responsabilité de la FFA*

FERMAFORUM À BERLIN

# DANS LE CONCERT EUROPÉEN DES NATIONS DU RISK MANAGEMENT

« Ferma est à Berlin et c'est merveilleux d'être rassemblés ici 30 ans après la chute du mur » se réjouissait Jo Willaert, président de FERMA en ouvrant le lundi matin 18 novembre le Forum. La veille au soir, les 1 600 congressistes venus de toute l'Europe, dont 600 Risk Managers, avaient déjà investi la capitale allemande et passé le Check Point Charlie pour se retrouver au cocktail de bienvenue de la Fédération européenne, puis à d'autres événements situés près de la porte de Brandebourg, au cœur de la capitale. Les postulants qui avaient passé l'après-midi l'examen du RIMAP (certification européenne du Risk Manager créée par FERMA et 21 associations nationales) ont trouvé à cette soirée d'accueil une heureuse parenthèse pour se détendre avant l'ouverture officielle du Congrès.

## LE RISQUE NE SERAIT-IL PAS L'EUROPE ELLE-MÊME ?

Ils étaient nombreux ce lundi matin à se rassembler en plénière. « Aujourd'hui nous faisons face à des risques dont l'amplitude et les impacts sont inconnus, mais il nous faut les manager. Nous ne pourrons le faire que tous ensemble : assureurs, réassureurs, courtiers et Risk Managers » a souligné Jo Willaert dans son introduction. Comment répondre tous ensemble aux enjeux digitaux et de soutenabilité ? Dans un environnement changeant et excitant, « nous avons besoin de Risk Managers forts dans les organisations, qui ont une voix forte auprès des dirigeants. » a déclaré Edgar Puls, CEO

of HDI Gerling. Le ton était donné mais c'était encore sans compter sur l'intervention de Guy Verhofstadt, ancien premier ministre de Belgique, aujourd'hui membre du Parlement européen, qui n'a pas mâché ses mots : le risque est dans l'Europe ! L'Europe est un risque pour elle-même. L'Union européenne n'est pas une union, c'est une confédération. Comment avancer lorsque les décisions doivent être prises à l'unanimité. Et comment la réformer avec ce même principe ? Quant au développement du marché européen, il semble que les États soient plus intéressés par développer, protéger leurs produits phares (le chocolat pour la Belgique, le champagne pour la France, ...) que d'adopter de véritables standards et développer des produits et services du futur : énergie, politique d'assurance commune, digital ! Pour lancer son activité, Spotify, née de l'initiative d'une entreprise suédoise, devait récupérer 28 autorisations en Europe. Une seule aux USA ! Donc la plateforme de Spotify s'est installée aux USA.

## DES STANDARDS EUROPÉENS POUR SE DÉVELOPPER

À quand la création de standards européens qui permettent aux entreprises européennes de se développer, quand l'Europe va-t-elle cesser de prendre des mesures uniquement défensives contre les GAFA et prendre sa place dans le monde digital de demain ? L'Europe a aussi un manque



« Ferma est à Berlin et c'est merveilleux d'être rassemblés ici 30 ans après la chute du mur. »

Jo Willaert,  
Président de FERMA



« Nous avons besoin de Risk Managers forts dans les organisations, qui ont une voix forte auprès des dirigeants. »

Edgar Puls,  
CEO of HDI Gerling



Guy Verhofstadt,  
ancien Premier ministre  
de Belgique, aujourd'hui membre  
du Parlement européen



« Nous ne pouvions attendre le marché de l'assurance pour porter des standards d'assurance cyber. »

« Il faut convaincre nos dirigeants d'investir dans la cyber sécurité »

Brigitte Bouquot  
Présidente de l'AMRAE

profond de sécurité physique et ne porte pas assez de budget et d'attention à sa sécurité militaire. « Nous ne sommes plus dans un monde régit par les nations. » affirme Guy Verhofstadt. « Ce sont les empires qui vont prendre le contrôle (Chine, USA, Russie) et l'Europe, avec sa civilisation historique, a les moyens de devenir un empire à part entière ». Les nouvelles générations de leaders, de politiciens semblent avoir compris et vont tenter de faire bouger les lignes. Il est urgent de réformer l'Europe.

## ORGANISER LA CONFIANCE NUMÉRIQUE : LE MANIFESTE DE L'ANSSI ET DE L'AMRAE

Après ce discours « coup de gueule » du parlementaire, les congressistes ont pu saluer l'initiative de l'AMRAE et de l'ANSSI qui présentaient leur publication commune « *Maîtrise du risque numérique : l'atout confiance* », comme une réponse positive aux actions de réflexion de développement et de sécurisation du numérique en France. Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE a rappelé que 40 ans auparavant, quand elle était jeune étudiante en visite à Berlin, le monde était totalement différent, sans téléphone portable ni internet. En France, le risk management est une approche récente dans les organisations et la conscience des impacts des risques cyber encore plus récente, notamment après les attaques « Wannacry » et « Not Petya ». Le caractère particulier du cyber risque (systémique, sans dommages matériels) a éveillé les consciences. « Nous ne pouvions attendre le marché de l'assurance pour porter des standards d'assurance cyber. » a expliqué Brigitte Bouquot. Par ailleurs, la cyber sécurité est devenue un domaine clé de la souveraineté des États, on le constate depuis quelques années. C'est pourquoi l'AMRAE a décidé de publier avec l'ANSSI des lignes de conduite qui expliquent les étapes principales pour implémenter dans son organisation une gouvernance des risques numériques et pour en optimiser leur maîtrise. « Il faut convaincre nos dirigeants d'investir dans la cyber sécurité » a précisé Brigitte Bouquot, « C'est certes un coût à la base, mais surtout un

