

# ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°24

TRIMESTRIEL • PRINTEMPS 2020



coronavirus ça s'assure... ou pas ?



« Pas assurable en PDBI c'est certain !  
Pas assurable en standard dans les polices Supply Chain non plus, le risque est systémique »



« Assurable en théorie en NDBI si la couverture a été couverte avant survenance de l'épidémie »



« Pas de solution matures en dehors de solutions d'auto-assurance »



**Une femme en mouvement**  
Anne-Marie Fournier, Risk Manager, Kering

## Dossier

28<sup>èmes</sup> Rencontres AMRAE  
du Risk Management  
Risque(s) en puissance(s)

## Métier Risk Manager

Réseau international : Xavier Mutzig, directeur des risques et des assurances, Johnson Matthey, Royaume-Uni

## Veille et position

Mobilités, impacts économiques, droits applicables : le point à date pour Covid\_19

## Actualité de l'AMRAE

Nouveau site internet

# BESSÉ N°1

AU BAROMÈTRE  
COURTIERS  
RISK MANAGER\*



Depuis plus de 60 ans, Bessé évolue au contact de ses clients, les entreprises, et se transforme comme elles, pour continuer à leur offrir le meilleur du conseil en assurances, dans la compréhension, la maîtrise de leurs risques, la définition et la mise en oeuvre de leurs programmes d'assurances, ainsi que dans la gestion de leurs sinistres. L'activité première de Bessé est le conseil qui est le produit de l'écoute, de la connaissance, de l'innovation et de la spécialisation. Notre valeur ajoutée repose sur la disponibilité, la proactivité, la créativité et l'engagement des 450 professionnels de Bessé qui construisent jour après jour une relation de confiance avec leurs clients.



CONSEIL EN ASSURANCES ■

---

#### CONTACTS ET INFORMATIONS

Tél. : +33 2 40 41 49 00

---

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

# ÉDITO

**C**hers amis...

Nous sommes heureux de publier, même confinés, ce premier numéro d'Atout Risk Manager de l'année 2020, car notre revue incarne ce lien fort qui unit la communauté des Risk Managers. C'est essentiel au moment où celle-ci est particulièrement sollicitée dans la lutte contre les conséquences en chaîne de la pandémie mondiale Covid 19 pour les entreprises et leurs personnels.

Si comme à chaque fois, le numéro de mars est consacré aux Rencontres, la différence cette année, c'est qu'à la vue des reportages joyeux de l'« avant », nous mesurons combien, en moins de deux mois, la crise a déjà changé notre regard sur nos façons de vivre et de gérer les entreprises, quand bien même nous ne sommes pas encore dans « l'après » ! Alors gardons cette joie que nous avons partagée à Deauville. C'est elle qui nous donne l'énergie d'affronter aujourd'hui les multiples difficultés de la crise et demain celle de préparer la reprise.

Le Covid-19 était un « risque en puissance » lors des Rencontres en février et nous sommes restés mesurés à son sujet.

Nous le voyions comme une crise sanitaire régionale en Chine, mais qui, en mettant à l'arrêt les « supply chains », révélait au grand jour la dépendance à cette économie devenue prépondérante dans les échanges globaux.

Certes, le risque de pandémie était bien dans le radar des stratégies gouvernementaux ou sanitaires, et très bien identifié par les réassureurs. Mais les entreprises, en pleine transformation et face à de nouveaux risques, l'ont sans doute considéré comme moins prioritaire ou pas vraiment de leur ressort. Cette pandémie planétaire est une première dans l'histoire contemporaine : nous avons été sidérés.

Mais rappelez-vous les « Risques(s) en Puissance(s) » des Rencontres, je suis frappée combien nos débats résonnent avec ce que nous vivons aujourd'hui !

En séance plénière, nous avons pointé les dérèglements du monde et ses ruptures potentielles et combien il était désormais exposé à des risques systémiques, inter-correlés et plus difficilement assurables.

Cette prémonition est devenue malheureusement une réalité : la combinaison d'une crise sanitaire et d'une crise économique à l'échelle de la planète, c'est le risque systémique poussé à son paroxysme !

Nous savions déjà que nous sommes interdépendants, que nous partageons un destin commun sur une planète plus limitée. La résilience est devenue un bien commun : chacun de nous est appelé aujourd'hui à en être responsable, pour les autres comme pour soi. Et c'est bien ce que nous vivons au quotidien dans la lutte contre le virus.

Le dérèglement des modèles a remis en avant le fait que le partage du risque est au cœur du contrat social instauré par les États-nations pour protéger la société.



**Brigitte Bouquot,**  
Présidente de l'AMRAE

**« La combinaison d'une crise sanitaire et d'une crise économique à l'échelle de la planète, c'est le risque systémique poussé à son paroxysme ! »**

Ce contrat social auquel les entreprises contribuent considérablement en accomplissant leur propre mission.

En réponse à la crise, les autorités politiques vont plus loin que nos échanges à Deauville. Elles envisagent un retour de la souveraineté dans l'économie, elles s'interrogent sur la bonne allocation des ressources face aux risques prioritaires, elles veulent revoir leurs échelles de valeurs, ne plus retenir uniquement celle de la réduction des coûts.

Enfin, depuis deux ans face à la perte de confiance et la montée des attentes sociétales vis-à-vis des entreprises, l'AMRAE a appelé les entreprises à ne plus opposer Résilience et Performance. C'est-à-dire à se donner les moyens de faire du Risk Management, en y allouant des ressources suffisantes. Nous sommes convaincus que le Risk Management est le socle d'une entreprise responsable, qui renoue avec la confiance, soucieuse de sa propre continuité d'activité et de celle de ses parties prenantes.

Les Risk Managers, vus hier comme trop défensifs, sont aujourd'hui montés en première ligne comme les acteurs clés de la cellule de crise et de la continuité d'activité, devenue stratégique. Ils sont les combattants de la résilience sur le terrain au jour le jour! C'est essentiel car nous traversons une crise de l'économie réelle, - contrairement à la crise de 2008 -, une crise où les entreprises sont en première ligne.

Au moment où toute l'économie ralentit sous l'effet du confinement, elles « redécouvrent » leurs fonctions vitales - liquidité, solvabilité – tels les organismes vivants qu'elles sont. Les états ont mis en œuvre des plans de sauvegarde financiers très puissants, pour leur permettre de « tenir » jusqu'à la reprise. C'est fondamental puisque cette crise hors norme a déjà frappé violemment des pans entiers de l'économie et ses acteurs les plus vulnérables.

Mais pour l'AMRAE, seules les entreprises peuvent véritablement agir, elles seules sont à même de « redémarrer » la création de valeur qui fait l'économie réelle. Celles qui auront bien géré cet hivernage forcé, qui auront maintenu une continuité d'exploitation, - grâce aux technologies numériques notamment - devraient ainsi être mieux positionnées à la sortie de crise. Ce n'est pas suffisant, car bien d'autres facteurs entrent en jeu, comme la maîtrise du niveau d'exposition des salariés et la reprise de la demande des clients. Mais la continuité de l'exploitation est devenue absolument nécessaire pour pouvoir relancer la dynamique économique!

Nos entreprises y étaient-elles bien préparées ?

Pour beaucoup d'entre elles aujourd'hui, il s'agit de passer de la théorie à la pratique, qui plus est en « vraie » grandeur sur toutes les métiers et fonctions.

« L'AMRAE a appelé les entreprises à ne plus opposer Résilience et Performance. »

Des avancées, hier encore impensables, sont accomplies vite et bien, en particulier en termes de télétravail.

Mais, il faut rester vigilants quant aux menaces qui viennent se surajouter aux difficultés d'une situation en mode plus dégradé, telles que le risque de fraude, d'attaques cyber, de contentieux, de sites sans surveillance.

Dans ce moment critique, le soutien de nos partenaires - assureurs et courtiers - est primordial pour protéger la résilience à l'œuvre.

Il l'est aussi dès à présent pour préparer le renouvellement de nos programmes 2021.

C'est donc un véritable challenge que doivent relever les Risk Managers : faire, agir sur le terrain pour apporter les bonnes réponses aux nombreuses attentes stratégiques de leurs dirigeants et de la gouvernance !

C'est pourquoi depuis le début de la crise, l'AMRAE est très active : elle a mis librement à disposition toutes ses bonnes pratiques, elle a partagé quotidiennement sur son site internet toutes les informations utiles. L'AMRAE s'est inscrite dans une solidarité entrepreneuriale, grâce aux efforts sans relâche de certains d'entre vous et de son équipe, au service de sa propre continuité.

L'AMRAE est aussi engagée pour penser « l'après », en s'appuyant sur les acquis de sa vision stratégique. C'est le moment de bouger les lignes et d'agir, c'est le moment d'associer d'avantage le management des risques à l'assurance dans un véritable continuum au service de l'entreprise. Il faut répondre à la question de comment mieux assurer les pertes d'exploitation sans dommages - sujet qui n'est pas le seul fait des crises sanitaires et qui nous préoccupe de longue date pour les risques numériques ou ceux de la « supply chains ».

Plus largement, il faut progresser vers une meilleure adaptation des garanties d'assurance aux nouveaux risques que les entreprises connaissent. Sachez que nous mettons tout en œuvre pour que les entreprises et les Risk Managers soient représentés dans le débat public qui s'est engagé entre les pouvoirs publics et les assureurs. L'AMRAE le doit à tous les Risk Managers et aux Entreprises qui vont souffrir de cette crise. Pour cela, nous faisons appel à vos contributions solidaires au service du collectif.

Pour conclure ce long édito, le dernier de ma Présidence (!), je voudrais vous exhorter à être prudents, ainsi que vos proches, c'est à dire à protéger la vie. Je souhaite très sincèrement que vous ne soyez pas touchés par cette maladie, et que nous nous retrouvions tous ensemble à l'occasion de notre belle journée scientifique, à très bientôt ...! ■

*Brigitte Bouquot  
Présidente de l'AMRAE*

« C'est le moment de bouger les lignes et d'agir, c'est le moment d'associer d'avantage le management des risques à l'assurance dans un véritable continuum au service de l'entreprise. »



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.com](http://axaxl.com)

AXA XL est une division du Groupe AXA qui fournit des produits et services à travers trois pôles : AXA XL Insurance, AXA XL Reinsurance, et AXA XL Risk Consulting.  
AXA, les logos AXA et XL sont des marques déposées d'AXA SA ou de ses filiales. © 2020

## ATOUT RISK MANAGER

est une revue de l'AMRAE,  
80 boulevard Haussmann, 75008 Paris  
Tél. : 01 42 89 33 16  
atouriskmanager@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, Olivier Wild, Olivier Coppermann

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

**Ont contribué à ce numéro AMRAE:**  
**Journalistes:** Nathalie Arensonas - Sabine Germain - Aurélie Nicolas - Charles de Toirac et Séverine Charon  
**AMRAE:** Viviane Labonne

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

**Crédits photos:**  
SEITOSEI, ©, Stephane Olivier et Sacha Lenormand / Artephoto, 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

**Dépôt légal:** Avril 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



## 8 -PORTRAIT

Anne-Marie Fournier  
Risk Manager, Kering

## 12 -ACTEURS EN VUE



## 18 -DOSSIER RISQUE(S) EN PUISSANCE(S)

- 22 Dans les coulisses des Rencontres
- 28 Convention de la Francophonie
- 30 Les risques planétaires défient la souveraineté des États
- 42 L'entreprise, responsable de la résilience sociétale
- 52 Le Risk Management, matrice du capitalisme responsable

## 63 -À L'AFFICHE

- 63 Agenda
- 64 Revue de presse



## 66 -MÉTIER RISK MANAGER

- 66 Gillian Le Cordeur, Dg de l'Institut du Risk Management d'Afrique du Sud (Irmsa)
- 70 Réseau international : Xavier Mutzig, directeur des risques et des assurances, Johnson Matthey, Royaume-Uni
- 74 Formation à la loupe : Master 2 Miage Siris

## 78 -VEILLE ET POSITION

- 78 Les entreprises face au Coronavirus



## 82 -ACTUALITÉ DE L'AMRAE

- 82 Nouveau site internet
- 85 Commission RH
- 86 Publications : guide pratique URD

## 88 -BULLETIN D'ABONNEMENT

Par Nathalie Arensonas

ANNE-MARIE FOURNIER, RISK MANAGER DU GROUPE KERING

# UNE FEMME EN MOUVEMENT

**Près de vingt ans de courtage et une envie irrépressible de franchir le Rubicon, passer chez le client, « du côté de la prise de décision », l'aboutissement naturel selon Anne-Marie Fournier du métier de courtier. Portrait d'une Risk Manager de choc, exposée aux aléas de la mode et de la haute couture. Aujourd'hui, le coronavirus, demain d'autres risques de plus en plus immatériels.**

**D**rôle d'endroit pour une rencontre, ou plutôt, drôle de timing. Jeudi 12 février 2020, 9h30, ancien hôpital Laennec à Paris, devenu depuis 2017 le siège de Kering (ex-PPR), numéro 2 mondial du luxe. Nous avons rendez-vous avec Anne-Marie Fournier, directrice des risques du groupe aux 16 milliards de chiffre d'affaires.

Les portes de l'ancien hôpital des « incurables » sont soigneusement gardées. Au 40 rue de Sèvres, il règne justement un silence d'hôpital. « Le risque de pandémie est du même ordre que le terrorisme, il est imprévisible et on ne sait pas quand ça s'arrête ni quelle en sera l'ampleur, mais chez Kering, nous ne surréagissons jamais à un événement ponctuel », tempère la Risk Manager aguerrie, non sans confier que « tout cela est un peu complexe ». La couverture annulation des événements, les défilés, les présentations de collection, la

politique de restriction des voyages du personnel, les réponses aux sites qui doivent prendre des mesures de fermeture : autant de sujets immédiats dont les conséquences futures sont encore inconnues...

Au même moment François-Henri Pinault, le président du groupe, présentait devant la presse les résultats annuels du groupe et partageait déjà ses incertitudes sur l'impact de l'épidémie. Après une année 2019 record suivie d'un « début d'année 2020 exceptionnel », le P-dg de Kering annonçait que l'entreprise avait vu « son activité quasiment s'arrêter » dans l'empire du Milieu. Depuis ce 12 février, qui semble être une éternité tant la crise s'est mondialisée et est devenue indomptable, Anne-Marie Fournier a enfilé son habit de Risk Manager de combat, comme ses confrères dans d'autres groupes. « Demain, les pertes

K E R I N G



**« Le risque de pandémie est du même ordre que le terrorisme, il est imprévisible et on ne sait pas quand ça s'arrête ni quelle en sera l'ampleur, mais chez Kering, nous ne surréagissons jamais à un événement ponctuel. »**



## BIO EXPRESS

57 ans, parisienne pur sucre, normande d'adoption (chaque été, elle s'occupe à titre bénévole du festival Offenbach Etretat et cherche les sponsors), diplômée d'une maîtrise de droit à l'université Assas et d'un diplôme trilingue à l'Institut supérieur d'interprétation et traduction (Isit), Anne-Marie Fournier a fait ses armes pendant près de vingt ans dans le courtage. Avant de rejoindre Kering en 2004 - qui était alors le groupe Pinault-Printemps-La Redoute (PPR) - au poste de Risk Manager. Elle a vécu la transfiguration du groupe familial devenu le numéro 2 mondial du luxe, avec un virage radical à l'international, son «*dada*», dit-elle. Une mutation à 90° comme elle les affectionne, «*J'aime le mouvement*», dit-elle. Un mouvement dans lequel elle a accompagné son équipe : «*Malgré la transfiguration de Kering, je suis fière de n'avoir laissé personne sur le bord du chemin*», se félicite Anne-Marie Fournier.

Administratrice de l'AMRAE en 2006, vice-présidente chargée du pôle scientifique (de 2008 à 2018) qu'elle a créée et qui réunit des universitaires, des administrateurs, des courtiers, des assureurs, des experts indépendants, elle loue la vision à long terme de l'Association, «*sa capacité d'anticipation, et de partage avec les autres industries*». Le référentiel métier du Risk Manager, c'est elle. L'indicateur du coût des risques entreprise à destination des assureurs, c'est elle aussi (avec la présidente de l'AMRAE, Brigitte Bouquot). «*Ça n'a pas pris, on a eu raison trop tôt...*», sourit-elle après coup.



*d'exploitation sans dommages, il n'y aura que ça : risques politiques, cyber, e-reputation, pandémie... Les risques seront immatériels avec des conséquences humaines et toujours essentiellement financières*», prédit-elle en nous faisant visiter les bâtiments du XVII<sup>e</sup> siècle réhabilités, les jardins avec vue sur l'hôtel Matignon, le showroom de Kering Eyewear.

Elle nous guide ensuite jusqu'à son bureau. Sur un mur, les photos de son équipe, dans une parodie de campagne publicitaire où chacun porte des lunettes signées Gucci, le navire amiral de Kering. Anne-Marie Fournier prend aussi la pose. Sur ses étagères, du thé «*Detox*» et une copie du baiser de Brancusi sculptée par ses soins, en bonne place à côté du code des assurances. Chez Kering, comme à l'AMRAE (lire ci-dessus) elle s'est sculpté une réputation de choc.

### MER DU NORD ET ROLLER COASTERS

Les assurances... elle en vient. Avant de rejoindre Kering en 2004 (alors PPR), Anne-Marie Fournier avait en effet passé dix-neuf ans dans le courtage, «*J'étais tombée dans l'assurance par hasard, au détour d'un stage*

*chez Elf Aquitaine où j'ai travaillé sur l'assurance des plateformes pétrolières en mer du Nord, après mes études de droit et de langues (elle parle allemand, anglais et italien). Je serais bien restée dans le groupe pétrolier, mais c'était la crise... du pétrole*». Elle rejoint alors en 1984 Sedgwick (devenu Marsh) où elle s'occupe toujours des plateformes pétrolières en Norvège, notamment depuis Londres. Sedgwick est alors le numéro 1 du courtage en Angleterre. Elle vit quelques mois de l'autre côté de la Manche pour suivre le secteur maritime. Not her cup of tea : «*Un univers ultra masculin à l'époque mais une très belle entrée en matière pour l'assurance*», résume Anne-Marie Fournier.

De retour sur le continent, elle rejoint SGCA (passé sous le contrôle d'Aon) où elle est en charge de clients internationaux, puis part quelques années plus tard chez Gras Savoye où elle est responsable du département Responsabilité civile grands risques industriels. «*Le courtage est une très bonne école, on a l'impression de faire partie de l'équipe client*». Ses clients, sont déjà à l'époque PPR (ancêtre de Kering), mais aussi Valeo, EuroDisney ou

**«*Demain, les pertes d'exploitation sans dommages, il n'y aura que ça : risques politiques, cyber, e-reputation, pandémie... Les risques seront immatériels avec des conséquences humaines et toujours essentiellement financières.*»**

Eurotunnel « avec des sujets inédits comme la garantie du risque terrorisme dans le tunnel et des discussions sans fin avec les réassureurs », se rappelle-t-elle. Le sujet de la montée des eaux n'était pas encore d'actualité... Chez Eurodisney, où SGCA l'a détachée quelques mois *in situ* après l'ouverture du parc en 1992, c'est le régime roller coaster : « le matin, dès 5 heures, j'étais à Marne-la-Vallée, dans les attractions, à la place des sacs de sable qui sont là d'habitude pour simuler le visiteur ! » Depuis cette expérience de courtage presque kamikaze, vous ne la ferez plus monter sur un manège. « *Dans le courtage, on a l'impression d'épouser la clause du client, mais ce n'est qu'une impression...* ».

Dont acte. En 2004, elle saisit l'opportunité de rejoindre le client, ce sera PPR, devenu Kering en 2013, où elle est nommée directrice des risques et des assurances. « *Passer de l'autre côté de la barrière, j'y réfléchissais depuis longtemps, je voulais connaître d'autres métiers de la chaîne, du client à l'assureur* », confie Anne-Marie Fournier.

## « L'OCCASION POUR LES ASSUREURS DE SE REFAIRE UNE SANTÉ »

Rattachée à la direction de la trésorerie « et contente de ce rattachement qui me permet d'être au contact du terrain et d'avoir accès à beaucoup d'informations », elle gère directement les risques, du crédit aux risques industriels. Elle a en charge les risques et les programmes assurantiels du groupe au niveau mondial, identifie et quantifie l'exposition aux risques, décide de leur couverture et des programmes de prévention, des outils de gestion de risques et sélectionne les courtiers et assureurs à l'échelle mondiale, pour toutes les « Maisons » du groupe : Gucci, Saint-Laurent, Balenciaga, Boucheron, Bottega Veneta, Pomellato, Brioni, etc.

La cartographie des risques est réalisée par le département de l'audit qui reporte directement à la direction générale. « *Il ne s'agit pas de scénarios quantifiés mais d'une cartographie macro* », explique la Risk Manager. Le document facteur de risques est co-rédigé par l'audit, l'équipe d'Anne-Marie Fournier, celle du RSE, des RH et de la direction financière. « *Nous sommes une holding avec des maisons (les filiales dans le dictionnaire de la haute couture), et chacune fait sa propre analyse des risques, l'audit en fait ensuite la synthèse. Il se saisit de*

*certains sujets avec sa méthode d'audit, « pas avec la méthode de l'assurance dont l'ADN est de réduire les risques et de les transférer »,* commente la directrice des risques.

## « UNE RÉTENTION DES RISQUES PAS VALORISÉE À SON JUSTE PRIX »

La politique de rétention est très forte chez Kering, « *plus que chez nos concurrents, du fait de l'histoire du Groupe : avec nos magasins Grande Distribution [marques finalement cédées en 2010], nous avions beaucoup de sinistres, les assureurs nous voyaient alors comme une entreprise à risques et ils ont la mémoire longue...* » Pour Anne-Marie Fournier, c'est une longue expérience du courtage qui lui fait gérer d'une main de fer la politique assurantielle du groupe de luxe. À ses yeux, « *il faut des niveaux de rétention conséquents pour réduire les échanges d'argent avec les assureurs sur des zones de risque basses et pour nous inciter nous-mêmes à prendre les bonnes mesures de prévention. On reste dans un risque ateliers, entrepôts, magasins, sites pour lesquels l'application de mesures de prévention appropriées réduit nettement la probabilité et la sévérité d'éventuels sinistres* ».



« Il est difficile pour les assurés de comprendre les changements de stratégie des assureurs. Du côté des clients, nous recherchons plutôt des engagements de long terme afin de bâtir des politiques d'assurances stables et résilientes... »

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2019

Activités : mode, maroquinerie, joaillerie, horlogerie, lunetier

Marques emblématiques : Gucci, Saint-Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Pomellato, Boucheron, Alexander McQueen, Ulysse Nardin.

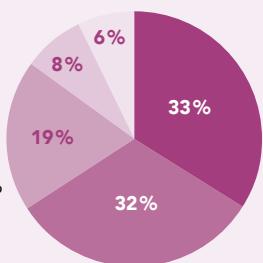


15,9 milliards d'euros (+13,3 %) porté essentiellement par Gucci (9,62 Mds€), Yves-Saint-Laurent (2,05 Mds) et la bonne tenue du reste de ses maisons de couture. Bottega Veneta, avec une progression annuelle de 2,2 % (+9,4% sur le 4<sup>e</sup> trimestre 2019).