investissement sur l'avenir de nos entreprises, c'est une garantie indispensable de résilience de nos entreprises ». Cyrille Cuvillier, sous-directeur de l'ANSSI, confirme : « Des attaques comme les ransomware ont un impact direct sur la production des entreprises et donc la destruction de leur valeur ». L'ANSSI a revu sa doctrine en produisant un guide technique, à l'intention des CISO, « *Ebios Risk Manager* » qui donne les conseils techniques de sécurité physique à adopter par les organisations dans leurs infrastructures. Mais le risque cyber n'a pas que des conséquences techniques, et le CISO ne travaille pas seul. Perdre la sécurité de l'intégrité de ses données, ou faire face à un ransomware, arrête ou ralentit l'activité d'une entreprise, d'une filière, impacte l'emploi, les ressources, et donc une économie. « Nous investissons bien dans les infrastructures matérielles de transports, d'énergie en Europe, alors pourquoi hésiter à investir pour les nouvelles technologies et à protéger nos équipements, de façon native et au cours de leur vie ? » questionnent les autres participants de la table ronde Alexander Mahnke, CEO Insurance de Siemens et Gerhard Schabhüser, VP Fédéral Office for Information Security (BSI). « Il faut d'abord que les entreprises investissent dans la sécurité de leurs produits, de leurs services et il faut aussi sécuriser la legacy. C'est une question de confiance vis-à-vis de nos clients, de nos investisseurs de la nouvelle génération. Et c'est un prérequis à la construction d'une assurance cyber solide sur le marché » a conclu Brigitte Bouquot. La gouvernance du risque cyber doit donc être portée au plus haut niveau par les chefs d'entreprises. Les exemplaires du guide, en français et traduits aussi en anglais, disparaissent très rapidement dans les sacs des congressistes à la suite de cette table ronde.

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET RISK MANAGEMENT : EN PREMIER LIEU CONNAÎTRE LES DONNÉES DISPONIBLES

La dernière table ronde de cette matinée a abordé le sujet de l'intelligence artificielle. Maximilian Poretschkin a rappelé en introduction : « L'intelligence artificielle permet de reproduire



« Il faut d'abord que les entreprises investissent dans la sécurité de leurs produits, de leurs services et il faut aussi sécuriser la legacy. »

Alexander Mahnke,  
CEO Insurance de Siemens





« L'intelligence artificielle permet de reproduire une performance en utilisant des machines et des ordinateurs. Elle peut prendre en compte beaucoup plus de données que l'intelligence humaine. »

Maximilian Poretschkin,  
Senior Data Scientist, Fraunhofer Institute  
for Intelligent Analysis and Information Systems IAIS

une performance en utilisant des machines et des ordinateurs. Elle peut prendre en compte beaucoup plus de données que l'intelligence humaine. Elle a cependant ses limites par rapport à l'intelligence humaine : elle n'est pas consciente et est incapable de réaliser quelque chose par elle-même, de créer, ou de résoudre des problèmes. De plus, elle ne sait pas faire plusieurs choses à la fois, elle est mise en place pour un seul programme répétitif. L'humain lui peut faire plusieurs choses en même temps : jouer aux échecs, écouter de la musique ». Sébastien Wieczorek confirme : « L'intelligence artificielle est une bonne technologie pour automatiser certaines tâches. Elle n'a rien à voir avec l'intelligence humaine et n'a pas la même logique ». C'est par ailleurs lors du groupe de travail animé par Philippe Cotellet, président de la Commission SI de l'AMRAE et administrateur de FERMA et de l'AMRAE, que les impacts sur le métier de Risk Manager ont été abordés plus en détail. Okay Gunes, chief data scientist considère en effet que l'IA aide à la prise de décision en matière de Risk Management. « Rien de magique ou de sorcier dans l'IA », affirme Bénédicte de Luze, CEO AI

Risk Services, « Ce ne sont que des données et des maths ». Il faut cependant commencer par un important travail d'identification et d'appréciation des données disponibles, en vérifier l'intégrité, définir quelles sont celles qui peuvent être utilisées. Mais le prérequis essentiel rappelle Bénédicte de Luze est de définir son besoin précis et ce que l'on recherche comme résultat. Ce qui peut paraître compliqué si on ne sait pas de quelles données on dispose au départ. Pour illustrer le propos, Hélène Stanway, Digital Leader AXA XL a pris l'exemple d'une plateforme de gestion de données liées à la chaîne logistique aidant les entreprises de transport et leurs assureurs à suivre les conditions dans lesquelles sont transportés leurs produits sensibles ou périssables. Le concept : des capteurs placés sur les conteneurs collectent et analysent des données telles que position, mouvement, température, luminosité et humidité. « Être capable de suivre et visualiser les conditions de transport des cargaisons sensibles de nos clients est extrêmement utile. Les ingénieurs préventionnistes peuvent faire des recommandations pratiques pour éviter des pertes ou, le cas échéant, en réduire l'envergure. » Parmi les francs succès des ateliers de l'après-midi : captives, supply chain, cyber risques de nouveau.



« Rien de magique ou de sorcier dans l'IA, ce ne sont que des données et des maths »

Okay Gunes, Chief data scientist  
et Bénédicte de Luze, CEO AI Risk Services

Les congressistes ont pu aussi apprécier en fin d'après-midi les sessions d'échanges, et terminer la journée dans les diverses hospitality suits où ils ont reçu l'accueil chaleureux des partenaires, autour d'un cocktail ou d'une animation digitale le plus souvent, avant de repartir vers la Porte de Brandebourg et les diverses soirées berlinoises, dans des lieux insolites (le musée des espions) ou d'exception comme l'Ambassade de France.

## 5 ' CHRONO

Le mardi, une initiative originale de FERMA permet à plusieurs leaders du monde de l'assurance de présenter, en cinq minutes chrono, sur la scène de la plénière, leurs perspectives et défis à relever pour renforcer leur agilité, ainsi que leur vision de la place de l'humain dans ce nouvel environnement. Un délai imparti parfaitement respecté, sous la houlette de l'animateur et journaliste anglais Alex Taylor.

« L'intelligence artificielle est une bonne technologie pour automatiser certaines tâches. Elle n'a rien à voir avec l'intelligence humaine et n'a pas la même logique. »

Sébastien Wieczorek





« **Considérer les changements nécessaires comme une épreuve gagnante pour toute l'Europe.** »

Yvon Slingenbergh,  
Directrice de l'Action Climatique,  
de la Commission Européenne

La table ronde «*How can risk management help business build a sustainable economy*» rencontra elle aussi un franc succès et clôtura cette matinée et les sessions de plénière. Deux regards sur l'environnement s'affrontèrent. Le premier, optimiste et visionnaire porté par Yvon Slingenbergh, Directrice de l'Action Climatique, de la Commission Européenne qui a rappelé l'urgence d'«*abandonner les mauvaises pratiques*» et de «*considérer les changements nécessaires comme une épreuve gagnante pour toute l'Europe*». Ballotant entre possible et utopie, l'assemblée s'est enthousiasmée d'une perspective carbone zéro à l'horizon 2050. Mais le second, réaliste et piquant, de Christopher Palm, Directeur de l'Institut du Risk Management d'Afrique du Sud, a refroidi la salle. «*Droit dans le mur !*». «*Nos attitudes sont hypocrites. Nous ne regardons pas le risque en face. Nous l'envisageons au lieu de s'y préparer*». Des visions complémentaires de celle de Brigitte Bouquot, Présidente de l'AMRAE, appelant régulièrement à mener une approche native du risque, à être responsable avant de devenir pompier. Sur les stands, le sujet a continué d'agiter les esprits, comme un début de maturité.



« **La nécessité pour les SME allemandes est de piloter leurs risques de façon consciente en en faisant un véritable avantage compétitif.** »

Léopold Larios de Piña,  
administrateur et membre du Comex de  
l'AMRAE, en charge de la formation

## LA GESTION DES RISQUES POUR LES PME

L'AMRAE fut de nouveau mise à l'honneur l'après-midi dans les ateliers et notamment grâce à sa publication conjointe avec le MEDEF 79 d'un ouvrage sur la gestion des risques dans les petites et moyennes entreprises, que Léopold Larios de Piña, administrateur et membre du Comex de l'AMRAE, en charge de la formation, présenta lors de l'atelier éponyme. Salle comble, de nouveau, pour écouter les initiatives de nos confrères italiens et allemands sur ce sujet et comprendre l'importance, dans ces deux pays, des petites et moyennes entreprises à l'export : quand on observe les petites et moyennes entreprises – réunissant entre 50 et 250 employés – on constate que derrière les États-Unis, l'Allemagne arrive en 2<sup>e</sup> position pour en réunir près de 12 000, l'Italie au 3<sup>e</sup> rang avec 7 500 et la France au 6<sup>e</sup> avec 3 800 PME. La particularité italienne vient sans doute d'une capacité à exporter de manière significative et d'un très faible endettement. Quant à l'Allemagne, toutes «*SME's*» confondues, 97,1 % exportent ! Ces chiffres expliquent leur influence sur l'économie globale et «*la nécessité qu'elles puissent piloter leurs risques de façon consciente en en faisant un véritable avantage compétitif*», a souligné Léopold Larios de Piña.

## PASSAGE DE TÉMOIN

L'après-midi se termina par le cocktail FERMA où Jo Willaert visiblement ému, passa le flambeau de la présidence de FERMA à Dirk Wegener (voir portrait dans cet ATRM) et reçut un hommage appuyé et chaleureux pour l'ensemble de ses réalisations au sein de la Fédération Européenne par toute la communauté rassemblée.

Le départ de nombreux congressistes dès le mardi soir ne découragea pas les derniers animateurs des sessions du mercredi matin. Entre cafés d'échanges sur la nécessaire diversité en entreprises et master class sur la réputation, par exemple, se croisaient encore quelques irréductibles Risk Managers, dans les murs de l'immense complexe de l'Estrel Hôtel et de son centre de congrès, encore alertes pour échanger leurs expériences et bonnes pratiques. Entre européens de même culture, de même civilisation, nous devons construire ensemble le futur : Aim for the future. Message clairement passé ! ■

« **Droit dans le mur !** ».  
« **Nos attitudes sont hypocrites. Nous ne regardons pas le risque en face. Nous l'envisageons au lieu de s'y préparer.** »

Christopher Palm,,  
Directeur de l'Institut du Risk  
Management d'Afrique du Sud



Dirk Wegener,  
nouveau président de FERMA

28<sup>e</sup> RENCONTRES AMRAE DU RISK MANAGEMENT  
#AMRAE2020

# RISQUE(S) EN PUISSANCE(S)

**L'édition 2020 des Rencontres attend plus de 3 000 professionnels de la gestion des risques. Agir pour répondre aux enjeux écologiques, numériques et sociétaux, appréhender comment les traiter par le prisme des risques : tel est le défi qui leur est lancé ainsi qu'aux entreprises et aux États. Annoncées aux précédentes Rencontres, les mutations ont bien eu lieu, au point de porter le risque à un niveau supérieur. Aujourd'hui, l'intérêt général s'en trouve-t-il menacé ?**

« Seule une approche mieux partagée des risques entre les États et les entreprises permettra de restaurer la confiance dans nos sociétés et défendre des valeurs universelles ! »