### Répartition du CA :

Asie-Pacifique : 33 %, Europe de l'Ouest : 32 %, Amérique du Nord : 19 %, Japon : 8 %, autres pays : 6 %

38 000 collaborateurs dans 50 pays



Forte de son passé de courtier, elle convoque régulièrement les marges de manœuvre des contrats pour rebattre les cartes et revisiter les contrats, le plus souvent possible dans des logiques de Long Term Agreement.

« La crise du marché aujourd’hui ? « L’occasion pour certains assureurs de se refaire une santé, juge sans concession Anne-Marie Fournier. Je préférerais qu’ils mutualisent les risques de même qualité plutôt que de faire bondir les primes sur des affaires sans sinistres », poursuit-elle.

« Il est difficile pour les assurés de comprendre les changements de stratégie des assureurs, parfois axée sur la croissance de chiffre d’affaires, parfois les yeux rivés sur les « combined ratios », ce qui modifie beaucoup leurs appétits aux risques et leurs souhaits de souscrire des risques au 1<sup>er</sup> euro ou des excess. Du côté des clients, nous recherchons plutôt des engagements de long terme afin de bâtir des politiques d’assurances stables et résilientes... » ■

EN VUE

# EN TOUTE FRANCHISE

**Élue à la présidence de la Fédération française de l'assurance (FFA) en juin dernier, Florence Lustman a pris ses fonctions début octobre. Un retour aux sources dans l'univers familial de celle qui a passé vingt-cinq ans à contrôler des sociétés d'assurance.**

**F**lorence Lustman ne cache pas le plaisir qu'elle éprouve de revenir à l'assurance : du contrôle des entreprises, à la présidence de la fédération, passée par le monde de l'entreprise, elle accomplit une boucle qui lui aura permis d'aborder l'assurance et l'assuré sous tous les angles. «C'est très utile que je sois passée par l'entreprise, car il faut aussi que l'assureur se mette à la place de celui qui est en face» explique la présidente de la fédération, qui glisse au passage que le Global Risks Report lui tient presque lieu de livre de chevet. «Dans l'assurance, on est aux avant-postes des évolutions sociétales. On a bien sûr notre mot à dire sur le réchauffement climatique. Plus généralement, l'assurance doit servir à éclairer et construire la société de demain», ajoute la présidente de la FFA, qui juge que les assureurs doivent savoir se mettre à la place des assurés, tout en assumant sereinement leur rôle, même quand ils abordent des sujets jugés gênants pour l'assuré. «Avec l'audit des risques, par les questions que l'on pose, on éveille une conscience chez notre interlocuteur» explique ainsi Florence Lustman venue à la rencontre des Risk Managers le 7 février dernier.

## L'ASSURANCE PAR CHOIX

Polytechnique (X80), Sciences Po Paris et Actuaire (CEA 1990), vingt-cinq ans au corps de contrôle de l'assurance, dont dix ans comme

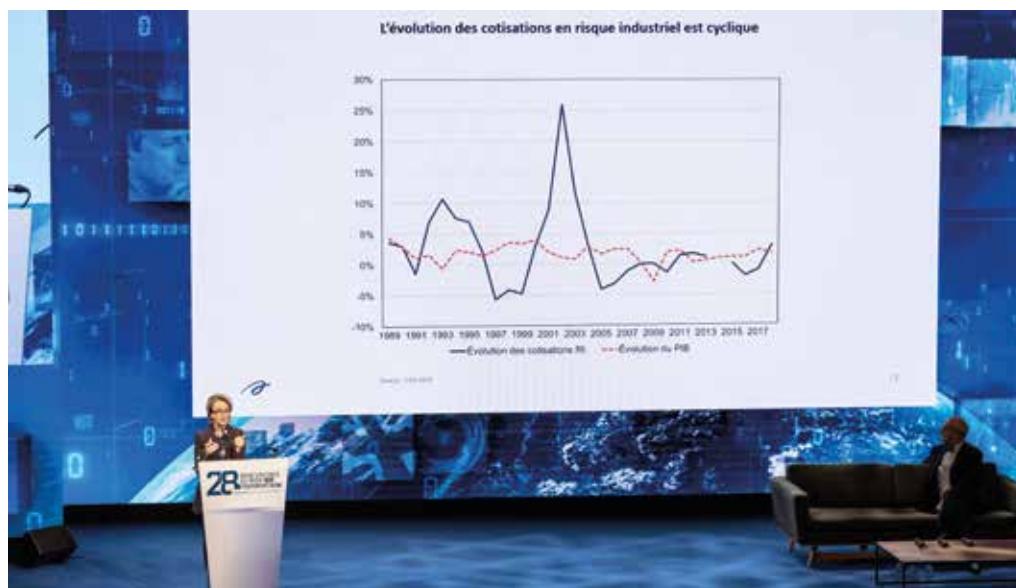
secrétaire général, personne ne peut lui contester sa parfaite connaissance technique du secteur. Mais si la première femme à présider la Fédération française de l'assurance (FFA) a choisi ce domaine, c'est en priorité par goût du concret, pas pour celui des sciences actuarielles ! C'est l'ancrage au réel et les besoins en assurance qui l'ont poussée à opter pour ce secteur à l'Ecole polytechnique, alors qu'elle ne se voyait pas ingénieur dans l'industrie ou la construction. «Quand j'ai rencontré des gens du contrôle des assurances, j'ai été séduite par le fait qu'ils me parlent de choses concrètes, de la vie réelle, avec des sujets d'assurance auto ou d'assurance RC, mais aussi d'assurance spatiale et bien sûr de finance» se souvient Florence Lustman. «C'était aussi un choix beaucoup plus ouvert que les autres qui s'offraient à moi. J'aime bien aller là où on m'attend le moins» ajoute-t-elle. D'ailleurs, histoire de ne pas se cantonner à un pré carré, elle va choisir Sciences Po Paris plutôt que l'ENSAE comme école d'application, «pour rencontrer des gens formés différemment». Choisir l'ENSAE lui aurait permis pourtant d'être actuaire sans aller plusieurs années suivre les cours du soir du CNAM.

## UN TEMPÉRAMENT DE MENEUSE

Après un parcours sans faute au contrôle des assurances, Florence Lustman a voulu connaître

«Quand j'ai rencontré des gens du contrôle des assurances, j'ai été séduite par le fait qu'ils me parlent de choses concrètes, de la vie réelle, avec des sujets d'assurance auto ou d'assurance RC, mais aussi d'assurance spatiale et bien sûr de finance.»

Florence Lustman,  
présidence de la Fédération  
française de l'assurance (FFA)





## BIO EXPRESS

1985-2000 : Commissaire contrôleur des assurances  
 2000-2007 : Secrétaire Générale de la Commission de contrôle des assurances  
 2007-2012 : Inspection Générale des Finances, Responsable du pôle «Enseignement Supérieur et Recherche» à la Revue Générale des Politiques publiques puis Chargée du pilotage du Plan Alzheimer  
 2012-2014 : Inspecteur Général de La Banque Postale, en charge de l'audit interne  
 2014-2019 : Directeur Financier du groupe La Banque Postale

d'autres milieux et se frotter au monde de l'entreprise. Avant de rejoindre le privé, elle passe cinq ans à l'Inspection Générale des Finances, où elle travaille d'abord sur l'université, puis au pilotage du plan Alzheimer. En 2012, elle change de monde en passant à La Banque Postale, où elle prend la tête de l'inspection générale puis celle de la direction financière.

Avec ce CV brillant, on pourrait s'attendre à une personne difficile d'approche ou intimidante..., Là encore, Florence Lustman surprend. L'ouverture aux autres et l'empathie sont chez elle des principes essentiels. Souriante, elle sait aussi être directe, sans être brutale. «Nous avons eu l'occasion de travailler ensemble lorsque j'étais directeur des risques et du contrôle interne du groupe La Poste. Elle était «propriétaire» de certains risques suivis au niveau de la maison-mère» explique Gilles Maindrault, médiateur du Groupe La Poste. «C'est quelqu'un de très direct, très simple dans les relations de travail, avec qui les relations sont fluides. Elle réagit vite, et les échanges d'informations sont aisés» retient-il.

«Elle est très naturelle et très directe, et sait rester proche des personnes» confirme Franck Le Vallois, membre du Comex d'Allianz France, un temps jeune commissaire contrôleur des assurances de la secrétaire générale Florence Lustman. «Il ne faut pas penser que sa rigueur d'analyse et sa détermination quand il s'agit de défendre un dossier ou de porter une conviction signifie qu'elle est aussi une personne austère... Elle fait confiance et sait déléguer» ajoute-t-il, lui qui ne l'a jamais perdue de vue. «Elle a une réelle capacité à fédérer et à ne pas décider seule» ajoute-t-il.

«C'est un chef de guerre! Elle sait ce qu'elle veut, et sait composer avec son équipe pour atteindre ses objectifs» résume, admiratif, Hervé Douard, associé du cabinet d'actuariat Primact, qui a conseillé Florence Lustman et La Banque Postale dans la renégociation des accords commerciaux avec CNP Assurances en 2015.

## UNE NÉGOCIATRICE HORS-PAIR

Dès le début de sa carrière, Florence Lustman a effectivement négocié. Il s'agissait alors de règles prudentielles et normes comptables. Elle fait partie de ceux qui ont fondé le CEIOPS, l'autorité européenne de régulation de l'assurance. «Quand on me propose des choses, en général, je dis oui. Au contrôle des assurances, j'ai eu très rapidement une assez grosse activité à l'international qui m'a amenée à prendre du recul sur la façon dont on travaillait en France» explique Florence Lustman. À La Banque Postale, sherpa de Philippe Wahl, PDG du groupe La Poste, elle fréquentait donc assidûment la Fédération bancaire française, voisine de la FFA.

Ces multiples expériences seront utiles à la présidente de la FFA, alors que les entreprises d'assurance se crispent à l'idée que de nouvelles règles prudentielles ne leur conviendraient pas. Fidèle à ses principes de franchise, Florence Lustman lance : «cela ne sert à rien de broyer du noir entre Français, là où nous partageons les mêmes analyses. L'enjeu est de convaincre nos partenaires européens! Il faut se donner un objectif, et aller se battre au niveau européen, voire au niveau mondial, pour démontrer le bien-fondé de nos positions.» Rassembler l'assurance française autour d'idées fédératrices, et aller défendre ses principes, un beau programme pour celle qui consacre son temps libre à sa vie de famille et à une pratique sportive. ■

«C'est quelqu'un de très direct, très simple dans les relations de travail, avec qui les relations sont fluides. Elle réagit vite, et les échanges d'informations sont aisés.»

Gilles Maindrault,  
médiateur du Groupe La Poste

«Il faut se donner un objectif, et aller se battre au niveau européen, voire au niveau mondial, pour démontrer le bien-fondé de nos positions.»

Florence Lustman,  
présidence de la Fédération  
française de l'assurance (FFA)

## ADHÉRENTS AMRAE DANS UNE NOUVELLE ENTREPRISE ILS ONT BOUGÉ

### Thomas Bertolini

en provenance de **RATP Développement** est désormais Responsable risques & assurances du **groupe Indigo Groupe**

### Philippe Chavasse

précédemment chez **Fives** a rejoint **Porcher Industries** en tant que Global head of legal

### Gabriela Chavez-Lopez

a quitté **Corelogic** pour rejoindre **Systra** en tant que Risk Manager

### Dan Chelly

précédemment chez **Optimind** a rejoint **Mazars** en tant qu'Associé

### Marine Duponcheel

a quitté le **Cabinet Deprez Perrot** pour le **Cabinet Nerio Avocat.e.s** comme Avocate, associée

### Edith Fonade

en provenance de **Loxam** est désormais Responsable juridique assurances chez **Verallia Packaging**

### Sarah Lynch

précédemment chez **Vacanceselect Group** a rejoint **Valeco** comme Responsable juridique

### Gaëtan Pinget

a quitté **Alstom** pour rejoindre **Fives** en tant que Responsable assurances groupe

## HOMMAGE

### Emmanuelle Tran

La fondatrice d'Acyan, cabinet conseil en gestion de crise est décédée le 10 février dernier.

À la tête d'Acyan qu'elle avait fondé en 2012, elle était une des pionnières du conseil en gestion de crise. Discrétion, précision et gentillesse la caractérisaient. Pour Alain Ronot, trésorier de l'AMRAE et VP Insurance de Cap Gemini, « c'était un vrai plaisir de travailler et d'échanger avec Emmanuelle qui était une grande professionnelle. Elle avait une intelligence et une gentillesse que je n'oublierai jamais. »

Sophie Mauclair administratrice de l'AMRAE et VP Risk Manager de Thales évoque quant à elle « l'une de ces consultantes qui vous marquent par leur capacité d'écoute,

leur clairvoyance, leur personnalité, leur accompagnement en toute situation ; que de simulations de crise organisées depuis 2009, que de moments partagés en France ou à l'autre bout du monde... Merci Emmanuelle d'avoir contribué à faire du dispositif de gestion de crise de Gemalto ce qu'il est aujourd'hui. »



À son mari et à ses enfants, à toute l'équipe d'Acyan, l'AMRAE transmet ses sincères condoléances et ses très amicales pensées.

## EN VUE

### La France de Chubb

**Véronique Brionne**, est devenue le 1<sup>er</sup> mars 2020 Présidente pour la France de Chubb où elle occupait précédemment la fonction de « Directrice Assurances de Personnes » pour l'Europe Continentale. Elle succède à Nadia Côté, nommée directrice de la division Grands Comptes de Chubb pour l'Europe.



### La Fédération Française des Assurances

**Stéphane Pénét**, a été nommé Délégué général adjoint de la Fédération Française des Assurances (FFA), avec la responsabilité des directions métiers (assurances de personnes, assurances de dommages et de responsabilité) ainsi que l'Assurance Prévention. Depuis 2008, il était à la tête de la direction assurances de biens et de responsabilité de la fédération.



Le Medef Deux-Sèvres continue d'innover en matière de gestion des risques. Co-auteur avec l'AMRAE du premier guide sur la gestion des risques pour PME et ETI, il vient de recruter

un Risk Manager pour épauler les entreprises adhérentes des Deux-Sèvres dans une mise place de leur politique gestion des risques. [www.macartodesrisques.fr](http://www.macartodesrisques.fr) à l'appui !

# NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS DÉCEMBRE 2019

# ILS ONT REJOINT L'AMRAE

<b>Irina Alecse</b> Directeur juridique & assurance <b>Euro Cargo Rail</b>	<b>Romuald Bodoy</b> Risk Manager <b>Securidis</b>	<b>Franck Chanel</b> Property & environment insurance manager <b>Sanofi</b>	<b>Laurence Demoulin</b> Directeur des affaires administratives, juridiques et commerciales <b>Groupement Des Industries Françaises Aéronautiques Et Spatiales (GIFAS)</b>
<b>Sonia Angel</b> Responsable de l'audit interne <b>Caisse Centrale De Réassurance</b>	<b>Lydie Bouchaud</b> Responsable assurance <b>Groupe Herige</b>	<b>Aurélien Chardeau</b> Avocat associé <b>Cabinet Dentons</b>	<b>Marie Dimasi</b> Directeur juridique <b>Loxam</b>
<b>Pierre-Luc Audu</b> Risk manager <b>Foncia Groupe</b>	<b>Jordan Boucherit</b> Risk Manager <b>Atalian</b>	<b>François Chaubet</b> Risk Manager groupe <b>Cristal Union</b>	<b>Farid Drici</b> Directeur en charge de la continuité et des risques <b>Devoteam SA</b>
<b>Myriam Avril</b> Risk management & insurance specialist - ARM <b>Nestle France</b>	<b>Anne-Laure Boulard</b> Avocate	<b>Jérôme Chemin</b> Directeur adjoint des assurances <b>Arkema</b>	<b>Nancy Dubois</b> Avocat - associé <b>Cabinet Baum</b>
<b>Deborah Azerraf</b> Avocate à la cour / associate <b>Signature Litigation</b>	<b>Antoine Bourbon</b> Senior manager GRC <b>Atos Consulting</b>	<b>Jean-Pierre Coïc</b> Dirigeant <b>Antelis Responsabilité</b>	<b>Bertrand Dubucq</b> Directeur général <b>AirJusting</b>
<b>Ouiam Baruncio</b> Insurance specialist <b>World Economic Forum</b>	<b>Najat Broeders</b> Directrice de cabinet <b>SNCF</b>	<b>Marie Christine Collin</b> Président <b>Eole Business</b>	<b>Isabelle Duglery</b> Directrice performance opérationnelle, risques & contrôle interne <b>Auchan Retail International</b>
<b>Bruno Baudron</b> Chief operating officer Omnium Reinsurance <b>Company SA</b>	<b>Julie Broustal</b> Analyste risque <b>Banque De France</b>	<b>Thomas Compeyron</b> Chargé de missions risques et assurances <b>RATP Développement</b>	<b>Maroua El Alami</b> Risk manager <b>OCP SA</b>
<b>Guillaume Beauhaire</b> Responsable grands comptes <b>Belfor France</b>	<b>Nathalie Bruneaut</b> Risk officer senior <b>Total SA</b>	<b>Odile De Damas-Nottin</b> Directeur de l'audit et du contrôle interne / Senior VP audit and internal control <b>Total Sa</b>	<b>Naoual Ennoud</b> Risk Manager <b>OCP SA</b>
<b>Laurent Beboulene</b> Directeur QSE <b>Seche Urgences Interventions</b>	<b>Pierre Brunier</b> Directeur opérationnel <b>Acces BTP</b>	<b>Thibaud De Laval</b> Managing director <b>Efront</b>	<b>Marie-Andrée Feller</b> Directeur administratif et financier <b>Sogecore SA</b>
<b>Annie Berland</b> Avocat <b>Racine</b>	<b>Nathalie Calore Cayemithé</b> Responsable assurances et prévention des risques <b>CFAO</b>	<b>Chantal Deffains</b> Consultante interne risk management <b>Gras Savoye – Willis Towers Watson</b>	<b>Isabelle Fosty</b> Internal auditor senior manager <b>Constellium Paris</b>
<b>Yvane Bernard-Hulin</b> Directeur juridique groupe <b>Sopra Steria Group</b>	<b>Laila Chafai</b> Consultante interne risk management <b>Gras Savoye – Willis Towers Watson</b>	<b>Guillaume Chaix</b> RSSI / DPO <b>In Extenso Operationnel</b>	<b>Elisabeth Froment-Meurice</b> Directrice assistance <b>Geos</b>
<b>Pascal Bertin</b> Directeur général délégué <b>Surassur</b> (Groupe BPCE Natixis)			

# NOUVEAUX ADHÉRENTS DEPUIS DÉCEMBRE 2019

# ILS ONT REJOINT L'AMRAE

<b>Valentin Gervit</b> Prévention et gestion des risques <b>Medef Deux Sèvres</b>	<b>Charlotte Legrand</b> Risk manager <b>Voyages Sncf</b>	<b>Nicolas Mats</b> Expert contrôle interne <b>Groupe La Poste</b>	<b>Alice Mouty</b> Directrice juridique <b>Verallia Packaging</b>
<b>Daniel Guillaume</b> Responsable projet risk management et sinistres <b>Total S.A.</b>	<b>Julien Legrand</b> Directeur du management des risques et des assurances <b>OGF</b>	<b>Chloé Maurize</b> Chargée d'assurances <b>Vinci Energies SA</b>	<b>Thierry Nade</b> Responsable département <b>La Banque Postale - DSIBR</b>
<b>Julie Kaes</b> Consultante senior assurances de personnes <b>Cristal Decisions</b>	<b>Jean-Pierre Lejamtel</b> Risk Manager <b>BNP Paribas Partners For Innovation</b>	<b>Rahamata Mavonna</b> Responsable de service risques opérationnels <b>Carma Carrefour Assurances</b>	<b>Céline Nguyen</b> Chargée d'assurances <b>RTE</b>
<b>Donatien Koffi</b> Risk Manager <b>AMAP - Malakoff Humanis</b>	<b>Cyril Lelarge</b> Head of corporate insurance <b>Sanofi</b>	<b>David Meheut</b> Avocat associé <b>Clyde &amp; Co</b>	<b>Sanaa Nouiri</b> Senior manager risk management <b>Optimind</b>
<b>Eric Kotolevsky</b> Gérant <b>Volvaria</b>	<b>Olivier Loizon</b> Avocat associé gérant <b>Vigie Schmidt</b>	<b>Sandrine Menigoz</b> Responsable management des risques groupe <b>SNCF</b>	<b>Thomas Orsini</b> Directeur du déploiement - Maitrise des risques <b>Renault SAS</b>
<b>Salma Kronfol</b> Directrice risk et compliance <b>Exclusive Networks</b>	<b>Catherine Lopez</b> Stock & transit insurance manager <b>Sanofi</b>	<b>Moïse Meralli Ballou</b> Dirigeant <b>Cabinet Meralli Ballou</b>	<b>Mohamed Oumellouk</b> Auditeur interne <b>Lisi SA</b>
<b>Claire Laporte</b> Avocat <b>Grenier Avocats - Clausen Miller International</b>	<b>Emmanuèle Lutfalla</b> Avocat associé <b>Signature Litigation</b>	<b>Pierre Messulam</b> Directeur risques sécurité sûreté <b>SNCF</b>	<b>Agnès Ozarowski</b> Responsable département risques opérationnels, contrôle interne et conformité <b>Mutuelle Nationale Territoriale</b>
<b>Géraldine Le Cam</b> Insurance manager <b>CLS Remy Cointreau</b>	<b>Nadia Ly</b> Corporate Risk Manager <b>Renault SAS</b>	<b>Béatrice Michel</b> Responsable contrôle interne <b>Groupe La Poste</b>	<b>Guillaume Pamart</b> Consultant produit ERM <b>Enablon</b>
<b>Alain Le Corre</b> Partner risk management <b>Optimind</b>	<b>Emanuelle Machado</b> Finance et auditeur interne <b>Canal De Provence</b>	<b>Gérald Michel</b> Auditeur <b>Lomane Consulting</b>	<b>Julien Perret</b> Président <b>Cofidentia</b>
<b>Bernadette Leclaire</b> Responsable management des risques <b>Mediapost</b>	<b>Lamia Machane</b> Responsable assurances <b>Entrepôse Group</b>	<b>Arnaud Molinier</b> Avocat associé <b>LPA-CGR Avocats</b>	<b>Juliette Pevergne</b> Présidente <b>Addens</b>
<b>Yannick Lecouplet</b> Risk Manager <b>Orange</b>	<b>Christian Marin</b> Juriste - Responsable des assurances <b>Delachaux</b>	<b>Lionel Monteiller</b> Directeur groupe audit interne et contrôle interne <b>Valeo Management Services</b>	<b>Laurent Pfeiffer</b> Directeur du développement des filiales et des projets stratégiques <b>Geos</b>
<b>Jérôme Lefebvre</b> Manager en charge des risques opérationnels <b>Devoteam S.A.</b>	<b>Pierre-Grégoire Marly</b> Professeur agrégé de droit privé - Directeur du master de droit des assurances <b>Université Du Mans</b>	<b>Nicolas Moracchini</b> Directeur audit et management des risques <b>Onet</b>	

**Bertrand Pigeat**  
Group audit director  
**Manufacture Française**  
Des Pneumatiques Michelin

**Olivier Pinaud**

Directeur des risques  
du groupe

**Groupe La Poste**

**Benoît Piveteau**

Responsable ingénierie  
prévention groupe  
**LVMH - Moet Hennessy Louis**  
**Vuitton**

**Jean-Philippe Randeynes**

Head of insurance - Compliance  
**Scor SE**

**Gwenaelle Raynal**

Avocat

**Marc Renaud**

Directeur prévention et  
assurances

**Saint-Gobain Europe Du Sud,**  
**Moyen-Orient, Afrique**

**Stéphane Richard**

Responsable prévention  
et cartographie des risques  
groupe  
**Dalkia**

**Christine Richard**

Responsable commerciale  
**I-Porta**

**Maximilien Roche**  
Compliance manager  
**World Economic Forum**

**Anne Rolland**

Responsable de la gestion  
des risque  
**OCIRP**

**Elisabeth Rossoux**

Directeur développement en  
charge de la relation client et  
des ressources humaines  
**Coelience**

**Christophe Saglio**

Directeur des risques  
**Monceau Assurances**

**Ahmed Sbaa**

Vice president risk manager  
**OCP SA**

**Nathalie Sinavong**

Avocat  
**LMT Avocats**

**Yasmine Szarowski**

Responsable contrôle interne  
et gestion des risques

**Identités Mutuelle**

**Guillaume Teissier**

Responsable trésorerie et  
comptabilité auxiliaires

**Carte Noire SAS**

**Yves Trézières**

Vice president division  
haute tension

**Nexans**

**Arielle Ursulet**  
Responsable risk  
management  
**Groupe Galeries Lafayette**  
Services

**Alexandra Vaitanaki**

Group Risk & Insurance

Manager

**Nexter Systems**

**Marc Vervialle**

Responsable prévention  
des risques incendie groupe

**Thales**

**Eric Yonta**

Consultant  
**Yrvac**

Sur l'année universitaire 2019 – 2020, 2 nouvelles formations ont fait adhérer leurs étudiants à l'AMRAE :

- le Master Management de l'Assurance du CNAM – ENASS (88 étudiants)

- le Master MIAGE SIRIS (Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion d'Entreprise - Systèmes d'Information et Management du Risque) de l'Université de Côte d'Azur (16 étudiants)

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



# DOSSIER

## RISQUE(S) EN PUISANCE(S)



# RETOUR SUR LES 28<sup>ÈMES</sup> RENCONTRES AMRAE À DEAUVILLE

DANS LES COULISSES DES RENCONTRES.....	22
LA CONVENTION DE LA FRANCOPHONIE .....	28
LES RISQUES PLANÉTAIRES DÉFIENT LA SOUVERAINETÉ DES ÉTATS .....	30
Cycle de vie des matériaux : quel régime juridique ? Quelles assurances ? .....	36
Risque de réputation vs puissance de l'information .....	38
Traiter la perte d'exploitation sans dommages, un casse-tête ? .....	41
L'ENTREPRISE, RESPONSABLE DE LA RÉSILIENCÉE SOCIÉTALE .....	42
Le risque incendie sur le devant de la scène .....	49
LE RISK MANAGEMENT, MATRICE DU CAPITALISME RESPONSABLE .....	50
L'IA au service des Risk Managers .....	58
Les renouvellements, au cœur des discussions .....	60





# *L'expertise* des risques d'entreprises

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

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

***albingia.fr***



## Village



## Instantanés



# DANS LES COULISSES DES RENCONTRES

Désormais bien en place dans les agendas, les Rencontres AMRAE du Risk Management AMRAE sont l'évènement qui incarne chaque année les métiers du risque et le marché français de l'assurance des grands risques. Des métiers passionnantes et de passionnés, une industrie de personnes dont l'humain est le principal capital. À Deauville, les participants de ce rendez-vous annuel de la profession, unique en Europe, ont pu retrouver leurs marques, échanger avec leurs pairs et affiner leur expertise sur des sujets pointus ou d'actualité... Entre travail de fond, analyses d'experts et échanges informels, le sujet des renouvellements a nourri cette année de nombreuses conversations. Pour cette 28<sup>e</sup> édition, ils étaient 3 045 Risk Managers, courtiers, assureurs, consultants, étudiants et journalistes à avoir fait le déplacement en terre normande (un nouveau record battu !)

## JOYEUSES

« Ces Rencontres 2020 m'ont semblées très joyeuses après une année pourtant difficile pour les clients. Il s'y dégageait une évidente bonne humeur. Sur notre stand, nos salles de réunion n'ont pas désempli, ce qui matérialise notre activité conseil aux côtés de nos clients. Je ne peux que me satisfaire d'un tel millésime » témoigne Robert Leblanc, P-dg d'AON France. Un enthousiasme partagé par de nombreux congressistes rencontrés dans les couloirs.

« Merci d'être venus si nombreux ! Pour moi c'est la 5<sup>e</sup> fois et la dernière... Je ne vous cache pas mon émotion d'être là devant vous pour la dernière fois » a reconnu dans son allocution d'ouverture Brigitte Bouquot, visiblement émue. Dans le grand auditorium bondé du Centre International de Deauville, la présidente de l'AMRAE a officiellement ouvert ces Rencontres 2020, bâties sur le thème des Risque(s) en Puissance(s), « avec Risque au pluriel et Puissance au pluriel, parce que le système n'a jamais été aussi instable » a-t-elle tenu à préciser, avant de rappeler que cette année 2019 avait vu le retournement brutal du marché, entraînant des placements usants. « En dix ans de métier, c'est la première fois que je vis cela et c'est une première depuis 20 ans. Cette année, les Rencontres retrouvent bien leur raison d'être initiale : être un grand moment d'apaisement et de retour à la convivialité après les tensions ».

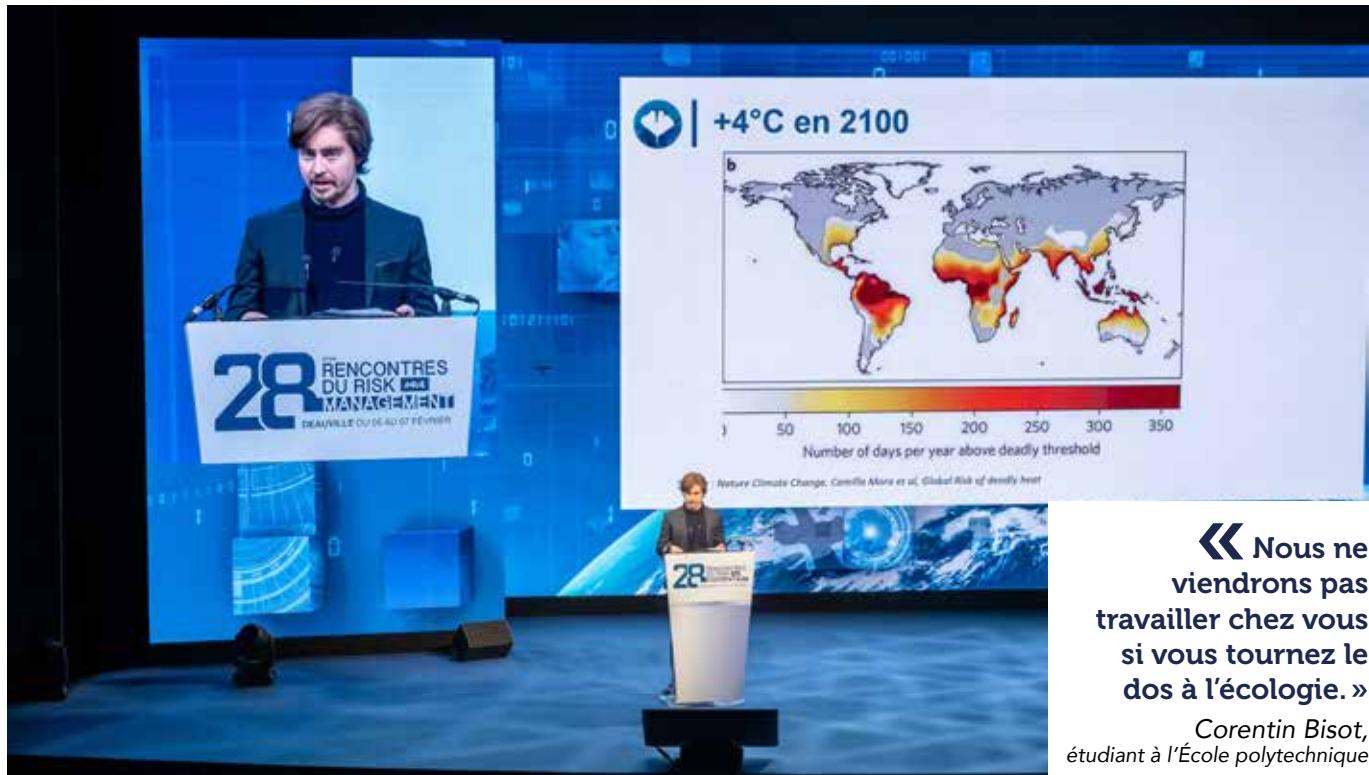
Premier des Keynotes speakers, Corentin Bisot, étudiant de 23 ans à l'École polytechnique à l'origine du « Manifeste pour un réveil écologique » qui a déjà récolté 30 000 signatures auprès des étudiants, a d'entrée marqué les esprits en lançant : « Nous ne viendrons pas travailler chez vous si vous tournez le dos à

l'écologie ». Nicolas Beytout, Président-fondateur de l'Opinion, a ensuite animé les premiers débats autour de la transformation du monde et des nouveaux équilibres entre risques et souverainetés, permettant à l'ancien Premier ministre Bernard Cazeneuve et aujourd'hui avocat chez August et Debouzy,

**« Risque au pluriel et Puissance au pluriel, parce que le système n'a jamais été aussi instable. »**

Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE





« Nous ne viendrons pas travailler chez vous si vous tournez le dos à l'écologie. »

Corentin Bisot,  
étudiant à l'École polytechnique

d'échanger sur le nouvel ordre mondial avec le Président du « Cercle des économistes » Jean-Hervé Lorenzi, le directeur de l'IFRI Thomas Gomart et la philosophe Cynthia Fleury. Lors de la deuxième table-ronde, Myriam El Khomri, ancienne ministre du travail et aujourd'hui directrice du pôle conseil de Siaci Saint Honoré a prôné pour une entreprise responsable de la résilience sociétale aux côtés du politiste David Djaïz, de la fondatrice du Boson Project Emmanuelle Duez et de Denis Terrien, Président de l'Institut Français des Administrateurs (IFA). Après l'intervention vidéo de Jean-Bernard Lévy, P-dg d'EDF, la conclusion de Pascal Demurger, Dg de la Maif, n'a pas laissé l'auditoire indifférent, démontrant que l'éthique pouvait contribuer à la performance.

Animés par Jean-Marc Vittori, l'éditorialiste des Echos, les échanges du vendredi sur le modèle assurantiel et le rôle du Risk Management ont été introduits par Florence Lustman, Présidente de la Fédération Française des Assurances (FFA), qui a expliqué pourquoi les hausses de tarifs n'avaient rien d'irrationnelles.

Une première table-ronde consacrée justement à la pérennité du modèle assurantiel, dans un contexte de sinistralité accrue, a été suivie par la diffusion d'images rares de l'incendie de Notre-Dame de Paris, filmées par les sapeurs-pompiers de Paris le 15 avril 2019. La retransmission de l'interview du Général Gontier, commandant de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, a constitué une belle leçon de management et de gestion de crise. La seconde table-ronde centrée sur la gestion des risques, le rôle de la prévention et la place du

Risk Manager dans l'entreprise a donné lieu à des échanges passionnés entre la secrétaire générale de l'AMRAE, Anne Piot d'Abzac, VP Chief Risk Officer d'IPSEN, Renaud de Pressigny, le Directeur général de QBE France et l'administrateur de l'AMRAE Oliver Wild, Group Chief Risk, Insurance and Coordination of internal control Officer de Veolia.

En clôture, la vision de la gestion des risques délivrée par Marie-Christine Coisne-Roquette, Président de SONEPAR et ancienne présidente de la commission fiscalité du MEDEF, a particulièrement capté l'attention des participants : « Chez Sonepar, la prise de risques a été la force motrice du développement de notre groupe. Je suis très engagée dans la prise de risques, du moment qu'ils sont calculés et que des forces modératrices lui évite de devenir létale » a-t-elle affirmé.

## LE SCIENTIFIQUE À SON PLUS HAUT NIVEAU

La seconde journée, traditionnellement consacrée aux ateliers, s'est avérée d'un niveau particulièrement relevé, grâce à la qualité du travail de préparation des modérateurs, saluée par Brigitte Bouquot. Il fallait notamment arriver tôt pour celui consacré au risque incendie, à la perte d'exploitation sans dommages ou à l'intelligence artificielle. Sans oublier le traditionnel focus sur l'état du marché de l'assurance... Comme l'an dernier, deux ateliers étaient exclusivement réservés aux Risk Managers afin de les laisser échanger plus librement entre pairs : « la cartographie au cœur

« Chez Sonepar, la prise de risques a été la force motrice du développement de notre groupe. »

Marie-Christine Coisne-Roquette,  
Président de SONEPAR

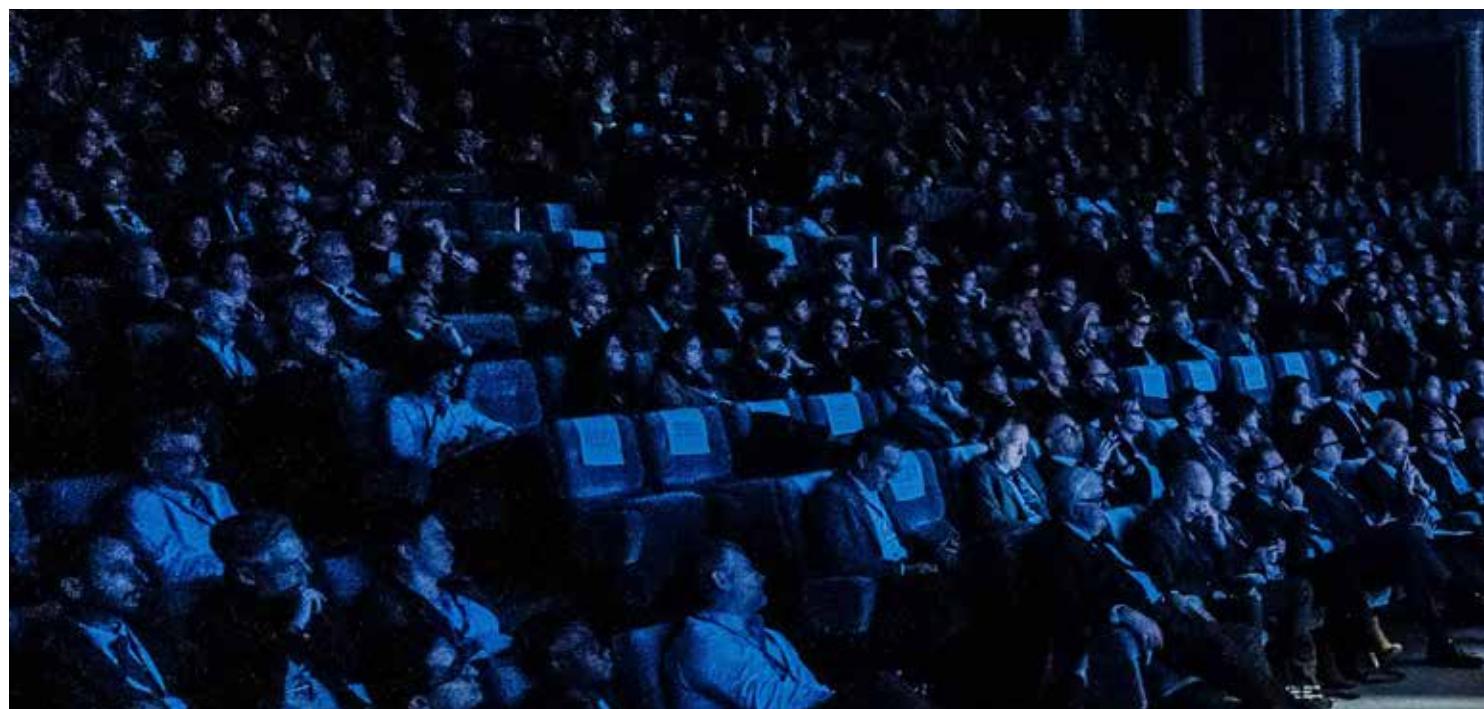


des lois» et «le Risk Management opérationnel dans le secteur des assurances, mutuelles et instituts de prévoyance». Parmi les nouveautés cette année, un café de la diversité s'est tenu sous l'escalier dans la bibliothèque anglaise : animé par Anne Charon, membre du bureau de l'ISC (une communauté internationale de femmes de l'assurance) et Alexandra Paton, responsable Risques Politiques de Liberty, ce temps d'échange interactif a permis de rappeler les grands principes de la loi Avenir et de débattre de l'égalité Hommes/Femmes au sein des entreprises.

## RETRouvailles

Et le «village partenaires» dans tout ça ? Comme à son habitude, c'était LE lieu de retrouvailles et de discussions des participants, entre plénières et ateliers, lors des pauses café

et des déjeuners. Les 60 exposants installés dans ce vaste espace double avaient une fois encore rivalisé d'ingéniosité et de couleurs pour se démarquer. Le stand entièrement végétalisé de Chubb ne passait pas inaperçu, tout comme celui de MMA Entreprise, avec son circuit de voiture à l'entrée du village. Les plus habiles pouvaient tenter de battre le record du tour pour gagner des places pour les 24h du Mans, et les plus philanthropes avaient l'occasion de miser comme au casino chez AXA XL pour la grande cause de leur choix. Les casques de réalité augmentée étaient à l'honneur sur plusieurs stands, notamment celui de l'AMRAE, qui proposait de s'immerger dans la gestion de crise au cœur d'un Comex après un ransomware ! Pour les clichés souvenirs, direction la cabine Harcourt ! Et après une journée à arpenter les





allées des Rencontres, rien de tel qu'un petit babyfoot chez les experts Vering ou une séance de massage Hama offerte par les cures marines de Trouville. À l'étage, la librairie aménagée pour l'occasion offrait comme toujours une grande variété d'ouvrages.

#### DÉTENTE

En fin de soirée, à l'heure où le CID se vide, d'autres festivités se préparaient, afin de divertir les plus studieux des congressistes. Après la grande soirée du mercredi soir, où l'AMRAE recevait les convives dans les salons du Casino, le jeudi a laissé place aux traditionnelles et tant attendues «soirées des courtiers». Aon recevait dans les salons de l'Hôtel Royal Barrière, Gras Savoye à la Villa Le Cercle, Verspieren au Point de vue et Diot recevait autour de son traditionnel dîner à

La Folie Douce tandis que le Casino était partagé entre Siaci Saint Honoré et Marsh. Ce dernier avait mis le cap sur l'Inde avec une soirée «Bollywood» très inspirée, ponctuée par la prestation d'un fakir et d'un épicier ambulant, un billard indien et un jeu de derby en tuk-tuk.

Seul le sommeil aura finalement manqué cette année, comme à chaque édition...

Après 3 jours aussi denses, rendez-vous est déjà pris pour 2021, où la caravane du Risk Management s'installera à nouveau à Deauville, sous la houlette d'un nouveau (elle) président(e)! «Avec toutes vos intelligences et vos énergies, vous représentez la filière d'excellence des Risk Managers!» a conclu Brigitte Bouquot pour refermer ces Rencontres au son d'un «initials BB» surprise, entonné par l'ensemble des administrateurs de l'AMRAE. ■

«Avec toutes vos intelligences et vos énergies, vous représentez la filière d'excellence des Risk Managers!»

Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE



## Soirée Amrae



## Soirée partenaires



# LA CONVENTION DE LA FRANCOPHONIE AVAIT DONNÉ RENDEZ-VOUS LES 25 ET 26 JUIN À ABIDJAN

**Toujours très dynamique, 2020 sera l'année du changement côté formation pour le Club FrancoRisk, avec la mise en place d'une formation permettant d'obtenir le diplôme RIMAP de FERMA**



« La Prise en charge de l'activité formation par le Club FrancoRisk est un nouveau défi que nous nous lançons pour 2020. »

Gilbert Canaméras,  
président du Club FrancoRisk

Comme chaque année, la Convention de la Francophonie s'est tenue quelques heures avant l'ouverture officielle des Rencontres. Gilbert Canaméras, Président du Club FrancoRisk, a commencé par rendre deux hommages. Le premier à Gérard Lancner, décédé en juillet 2019, ancien président de l'AMRAE et à l'initiative avec lui de la Francophonie. Un second hommage a été rendu à Guy Caumes, disparu en janvier 2020, qui a été un des premiers à s'être investi dans FrancoRisk.

## 2019 MARQUÉE PAR DEUX « PREMIÈRES »

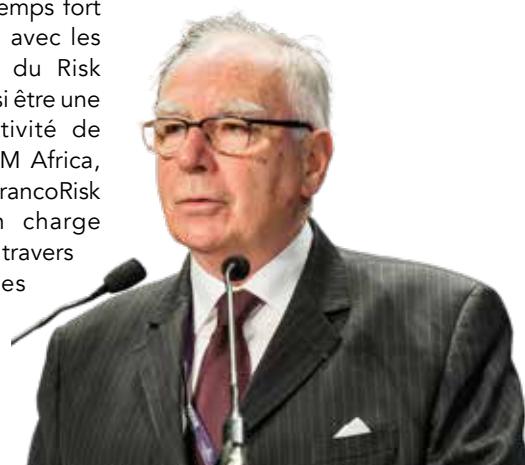
En guise de bilan de l'année passée, Gilbert Canaméras a rappelé qu'en 2019, pour la première fois, la Convention de la Francophonie ne s'était pas tenue en France aux Rencontres, mais à Casablanca. C'est aussi en 2019 que se sont déroulées les premières Rencontres Africaines du Risk Management, organisées par

le RIMRAE (Réseau Ivoirien de Management des Risques et Assurances d'Entreprise), avec plus de 130 participants.

## UNE NOUVELLE FORMATION EN 2020

Quant au planning pour 2020, un temps fort était déjà prévu les 25 et 26 juin\*, avec les deuxièmes Rencontres Africaines du Risk Management à Abidjan. 2020 va aussi être une année de changement pour l'activité de formation, jusqu'ici déléguée à ARM Africa, créée par Gérard Lancner. Le Club FrancoRisk réfléchit en effet à prendre en charge directement l'activité de formation à travers une société dédiée, Ecorisk. Des modules courts, thématiques, de deux ou trois jours seraient proposés et une formation certifiante permettrait d'obtenir la certification RIMAP. « C'est un nouveau défi que nous nous lançons »

Gilbert Canaméras,  
Président du Club FrancoRisk



\* A confirmer à la suite de la pandémie.



De gauche à droite  
Marc de Pommereau - Club FrancoRisk, Abdellatif Mouad-Sanlam Pan Africa,  
Arnaud de Moulins-Beaufort - Gras Savoye, Amal Bakir- AXA Afrique CIMA

a souligné Gilbert Canaméras, qui a indiqué que deux sessions pourraient avoir lieu cette année. Jérôme Kullmann, professeur de droit, directeur de l'Institut des Assurances de Paris-Dauphine, et président pendant quatre ans de l'Association internationale de droit des assurances (AIDA), est ensuite intervenu à la tribune pour annoncer qu'il allait s'investir pour contribuer à la création sur le continent des associations nationales AIDA et une section Afrique, espérant susciter des vocations.