C'est avec cet état d'esprit et la volonté d'en débattre, que Brigitte Bouquot, la Présidente de l'AMRAE, ouvrira les 28<sup>e</sup> Rencontres. Et de préciser :

« Parce que tout est lié, l'approche par les risques devient universelle. Elle permet d'aligner les intérêts individuels trouvant, par ce prisme novateur, un moyen de se mettre au service de valeurs communes et de s'associer aux principes fondateurs de l'État de droit. Les entreprises qui l'ont compris s'engagent avec responsabilité dans une raison d'être pleine de sens pour la société civile et l'intérêt général. Plus encore, elles participent à la restauration d'une confiance abîmée par des rapports de forces brutaux. Raison pour laquelle, au regard des inerties et du déni des risques, doit ressurgir du cœur des entreprises un état d'esprit conscient des enjeux : l'engagement. » Alors, rendez-vous à la session d'ouverture des Rencontres du Risk Management, qu'animerà après le discours d'ouverture de Brigitte Bouquot, Nicolas Beytout, le journaliste et Président fondateur de l'Opinion.

## MERCREDI 5 FÉVRIER 2020

Réchauffement climatique, maîtrise de la technologie, taux négatifs, le monde est entré dans de nouvelles zones de risques, irréversibles et inexplorées. La financiarisation de l'économie, en creusant les inégalités, a ravivé les nationalismes conservateurs qui cherchent à reprendre le contrôle, nourrissant la défiance. Les États se provoquent, en se livrant à la guerre commerciale, fragmentant le marché, qui a fait la richesse même de leurs entreprises. Les jeunes générations, exaspérées par l'inaction, n'ont plus confiance dans les élites, et sont tentées par de nouveaux modèles sociétaux. Brexit, gilets jaunes, Hong-Kong...

À chaque fois, la Société défie l'État, mettant en cause une souveraineté qui ne « protège plus » les communautés qui font la Nation. Comment redéfinir alors la souveraineté par une approche des risques quand les entreprises sont devenues plus puissantes que les États ? Certaines entreprises du numérique se rêvent même en État Nation. Dans ce combat de titans, la souveraineté des États se fragilise par pans entiers. L'Europe ne faillit-elle pas à son « devoir » de puissance pour défendre sa civilisation et ses valeurs humanistes ?

La prise de conscience de tous et la convergence des attentes sociétales s'inscrivent dans un nouveau récit éthique ; permettra-t-il de réformer le capitalisme, assez vite pour réussir la transition climatique et maintenir la paix ?

La transformation instaure ainsi de nouveaux équilibres entre risques et souveraineté qu'il faut désormais redéfinir.

Quelles seront les puissances du futur ordre mondial ?

Pour ces thèmes de la première table ronde **« États et Nations font face à des défis planétaires : puissance (s) des risque(s), risque(s) en puissance(s) leur maîtrise redevient-elle politique ? »** l'AMRAE a réuni des intervenants de premier plan, parmi lesquels l'ancien Premier Ministre Bernard Cazeneuve, Thomas Gomart, directeur de l'Ifri, Jean-Hervé Lorenzi, président du Cercle et des économistes ou encore la philosophe Cynthia Fleury.

La seconde table ronde **« Le Risk Management, matrice du capitalisme responsable. L'Entreprise, responsable de la résilience sociétale, devient-elle politique ? »** interpellera directement les auditeurs, professionnels du risque.

Si l'État ne se gère pas comme une entreprise, son bon fonctionnement dépend des entreprises dans nombre de domaines, qu'ils soient régaliens, essentiels ou sociaux. Il



Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE



Nicolas Beytout,  
journaliste et Président fondateur  
de l'Opinion animera les débats  
de la session d'ouverture



Jean-Marc Vittori,  
journaliste et éditorialiste  
des Echos modèrera les débats  
de la plénière de clôture

connait lui aussi la compétition pour maintenir son attractivité, garder son rang parmi les puissances. Les entreprises transforment le monde en proposant des innovations à la puissance du marché des consommateurs finaux. Si le « Nouveau Monde » ne sera pas décrété par l'État, lui revient la responsabilité régaliennne de l'accueillir, de l'orienter par une politique publique soutenant les investissements de plus long terme.

Comment éviter le choc de la perte de valeur ? Gouvernance de l'entreprise, investisseurs, salariés et parties prenantes, agences de notation : le capitalisme détient-il à chacun de ces niveaux les outils permettant d'aligner les intérêts en matière de partage des risques ? Il ne s'agit plus de faire des rapports sur le risque, il faut le mesurer, lui donner un prix, revoir la rémunération qui lui est attachée. La finance y est-elle prête ? Pourquoi les référentiels comptables ne valorisent ni les actifs risqués ni les actifs intangibles ? Quels sont les effets des taux négatifs sur le partage du risque entre les générations, entre l'État et les entreprises ? Enfin, face à la lutte pour attirer et conserver les jeunes talents, devant la disparition numérique de postes de travail, l'Entreprise doit dès à présent mieux gérer le capital humain, accompagner les salariés, les former et les protéger, les associer aux résultats.

Connus pour leur parole directe, Bertrand Badré, ancien directeur général de la Banque Mondiale, fondateur de Blue like an Orange sustainable capital, Myriam El Khomri, ancienne ministre et directrice du conseil de Siaci Saint-Honoré, Denis Terrien, président de l'IFA livreront leurs réflexions sur le rôle de l'entreprise dans cette résilience sociétale.

Keynote speaker de clôture de cette première journée, Pascal Demurger, le directeur de général de la MAIF dont l'engagement sur l'entreprise à mission et sur la transformation managériale comme son discours sur les échéances à court terme des actionnaires apparaissent comme précurseurs.