## L'ENJEU DES RÉGULATEURS LOCAUX

La réunion a ensuite été consacrée à un débat nourri sur le thème «Programmes internationaux versus régulateurs locaux : focus sur la zone CIMA». En introduction, Adama Ndiaye, président de la FANAF, a rappelé qu'en 2008 et 2009, les administrations fiscales de plusieurs pays africains s'étaient rendues compte que

«l'assurance se traduisait par des transferts importants de devises vers l'extérieur et avait décidé d'assujettir aux prélèvements obligatoires toutes les sommes versées à des prestataires qui n'ont pas d'établissement stable dans le pays». Cette décision implique évidemment des conséquences importantes sur la mise en place des programmes internationaux. Un panel d'intervenants variés, Amal Bakir, Directeur du Hub Cima d'Axa Afrique Cima, Abdellatif Mouad, Directeur Conformité & Réglementation de Sanlam Pan Africa, Arnaud de Moulins-Beaufort, Directeur clientèle Grands comptes de Gras Savoye Willis Tower Watson et Théophile Gérard Moulong, directeur général de Saham Cameroun ont ensuite échangé sur le sujet en évoquant sans détours les difficultés pratiques de mise en œuvre de ces obligations, et leurs effets positifs et négatifs. ■

«Plusieurs pays africains ont décidé d'assujettir aux prélèvements obligatoires les sommes versées à des prestataires n'ayant pas d'établissement stable dans le pays.»

Adama Ndiaye,  
président de la FANAF



Jérôme Kullmann Institut des Assurances de Paris Dauphine



Adama Ndiaye, président de la FANAF

# LES RISQUES PLANÉTAIRES DÉFIENT LA SOUVERAINETÉ DES ÉTATS

**Rupture d'accords, convergence européenne mise à mal, démocraties affaiblies, menaces nationalistes, guerres commerciales... Face à ces défis planétaires, quel nouvel équilibre définir entre risques et souveraineté ? La question était posée aux intervenants de la première table ronde des 28èmes Rencontres du Risk Management AMRAE, le 5 février à Deauville.**

**E**n prônant «un Risk Management de combat» et en convoquant Winston Churchill («Agissez comme s'il était impossible d'échouer») à la plénière d'ouverture des 28èmes Rencontres du Risk Management AMRAE, Brigitte Bouquot a livré un (dernier) discours sans ambages. Dans la foulée, les intervenants de la première table ronde (l'ancien Premier ministre Bernard Cazeneuve, la philosophe et psychanalyste Cynthia Fleury, le président du Cercle des économistes Jean-Hervé Lorenzi et le spécialiste des relations internationales Thomas Gomart) se sont montrés tout aussi réalistes que la présidente de l'AMRAE.

## «DIGÉRER TRUMP»

«Nous vivons une période dangereuse, les risques à venir sont très importants» a estimé

Jean-Hervé Lorenzi, sur la même longueur d'ondes que Thomas Gomart : «Sabotage, espionnage, manipulation des informations, nous sommes en guerre ouverte». Et d'ajouter : «Il nous faut digérer à la fois Trump, le Brexit, la dégradation environnementale, la révolution numérique... La tyrannie de l'urgence donne une prime aux régimes totalitaires, à l'heure où l'Europe a désarmé tandis que les États-Unis, l'Arabie Saoudite et la Russie réarment, et se préparent à un monde plus brutal». C'est «le bruit de bottes dans le monde» évoqué quelques minutes avant par Brigitte Bouquot. «Le tableau est réjouissant» a soupiré Bernard Cazeneuve pour qui «Oui, ça va secouer, or on ne peut pas tous devenir psychotiques!». Et la philosophe Cynthia Fleury de confirmer «nous allons vers des modélisations d'effondrement. La résilience sera essentielle demain pour traverser les crises

**«La crise est politique, sociale, sociétale, c'est une crise de confiance.»**

Jean-Hervé Lorenzi,  
Président du Cercle  
des économistes



Thomas Gomart, Directeur de l'IFRI et Jean-Hervé-Lorenzi, Président du Cercle des économistes

**«Sabotage, espionnage, manipulation des informations, nous sommes en guerre ouverte.»**

Thomas Gomart,  
Directeur de l'IFRI



## **BERNARD CAZENEUVE, ANCIEN PREMIER MINISTRE, AVOCAT ASSOCIÉ AU SEIN DU CABINET AUGUST DEBOUZY**

**Aujourd'hui, l'État et la Nation font face à des défis planétaires, la maîtrise des risques redévient politique : quel est l'équilibre entre ces nouveaux risques et la souveraineté des États ?**

La plupart des risques auxquels les Nations doivent désormais faire face ont une dimension qui oblige les États à dépasser le périmètre classique de leur intervention : qu'il s'agisse du risque cyber, du maintien à un niveau élevé de la menace terroriste, des pressions susceptibles de résulter des grands mouvements migratoires ou des crises sanitaires les plus importantes, comme le coronavirus, l'ensemble de ces défis appellent des solutions qui relèvent de politiques publiques transnationales, et doivent s'articuler à celles initiées par les États. En matière de lutte antiterroriste, le rehaussement des moyens des forces de sécurité intérieure ou du renseignement français ne donneraient que des résultats limités sans le renforcement de la coopération entre les services de renseignement européens, sans celui des contrôles aux frontières extérieures de l'Union européenne, sous l'égide de l'agence Frontex. Dire cela lucidement, ce n'est pas faire le constat d'un étiollement de la souveraineté des États, mais bien au contraire souligner son prolongement par celle que permettent les institutions européennes ou des ensembles multilatéraux plus vastes, où se nouent des coopérations pertinentes.

**Quelle est la souveraineté des États dans un monde économique où certains Gafa cherchent à se substituer à eux, certains se rêvant en État-Nation : sont-ils devenus plus puissants que les États ?**

Même si certains géants numériques ont acquis un pouvoir considérable, essentiellement économique et technologique, ils ne disposent pas et ne disposeront jamais des instruments de la puissance régaliennes et souveraine. Nous avons vu d'ailleurs à quel point le Règlement général sur la protection des données ou le Cloud act sont parvenus à rappeler à ces acteurs que la puissance publique dispose encore du pouvoir d'édicter des normes destinées à encadrer leurs activités et leurs ambitions de puissance.

**L'État et la Nation ont-ils des outils de résilience ?**

L'État et la Nation sont eux-mêmes des espaces de résilience. C'est par leur capacité à incarner des valeurs fondamentales, à assurer la protection des citoyens face à la barbarie, qu'ils ont permis que la France demeure debout, lorsqu'elle fut mise à l'épreuve de la violence terroriste. Nous aurions tort de considérer que la mondialisation rend toute action souveraine des États impossible. Je pense bien au contraire qu'elle rend cette action nécessaire et urgente.

démocratiques, et les peuples ne sont pas égaux dans cette résilience».

## «AU SECOURS, DE L'OPTIMISME!»

Les tabous sont tombés, les planches deauvilloises ont presque tremblé. Le ton des Rencontres du Risk Management AMRAE de cette nouvelle décennie qui voient les risques proliférer, était donné. Et il a fait réagir le grand auditorium du Centre international de la station balnéaire normande. L'émotion était palpable, des participants ont même posté des SOS par SMS : «Au secours, de l'optimisme!», «Halte au pessimisme». Messages relayés par le modérateur de cette table ronde Nicolas Beytout, patron du quotidien libéral L'Opinion, sur «Les puissances du futur ordre mondial». Le monde est entré dans une zone à risque «inédite, incontrôlable», ont constaté tour à tour ses intervenants à la suite de Brigitte Bouquot : «Comme on l'a dit à Davos, le monde géopolitique est devenu «unsettled». Notre humanité est mise au défi sur trois axes majeurs : crise climatique, révolution technologique et crise de confiance». Ainsi, la liste est longue : réchauffement climatique, taux d'intérêt négatifs, révolution numérique, politique américaine dopée aux tweets du locataire de



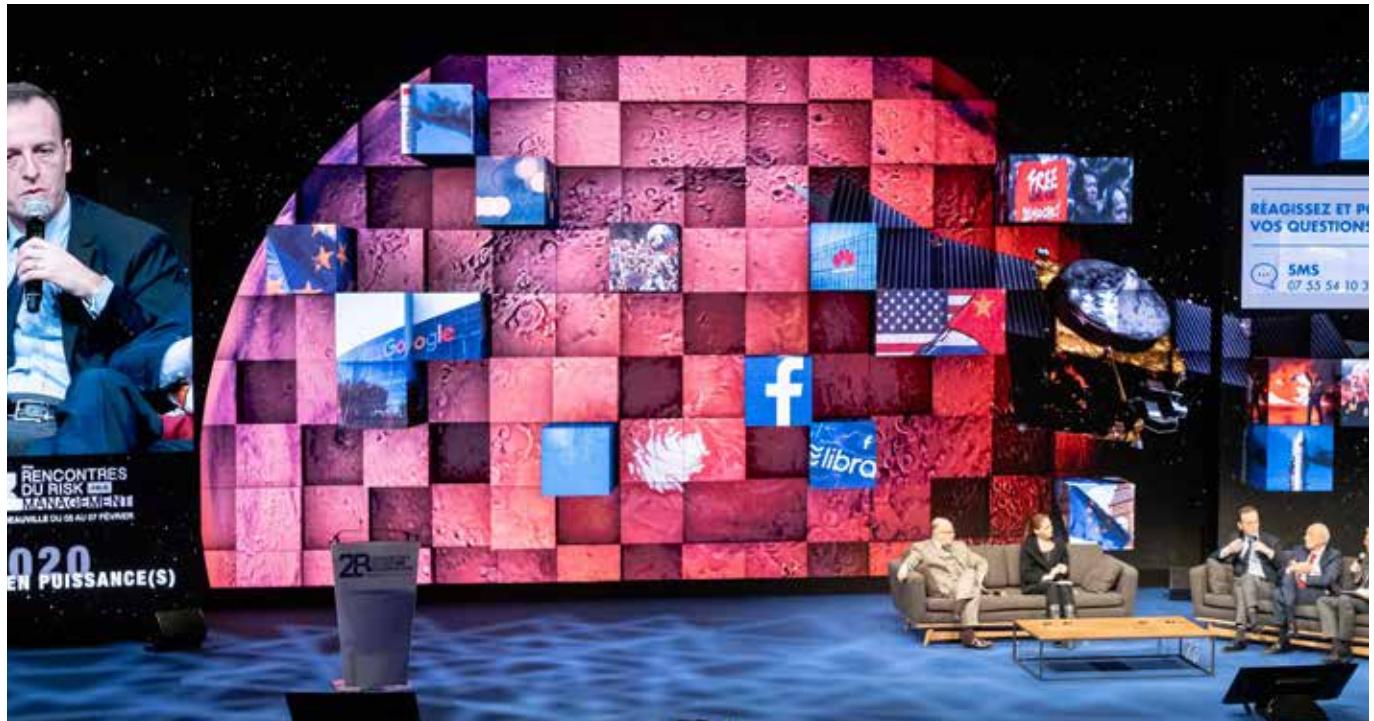
Nicolas Beytout, journaliste, président-fondateur de L'Opinion

la Maison Blanche, guerres commerciales qui désorganisent les marchés, Brexit, colères de la rue qui défient l'État (Gilets jaunes en France, étudiants à Hong Kong, «Hirak» algérien et au Liban contre la classe politique)...



« Le meilleur moyen pour faire face à des risques majeurs, c'est de défendre une conception forte de l'État Nation et de la construction européenne. »

Bernard Cazeneuve,  
ancien Premier Ministre



«La société questionne l'État en tant que puissance, sur sa légitimité et sa capacité à la protéger face à tous ces risques économiques, climatiques, numériques, commerciaux, géopolitiques», a relevé Brigitte Bouquot. «L'histoire économique est faite de cycles plus ou moins dangereux. Le mot qui caractérise le mieux la période actuelle est «dérèglement», caractérisé notamment par le démantèlement des institutions», a résumé Jean-Hervé Lorenzi. Dans le même temps, le retour en force des États puissances bouleverse les modèles établis, «c'est la fin du mythe de la convergence européenne, le consensus trouvé depuis la chute de Berlin paraît déjà très loin», a commenté Thomas Gomart. L'affaiblissement du multilatéralisme risque de bousculer les équilibres construits depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Et comme «le partage du risque est sous-jacent à la souveraineté des États, à la confiance et à notre pacte social, il faut développer une approche collective du risque», a repris Jean-Hervé Lorenzi. Contre toute attente, c'est du côté de l'Europe que viendrait la lueur d'espoir.

## L'EUROPE, UN DEVOIR DE PUISSANCE

Quelques jours seulement après l'officialisation du Brexit, les intervenants de la table ronde ont estimé que le Vieux Continent n'avait pas dit son dernier mot. «L'Europe a un devoir de puissance» a insisté Bernard Cazeneuve. Pour celui qui fut

également ministre des Affaires européennes (2012-2013), «le meilleur moyen pour faire face à des risques majeurs, c'est de défendre une conception forte de l'État Nation et de la construction européenne : la souveraineté est une affaire d'objectifs politiques». «L'Europe, lieu de sagesse, de vieux pays, riches, animés d'une volonté de se pacifier, tient ici sa chance», a estimé de son côté Jean-Hervé Lorenzi. L'économiste se dit «très confiant pour l'Europe, et très inquiet pour les 7,5 milliards de personnes dans le reste du monde!». En partie conforté par Thomas Gomart : «L'Europe est un prototype politique qui a permis 70 ans de paix, mais aujourd'hui, il y a urgence à réagir politiquement sur les aspects de libre-échange. La nouvelle commission Von der Leyen veut une Europe plus géopolitique : si elle était plus géoéconomique, ce serait déjà pas mal...», a tempéré le directeur de l'Institut français des relations internationales (Ifri), en référence à la guerre commerciale que se livrent depuis 2018 les deux superpuissances Chine-États-Unis.

## UNE COALITION DE LA RÉSILIENCE

«La tolérance aux risques des Français est très faible, les Anglais sont beaucoup plus résilients» a noté Bernard Cazeneuve (lire son interview, page 31). L'Europe, coalition de la résilience, condition d'un destin commun et d'une vie en société ? «La maîtrise des risques redevient politique : l'État doit redéfinir sa souveraineté à



# QBE Toujours prêt

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

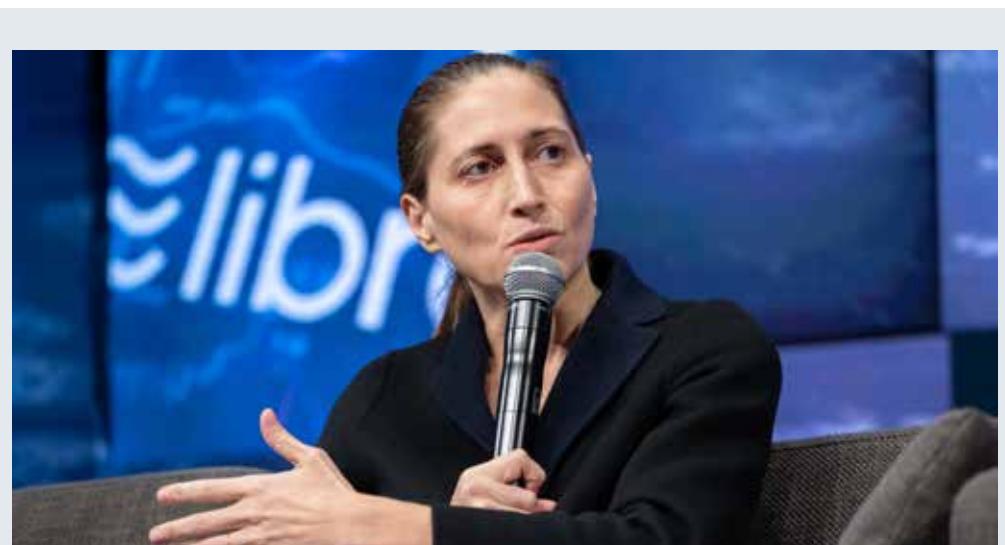
[www.qbefrance.com](http://www.qbefrance.com)

 QBE

partir d'une approche par les risques en s'appuyant davantage sur les entreprises», a insisté Brigitte Bouquot.

Dans un monde géopolitique instable, où les risques prolifèrent, «le Risk Manager est devenu progressivement un personnage et un facteur clé de la confiance, désormais écouté et reconnu», s'est réjoui Jean-Hervé Lorenzi, faisant ici écho à Brigitte Bouquot qui assurait dans son discours d'ouverture que les Risk Managers, avec leur vision globale, «ont 40 ans d'avance» et démontrent aujourd'hui l'utilité d'un «management des risques proactif». Pour conclure, et comme les y avaient invités les nombreux participants de cette plénière d'ouverture, les quatre intervenants ont lancé

chacun un message d'optimisme. En forme de supplique chez Thomas Gomart : «Il n'est pas sûr que Donald Trump soit réélu!». En confiance pour Cynthia Fleury, qui travaille sur la citoyenneté active : «Des systèmes démocratiques alternatifs ont déjà fait leur preuve». En forme de boutade pour Jean-Hervé Lorenzi : «Dans dix ans, le PIB par tête en France sera supérieur à celui de l'Allemagne». Et forcément pan-européen pour l'ancien ministre des Affaires européennes, Bernard Cazeneuve : «En Europe, les jeunes générations ont pris conscience de l'urgence environnementale, ce sont des citoyens accélérés, ils deviennent des acteurs politiques plus tôt et mènent des actions collectives». ■



**CYNTHIA FLEURY, PROFESSEUR TITULAIRE  
DE LA CHAIRE HUMANITÉS ET SANTÉ AU CONSERVATOIRE  
NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS**

**La convergence actuelle de certaines attentes de la société est-elle une opportunité de réforme du capitalisme?**

Il existe un double phénomène : convergence de surface des attentes de la société et, atomisation, du moins grande pluralité, lorsqu'on s'intéresse de façon moins superficielle aux attentes. Ce qui se passe avec la réforme des retraites, et la déconstruction des systèmes «spéciaux» est très typique, car la France, derrière son «égalitarisme» de façade, s'est en fait construite de façon statutaire, corporatiste, en posant pour chacun un certain type de «privileges», ou de façon plus neutre, de spécificités. Donc retrouver la juste combinaison entre égalité et équité n'est

nullement aisée, et pourtant toute réforme dite «universelle» devra le faire. Or, le temps est aux réformes d'inspiration néolibérale qui sont essentiellement des réformes de raréfaction et de rationalisation des moyens, alors même que les enjeux démocratiques de santé et d'éducation se démultiplient structurellement. Oui, la démocratie sociale, et sa durabilité, coûteront de plus en plus cher. C'est là un fait mathématique mécanique, dû à la démographie, la complexité du monde, l'allongement de l'espérance de vie, les déplacements mondiaux, etc. Or, nous continuons à avoir un déni du coût réel du capital social, seul ferment de l'État de droit, et surtout de son désir.

«**Des systèmes démocratiques alternatifs ont déjà fait leur preuve.**»

Cynthia Fleury,  
Philosophe

# Cycle de vie des matériaux : quel régime juridique ? Quelles assurances ?

**M**odéré par François Malan, administrateur de l'AMRAE et président de sa commission construction et directeur de la gestion des risques et de la conformité d'Eiffage, cet atelier a connu un très vif succès. « Nous avons choisi de parler de l'économie circulaire dans la construction car c'est un thème d'actualité. Notre secteur produit à lui seul 250 millions de tonnes de déchets par an, soit 70% de la production de déchets en France ».

## LE RECYCLAGE, ENCORE BALBUTIANT

Pour lui, loin d'être une contrainte, la réglementation est une opportunité de repenser l'acte de construire et de créer un nouveau modèle pour l'avenir. Un avis partagé par Sébastien Duprat, directeur général de Cycle Up, plateforme spécialisée dans le réemploi de matériaux de construction : « Le recyclage n'est pas nouveau, il existe depuis 40 ans. Mais dans le secteur du bâtiment, il reste balbutiant car le processus de collecte, de tri, de traitement et de préparation n'est pas encore au point. Les vitrages des immeubles sont plus complexes à recycler que les verres de nos bouteilles, car ils contiennent souvent des matières composites et des couches métalliques. »



« Notre secteur produit à lui seul 250 millions de tonnes de déchets par an, soit 70% de la production de déchets en France. »

François Malan, administrateur de l'AMRAE et président de sa commission construction et directeur de la gestion des risques et de la conformité d'Eiffage.

Les pratiques sur les chantiers de déconstruction freinent le recyclage : il faudrait pouvoir trier et entreposer proprement chaque matériau, sans les mélanger ». Une piste à creuser, d'autant que le recyclage de matériau ne pose pas de problème aux assureurs, qui n'en sont d'ailleurs pas toujours informés, puisqu'on reste dans le schéma classique de responsabilité du fabricant. « Comme un produit neuf, le produit issu du recyclage doit correspondre à des caractéristiques techniques, réglementaires et performancielles. À partir de là, les garanties s'appliquent » affirme Anne-Lise Gilet, responsable assurance construction à la FFA.

« Le recyclage n'est pas nouveau, il existe depuis 40 ans. Mais dans le secteur du bâtiment, il reste balbutiant car le processus de collecte, de tri, de traitement et de préparation n'est pas encore au point. »

Sébastien Duprat, directeur général de Cycle Up



## RÉ-EMPLOI VERSUS RÉ-UTILISATION

« Si le code de l'environnement précise dans l'article L541-1-1 les définitions de ré-emploi et de ré-utilisation, la notion de déchets restait relativement floue » constate-t-elle. Heureusement, la loi « économie circulaire » est venue rectifier cette situation. Il est désormais admis qu'un matériau en ré-emploi aura un usage identique à son usage initial (porte coupe-feu par exemple) alors qu'en ré-utilisation son emploi sera différent (simple porte). « L'article 54 du CCH énonce clairement qu'un équipement destiné au ré-emploi n'a pas le statut de déchet » explique Pascal Dessuet, directeur délégué construction d'Aon, qui a ensuite évoqué les différents régimes juridiques applicables selon que le matériau ré-employé est importé sur le chantier ou déjà présent, si le maître d'ouvrage impose le ré-emploi ou pas... En matière d'assurance, il estime que « les contrats DO, RC décennale et RC travaux suffisent aujourd'hui à couvrir l'économie circulaire, même si une déclaration de risque particulière devra être faite si le ré-emploi modifie la « technique courante » ou les « règles de l'art » de la construction ». Pour Anne-Lise Gilet, « la préoccupation des assureurs est double :

« les contrats DO, RC décennale et RC travaux suffisent aujourd'hui à couvrir l'économie circulaire. »

Pascal Dessuet,  
directeur délégué construction d'Aon

comment vont-être évalués les matériaux de ré-emploi, et par qui ? ». Et de préciser : « Dans la chaîne de valeur assurance, il nous manque un maillon : celui d'un qualificateur qui va attester que le matériau peut être ré-employé. Une filière de déconstruction et des plateformes de négocie doivent se développer » estime-t-elle. Pour accompagner les professionnels, la FFA a ainsi monté depuis un an un groupe de travail qui vient de publier une liste de matériaux de ré-emploi à privilégier. Les participants de cet atelier sont d'ailleurs repartis avec. « C'est important que les assureurs nous accompagnent sur ces sujets-là » a conclu François Malan. ■



« Comme un produit neuf, le produit issu du recyclage doit correspondre à des caractéristiques techniques, réglementaires et performancielles. »

Anne-Lise Gilet,  
responsable assurance construction à la FFA

# Risque de réputation vs puissance de l'information

**Les réseaux sociaux : là par où tous les malheurs commencent ?**

**Les journalistes, ceux par qui tous les malheurs se propagent ?** À l'heure où la réputation d'une marque peut être ternie à la vitesse d'un tweet, comment déconstruire ces mythes et gérer ce risque ?



C'est devant une salle comble que Fabrice Morgaut, modérateur de l'atelier «Puissance de l'information et de l'influence sur la réputation» président de la commission PCA et gestion de crise de l'AMRAE et Directeur Risques, Assurances et Gestion de Crise de la Compagnie des Alpes et ses intervenants ont tenté de répondre à cette question lors de d'un atelier idoine.

Nestlé et l'huile de palme, Lactalis et son lait infantile contaminé, Burberry et la destruction de ses invendus, Dolce & Gabbana et ses spaghetti à la

baguette chinoise, le cafouillage après l'incendie Lubrizol... Aujourd'hui, la moindre erreur de communication provoque en quelques heures un *bad buzz* sur le web. «On est passé de la gestion de la réputation à la gestion de la confiance», a résumé Emmanuelle Hervé, directrice d'EH Associés, consultante en communication de crise. Et même sur Internet, la confiance a reculé de dix points en moins de cinq ans pour se situer à 25 %, le même taux que pour les médias traditionnels (sauf la radio). C'est dire si, bien anticipées et bien maîtrisées, les techniques de communication sur les réseaux sociaux et à destination des médias traditionnels sont devenus un avantage concurrentiel. Du top management «qui doit dégainer très vite», au moindre collaborateur qui, lui aussi, est sur les médias sociaux, les scripts et les messages doivent être huilés,

**« 20 % des ratés ont pour origine la mauvaise gestion d'une alerte sur le web, il y a des crises qui font très mal et n'ont pourtant aucune origine réelle. »**

Emmanuelle Hervé, directrice d'EH Associés, consultante en communication de crise.





« 200 conseillers clients sur 1 500 sont dédiés aux médias sociaux et font de la modération. »

Vincent Vallée, directeur adjoint sécurité chez Bouygues Telecom

prêts à l'emploi « avec un langage de vérité, factuel et de bienveillance pour les victimes », a recommandé Emmanuelle Hervé. « En cas de crise, il faut chouchouter tout de suite ses employés, les nourrir en information, leur donner des éléments de langage », a-t-elle insisté. « Chez Bouygues Telecom, nous avons 1 600 employés ambassadeurs volontaires de la marque (sur 8 500) », a illustré Vincent Vallée, directeur adjoint sécurité chez Bouygues Telecom. « Il y a des risques qui nous pendent aux nez - indisponibilité du réseau, cyberattaque -, tous les scripts ont été travaillés pour répondre au mieux à la situation si elle se présente », a ajouté l'opérateur télécom. Mais quand le bad buzz a fait son travail sur la Toile et finit par titiller la curiosité d'un journaliste en chair et en

os, comment lui répondre ? Cécile Desjardins, la spécialiste de la gestion des risques des Echos, l'a résumé en une phrase : « Un journaliste n'est pas un ennemi, il a besoin de réponses à 5 questions essentielles : qui, quoi, où, pourquoi, comment ? Vous refusez de lui parler ? Il écrira quand même son article. » ■

« Mieux vaut connaître les journalistes de votre secteur d'activité, être proactif plutôt que sur la défense. »

Cécile Desjardins, journaliste.



**Le Risk Manager est-il un facteur de confiance pour les entreprises ?**

La confiance est un actif immatériel pour l'entreprise et le Risk manager est au cœur du dispositif : c'est lui qui établit la cartographie des risques sociaux, industriels, réputationnels... : tout ce qui, de près ou de loin, pourrait attaquer la sérénité, l'équilibre et la sécurité de l'entreprise. Il est au cœur du climat de confiance. Ce virage s'est opéré en une petite dizaine d'années lorsque les entreprises ont

**JEAN-HERVÉ LORENZI, PRÉSIDENT DU CERCLE DES ÉCONOMISTES : « L'EXTENSION DU DOMAIN DES RISQUES A PLACÉ LE RISK MANAGER AU CŒUR DU CLIMAT DE CONFIANCE EN ENTREPRISE »**

décidé d'élargir la fonction de Risk Manager alors concentrée sur l'achat de produits d'assurance, pour en faire un prévisionniste des risques. C'est lui qui prend l'entreprise dans sa transversalité et qui, sur chacun des sujets, essaie d'imaginer la manière dont l'entreprise peut être affaiblie par tel ou tel événement extérieur ou interne.

**Quel est son rôle désormais ?**

Aujourd'hui, il est au cœur de la stratégie de l'entreprise, qui a compris que le marché ne résout pas tout. Dans des univers beaucoup plus perturbés avec une extension du domaine des risques, le Risk Manager a endossé cette fonction centrale, il est devenu le réceptacle et le gérant d'éléments exogènes. Ce retournement s'est opéré à la faveur du modèle anglo-saxon de Risk Management, de la mondialisation, du retrait des assurances sur un certain nombre de risques, et du nouveau rapport de force au sein des entreprises.

*Propos recueillis par Nathalie Arensonas.*



STORY BUILDING - CREDIT PHOTO : GERALDINE ARESTEANU



**DES EXPERTS DE CONFIANCE**

# Traiter la perte d'exploitation sans dommages, un casse-tête ?



De gauche à droite ; Tancrede Stagnara, VRS Vering - Laurent Giordani, KYU Associés - Michel Josset, Président de la commission Dommage de l'AMRAE, Faurecia - Frédéric Durot, Siaci Saint Honoré - Jean-Baptiste Régnier, Allianz Global Corporate & Specialty SE

C'est durant un atelier particulièrement écouté que Michel Josset, président de la commission dommages de l'AMRAE et directeur assurances prévention et immobilier chez Faurecia, a animé les débats autour de cette question. Pour lui, le problème actuel vient du « désalignement entre le besoin et l'offre d'assurance ». Un point qui ressort nettement de l'étude que l'Association a conduite en partenariat avec KYU Associés. « Les assureurs réalisent qu'ils ont beaucoup de mal à calculer leurs cumuls en matière de perte d'exploitation (PE) sans dommages » a expliqué Laurent Giordani, associé-fondateur de KYU. D'un côté, des assureurs qui deviennent précautionneux et réduisent leurs capacités. De l'autre, des entreprises qui veulent de plus en plus s'assurer contre des risques de supply chain, devenus difficiles à appréhender. Le sinistre chez Recticel, sous-traitant automobile de moules en 2017, qui avait déstabilisé toute l'industrie européenne, est encore dans toutes les mémoires.

## UNE ISSUE DANS LA CO-CONSTRUCTION

Les exemples de PE sans dommages d'ampleur se succèdent (gilets jaunes, plus d'un milliard d'euros, émeutes au Chili, 4 milliards d'euros)... Aujourd'hui, le coronavirus dont on ignore les conséquences sur les industries européenne et américaine. « On en est encore aux balbutiements de la collecte d'information pour documenter le risque lié à la supply chain » a remarqué Frédéric Durot, directeur du département dommages de Siaci Saint Honoré... Et de continuer : « Qualifier la résilience d'un fournisseur est en théorie possible, mais en pratique difficile. Et l'assuré n'a pas légitimité à accéder aux fournisseurs de rang 2 et au-delà ». « Il faut co-construire la PE sans dommages. L'état des lieux en est la première étape et la plus importante. La réponse au manque de visibilité viendra du Risk Management » a conclu Jean-Baptiste Régnier, expert PE sans dommages chez Allianz Global Corporate Solutions (AGCS). ■

« Le traitement de la perte d'exploitation sans dommages ; le problème tient au désalignement entre le besoin et l'offre d'assurance »

Michel Josset,  
président de la commission  
dommages de l'AMRAE

« Qualifier la résilience d'un fournisseur est en théorie possible, mais en pratique difficile. »

Frédéric Durot,  
directeur du département  
dommages de Siaci Saint Honoré

# L'ENTREPRISE, RESPONSABLE DE LA RÉSILIENCE SOCIÉTALE

**L'année 2019 a été marquée par un vif regain des contestations sociales face aux pouvoirs politiques en place. Ébranlées par ces contestations qui fragilisent le modèle libéral, les entreprises ne peuvent plus ignorer leur rôle sociétal et doivent adapter leur stratégie et leurs objectifs en conséquence.**



« Plus l'Entreprise est puissante, plus elle doit être responsable. »

Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE

**E**n France, le mouvement des Gilets Jaunes a constitué un marqueur frappant de la croissance des risques politiques et sociaux. Mais notre pays n'est pas un cas isolé. En 2019, au Chili et à Hong-Kong par exemple, d'autres mouvements sociaux d'ampleur se sont élevés contre des décisions politiques. Les entreprises ne peuvent ignorer ces mouvements et doivent en tenir compte au-delà des seules conséquences directes sur leur activité : elles doivent se reconfigurer pour rétablir la confiance et répondre aux attentes sociétales de manière responsable. « Pour les entreprises, le risque politique a vraiment changé de dimension : c'est la remise en cause du modèle global dans lequel elles opèrent et dont elles vivent. Pourtant en Entreprise, la chose « politique » est taboue... Alors motus ? ... C'est justement parce qu'il y a un risque de déni, qu'il faut en parler » a souligné Brigitte Bouquot en ouverture des Rencontres. Le partage des richesses est en débat et les entreprises ne peuvent agir comme si elles l'ignoraient. Dans l'un des ateliers du jeudi, Paolo Marini, Global Head Customer & Distribution Management Corporate Life & Pensions Zurich,

a souligné que seulement 30% des Américains et des Anglais estiment avoir un niveau de vie inférieur à celui de leurs parents. Une proportion qui monte à 60% chez les Français. Réalité ou sentiment ? Peu importe. « Cela se traduit par une insécurité sociale, qui se traduit à son tour par une instabilité politique » selon Paolo Marini.

Paolo Marini, Global Head Customer & Distribution Management Corporate Life & Pensions Zurich

## LES ENTREPRISES, NOUVELLES PUISSANCES

« Nous sommes confronté à trois crises inédites. La crise financière de 2008, qui s'est muée en crise économique et dont les effets de traîne sont encore palpables sur les sociétés occidentales avec une fragilisation des classes moyennes. La crise politique, lointaine cousine, avec une montée du national populisme et du risque politique. Et enfin la crise environnementale, la plus diffuse et la plus massive des trois », a résumé le politiste David Djaïz. Dans ce contexte instable, les acteurs économiques ont du pouvoir et doivent apprendre à en faire bon usage. Pour Brigitte Bouquot, « les entreprises sont les nouvelles puissances : riches, agiles, ancrées dans le réel, mieux placées pour innover rapidement.





« Aujourd’hui, il y a décloisonnement des enjeux d’ordre microéconomique et macroéconomique. »

David Djaïz, politiste

Certaines se comportent même comme des États et s'approprient les attributs de la souveraineté. Comme les nouveaux empires numériques, tels des cyber-États au service d'intérêts privés ou du « Parti ». Et d'insister : « Plus l'entreprise est puissante, plus elle doit être responsable. Sa résilience et celle de la Nation sont liées. C'est le retour de l'entreprise citoyenne qui coopère avec l'État ». Car le monde bouge, les choses changent... « La responsabilité sociale d'une entreprise, c'est d'augmenter son profit »... Ce postulat de l'économiste américain Milton Friedman, défenseur d'un marché débarrassé de toute entrave, est aujourd'hui clairement dépassé, comme l'a rappelé Myriam El Khomri, directrice du pôle conseil du courtier Saci Saint Honoré. Pourtant, ce dernier fut le conseiller écouté des présidents américains Nixon, Ford et Reagan et lauréat du Prix Nobel d'économie en 1976. « Aujourd'hui, on demande aux entreprises d'avoir une certaine responsabilité, et ce n'est pas un effet de mode » a lancé Myriam El Khomri, avant de s'interroger : « l'entreprise, responsable de la résilience sociétale, devient-elle politique ? » Pour Emmanuelle Duez, Fondatrice de The Boson Project, la réponse est nuancée. Selon elle, « l'objectif n'est pas que l'entreprise se substitue

aux États et aux gouvernements mais qu'elle prenne conscience de l'immensité de ses devoirs ».

### LA NÉCESSAIRE RÉFORME DU CAPITALISME

En France, impossible de l'ignorer : « La société est gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Cette nouvelle définition de l'entreprise, issue de la loi Pacte votée l'an dernier, traduit bien « une interaction entre l'interne et l'externe » selon Hélène Valade, Présidente de l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises). Pour Denis Terrien, Président de l'IFA : « la loi sur le devoir de vigilance, qui incite à surveiller le respect des droits humains et environnementaux chez les fournisseurs, n'aura un réel effet que si elle est partagée à l'échelle internationale ». De fait, les entreprises doivent comprendre que les États puissances font et défont nos modèles. Faute de devenir de purs instruments de pouvoir politique, l'histoire récente montre que des entreprises savent prendre position pour contrebancer les décisions d'un État qu'elles désapprouvent. Ainsi,



« L'entreprise doit être mise au service de grandes causes qui la dépassent. »

Myriam El Khomri, directrice du pôle conseil du courtier Saci Saint Honoré



lorsque le président Donald Trump a décidé que Washington quittait le combat mondial pour le climat en se retirant de l'Accord de Paris, de grandes entreprises américaines ont annoncé qu'elles continueraient à s'engager en faveur de la lutte contre le dérèglement climatique. «Une entreprise seule peut difficilement mener un combat, mais elle peut s'unir à d'autres, à l'exemple de la coalition menée par Kering» a souligné Denis Terrien. Avec le Fashion Pacte, initié par Kering, des entreprises de la mode et du textile s'engagent sur des objectifs concrets et communs dans les domaines du climat, de la biodiversité et des océans. Ce genre d'initiative semble indispensable, car les États ne peuvent plus agir seuls. «C'est très bien que les États s'engagent sur un objectif chiffré, mais si on veut

**«Une entreprise seule peut difficilement mener un combat, mais elle peut s'unir à d'autres.»**

*Denis Terrien,  
Président de l'Institut Français des Administrateurs  
(IFA)*

atteindre les fameux 2 degrés, les réglementations et les taxes ne suffiront pas. Nous avons besoin à la fois d'un changement des comportements individuels mais aussi des comportements économiques des entreprises» a expliqué de son côté David Djäz. «Désormais, on ne demande pas seulement à l'entreprise de limiter ses impacts négatifs, mais de trouver comment avoir des impacts positifs. L'entreprise doit être mise au service de grandes causes qui la dépassent» a insisté Myriam El Khomri.

## RÉPONDRE À LA QUÊTE DE SENS

Aujourd'hui, plus personne n'accepte que l'entreprise affiche des externalités négatives : c'est une question de réputation et de confiance.



## UNE RESPONSABILITÉ ENTRE ÉTHIQUE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

**PASCAL DEMURGER, DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DU GROUPE MAIF**

classique de l'entreprise dans laquelle nous avons tous évolué, c'est que l'entreprise est à elle-même sa propre finalité et qu'elle n'a pas d'autre objectif que sa propre pérennité. La question du rôle social de l'entreprise est un sujet récent, qui aurait été impossible à traiter il y a quelques années. Les choses changent, et l'attente sociale devient extrêmement forte : elle s'exprime chez les consommateurs et les salariés, de plus en plus nombreux à choisir les entreprises conformes à leurs valeurs, mais aussi chez les investisseurs. À la Maif, première «entreprise à mission», nous avons mélangé trois ingrédients essentiels qui nous permettent d'atteindre aujourd'hui un alignement des intérêts, une dynamique collective et une performance forte : du sens, de la confiance et de la bienveillance. Notre raison d'être : porter une attention sincère à l'autre et au monde.

Quand je suis arrivé à la Maif il y a une dizaine d'années, j'ai été frappé par le fait que les instances de direction intégraient déjà beaucoup l'éthique dans leurs décisions, et qu'en même temps, c'était vécu comme une contrainte sur la performance... Les décisions étaient toujours quelque part entre les deux, ce qui n'était ni satisfaisant, ni pertinent.... Aujourd'hui, je crois qu'on peut en finir avec cette opposition et construire un *business model* où la recherche d'éthique est source de performance. Pourtant, la conception



Martine Verdeau, responsable des assurances du groupe Spie



Serge Pinaud, DRH de Siaci Saint Honoré

Si le sujet du climat a fait son apparition en 2011 dans la cartographie des risques du World Economic Forum, il y figure désormais au sommet. Jamais, l'État n'a autant été questionné par la société pour qu'il la protège des nouveaux aléas économiques. Brigitte Bouquot l'a rappelé : «Le partage du risque est le sous-jacent de la souveraineté de la Nation et du projet de l'Entreprise. C'est un changement de paradigme radical, qui fait du risque la matière noire de la confiance». Les entreprises doivent donc sortir du rôle qui leur était traditionnellement dévolu, pour regarder au-delà et adopter une vision nouvelle. En introduction d'un atelier sur l'évaluation des impacts du changement climatique sur l'entreprise, Martine Verdeau, responsable des assurances du groupe Spie, citait Werner Heuer, le président de la Banque Européenne d'Investissement, qui affirme que «certains patrons de sociétés devraient se demander s'ils ne se sont pas endormis à la barre de leur entreprise». Le rôle et le cadre d'action de l'entreprise doit changer, elle doit remettre l'humain au centre... Pour Serge Pinaud, DRH de Siaci Saint Honoré qui intervenait dans l'atelier «Attraction et rétention des talents dans l'entreprise», «la quête de sens monte inexorablement depuis plusieurs années». De plus en plus, les jeunes expriment dans leurs critères de choix l'engagement et le comportement de l'entreprise. Pascal Demurger, Directeur général du Groupe Maif, l'a confirmé : «le sujet de la marque employeur est devenu central». Et Denis Terrien de renchérir : «Les dirigeants n'ont plus le choix. La RSE, initialement philanthropique, est devenue stratégique. Sans elle, l'entreprise n'arrivera plus à recruter ni à vendre ses produits». Choisir une entreprise pour ses valeurs, c'est l'idée que Corentin Bisot, élève ingénieur de l'École polytechnique et à l'initiative du «manifeste pour un réveil écologique» (voir interview), a très bien résumé en quelques phrases cinglantes. «Une grande partie de notre

génération a commencé à prendre des engagements dans sa vie personnelle, mais l'attitude qui consisterait à se rendre au travail à vélo, pour y construire des SUV dont la principale activité est de brûler plus de carburant ou de donner à son utilisateur un sentiment de domination sur le monde, n'est pas une dissonance cognitive qu'on est capable de subir». «Un bon, salaire, une belle carrière... cela ne suffit plus» a renchéri Emmanuelle Duez.

## UN NOUVEL ACTEUR SOCIÉTAL

«La responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs est immense, et elle ne doit plus être négligée, comme cela a peut-être été le cas. La France est le 2<sup>e</sup> pays des burn-out après le Japon» a prévenu Emmanuelle Duez. Les injonctions contradictoires sont un poison et posent la question d'une cohérence d'ensemble. Et de continuer : «Si un dirigeant s'engage, il n'a aucun pouvoir s'il n'est pas aligné avec ses actionnaires et le pouvoir financier». «Chez EDF, nous sommes convaincus que les entreprises ont



Hélène Valade, Présidente de l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises)

# 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 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](http://Chubb.com/fr).

CHUBB<sup>®</sup>



**« La responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs est immense et elle ne doit plus être négligée. »**

*Emmanuelle Duez,  
Fondatrice  
de The Boson Project*

un rôle majeur à jouer pour gérer le réchauffement climatique et nous investissons concrètement pour la transition écologique» a expliqué Jean-Bernard Lévy, PDG d'EDF. «En parallèle, nous investissons également beaucoup dans l'évaluation des risques physiques de nos infrastructures : nous assurons la maintenance et la surveillance de la sûreté de nos installations pour être prêt à faire face à tout événement extrême». Éviter toute incohérence ou dissonance est donc devenu le maître-mot, et l'objet de toutes les injonctions. Car négliger le risque de

perte de réputation n'est plus une option. Désormais, tout paradoxe peut coûter très cher... D'autant que les nouveaux moyens de communication et les réseaux sociaux changent la donne : un individu isolé peut engendrer des risques insoupçonnés. «Aujourd'hui, une entreprise peut se faire «carboniser» par le tweet d'un collaborateur» a tenu à rappeler Myriam El Khomri. Dans un tel contexte, l'entreprise ne doit plus être orientée seulement vers une fonction de production, mais assumer pleinement son rôle social et sociétal. ■



### « WAKE UP ! »

CORENTIN BISOT, ÉTUDIANT EN 4E ANNÉE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE :

**IL ÉTUDIE LES ATOMES ET EST À L'ORIGINE DU « MANIFESTE POUR UN RÉVEIL ÉCOLOGIQUE » QUI A DÉJÀ RÉCOLTÉ 30 000 SIGNATURES AUPRÈS DES ÉTUDIANTS. DONT UN TIERS DANS LES GRANDES ÉCOLES FRANÇAISES (CENTRALE SUPELEC, AGROPARISTECH, HEC, X ET SES CONSŒURS), VIVIER ESSENTIEL DU RECRUTEMENT DES GRANDES ENTREPRISES.**

Le mot d'ordre de notre manifeste est clair : nous ne viendrons pas travailler chez vous si vous tournez le dos à l'écologie. On peut dire que c'est un chantage à l'écologie mais en réalité, c'est la réponse de notre génération hyper exposée à l'urgence climatique et qui, une fois diplômée, est en proie à une dissonance cognitive : à quoi ça rime d'aller travailler à vélo chez un constructeur automobile qui produit des SUV? C'est un choix impossible! Les étudiants veulent faire pression sur

l'enseignement supérieur et les entreprises pour les inciter à intégrer la transition climatique dans leurs cursus et dans leurs priorités. Le signal est fort : nous choisirons nos employeurs en fonction de leur engagement pour le climat. Et comme beaucoup d'entreprises nous disent qu'elles ont des problèmes de turn-over et de recrutement, nous avons une chance d'être entendus. Une quarantaine de groupes (Total, RTE, Engie, ADP, Renault, Suez, BNPParibas, entre autres), nous ont ouvert leurs portes, nous avons rencontré des PDG, des membres du Comex, des administrateurs. Ce que nous leur demandons ? De compter leurs

émissions de CO2 (toutes les entreprises ne le font pas car l'amende de 1 500 € est peu dissuasive), de diminuer de 7 % par an leur empreinte carbone pour atteindre l'objectif de +2°C à la fin du siècle, de revoir profondément leurs modèles d'affaires, de s'interroger sur l'utilité de certains produits et de former tous leurs collaborateurs aux questions de l'environnement et du climat. Car aujourd'hui encore, à la sortie d'une grande école, on peut arriver sur le marché du travail sans avoir en tête l'une des grandes dynamiques du monde actuel : l'écologie !