## VENDREDI 7 FÉVRIER 2020.

La sphère assurantielle vit des tensions qu'elle répercute parfois brutalement aux entreprises et aux Risk Managers. Quand les centres de décisions des assureurs s'éloignent des clients, quand seuls priment les résultats techniques, revisiter le modèle des relations techniques et partenariales entre assureurs, courtiers et entreprises s'impose.

La filière de l'assurance est-elle une industrie de souveraineté ou un marché du capital à réglementer ? Où se situe la souveraineté en Assurance, en France ou en Europe ? Dans un monde de taux négatifs durables et de sanctions protectionnistes, le modèle de l'Assurance est-il toujours soutenable ? L'assurance peut-elle encore opérer globalement ? L'asymétrie des informations entre l'Assureur et l'Entreprise est-elle tenable alors que tout s'accélère dans un monde de transparence. Quel sera le rôle pour le Courtier sans « achat d'assurance » ? S'achemine-t-on vers des assurances décarbonées ? Pourra-t-on transférer au marché les risques émergents, encore inconnus ? Les entreprises ne doivent-elles pas garder davantage de risques puisqu'elles les connaissent, maîtrisent leurs données. L'engagement sociétal est-il compatible avec l'Assurance des grands risques ? Les missions souveraines des entreprises d'assurance sont-elles à redéfinir ?

Et surtout, demain, face aux risque(s) en puissance(s), Risk Manager et Assureurs seront-ils encore les compagnons d'une même route ? De fortes questions pour Florence Lustman, la nouvelle présidente de la FFA qui sera la première keynote speaker de cette matinée très attendue.

Gilles Bénéplanc (Verlingue), Ludovic Subran (Allianz Euler Hermes), Hervé Houdard (Siaci Saint-Honoré), Florence Louppe, (HDI) auront la lourde charge de répondre à ces questions dans la table ronde « **Corollaire de la maîtrise des risque(s) en puissance(s) : l'assurance des entreprises.** »



**Bernard Cazeneuve,**  
Ancien Premier Ministre



**Thomas Gomart,**  
Directeur de l'Ifri



**Jean-Hervé Lorenzi,**  
Président du Cercle  
et des économistes



**Cynthia Fleury,**  
Philosophe



**Bertrand Badré,**  
Fondateur de Blue like an  
Orange sustainable capital



**Myriam El Khomri**  
Ancienne ministre et directrice  
du conseil de Siaci Saint-Honoré



**Denis Terrien,**  
Président de l'IFA



**Alain Ronot,**  
Trésorier de l'AMRAE,  
CapGemini

Le Risk Management est donc une clé majeure de l'entreprise durable.

Avec la seconde et dernière table ronde de ces Rencontres 2020 « **Le Risk Management, socle de l'Entreprise responsable. Risk Manager : personne de puissance ou de confiance ? ... de pouvoir ou d'influence ? ... d'action ou de stratégie ?** »

Incendie de Notre-Dame de Paris et du site Lubrizol, Chlorededone, « grounding » du Boeing 737 Max », rapport sur la filière nucléaire. Force est de constater que les grands risques industriels ne sont pas complètement maîtrisés. Les entreprises baissent la garde sur leurs politiques de prévention, par excès de confiance ou recherche d'économies, l'État, réduit ses contrôles, faute de budget, ou n'ayant plus les capacités de faire face à la complexité industrielle ou technique. Or les solutions de protection et prévention existent. Le compte n'y est pas toujours dans le bon niveau de maîtrise des risques des infrastructures nées de la 3<sup>e</sup> révolution industrielle, sachant que la 4<sup>e</sup>, celle du numérique en cours, s'appuie sur ces mêmes infrastructures ! Quant à la sécurité numérique, les progrès à accomplir restent majeurs. Si la gouvernance a bien progressé pour comprendre et analyser les risques, les actionnaires et les investisseurs doivent désormais autoriser les entreprises à faire un Risk Management quantitatif, c'est-à-dire en

investissant « vraiment » dans des politiques de gestion des risques, en les mesurant financièrement et en y allouant du capital, pourquoi pas à travers une filiale captive.

Car en règle générale, la majorité des solutions concrètes de protection et de prévention existent, les outils numériques se développent. Les entreprises doivent y investir en priorité, créant ainsi un effet d'entraînement sur les standards du marché. Cet investissement sera différenciateur, car générateur d'une confiance sociétale.

À l'impossible, le Risk Management et le Risk Manager semblent être tenus !

Après sa propre keynote, le Général Jean-Marie Gontier, commandant de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris rejoindra les administrateurs de l'AMRAE Oliver Wild (Veolia), Anne Piot d'Abzac (Ipsen Pharma) et Alain Ronot, (CapGemini) pour la dernière table ronde qui aura pour délicate mission de mettre en perspective l'évolution des missions du Risk Management et du Risk Manager.