*Propos recueillis par Nathalie Arensonas.*

# LE FUTUR DE LA GESTION DES RISQUES



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

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

**Cédric de SERPOS**

C.E.O. NOVASECUR

## Quelles applications optimales pour l'IA

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

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

## Ce qui ne change pas avec l'IA

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

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

## Ce qui change avec l'IA

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

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

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

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

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

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

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

[www.novasecur.com](http://www.novasecur.com)



# Le risque incendie sur le devant de la scène



À près une année 2019 marquée par des sinistres majeurs, le risque incendie est revenu au premier plan des préoccupations des Risk Managers, comme le confirme l'affluence d'audience de «La montée en puissance des incendies majeurs et leur impact sur le marché», l'atelier animé par Florence Vallon, co-pilote de la région Rhône-Alpes de l'AMRAE, responsable du service Assurances à la Métropole de Lyon.

«En matière d'incendie comme ailleurs, la formation et la prévention sont des principes fondamentaux à respecter», a expliqué Didier Schütz, Responsable technique prévention chez Scor. Et d'illustrer : «La plupart des cas d'échec des sprinklers est due... à leur mise hors service. C'est un problème de formation et souvent aussi de gestion du changement». Des modifications de pratiques induisent en effet des risques d'incendie insoupçonnés au départ : le remplacement des CFC par le butane dans les aérosols ou le développement de l'isolation extérieure à l'aide de polyuréthane ou de bois par exemple...

## LA GESTION DU CHANGEMENT SOUVENT EN CAUSE

«Les reconstitutions montrent souvent que les travaux liés à des exigences réglementaires ont été mal réalisés» a ajouté Christian Ouertal, responsable France Service Forensic chez Stelliant. Alors que la réglementation est parfois en retard sur les usages. «Entre facteur humain ou technique, il est souvent difficile de trancher, mais souvent une erreur humaine est à l'origine de tout» a précisé Christian Ouertal.

Une vis mal fixée peut causer une catastrophe. «Un sinistre ne naît pas majeur, il le devient» a ajouté Julien Dapremont, expert post incendie chez Stelliant.

Après le sinistre, pour éviter un long règlement qui mettrait en péril l'entreprise, mieux vaut appréhender globalement le sujet. «Il faut avoir une approche systématique, qui intègre les contraintes administratives, les contraintes pénales (qui peuvent induire des interdictions de reconstruire), et même les contraintes d'instruction des dossiers corporels s'il y en a», a donc conseillé Christine Berton, directrice sinistres chez Bessé. ■



Florence Vallon, co-pilote de la région Rhône-Alpes de l'AMRAE, responsable du service Assurances à la Métropole de Lyon

# LE RISK MANAGEMENT, MATRICE DU CAPITALISME RESPONSABLE

**Face à des grands risques devenus aussi planétaires et systémiques que les risques financiers, établir une cartographie des risques et chercher une couverture sur un marché de l'assurance désormais frileux ne suffit plus. La prévention devient un enjeu majeur de la gestion des risques, dans laquelle l'entreprise doit investir massivement pour assurer sa résilience.**

Invités à échanger lors d'une table-ronde très riche, assureurs, courtiers et réassureurs ont réfléchi ensemble sur la capacité du marché à soutenir les grands risques, devenus désormais globaux. En ouverture, Brigitte Bouquot, la Présidente de l'AMRAE, l'a rappelé : «les scénarios catastrophiques ne sont pas soutenables sans l'assurance. Partager financièrement le risque, le mutualiser, permet d'être plus fort. Le marché de l'assurance est l'allié de cette stratégie».

## LA REMISE EN CAUSE DES MODÈLES ASSURANTIELS

Or cette année 2019 a vu le retournement brutal du marché. «En dix ans de métier, c'est la première fois que je vis cela. Les assureurs sont devenus beaucoup plus frileux, entraînant des placements tendus. Certains scénarios de risques ne trouvent plus de protection. Je suis préoccupée

par le fait que la «fracture assurantielle» des entreprises s'aggrave» a confié Brigitte Bouquot. Dans son allocution, Florence Lustman, la Présidente de la FFA, l'a clairement affirmé : «Bien que certains l'aient trouvé brutal, le retournement de tendance lors des renouvellements n'est pas irrationnel. Si les primes augmentent, c'est parce que les risques augmentent. Le coût moyen annuel des sinistres climatiques a été multiplié par 3 en 40 ans, pour atteindre 3,2 Md€ chaque année». Et de compléter : «À cela est venu s'ajouter le phénomène des taux bas, qui ne permettent plus de compenser les mauvais résultats techniques par les produits financiers». Ludovic Subran, chef économiste du groupe Allianz, a tenu à le préciser : «Ce n'est pas à cause des taux bas que les assureurs augmentent leurs primes, mais bien parce que la sinistralité s'envole. Le sujet qui m'inquiète, c'est la protection des investissements

**«Au même titre que les assureurs allouent du capital à la solvabilité, les entreprises doivent allouer du capital à la résilience, en investissant dans la prévention.»**

Brigitte Bouquot,  
Présidente de l'AMRAE





Florence Lustman, Présidente de la FFA

et la fragmentation des flux financiers, encouragée par des régulateurs zélés. Ce protectionnisme financier aura plus d'impact que le protectionnisme commercial et change complètement le modèle des assureurs».

### L'ASSURABILITÉ EN QUESTION

«Où sont les limites ? s'est interrogée Brigitte Bouquot. Les grands risques sont corrélés, volatiles et sont entrés dans des zones inexplorées...». Dans un tel contexte, l'assurabilité des risques devient plus que jamais un enjeu majeur. «Le problème est accentué par la confluence des risques cyber et climatiques. Public et privé doivent vraiment travailler ensemble sur leurs garanties et leurs prises de risque, car on teste là les limites de l'assurabilité» a reconnu Ludovic Subran. Lionel Corre, sous-directeur des assurances à la Direction du Trésor, est alors intervenu avec fermeté : «Notre rôle est de vérifier la qualité de provisionnement et d'investissement des assureurs, mais également la disponibilité des garanties d'assurance, qui sont la clé du fonctionnement de notre économie», évoquant des «retraits de garanties» fin 2019. Et d'annoncer à l'auditoire tout ouïe, sans prévenir : «Les captives sont un outil complémentaire de portage des risques très pertinent. Même si certaines sont nées par accident, nous pensons qu'elles ont un réel avenir et souhaitons encourager leur relocalisation en

France. Nous ne pouvons pas nous satisfaire de 4 uniques captives sur notre territoire (5 en réalité, NDLR)». Une annonce aussitôt qualifiée d'«excellente nouvelle» par Hervé Houdard, Directeur général de Siaci Saint Honoré, pour qui «plus que les primes élevées, c'est le positionnement des compagnies et le manque de capacités chroniques qui est réellement inquiétant (en baisse de 50 à 60% sur certains segments)». Une situation que Gilles Bénéplanc, Directeur général de Verlingue, ne comprend pas. Il l'a dit lors de l'atelier consacré à l'état du marché de l'assurance, et l'a répété haut et fort lors de la plénière : «L'aversion au risque des agents, et en premier lieu des entreprises, est une chance pour le marché de l'assurance, c'est un vecteur de développement. Il est dommage qu'à l'heure où de grands risques se présentent (climatique, cyber, supply chain) l'assurance ne soit pas contributive. J'en appelle à plus d'innovations et d'opportunisme! Où est le côté joueur si caractéristique des Lloyds?». Pour autant, l'heure est plutôt à la frilosité ambiante, notamment sur les risques nouveaux. Sur le sujet, Lionel Corre a reconnu que l'État doit assumer une part de responsabilité dans le portage des risques : «il existe des risques qu'on juge inassurables et qui



« Les Gafas, c'est une économie de tuyaux. Ils captent les clients mais ne vendront jamais d'assurance. Il faut travailler avec eux, dans une coûteuse complémentarité.»

Ludovic Subran, chef économiste, Allianz



« Cette année, il n'y a pas eu de renouvellements, uniquement des affaires nouvelles, car il a fallu tout renégocier. »

Hervé Houdard,  
Directeur général de Siaci  
Saint Honoré

justifient une action de l'État. Comme nous l'avons fait depuis longtemps pour le risque climatique, nous devons nous organiser pour définir une action concertée, en particulier sur la prise en charge du risque cyber».

## DÉPASSER LES INCOMPRÉHENSIONS RESPECTIVES

Dans l'auditorium du CID de Deauville, la tension était palpable, tant sur scène que dans la salle. «Après le retournement du marché, il faut aller au-delà des incompréhensions respectives et des coups de menton, légitimes, car il y a de part et d'autre des marges d'amélioration véritables» n'a pas hésité à lancer Brigitte Bouquot. «Le marché des grands risques avait attiré tellement d'acteurs ces dernières années que pour prendre ou conserver des parts de marché, on a baissé les prix, puis élargi les garanties...Mais dans le même temps, les dommages matériels ont grimpé de 80% et les pertes d'exploitation de 300%. Nous sommes arrivés fin 2019 à un point de croisement des courbes qui n'était plus tenable» a résumé Florence Louppe, Directrice générale de HDI

Global SE, avant de reconnaître : «nous sommes devenus exigeants sur tous les compartiments en même temps. Du point de vue d'un Risk Manager ou d'un directeur financier, c'était inaudible. Nous n'avons pas été collectivement excellents et nous devons travailler différemment sur l'année à venir pour retrouver un peu de raison et assurer la pérennité de notre relation avec les entreprises. Sinon, d'autres acteurs ou d'autres types de financement prendront notre place». Une forme de mea-culpa à laquelle Hervé Houdard a immédiatement répondu : «L'augmentation tarifaire peut se justifier. Mais ce qui a été inadmissible et aberrant dans la façon dont se sont passés les renouvellements, c'est la méthode. Ca-ta-stro-phiqe. Même quand on trouvait des solutions alternatives de placement, on se voyait refuser tel ou tel co-assureur. Sans parler de la non-distinction entre bons et mauvais risques : les Risk Managers n'étaient même pas récompensés pour leur bonne gestion!». Ambiance, ambiance... Gilles Bénéplanc n'a pourtant pas hésité à enfonce le clou : «le redressement qui s'opère sur le marché est trop



« La disponibilité des garanties d'assurance est la clé du fonctionnement de notre économie. »

Lionel Corre,  
sous-directeur des assurances  
à la Direction du Trésor

brutal». Sans sourciller, Florence Lustman a choisi la rassurance : «En tant que dirigeants et Risk Managers, vous avez en charge l'amélioration de la résilience de l'entreprise. Nous avons cela en commun avec vous. Sachez que le risque d'entreprise figure en bonne place dans nos défis et que nous restons vos alliés pour vous aider à prendre des risques et faire progresser nos sociétés».

## UNE NOUVELLE FAÇON DE GÉRER LES RISQUES

Dans cet environnement nouveau, les Risks Managers apparaissent plus que jamais comme les clés de voûte du système. «Nous devons agir

et nous pouvons agir. On ne passe pas du risque à la résilience sans manager les risques : il est là le challenge. Nos métiers deviennent essentiels et notre responsabilité est à présent déterminante» a exhorté Brigitte Bouquot. Rejoint par Hervé Houdard pour qui les solutions sont à trouver par le travail et l'imagination. «Nous avons la mémoire courte. En 2011, le marché a perdu 20% de sa substance et certaines primes ont pris 80% après les attentats du World Trade Center et les tempêtes Lothar et Martin. Les solutions trouvées alors sont à réutiliser : une meilleure politique de Risk Management, plus de rétention et de prises de garanties pour les captives, des systèmes alternatifs de réassurance et bien sûr plus de



## «REFUSER LA PRISE DE RISQUES, C'EST LA NÉGATION DE L'ENTREPRISE»

MARIE-CHRISTINE COISNE-ROQUETTE,  
PRÉSIDENT DE SONEPAR, GROUPE FAMILIAL  
LEADER MONDIAL  
DE LA DISTRIBUTION DE MATÉRIEL  
ÉLECTRIQUE.

organisé par la loi Sapin 2. Qui aurait pu penser qu'un groupe privé familial n'ayant jamais eu de procédures judiciaires, dont les ventes auprès de structures publiques représentent moins de 2% du CA, serait l'élu de la 1<sup>ère</sup> salve des contrôles de l'Agence Française Anti-corruption ? La survenance de ce risque nous a donné l'énergie pour mobiliser les ressources nécessaires en interne et arriver à répondre dans les délais. Depuis cet événement, on considère que tout peut nous arriver !

Avec l'arrivée de François Beaume (NDLR : Directeur des Risques et des Assurances de Sonepar et VP risques numériques de l'AMRAE), nous avons choisi de renforcer notre équipe de Risk Management, pour apporter des réponses et un soutien efficace aux équipes, au plus près de leurs activités. Certains risques sont inhérents à l'entreprise, d'autres sont nouveaux, comme le risque cyber, le risque climatique, le risque normatif... Mais plus que tout, l'entreprise est aujourd'hui face à un risque d'intolérance. Au centre de toutes les attentes et de toutes les injonctions, parfois paradoxales, elle se doit d'être totalement vertueuse, plus rien n'est acceptable. Faut-il pour autant se soumettre à la dictature de l'hyper-prévention, parfois source de paralysie, ou appréhender ce monde différemment ? À mon sens, mieux vaut garder l'esprit d'entreprise et s'appuyer sur ce que l'on fait de bien pour prendre des mesures préventives.

Ces Rencontres interviennent dans une période où l'adversité aux risques atteint un sommet, je le ressens au quotidien dans mon entreprise. Refuser la prise de risques, c'est la négation de l'entreprise. Je suis très engagée dans la prise de risques, du moment qu'ils sont calculés et que des forces modératrices lui évite de devenir létale.

Chez Sonepar, la prise de risques a été la force motrice du développement de notre groupe. Tout d'abord lorsque nous avons voulu investir dans d'autres entreprises, il a fallu faire confiance à leurs dirigeants, à leurs équipes, à leur réputation... Ensuite lorsque nous avons décidé de sortir de l'hexagone. Nous avons accepté le risque humain, fait confiance à des personnes de talent pour nous aider à diriger l'entreprise. Nous avons eu la chance de peu nous tromper sur les hommes et d'être peu trahis. Mais quand c'est arrivé, nous avons su réagir et prendre les mesures qui s'imposaient pour rassurer les équipes.

Récemment, nous avons été confrontés à un risque improbable, celui du contrôle du système de prévention anticorruption

«Comme un cerveau, le Risk Manager connecte les neurones et coordonne l'intelligence collective afin que l'entreprise soit plus collaborative.»

Oliver Wild,  
Group Chief Risk and Insurance Officer de Veolia





Une bonne gestion de crise, ça commence par la connaissance exacte de l'étendue du risque pour l'entreprise, pour les employés et pour l'environnement. Souvent, cette connaissance n'est pas complètement maîtrisée car en entreprise, le regard des gestionnaires de risques peut s'être porté sur un domaine, davantage que sur un autre. Il faut être pluridisciplinaire remonter : plus vous tirerez le fil de la pelote et plus vous aurez des éléments de réponses ou de co-construction avec les partenaires internes et externes impliqués dans la gestion et la résolution de crise. L'équipe de gestion de risque doit être en lien étroit, chacun de ses membres doit connaître les talents des

## « GESTION DE CRISE : PRIVILÉGIER LA VÉRITÉ »

GÉNÉRAL JEAN-MARIE GONTIER, COMMANDANT DE LA BRIGADE DE SAPEURS-POMPIERS DE PARIS

**SOUS SON COMMANDEMENT, 8 500 HOMMES ET FEMMES QUI DÉFENDENT PARIS ET SA PREMIÈRE COURONNE (124 COMMUNES AU TOTAL). POUR LE GÉNÉRAL GONTIER, QUI A ÉTÉ DIRECTEUR DE LA FORMATION MILITAIRE ET HUMAINE À L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE, LA GESTION DE CRISE EST UN EXERCICE QUOTIDIEN, UN COMMANDEMENT MILITAIRE. ET LES PASSERELLES AVEC LE MONDE DE L'ENTREPRISE SONT MULTIPLES.**

autres car pendant la crise, il faudra peut-être faire preuve de subsidiarité. Il faut connaître ses troupes et s'entraîner ensemble (par des jeux de rôle, des simulations en temps compté), afin de savoir comment les gens réagiront face à la difficulté et au chaos. On n'est jamais plus efficace que quand on joue son rôle et qu'on s'y est préparé et entraîné.

Dans chaque division de l'entreprise qui revêt un risque particulier, il faut un référent qui fasse autorité : il a une compétence éprouvée, est réactif, connaît bien son environnement, a le sens du service et du bien commun. C'est la plus-value quand une crise éclatera, il agrégera autour de lui l'équipe de gestion de crise. Bien sûr, le big boss doit être vu, descendre dans l'arène, mais la crise sera gérée par ceux dont c'est le métier.

Enfin, il faut savoir communiquer avec l'extérieur, avec ses partenaires incontournables, pour résoudre la crise. En la matière, je recommande de rester factuel. J'aime cette citation du Général de Gaulle : « le succès n'arrive qu'avec la vérité ». En cas de crise, il faut dire aux gens ce qui est arrivé, ce qu'on met en place et ce qui va se passer. Il faut délivrer un message de vérité au bon moment, en confiance. Les référents doivent pour cela donc avoir un réseau assez large et bien connecté. La BSPP est un pot de miel dans le domaine de la gestion de crise, nous faisons un métier qui a du sens et n'avons aucune difficulté à sortir un collectif. Aux entreprises de faire leur pot de miel : d'éduquer leurs troupes, de les former, de construire une culture d'entreprise autour du risque et de créer ainsi du sens.»

Propos recueillis par Nathalie Arensonas.

prévention». Pour Florence Louppe, tout est surtout affaire de co-construction et de partage d'informations : « ce qui me frappe actuellement, c'est le décalage de vision entre l'assureur et l'assuré. Nous devons développer une compréhension commune de ce que l'on assure en partageant nos données et nos analyses, dans un écosystème en architecture ouverte. Ce n'est que comme ça que l'on pourra innover et être en phase avec les besoins de l'entreprise ». Et qui mieux que le Risk Manager est à même de jouer ce rôle de passeur d'informations ? « Le positionnement de la fonction a évolué avec la maturité de l'entreprise. À l'origine plus une réponse réglementaire, avec un focus sur la méthodologie plutôt que le résultat, le Comex et le Comité des comptes et de l'audit l'utilise comme réel outil de décision stratégique comme la gestion des risques projets. Pour qu'un cerveau fonctionne, les neurones doivent se connecter ; le Risk Manager coordonne la collaboration et l'échange avec l'ensemble des parties prenantes pour que l'entreprise capitalise sur l'intelligence collective » a illustré Oliver Wild, Group Chief Risk and Insurance Officer de Veolia. L'atelier consacré à l'extension du domaine des risques a d'ailleurs



Gilles Bénéplanc, Directeur général de Verlingue



« Ce qui me frappe, c'est le décalage de vision entre l'assureur et l'assuré. Nous devons développer une compréhension commune des risques, dans un écosystème en architecture ouverte. »

Florence Louppte,  
Directrice Générale de HDI Global SE

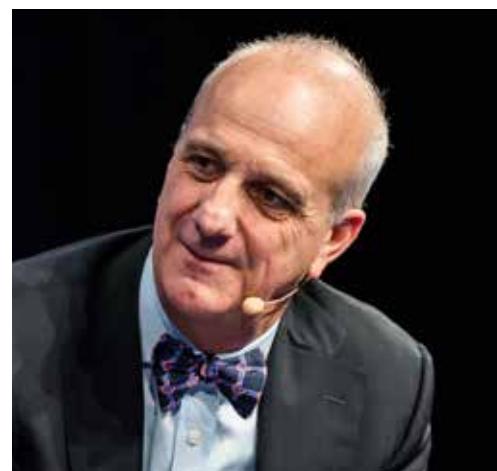
confirmé cette montée en puissance. « Le Risk Manager est devenu un vrai homme de réseau, c'est un facilitateur » renchérit Renaud de Pressigny, Directeur général de QBE France. Un avis que partage Anne Piot d'Abzac, qui a vu évoluer sa mission d'une fonction technique à une fonction stratégique : « Porter les sujets des risques au plus haut niveau de l'entreprise nécessite de maîtriser la communication. On ne s'adresse pas de la même façon à un Comex qu'à un Conseil d'administration. Comme Olivier, j'ai la chance d'être dans une entreprise qui a compris l'intérêt du Risk Management et lui donne les moyens nécessaires ». Les moyens, le nerf de la guerre.

### INVESTIR DANS LA PRÉVENTION

Pour Brigitte Bouquot, c'est certain : « il faut passer à la vitesse supérieure : une véritable politique de Risk Management suppose d'investir suffisamment d'argent dans la prévention pour limiter l'exposition au risque. Les actionnaires doivent accepter de détourner une partie de leurs profits futurs pour financer la prévention. Car celle-ci coûte cher, en équipement, en formation, en adaptation des comportements et des outils ». Une réalité que les assureurs connaissent bien, comme l'a décrit Florence Lustman : « En matière de risque incendie, la course à la taille des entrepôts rend les systèmes de protection classiques obsolètes. Les opérations de croissance externe sont également des sources de sur-vulnérabilité, le temps que les structures rachetées rattrapent les standards du groupe. Mais on observe depuis quelques temps un certain relâchement sur les politiques de prévention, qui contribue à augmenter la sinistralité incendie. Or nous avons besoin d'entreprises mobilisées pour maîtriser ce risque. Il est ainsi très dommage que les inspections des Dreal aient diminué... ».