En keynote de clôture, l'AMRAE accueillera Marie-Christine Coisne-Roquette, la présidente de Sonepar (voir Atout Risk Manager n°22). Long terme, responsabilité, confiance et Risk Management caractérisent ce groupe familial international de plus de 22 milliards d'euros de chiffres d'affaires. ■

## 30 ATELIERS ET 3 ATELIERS AMRAE FORMATION

- > 6 ateliers Métier Risk Manager
- > 7 ateliers Assurances
- > 6 ateliers Risques
- > 3 ateliers Pays
- > 3 ateliers Cyber/Data
- > 1 atelier RSE
- > 1 atelier Conformité
- > 1 atelier RH
- > 2 ateliers réservés Risk Managers





*Gilles Bénéplanc,  
Directeur général de Verlingue*



*Florence Louppe,  
Directrice générale de HDI*



*Ludovic Subran,  
Chef économiste  
Allianz / Euler Hermes*



*Hervé Houdard,  
Directeur général  
de Siaci Saint-Honoré*



*Oliver Wild,  
Administrateur de l'AMRAE,  
Veolia*



*Anne Piot d'Abzac,  
Secrétaire générale de l'AMRAE,  
Ipsen Pharma*

## KEYNOTE SPEAKERS

**Mercredi 5 février 2020**

Pascal Demurger, MAIF

**Vendredi 7 février 2020**

Florence Lustman

Jean-Mzarie Gontier

Marie-Christine Coisne-Roquette



*Général Jean-Marie Gontier,  
Commandant de la Brigade  
des Sapeurs-Pompiers de Paris*



*Marie-Christine  
Coisne-Roquette,  
Présidente de Sonepar*



*Pascal Demurger,  
Directeur de général de la  
MAIF*



*Florence Lustman,  
Présidente de la Fédération  
Française des Assurances*

Par Patrick Lacroix, Président de la Commission Automobile de l'AMRAE

## CAHIER TECHNIQUE « LA TÉLÉMATIQUE EMBARQUÉE »

# UNE RÉVOLUTION DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE

**D**ans peu de temps, elle sera partout. Loin d'être une prédiction, l'arrivée massive de la télématique embarquée se précise et modifiera l'écosystème automobile. Née des convergences technologiques entre les télécommunications et les progrès informatiques et numériques, elle s'installe déjà comme le service incontournable de gestion des flottes. En s'adressant au Risk Managers, l'AMRAE a souhaité démontrer dans ce cahier technique tous les avantages que peut procurer l'outil télématique embarquée lorsqu'il est intégré à une politique de prévention du risque routier.

Jusqu'à présent, les préventeurs avaient en charge d'insuffler aux collaborateurs les bonnes pratiques en matière de conduite et de comportements. *« Si la prévention continue de jouer pleinement son rôle en matière de sécurité et de respect des véhicules »,* soulignait le 18 octobre dernier Patrick Lacroix, lors de la Commission Automobile de l'AMRAE qu'il préside, *« elle sera bientôt, de manière incontournable, épaulée par la télématique embarquée. »*

Kilométrage, consommation, émission de CO<sub>2</sub>, temps de parcours, géolocalisation, diagnostic de maintenance, comportement du conducteur, météo : la masse de données collectables va définitivement changer les missions du gestionnaire de flotte. Alors qu'il naviguait parfois à vue, il sera à même d'intégrer ces nouvelles données dans la cartographie des risques. Au préalable, comme lors de tout bouleversement, l'analyse et la mesure des impacts, ainsi que la détection des freins permettant d'installer les conditions favorables à la réussite de la télématique embarquée, s'imposent. Si le coût d'installation reste un frein majeur, les expériences en France et en Europe présentées dans ce cahier technique pointent des premiers retours plutôt positifs. Confère un test de 6 mois sur 85 véhicules d'une flotte britannique équipés, livrant des résultats probants : baisse de 98% des comportements dangereux ; baisse de 17% de la consommation de carburant ; baisse

de la sinistralité de 40% en fréquence et de 60% en coûts. Encore à ses débuts, la télématique embarquée nécessitera de nombreux réglages, tant techniques qu'humains, l'adhésion en interne étant capitale.

Numérisation oblige, le sujet emporte de facto son lot de risques. Au premier plan, les cyberattaques qui pourraient cibler *« la sécurité des passagers »* et permettre la *« prise de contrôle des fonctions vitales de la voiture »*. *« Sans compter l'usurpation d'identité et les risques liés au respect de la vie privée : manière de conduire, écoutes téléphoniques, localisation, coordonnées bancaires. »* La télématique embarquée est inextricablement liée à la réglementation RGPD. Le changement de paradigme se poursuit également sur le plan assurantiel, la responsabilité se déplaçant, à terme, du conducteur vers le constructeur.

Face à l'importance des bouleversements en vue, le Conseil européen prépare le terrain. L'installation obligatoire d'un boîtier eCall 112\* depuis avril 2018 a donné le tempo. Confirmé, le 8 novembre dernier, avec l'adoption du règlement sur la sécurité générale des véhicules stipulant qu'à partir du milieu de 2022, toutes les nouvelles voitures mises sur le marché de l'UE devront être équipées de systèmes de sécurité avancés. En somme, la télématique embarquée. ■



**« Si la prévention continue de jouer pleinement son rôle en matière de sécurité et de respect des véhicules, elle sera bientôt, de manière incontournable, épaulée par la télématique embarquée. »**

Patrick Lacroix,  
Président de la Commission  
Automobile de l'AMRAE,  
Risk Manager du groupe Idex

\* Système d'appel d'urgence automatique permettant à une voiture accidentée d'appeler instantanément les services d'urgence en envoyant sa position précise.

# «*HARD MARKET IS REAL*» : LE RETOURNEMENT DU MARCHÉ D'ASSURANCE IARD EST DÉSORMAIS RÉALITÉ

« En 2018, le marché restait compétitif en France, malgré une sinistralité importante enregistrée chez un grand nombre d'acteurs du marché. Cette année le ton est clairement différent. Les assureurs durcissent leurs conditions de renouvellement sur toutes les lignes, à de rares exceptions, comme, notamment, dans les branches de Responsabilité Civile » énonçait Léopold Larios de Piña, pilote de l'observatoire des Primes et des Assurances de l'AMRAE, VP en charge d'AMRAE Formation et Head of Group Risk Management de Mazars, dans son introduction. Pour autant, la différence notable avec le retournement de 2001, qui affectait « en râteau » tous les comptes (sous le désormais fameux vocable « augmentation presse bouton », qui semblait signifier sans discernement), souligne que le retournement de 2019-2020 semble, quant à lui, s'opérer de manière ciblée. Les assureurs redressent les comptes sinistrés, redonnent de la rentabilité aux lignes, ou décident de sortir de certaines branches qu'ils jugent trop risquées.