Sur le risque climatique, les protagonistes du jour étaient également sur la même longueur d'ondes. « La modération de la sinistralité est un de nos

enjeux majeurs et nous ne voyons qu'une seule clé : développer la prévention. 1 euro de prévention efficace permet d'éviter 7 euros de sinistre. Un projet de loi est à l'étude pour renforcer le régime « Cat'Nat » et améliorer la résilience grâce à la prévention » a confirmé de son côté Lionel Corre, tandis que Ludovic Subran en a profité pour souligner que la sinistralité du risque climatique devrait augmenter de 50% d'ici 2050 : « la prévention est essentielle, et elle passe aussi par l'action des pouvoirs publics sur l'aménagement des côtes et des zones inondables ou le développement d'un mix énergétique... ». « Nous sommes toujours en train de régler les coûts de l'ouragan Irma (septembre 2017) dans nos comptes 2019 » a tenu à rappeler Florence Louppte pour illustrer le sujet. Toujours amateur de chiffres, Ludovic Subran en a profité pour attirer l'attention de l'assemblée : « la transition écologique représente un coût estimé à 3 000 Md€ à dépenser par le secteur privé dans les dix prochaines années pour atteindre la trajectoire à 1,5 degré. Je suis assez inquiet en pensant au scénario dans lequel les actifs carbonés deviendraient subitement, sous l'impact d'une décision politique, des actifs

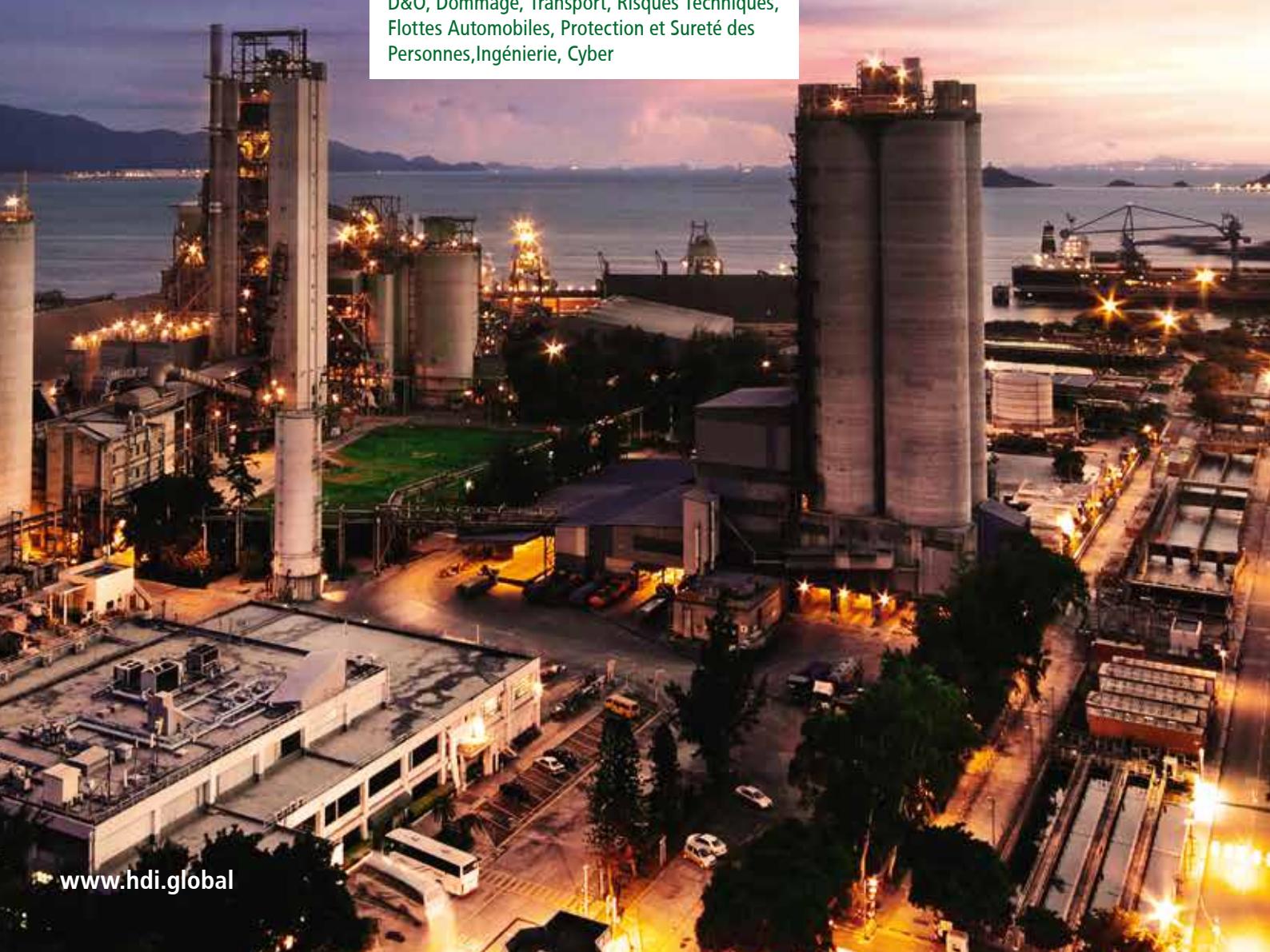


Jean-Marc Vittori,  
éditorialiste du journal Les Échos

# HDI FRANCE EST L'ASSUREUR PRÉFÉRÉ DES RISK MANAGERS.

Baromètre de satisfaction Risk Managers/Assureurs  
Grands Risques réalisé par le cabinet Golder &  
Partners et OMC.

RC Générale, Essais Cliniques, Environnement,  
D&O, Dommage, Transport, Risques Techniques,  
Flottes Automobiles, Protection et Sureté des  
Personnes, Ingénierie, Cyber





Anne Piot d'Abzac, VP Chief Risk Officer d'IPSEN

échoués ayant perdu toute valeur. C'est un risque non négligeable». Enfin, les intervenants ont bien sûr évoqué le risque cyber, plus complexe que les autres car systémique. «Nous devons progresser sur la compréhension des cumuls et sur la clarification de ce qui est vraiment couvert» a résumé Gilles Bénéplanc, rejoint par Florence Louppe : «Le cyber a mis à l'épreuve nos rédactions de textes pour en finir avec les couvertures silencieuses. Le problème, c'est qu'en passant en «affirmative cover», nous n'avons pas encore retrouvé toutes les garanties». Et sur ce risque digital aussi, la prévention est une des clés de la résilience. Le guide rédigé en commun par l'ANSSI et l'AMRAE en fait la démonstration très pratique, tant pour les grands groupes que pour les ETI et les PME. Pour ces dernières, la prévention des risques apparaît d'ailleurs en tête de leurs préoccupations dans le baromètre annuel réalisé par l'assureur QBE. «Pour autant, les clients, la production et la trésorerie étant au quotidien leurs priorités, seul un quart d'entre elles estiment maîtriser totalement ou de manière satisfaisante leurs risques, par manque de temps et de moyens» a expliqué Renaud de Pressigny.

## VERS UN RISK MANAGEMENT QUANTITATIF

Or Brigitte Bouquot l'a rappelé en introduction : «sans une véritable maîtrise des risques, l'entreprise ne tiendra pas ses engagements sociétaux. C'est pourquoi le Risk Management est la matrice du capitalisme responsable». Et Anne Piot d'Abzac n'a pas manqué de confirmer qu'«en prenant des engagements, chaque jour, l'entreprise s'expose. La gestion des risques devient un outil pour lui permettre d'assumer ses

responsabilités». Oliver Wild a trouvé l'image adéquate : «la raison d'être de l'entreprise lui sert de boussole, et la gestion des risques fournit la carte». De fait, l'entreprise est face à une injection paradoxale : profit à court terme pour l'investisseur et durabilité à long terme pour le consommateur. «Il est temps de passer du risque management qualitatif au risque management quantitatif. Les entreprises doivent mesurer le coût du risque et investir une portion de leur résultat futur dans la prévention effective, pour allouer du capital en prévision des chocs. La technologie est là pour les y aider». «Oui, confirme Oliver Wild, les Risk Managers doivent s'outiller pour devenir plus efficace, car l'horizon du risque est plus large et plus complexe». Dans l'atelier consacré aux apports de l'IA dans la gestion des risques (voir encadré), le Risk Manager est apparu comme un acteur plus intelligent car «augmenté», désormais en capacité de mesurer les gains apportés par la gestion des risques et les politiques de prévention, ce qui crédibilise son action auprès des dirigeants. «Les grands groupes ont l'habitude d'afficher la part de leur chiffre d'affaires consacré à la R&D et à l'innovation. Pourquoi ne feraient-ils pas de même avec la prévention?» s'est interrogée Brigitte Bouquot avant de conclure : «L'appel à un capitalisme responsable restera une pure incantation si les entreprises se contentent de décrire leurs risques, sans agir en profondeur pour éviter qu'ils ne se réalisent. Plus l'entreprise subit de chocs, moins ses clients lui font confiance. Investir des moyens conséquents dans la prévention et la gestion du risque, c'est le prix de la résilience. Le temps est le Risk Manager ultime, mais cela fera sans doute l'objet de futures Rencontres». ■

# L'IA au service des Risk Managers

**Encore en devenir, l'Intelligence Artificielle constitue un outil formidable pour les Risk Managers. C'est ce qui ressort de « Qu'apporte l'Intelligence Artificielle au Risk Management », l'atelier qui lui était consacré qui a illustré quelques-unes de ses utilisations possibles.**



**« J**usqu'ici, l'IA est utilisée à doses homéopathiques dans les entreprises, car elle nécessite de lourds investissements qu'il faut expliquer puis absorber en interne» a expliqué Anne Piot d'Abzac, la secrétaire générale de l'AMRAE, VP Chief Risk Officer d'Ipsen qui modérait l'atelier. Si l'IA a d'abord été plébiscitée par les marketeurs pour améliorer le CRM et l'expérience client, les cas d'usages commencent à se multiplier au sein du Risk Management.

### SUPPLY CHAIN ET GESTION DES STOCKS

« Nous sommes en train de découvrir de nouvelles valeurs ajoutées de l'IA. Et le meilleur moyen de défricher le terrain, ce sont les POC (proofs of concept) qui permettent de mesurer réellement les gains d'efficacité et de convaincre ensuite le Comex » a estimé Bénédicte Huot de Luze, CEO d'AI Risk Service. Et d'illustrer les bénéfices que l'IA peut apporter dans la gestion de la supply chain et des stocks : « En travaillant sur des combinaisons de données, l'IA permet de résoudre des problèmes de BFR et de stockage de produits par exemple, en allant chercher dans les bases de données des éléments jusqu'ici inutilisés. Pouvoir évaluer le risque de retard ou d'absence d'un produit sur le marché représente un gros atout pour un Risk Manager! ».

### EXPOSITION AUX RISQUES NATURELS

Pour Maxime Ambourg, Directeur innovation & développement commercial Risk Consulting chez AXA XL, l'IA représente aussi pour un Risk Manager l'opportunité de « mieux défendre son dossier auprès d'un assureur », grâce à une meilleure lecture du profil de risque de l'entreprise et de ses évolutions. « L'IA apporte une vision plus fine, plus évolutive et plus



Bénédicte Huot de Luze, CEO d'AI Risk Service

**« Les POC permettent de mesurer réellement les gains d'efficacité et de convaincre ensuite le Comex. »**

Bénédicte Huot de Luze,  
CEO d'AI Risk Service



Frédéric de Serpos, CEO de Novasecur

prédictive des risques». En outre, en combinant radars, reconnaissance optique et reconnaissance spectrale, l'IA synthétise l'exposition aux risques naturels et offre ensuite un meilleur suivi des dégâts post catastrophes naturelles. «Pour casser l'effet «peur» de l'IA, je conseille de travailler avec des data scientists au sein d'équipes multidisciplinaires pour mieux comprendre la «boîte noire».

## PRÉVENTION

Delphine Do Huu, Directrice Technique Actuariat de Gras Savoye Willis Tower Watson, a de son côté présenté les avantages de l'IA en termes de prévention. Partant du constat que 80 % des données sont sous forme de textes, la plupart de temps inexploités et donc non valorisées, «l'idée est d'utiliser l'IA pour mieux lire les rapports de prévention et mieux les utiliser, en exploitant les informations en termes d'analyse de risque». Il faut ensuite établir une corrélation entre ces rapports de prévention, la base de données sinistres et la liste des sites et engagements sous-jacents. «L'IA fait ressortir les recommandations qui ont du sens, et améliore leur mise en œuvre et leur suivi. Cela permet de mieux percevoir l'efficacité des actions de prévention et de justifier des choix effectués».

## AIDE À LA DÉCISION

Enfin, Frédéric de Serpos, CEO de Novasecur, a décrit la façon dont l'IA pouvait être appliquée à la gestion des risques. «L'IA industrialise l'aide



Delphine Do Huu, Directrice Technique  
Actuariat de Gras Savoye Willis Tower Watson

à la décision, de façon objective et mécanique. En étudiant par exemple les données de gestion des risques contenues dans le logiciel SIGR d'une entreprise, l'IA va détecter certains signaux faibles, trop petits pour être traités de façon traditionnelle, et proposer des recommandations». Et Anne Piot d'Abzac de conclure : «Les applications de l'IA sont nombreuses, mais attention à l'excès de confiance. Il faut raisonner «complémentarité». Plus intelligents, les Risk Managers deviennent grâce à elle «augmentés» : ils organisent leur métier de façon plus efficace, sont aidés dans leurs décisions et voient leurs actions crédibilisées auprès des instances dirigeantes».



Maxime Ambourg, Directeur innovation  
& développement commercial Risk Consulting  
chez AXA XL

« Les applications de l'IA sont nombreuses, mais attention à l'excès de confiance. Il faut raisonner complémentarité. »

Anne Piot d'Abzac,  
secrétaire générale de l'AMRAE

« L'IA permet de mieux défendre son dossier auprès d'un assureur, grâce à une meilleure lecture du profil de risque. »

Maxime Ambourg,  
Directeur innovation  
& développement commercial  
Risk Consulting  
chez AXA XL

# Les renouvellements, au cœur des discussions



**S**i le sujet a été omniprésent dans les couloirs, les renouvellements ont aussi été au centre des débats lors de l'atelier «Évolution des risques, évolution des assurances» animé par Sophie Maguer, administratrice de l'Association et responsable Assurances et Management des risques de Terreos. «Il a fallu huit mois de négociations pour les renouvellements, et certaines hausses tarifaires ont effacé dix ans de baisse» a témoigné Helen Stack-Petit, Groupe Insurance Manager de Nexans. «Pourtant, les assureurs sont bien au rendez-vous» a estimé Denis Stasinski, Directeur souscription de Zurich, jugeant qu'il fallait simplement «retrouver un équilibre entre assurés et assureurs, qui ne peuvent pas continuer à vendre à perte». Selon lui, le rééquilibrage continuera en 2020 et 2021. Mais les risques évoluent-ils si vite?



Denis Stasinski, Directeur souscription de Zurich

Selon Benjamin Bouffard, Directeur des activités et conseil de Gras Savoye Willis Tower Watson, qui a analysé les résultats des différents Global Risk Reports, pas si sûr. En fait, il y a un changement marquant en 2014, quand le risque économique, prédominant depuis la crise de 2008, cède sa place au risque environnemental. «On a du mal à avoir une vision prospective des risques, on est plutôt dans la réaction» a-t-il résumé. Ce qu'Helen Stack-Petit a pu confirmer à son niveau. Le groupe Nexans n'a pas de police cyber, mais «comme un de nos concurrents a été victime d'un malware en novembre, cela a permis de sensibiliser nos dirigeants». ■



Helen Stack-Petit, Groupe Insurance Manager de Nexans

« Il a fallu huit mois de négociations pour les renouvellements, et certaines hausses tarifaires ont effacé dix ans de baisse. »

Helen Stack-Petit,  
Group Insurance Manager  
de Nexans



« On a du mal à avoir une vision prospective des risques, on est plutôt dans la réaction »

Benjamin Bouffard,  
Head of Strategic Risk Consulting  
Western Europe  
Gras Savoye Willis Towers Watson



#### FLORENCE LUSTMAN, PRÉSIDENTE DE LA FFA

**Les hausses tarifaires lors des renouvellements n'ont pas toujours été comprises. Les comportements des assureurs ont été qualifiés d'irrationnels. Qu'en dites-vous ?**

L'évolution des tarifs en risques industriels montre que depuis 2004 ceux-ci diminuent. Cette tendance serait admissible et compréhensible si le risque sous-jacent avait lui aussi diminué sur la période, mais c'est loin d'être le cas. Les assureurs et réassureurs s'inquiétaient depuis quelques années des baisses de primes. Un relèvement des tarifs était donc inévitable.

**Comment juguler le risque sous-jacent, alors que justement de nouveaux risques apparaissent ?**

Certains risques frappent les esprits et font peur. On parle beaucoup de risques émergents, de risque cyber, de risques climatiques, mais le risque qui coûte le plus cher aujourd'hui c'est encore le risque incendie, générant 30 % des montants

indemnisés. Il faut donc travailler à limiter ce risque. Les événements exceptionnels de 2019, l'explosion rue Trévisé, les incendies de Notre-Dame, de Lubrizol/Normandie logistique et de la raffinerie Total en décembre, témoignent de la tendance à l'augmentation des sinistres graves, à plus de 2 millions d'euros, qui sont de plus en plus fréquents et qui coûtent de plus en plus chers. Fin décembre 2018, l'évolution de la charge de sinistres pour ces événements graves était de + 74 % en 5 ans et on observe pour les trois premiers trimestres de 2019, une augmentation de plus de 35 %. La réalité du risque incendie augmente de façon extrêmement significative, et explique à lui seul des augmentations de tarifs sensibles. Notre rôle, en tant qu'assureurs, est de faire prendre conscience aux entreprises de l'importance de la prévention et de la protection face à ce risque.

Propos recueillis par Séverine Charon

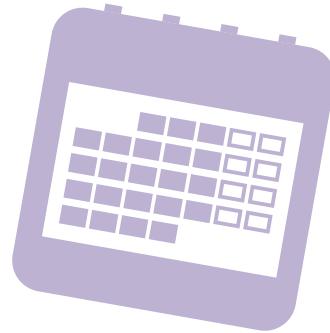
# Notre ambition Entrepren dre l'assurance ensemble

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.**



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.



# AGENDA

## 14 MAI 2020

En webinar et vote en ligne Assemblée générale de l'AMRAE.

## 22 SEPTEMBRE 2020



### Pavillon Royal, Paris

Après le confinement et la virtualité des échanges cette journée est plus que jamais indispensable pour faire le point sur les travaux de l'Association et remettre du réel dans le lien entre les adhérents. Actualité des commissions, publications parues et à paraître dans l'année, travaux en cours et à venir, thèmes d'étude définis par le Comité Scientifique, l'agenda lui reste stable... Permanent... L'occasion de se retrouver à nouveau. L'occasion tant attendue de se retrouver à nouveau. La journée se clôture si cela est possible par le traditionnel cocktail de l'AMRAE.



## 23 ET 24 SEPTEMBRE 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>

# REVUE DE PRESSE

DES RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT AMRAE  
AUX PRISES DE PAROLE DE L'ASSOCIATION À L'AUNE DU COVID\_19,  
UNE ACTUALITÉ PRESSE TRÈS DENSE.

## L'ARGUS

## LA TRIBUNE DE L'ASSURANCE



## STRATEGIC RISK



## L'OPINION



## LES ECHOS



## NOUVEL ECO

## INSURANCE TIME



## COMMERCIAL RISK



## DÉS POINTS D'ATTENTION POUR LES « RISK MANAGERS » EN 2020





Propos recueillis par Nathalie Arensonas  
(traduction Lucy Calderbank)

GILLIAN LE CORDEUR, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE L'INSTITUT DU RISK MANAGEMENT D'AFRIQUE DU SUD (IRMSA)

## « CONSTRUIRE L'AFRIQUE DU RISK MANAGEMENT »

**Gillian Le Cordeur (ses ancêtres français sont arrivés en Afrique du Sud au XVIII<sup>e</sup> siècle) dirige l'Institut du Risk Management d'Afrique du Sud depuis 2011, la seule association du genre en Afrique. Elle appelle à la création d'une association à l'échelle du continent africain.**



### Quels sont les objectifs poursuivis par l'Institut du Risk Management d'Afrique du Sud (IRMSA) ?

Nous cherchons à promouvoir le Risk Management en développant les carrières de nos professionnels du risque, mais aussi auprès des entreprises pour garantir une bonne gouvernance et une bonne mise en oeuvre de la gestion du risque dans les entreprises et organismes publics : dans les directions générales, les conseils d'administration, les directions financières, parmi le personnel d'encadrement... Les nombreuses défaillances d'entreprises dans notre pays ont mis en évidence le problème de la gouvernance et permis à notre association de mettre la question sur la table : où était positionné le Risk Management ? Pourquoi la gestion des risques n'a-t-elle pas été utilisée tout au long du processus opérationnel, de la stratégie à l'exécution ? Il nous fallait convaincre les entreprises de soutenir la fonction Risk Management. Une gouvernance solide est la clé pour toutes les organisations. La mise en place de King IV (le code désignant la gouvernance d'entreprises en Afrique du Sud, ndlr) a vraiment aidé à la connaissance et à la promotion du Risk Management dans notre pays. IRMSA travaille à la fois avec les secteurs privé et public et accompagne les organisations pour gérer les risques politiques, sociaux et économiques du pays.

### Combien de membres compte IRMSA, quel est le profil de vos membres ?

Nous avons deux types d'adhérents : les membres individuels (environ 4 000) et les membres associés (250 entreprises et organisations, qui représentent 5 000 membres). Les adhésions ont fortement augmenté depuis quelques années. IRMSA a été créée en 2003, j'ai rejoint l'institution en

2011, elle ne comptait que 700 membres à l'époque. Le Risk Management a gagné en importance et est devenu significatif en Afrique du Sud, pour preuve la croissance des adhésions à notre association. Non seulement les membres individuels mais aussi les entreprises qui se sont davantage engagées au fil des années car elles comprennent les enjeux du Risk Management. Nous comptons également 17 000 followers qui reçoivent nos alertes bimensuelles et participent aux chats. Ces communications sont courtes et portent sur des sujets très spécifiques. Par exemple, le coronavirus : nous avons expliqué comment les entreprises publiques et privées devaient répondre à la crise pour assurer la continuité des activités et la résilience de leurs organisations.

Nos membres individuels sont des praticiens et des professionnels du risque, responsables de la gestion ou directeurs des risques. Nos membres associés sont de grandes organisations (dans le secteur privé et public), des multinationales tout comme des PME, tous secteurs industriels confondus.

### Vous avez des membres en provenance d'autres pays africains ?

La majorité de nos membres viennent d'Afrique du Sud, mais certains de nos membres sont issus des pays voisins, notamment du Botswana et du Zimbabwe. Nous avons aussi des activités en Namibie. Un comité évalue le besoin dans d'autres pays africains qui nous contactent pour que nous les accompagnions. Lorsque nous sommes devenus membre actif d'IFRIMA (la Fédération internationale du Risk Management et de l'assurance), nous nous sommes aperçus que nous étions





le seul pays africain représenté au conseil d'administration! C'est un problème car nous ne pouvons représenter l'Afrique toute entière! Notre réponse doit être en premier lieu de regarder le développement de la gouvernance et du Risk Management dans d'autres pays africains avec qui nous pouvons travailler, et d'approcher d'autres associations de Risk Management au sein d'IFRIMA. Nous réalisons à quel point nous avons besoin de collaborer, de travailler ensemble et de créer des plates-formes autonomes dans ces pays. Ce serait formidable de créer une association africaine sur le modèle de FERMA, la fédération européenne du Risk Management.

#### **Quels sont les liens entre IRMSA et d'autres associations panafricaines ? Et avec le RIMS ?**

Nous sommes un pays majoritairement anglophone, nous sommes donc en relation avec les pays d'Afrique de l'est et du sud du continent. Nous entretenons de bonnes relations avec le Club Franco Risk et quelques autres associations qui tentent de promouvoir le Risk Management dans la région. À un moment donné, il va falloir travailler tous ensemble car il n'existe pas d'association à l'échelle du continent africain. L'Afrique est un très grand continent avec plus de 50 pays, il faut construire l'Afrique du Risk Management. Concernant RIMS, nous travaillons très bien ensemble et n'avons pas été touchés par l'expansion de RIMS sur d'autres continents. Je sais que c'est un sujet sensible pour d'autres associations...

#### **Quel est le mode de fonctionnement d'IRMSA ?**

Nous sommes une association à but non lucratif, enregistré en tant qu'organisme professionnel. IRMSA a un comité exécutif avec

un président et deux vice-présidents élus par nos membres chaque année, lors de notre assemblée générale annuelle en juin. Nos équipes de travail se concentrent sur les adhésions, la communication, les aspects financiers, la formation, l'éducation, les événements, l'intelligence du risque et le lobbying. Plus de 250 membres participent aux comités et aux groupes de travail de RIMSA, c'est fabuleux car nous n'avons que 18 membres permanents. Nous avons aussi des comités locaux très actifs dans d'autres régions : le Cap, Durban et d'autres régions en Afrique du Sud.