## LE CHANGEMENT

Pour la première fois depuis 2001, le marché de l'Assurance connaît une hausse systématique des tarifs, le plus souvent accompagnée de baisse de la capacité des assureurs et des réassureurs. Seules les lignes longues liées à la Responsabilité Civile ne suivent pas, à ce stade, cette tendance. Mais jusqu'à quand ? Toutes les autres lignes ont entamé leur redressement. L'équation du transfert de risque, à iso budget, s'annonce plus difficile que jamais pour les assurés qui devront sans doute accepter de revoir leurs rétentions sous forme de franchises augmentées, ou de rétentions plus importantes pour limiter les baisses de primes. Pour 2020, il vaudra mieux prévoir des rétentions plus importantes et/ou un budget en hausse de 5 à 20 %, sans quoi la quantité de risques transférés au marché de l'Assurance et de la Réassurance sera réduite ; les entreprises porteront alors plus de risques. Ce constat concernant le marché français se retrouve également chez nos voisins européens, nous assistons à un véritable changement de marché, nous rentrons à minima dans un marché plus sélectif, voire dans un « *hard market* ». Est-ce un problème ? C'est sans doute la traduction

économique d'un marché de l'Assurance et de la Réassurance dont les paradigmes ont été modifiés depuis près de vingt ans. La disparition des revenus financiers oblige les acteurs à revenir à un équilibre technique des risques. Or les ratios combinés de sinistralités dépassent les 95 % chez la majorité des acteurs de l'Assurance et de la Réassurance. Depuis plusieurs années l'équation devient intenable à iso prix / isopérimètre. Pour cette raison, ce changement de marché s'explique. Nous l'avions d'ailleurs annoncé « en marche » dans la version 2018.

## LES INCERTITUDES / LES OPPORTUNITÉS

Pour les professionnels de la gestion des risques, ce changement de marché signifie que les assureurs deviennent plus sélectifs. Ils prennent de la distance avec les comptes structurellement déficitaires. Les prochains mois permettront-ils de donner la part belle aux investissements dans la prévention, dans la gestion active des risques ? Cette nouvelle campagne s'annonce donc ferme, voire même « sportive ». Ces conditions de marché rappelleront à la fois l'importance du courtage, mais aussi devraient permettre aux assureurs de retrouver un équilibre technique. Sans cela, le phénomène de raréfaction de la capacité se prolongera.

Un autre enjeu s'avère d'importance pour nos partenaires du marché de l'Assurance et de la Réassurance : ne pas laisser aux Risk Managers le goût amer de l'effet d'aubaine lors du « *hard market* » de 2001. Les entreprises se souviennent de cette période. Pendant près de deux décennies, elles n'ont eu aucun remords à obtenir des baisses, tant la cicatrisation était lente... Oui, le Risk Management, c'est réunir les conditions pour gérer efficacement le risque, via la prévention, via les expertises préalables, permettant in fine de transférer « un risque maîtrisé » au marché de l'Assurance et de la Réassurance. Pour cela, nous avons besoin d'un écosystème qui doit apprendre à construire dans la durée, permettant à chaque partie prenante : courtier, assureur, réassureur, expert, entreprise assurée de réunir les compétences nécessaires, d'investir dans l'innovation et de réaliser des profits. » ■



Léopold Larios de Piña,  
pilote de l'observatoire des  
Primes et des Assurances  
de l'AMRAE





## L'EXPERTISE JURIDIQUE DES ENJEUX INDUSTRIELS ET ÉTHIQUES

Un cabinet d'avocats qui intervient en France et à l'international.

Plus de 20 ans d'expérience au service de groupes industriels, de compagnies d'assurance et de réassurance et de courtiers en assurance.

### Ses 8 grands domaines d'expertise :

Maîtrise des risques industriels - Assurance et réassurance - Contentieux des affaires et des procédures d'arbitrage - Droit pénal des affaires - Responsabilité civile - Droit public - Joint-ventures / contrats commerciaux et de coopération internationaux - Éthique et Compliance

43 rue Cambon - 75001 Paris - France

Switchboard 33 1 86 95 15 90 - Fax 33 1 86 95 37 60

contact@grenier-avocats.com - www.grenier-avocats.com



CABINET GRENIER AVOCATS

## LA GÉNÉRALISATION DU PRÉJUDICE D'ANXIÉTÉ À TOUTES SUBSTANCES TOXIQUES OU NOCIVES

Le préjudice d'anxiété consiste en la crainte constante pour un salarié de développer une maladie grave du fait d'une exposition à des substances dangereuses. Ce préjudice, consacré en 2010, vient de voir son champ d'application largement étendu. Il n'est en effet plus limité aux salariés exposés à l'amiante et éligibles au dispositif de préretraite amiante, mais, dorénavant, à tout salarié exposé à des substances nocives ou toxiques. Les revirements jurisprudentiels intervenus cette année ont considérablement élargi son périmètre, ce qui devrait entraîner une multiplication des recours contre les employeurs.



**PATRICE GRENIER,**  
FONDATEUR DU CABINET  
GRENIER AVOCAT  
AVOCAT AU BARREAU  
DE PARIS



**CLAIRE LAPORTE,**  
AVOCAT AU BARREAU DE PARIS

### L'ouverture du préjudice d'anxiété à toute substance pathogène

Le préjudice d'anxiété a été reconnu par la Cour de cassation pour la première fois en 2010 (Cass. Soc. n° 09-42.241 du 11 mai 2010). A l'origine de cette affaire, la loi n° 98-1194 du 23 décembre 1998 avait instauré un dispositif de préretraite publique en faveur des salariés exposés à l'amiante dans des établissements classés par arrêté ministériel. D'anciens salariés de la société classée Ahlstrom avaient ainsi assigné cette dernière et obtenu sa condamnation au titre du préjudice d'anxiété. Saisie du recours, la Haute juridiction a confirmé cette décision en affirmant à son tour que l'« inquiétude permanente » découlant de l'exposition à l'amiante dans ce type d'établissements était susceptible de générer un préjudice d'anxiété ouvrant droit à indemnisation. Toutefois, par la suite, la Cour a circonscrit l'application de ce préjudice autonome au régime de la préretraite amiante en rejetant toute action présentée en dehors de ce champ restrictif (Cass. Soc. 27-1- 2016, n° 15.10.640 du 27 janvier 2016).

Début 2019, la Cour de cassation a mis un terme à cette approche restrictive par un arrêt d'Assemblée plénière. Dans le cadre d'une demande d'indemnisation d'un ancien salarié de la société EDF, établissement non-classé, elle a jugé que l'ensemble des salariés exposés à l'amiante pouvait se prévaloir du préjudice d'anxiété sur la base de l'obligation de sécurité de l'employeur et ce, quel que soit leur lieu de travail (Cass. Assemblée plénière, 18-17.442 n° 643 du 5 avril 2019) ;

Tout récemment, par un arrêt du 11 septembre 2019, la Cour de cassation a confirmé cette nouvelle orientation en étendant le préjudice d'anxiété à toute « substance nocive ou toxique générant un risque élevé de développer une pathologie grave », toujours sur le fondement de l'obligation de sécurité de l'employeur. Ce faisant,

la Haute juridiction a ainsi permis à 700 anciens mineurs de réclamer à leur employeur une indemnisation du fait de leur exposition à l'amiante et à d'autres substances nocives ou toxiques (silice, goudrons, hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP), etc...) (Cass. Soc. 17-24.879 n° 1188 du 11 septembre 2019).

### Vers la fin de l'automatisme des condamnations de l'employeur ?

Sous l'ancienne jurisprudence, la Cour de cassation compensait le caractère restreint du champ d'application du préjudice d'anxiété par une reconnaissance quasi automatique de celui-ci : les salariés n'avaient pas à prouver leur état d'anxiété ou la faute de leur employeur, il leur suffisait de prouver qu'ils pouvaient bénéficier du régime de préretraite amiante (Cass. Soc. 2 juillet 2014, n° 12-29788).

En faisant basculer la reconnaissance du préjudice d'anxiété dans le régime de droit commun de l'obligation de sécurité de l'employeur, cette automatisme n'est plus. En-dehors du régime particulier de la préretraite amiante, les salariés doivent désormais prouver le manquement de leur employeur à son obligation de sécurité ainsi que leur état d'anxiété.

De son côté, l'employeur peut désormais s'exonérer s'il démontre avoir pris toutes les mesures adéquates pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, notamment celles prévues à l'article L. 4121-1 du Code du travail.

Afin de réduire le risque de condamnation, les entreprises doivent donc être particulièrement attentives en matière de protection et de suivi de la sécurité de leurs salariés pour identifier les risques d'exposition des salariés et assurer efficacement le respect de l'intégralité des principes généraux énoncés aux articles L 4121-1 et L 4121-2 du Code du travail.

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



## NOTRE MISSION

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

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

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

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

Formations certifiantes, diplômantes  
Programmes courts  
Formations intra-entreprise

En savoir plus : [www.amraeformation.fr](http://www.amraeformation.fr)  
Contact : [amrae.format@amrae.fr](mailto:amrae.format@amrae.fr) - 01.42.89.32.72



# Abonnement 2019\*

Je désire m'abonner à la revue Atout Risk Manager pour 2019 (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](mailto: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.



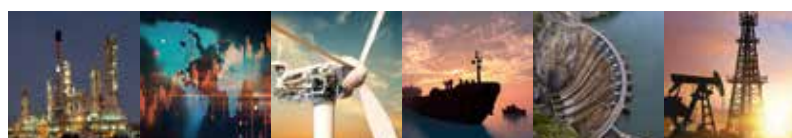


# Au service de l'expertise internationale

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

## NOS DOMAINES DE COMPÉTENCE

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



152 avenue de Malakoff - 75116 Paris - T. +33 1 45 26 90 83 - [www.naudet.fr](http://www.naudet.fr)







# Le monde des affaires est plein d'imprévu.

**QBE. Nous sommes prêts.**

**Search 'QBE France'**



QBE European Operations est le nom commercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited et QBE Europe SA/NV. QBE Europe SA/NV est le nom commercial de la société de droit belge QBE Europe. QBE Europe SA/NV est une société anonyme au capital de EUR 770.061.500 immatriculée en Belgique sous le n° 0690.537.456 – RPM Bruxelles – TVA BE 0690.537.456. IBAN No. BE53949007944353 et SWIFT/BIC No. HSBCEBBB. Son siège social est situé 37, boulevard du Régent, 1000 Bruxelles - Belgique. La succursale en France de QBE Europe SA/NV est inscrite au RCS de Nanterre sous le numéro 842 689 556. Son établissement principal est sis Cœur Défense – Tour A – 110, Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex. QBE Europe SA/NV est une entreprise régie par le Code des Assurances pour les contrats souscrits ou exécutés en France. QBE Europe SA/NV est agréée sous le numéro 3093 et soumise au contrôle de la Banque Nationale de Belgique (BNB) et sa succursale en France est également soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).