#### **Y a-t-il des branches locales ?**

Nos bureaux principaux sont situés à Johannesburg et nous travaillons avec des groupes de volontaires dans les différentes provinces du pays. Nous avons des comités locaux mais le cœur du réacteur est au siège. Nous utilisons les comités en régions pour mieux comprendre les besoins de nos membres mais nous mettons les projets en œuvre depuis Johannesburg.

#### **Quels sont les sujets à l'agenda d'IRMSA ?**

Notre ambition est de toucher de plus en plus les niveaux exécutifs pour les inciter à intégrer les stratégies de Risk Management en amont. Nous continuons à promouvoir la formation - nous avons deux centres d'examens - pour que le Risk Management devienne une vraie filière, avec des diplômes certifiants. Enfin, nous facilitons le networking pour permettre aux membres de partager leurs pratiques et leurs retours d'expériences. IRMSA a mis en place deux certifications : le CRM Prac and le CRM prof que nous essayons d'aligner avec celles d'autres associations, via des accords réciproques.

Notre priorité pour 2020, c'est l'intégration de la gestion du risque dans les stratégies

**« Ce serait formidable de créer une association africaine sur le modèle de FERMA, la fédération européenne du Risk Management. »**

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



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

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

« Le Risk Management a été identifié comme une compétence rare en Afrique du Sud, nous travaillons donc avec des universités pour développer des titres universitaires spécifiques ou introduire des modules RM dans les formations existantes. »

d'entreprises. Nous allons réécrire les lignes directrices du Risk Management en Afrique du Sud, la dernière remonte à 2014. Cela aura un impact sur notre programme de formation, le contenu des examens, nous allons rédiger des notes pratiques pour nos membres. Et bien évidemment, nous sommes attentifs au risque cyber, à l'IA, au changement climatique, aux enjeux énergétiques, aux risques politiques et aux risques de corruption, un enjeu majeur en Afrique du Sud.

#### Quel rôle joue RIMSA pour attirer des talents vers les métiers du Risk Management ?

Le Risk Management a été identifié comme une compétence rare en Afrique du Sud, nous travaillons donc avec des universités pour développer des titres universitaires spécifiques ou introduire des modules RM dans les formations existantes. Nous avons développé deux qualifications avec le QTCO (l'équivalent

de la Chambre des métiers en Afrique du Sud, ndlr). Nous travaillons avec les étudiants stagiaires à la recherche d'un emploi. Nous cherchons aussi à attirer des professionnels du risque issus d'autres milieux professionnels : l'audit, le juridique, l'ingénierie, la comptabilité. Nous sommes très actifs sur les réseaux sociaux et animons de nombreux événements.

#### Le Risk Management est-il spécifique à l'Afrique du Sud du fait de la forte présence d'entreprises internationales ?

Absolument pas. Le Risk Management existe tant dans le secteur privé que dans le secteur public, d'ailleurs presque 50% de nos adhérents viennent du secteur public. Si le Risk Management a un parfum différent ici, c'est parce qu'il n'est pas très ciblé sur l'assurance mais est appréhendé avec une approche de la pure gestion de risque. ■



Propos recueillis par Nathalie Arensonas

XAVIER MUTZIG, DIRECTEUR DES RISQUES ET DES ASSURANCES DE JOHNSON MATTHEY EN GRANDE-BRETAGNE

## « MON ÉQUIPE EST L'UNIQUE RÉFÉRENT POUR SOUSCRIRE UNE POLICE D'ASSURANCE DANS LE MONDE »

Onze ans après avoir fait son Frexit, et à la veille du Brexit, Xavier Mutzig se dit plus à l'aise dans la langue de Shakespeare, même avec ses interlocuteurs français. L'interview du directeur des risques et des assurances de Johnson Matthey, groupe britannique de chimie et de technologies durables listé au Footsie, a donc été menée en anglais. Traduction d'un échange étonnant avec l'administrateur du FERMA et de l'Airmic<sup>(1)</sup>.

### Comment est organisée la fonction de Risk Management chez Johnson Matthey ?

Le spectre des activités du groupe est très large, nous sommes implantés dans 30 pays, nos marchés sont multinationaux. Le principal enjeu d'une fonction centralisée comme la gestion des risques et les programmes assurantiels est de mettre en place, et de tenir à jour, des normes internationales cohérentes pour assurer un bon niveau de contrôle de la maison mère sur ses filiales à l'étranger. Tout en permettant à ses filiales d'apporter leur propre valeur ajoutée. J'ai rejoint Johnson Matthey (JM) en 2012, et jusqu'en 2015, je me suis attaché à professionnaliser la fonction, pour en faire une fonction globalisée en cassant les silos et les frontières géographiques, notamment avec le marché américain. Grâce à la mise en place d'un SIGR maison (système d'information sur la gestion des risques, ndlr) qui a permis de fiabiliser et d'assurer la traçabilité de la gestion des assurances, nous disposons aujourd'hui de normes, d'outils et de processus bien définis et performants. Autre point clé, à mon sens : la mise en place du bon flux d'information et de communication entre mon équipe au siège (4 personnes) et celles à l'international, ainsi que les réseaux locaux. Un modèle éprouvé chez Lafarge où j'ai travaillé plusieurs années avant de rejoindre JM. Nous avons ainsi des équipes dédiées de chaque côté de l'Atlantique, qui travaillent main dans la main.

Une fois ces fondamentaux en place, j'ai poussé la fonction RM et assurances en élargissant son champ de responsabilité et en redéfinissant complètement les rôles qui lui incombait. Le changement clé, ce fut quand mon équipe est devenue le seul point d'entrée, l'unique référent pour souscrire une police d'assurance dans le monde. Cela nous a pris deux ans pour y arriver!

### Comment êtes-vous parvenu à vous imposer ?

Cela a nécessité de changer nos modes de relation avec les courtiers, en les poussant à repenser leur rôle en tant qu'assureur local et conseiller risque pour chaque pays. Avec certes une dose d'indépendance mais pour assurer une bonne coordination des programmes assurantiels, ils sont désormais obligés de faire un reporting à notre équipe du siège. En augmentant notre visibilité sur les connaissances des souscriptions locales, nous avons mis notre expertise au service des programmes assurantiels de JM à travers le globe.

### Votre fonction est plutôt centrée sur la couverture assurantielle, le management global des risques ou les deux ?

Nous avons récemment travaillé sur l'intégration de nos fonctions dans un schéma plus large avec toutes les autres équipes impliquées dans la gestion des risques. De part son histoire

« De Lafarge à Johnson Matthey, la transition a été facile : les principes du risk management sont universels. Occuper la fonction dans une multinationale basée en France ou en Grande-Bretagne, avec une supply chain globale, n'emporte aucune différence. La différence vient du secteur industriel et du type d'activité, de la culture et des valeurs de l'entreprise. »



## BIO EXPRESS

Xavier Mutzig, 52 ans, a traversé la Manche en 2008 pour rejoindre le groupe Axa à Londres où il dirige une équipe souscription Grands Comptes. En 2012, il rejoint le groupe chimique Johnson Matthey, et à sa grande surprise, occupe toujours ce poste sept ans plus tard. « C'est la première fois que je reste aussi longtemps dans la même entreprise », dit-il.

Originaire de Grenoble, père de trois enfants, fan absolu de ski et de snowboard, il a étudié à la Sorbonne et en Grande-Bretagne (Université de Canterbury dans le Kent). Ses deux masters de Droit International et de Droit de l'Environnement en poche en 1993, il suit le programme des stagiaires diplômés à l'UAP pour rejoindre en 1994 les entreprises de courtage S2H et AON. Il y dirigera au fil des ans une équipe Sinistres internationaux pour ses plus grands clients. En 2003, il devient Manager Risk et assurances du groupe Lafarge, à Paris. En 2008, il part en Angleterre pour occuper le poste de souscripteur puis de responsable de la souscription Dommages et Construction chez Axa, à Londres. Quatre ans plus tard, il rejoint Johnson Matthey, toujours à Londres. Xavier Mutzig est par ailleurs membre du conseil d'administration de l'Airmic depuis 2014, et de celui du FERMA depuis 2017.

## ORGANIGRAMME RM ET ASSURANCES CHEZ JOHNSON MATTHEY

4 personnes au siège  
Réseau de courtiers

(l'affinage de métaux précieux), JM a une longue tradition et expertise de gestion de risques élevés. C'est particulièrement vrai pour la sécurité des actifs physiques et de la chaîne d'approvisionnement. La sécurité des métaux précieux et des substances chimiques très régulées pour l'industrie pharmaceutique, reste l'un des principaux risques auxquels est exposée l'entreprise dans ses opérations de production. Pour construire une culture encore plus forte de gestion du risque, JM a mis en

place un ERM plus structuré, avec trois lignes de défense.

La première, c'est le management opérationnel : chaque unité de production est propriétaire du risque, elle l'évalue, le contrôle et est chargée de l'atténuer. Elle fait un reporting semestriel dans un registre des risques. Deuxième ligne de défense, le Risk Management qui diffuse et contrôle la mise en œuvre des pratiques de gestion du risque et assiste les propriétaires du risque. D'autres fonctions centralisées



« Le risque est une opportunité : il m'a fallu 7 ans chez Johnson Matthey pour arriver à ce constat. »

## XAVIER MUTZIG, L'AIRMIC ET FERMA

**Il est administrateur des deux associations de Risk Managers (l'une est britannique, l'autre européenne)**

«La collaboration est l'une des compétences clé d'un Risk Manager pour construire la culture du risque en entreprise. La nécessité de renforcer la collaboration dans notre profession est d'ailleurs le thème de la prochaine conférence annuelle d'Airmic, en juin 2020. La mise en œuvre de pratiques efficaces de gestion des risques dans l'entreprise est un projet commun impliquant toutes les lignes de défense. Pour arriver à changer la culture du risque en entreprise, il faut investir dans la formation. Chez JM, par exemple, nous avons investi dans un programme de formation continue en ERM destiné à notre équipe des assurances. La profession dispose aujourd'hui de qualifications reconnues, en particulier l'ARM (dispensée par l'AMRAE et Airmic) ou RIMAP (dispensée par FERMA). Je me suis personnellement engagé à obtenir ces certifications.»

contrôlent les risques et viennent en appui des unités opérationnelles : pour la conformité, les risques environnementaux, sanitaires, de sûreté industrielle, les approvisionnements, la continuité des activités, les technologies de l'information, le juridique, et bien sûr, pour les assurances. Enfin, notre troisième ligne de défense, c'est l'audit interne qui garantit au conseil d'administration et à la direction de l'entreprise que les risques sont gérés efficacement. Nous avons récemment mis l'accent sur une meilleure collaboration et une bonne communication entre toutes les fonctions de la deuxième ligne de défense pour améliorer l'efficacité de la gestion des risques au sein du groupe.

### Le sujet de la rémunération et des avantages sociaux sont-ils dans vos attributions ?

Même si nous sommes deux équipes distinctes, la direction des ressources humaines et celle du risk management ont beaucoup en commun car les techniques de gestion et de financement des risques des personnes ou des risques opérationnels sont similaires. Nous travaillons souvent ensemble, en nous aidant mutuellement à fournir les solutions les plus efficaces aux opérationnels.

### Parlons du Brexit alors... Comment a-t-il

### été appréhendé chez JM : comme un risque politique ou différemment ?

### Quels seraient les impacts de la sortie de la Grande-Bretagne de l'UE sur votre supply chain ?

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un risque principal ni d'une incertitude, JM continue de surveiller de près les risques potentiels de sortie de l'UE pour ses activités. Notre groupe de travail sur le Brexit envisage plusieurs scénarios de sortie (Brexit dur, mou, deal, no deal), et ses impacts sur nos activités, nos collaborateurs et sur la réglementation. J'apporte un soutien régulier à ce groupe de travail sur l'évaluation et l'atténuation des risques. Quoi qu'il arrive et quelle que soit sa forme, JM surmontera le Brexit, car nous avons anticipé la possible sortie de l'UE, et élaboré des plans pour en limiter les impacts sur notre groupe, notamment en constituant des stocks.

Concernant nos contrats d'assurance, le secteur des assurances et le régulateur britannique ont mis en place un cadre garantissant que les contrats ne seront pas perturbés après le Brexit, même en cas de Brexit dur. Nos contrats englobent des polices d'assurance émises dans chaque pays de l'Union auprès de compagnies agréées dans ces pays. Les polices d'assurance émises dans les pays de l'UE seront donc

## CHIFFRES CLÉS

Présent dans plus de 30 pays

Chiffre d'affaires (exercice 2018-2019, arrêté au 31 mars) : 12,5 milliards d'euros

Fait partie de l'indice FTSE 100

14 800 collaborateurs, dont 10 % en R&D



## ORGANIGRAMME AIRMIC (ASSOCIATION BRITANNIQUE DES RISK MANAGERS)

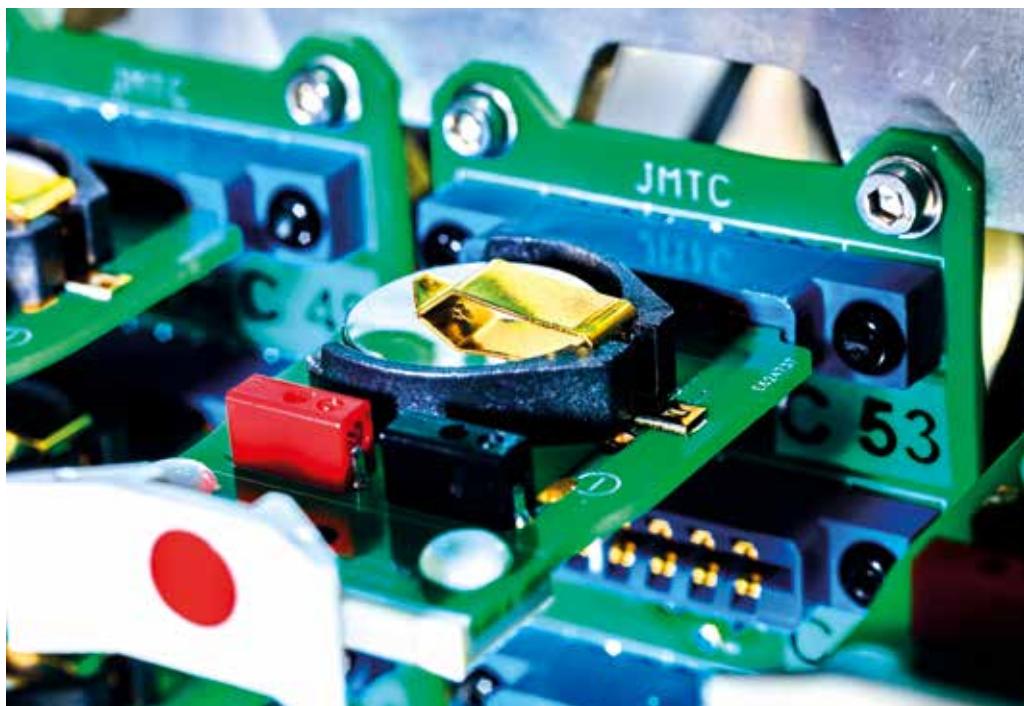
Plus de 1 300 adhérents

11 membres permanents

6 administrateurs

18 membres au comité exécutif

## RISK GOVERNANCE



toujours valables après un Brexit dur.

Quant aux contrats souscrits à Londres, ils sont confiés à des assureurs mondiaux, dont le siège est souvent déjà établi dans l'UE. Le régulateur et le gouvernement britanniques ont déjà mis en place un régime d'autorisations temporaires permettant aux assureurs extra-UK de continuer à fournir une assurance à partir de Londres, même en cas de Brexit dur.

Notre prochain renouvellement d'assurances

aura lieu en mai-juin 2020 et nos assureurs ont déjà confirmé qu'ils seraient en mesure de garantir nos risques en dehors de Londres après le Brexit. ■

<sup>(1)</sup>FERMA : Fédération européenne des associations des Risk Managers.

Airmic : Association des Risk Managers britanniques.  
[Interview réalisée mi-novembre 2019](#)

Les Risk Managers occupent une position unique au centre de l'entreprise. Nous avons une bonne compréhension de sa culture, de ses valeurs, de ses objectifs. Je profite de cette position unique pour discuter et influencer à un niveau stratégique. Comme par exemple dans le travail de collaboration avec le directeur du développement durable, un poste nouvellement créé chez JM car il existe de nombreux points communs et interactions entre risk management et stratégie de développement durable dans l'entreprise. »

## JOHNSON MATHEY

### De l'or aux batteries pour les voitures électriques

Spécialisé dans l'affinage de l'or et de l'argent, nommé au 19e siècle par la Banque d'Angleterre pour fixer le cours des métaux précieux, JM a revendu ces activités au Japonais Asahi en 2015 pour se concentrer aujourd'hui sur quatre secteurs : la chimie fine pour l'industrie pharmaceutique, le raffinage du platine et des autres métaux précieux associés (palladium, iridium,...), la production de catalyseurs pour le contrôle des émissions dans l'industrie automobile, et enfin, la production de composants pour les batteries des voitures électriques (technologie eLNO, un matériau pour cathode à haute teneur en nickel).

# MASTER 2 MIAGE SIRIS : PLONGÉE AU CŒUR DES RISQUES DES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'université Côte d'Azur propose un Master 2 Miage SIRIS (système d'information et management du risque). Sa spécialité : la sécurité des systèmes d'information notamment et les risques cyber.



**S**IRIS, Système d'information et Management du Risque. C'est le nom du Master 2 créé en 2008 par Nathalie Sauvage (expert-comptable et commissaire aux comptes) et l'équipe de la MIAGE (Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises) de l'Université Côte d'Azur. «Nous avons constaté une montée en puissance du Risk Management, avec en parallèle une demande de certains étudiants de la MIAGE d'avoir une approche différente du développement informatique pour s'intéresser aux risques cyber», explique Nathalie Sauvage, coordinatrice de ce Master 2. «L'originalité de cette formation ? Elle s'appuie sur les compétences informatiques de nos étudiants. On ajoute à leur savoir-faire le management des risques ce qui nous permet d'avoir un axe privilégié autour de la sécurité des systèmes d'information. Ces profils mixtes intéressent beaucoup les cabinets de recrutement ainsi que les cabinets de consultants», poursuit-elle.

## 400 HEURES DE FORMATION

Le Master 1 est mutualisé entre les masters INTENSE (Innovation et Transformation

numérique de l'entreprise) et SIRIS. Il est organisé autour de deux thématiques principales : les technologies web au service de l'entreprise au premier semestre, organisation et Système d'information au second semestre. Le Risk Management est abordé en M2, dans le Master SIRIS. Les étudiants, issus pour la plupart du Master 1 MIAGE mais aussi d'autres horizons assez variés, ajoutent alors de nouvelles cordes à leur arc : ils apprennent à identifier et cartographier les risques, à évaluer les risques pour une prise de décision et à maîtriser les référentiels liés au Risk Management.

L'enseignement, en 400 heures, est réparti en 5 unités d'enseignement :

**« Nous sommes adhérents à l'AMRAE depuis cette année. Les contacts avec les professionnels sont très positifs pour l'évolution de nos étudiants. »**

*Nathalie Sauvage,  
coordinatrice du Master 2 Miage SIRIS*





« Il s'agit de travailler sur le traitement des données pour anticiper les risques tout en prenant en compte la stratégie de l'entreprise, avec notamment l'enseignement autour du machine learning. Un petit éclairage cryptographie est également apporté. »

Michel Winter,  
professeur de gestion de projets informatiques

- Les grandes étapes du management des risques, la gestion de crise et les plans de continuité
- La cybersécurité avec l'analyse des risques de systèmes d'information. L'Agence nationale de la Sécurité des Systèmes d'information (ANSSI) intervient, par exemple, pour présenter la méthode d'analyse des risques EBIOS Risk Manager.
- Datas et Risk Management. « Il s'agit de travailler sur le traitement des données pour anticiper les risques tout en prenant en compte la stratégie de l'entreprise, avec notamment l'enseignement autour du machine learning. Un petit éclairage cryptographie est également apporté », précise Michel Winter, professeur de gestion de projets informatiques au sein du Master SIRIS
- Le management de projets. « Nous avons deux volets », poursuit Michel Winter, « un juridique avec une étude des référentiels et de la réglementation et un informatique. Les projets sont étudiés sous la perspective de l'analyse des risques »
- Entrepreneuriat et innovation. « C'est une originalité de notre master », assure Nathalie Sauvage. « Les étudiants travaillent toute l'année un sujet sur lequel ils souhaitent monter en compétence, par exemple les blockchains ou l'intelligence artificielle. Ils établissent un business model, un projet technique etc. avec une soutenance en fin d'année. »

Le master SIRIS compte cette année 16 étudiants. L'ambition serait d'atteindre des promotions de 35/40 apprenants incluant de nouvelles typologies de profils.

## L'ALTERNANCE, CHOIX PRIVILÉGIÉ DES ÉTUDIANTS DU MASTER SIRIS

Le Master 1 Miage comme le Master 2 Miage SIRIS sont tous les deux accessibles en alternance

(choisie par 2/3 des étudiants) ou en formation initiale.

C'est le cas par exemple, de Sarah Marie Nassik, 31 ans, étudiante du M2 SIRIS après un parcours plutôt atypique incluant plusieurs formations différentes ainsi que la création de plusieurs petites entreprises. Aujourd'hui en alternance chez Air France KLM, sur la zone de Sophia Antipolis, elle a pris sa place au sein d'une équipe technique d'architecte d'entreprise où elle est notamment impliquée dans la mise en place du cloud hybride. La place du risque dans son job ? « La gestion des risques se fait à la phase même de l'idéation du projet. C'est très intéressant ». Elle poursuit : « J'ai fait le choix de l'alternance car c'est une évidence pour moi », sourit-elle. « Cela devrait même être la norme car nos métiers évoluent tellement vite que nous devons absolument nous former aux techniques les plus récentes ». Même son de cloche du côté de Pauline Geldreich, 22 ans. Après un Master 1 Miage, elle travaille, en alternance, chez Prodecys, une PME installée à Valbonne (06) spécialisée dans la gestion de projets. « Cette alternance me permet de perfectionner ce que j'apprends pendant les cours et de m'ouvrir à des problématiques de terrain, réelles ».

« Aujourd'hui, la plupart de nos étudiants sont en alternance dans des entreprises de la région PACA (Orange, Thales, ATOS, Air France-KLM etc.). Nous avons ici beaucoup d'ESN et de chercheurs mais nous souhaiterions ouvrir de nouvelles possibilités d'alternance sur la région parisienne afin que nos étudiants puissent aussi rejoindre des cabinets tels que EY, Formind, Devoteam ou Deloitte qui recrutent déjà nos jeunes à la fin de leur cursus universitaire et prennent une part active à nos enseignements

« J'ai fait le choix de l'alternance car c'est une évidence pour moi. Cela devrait même être la norme car nos métiers évoluent tellement vite que nous devons absolument nous former aux techniques les plus récentes. »

Sarah Marie Nassik,  
étudiante du M2 SIRIS



# 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.

(DSI et cybersécurité) », indique Nathalie Sauvage. Une réflexion est ainsi en cours sur une nouvelle organisation des cours.

Au-delà de l'alternance, très porteuse en matière de concrétisation des enseignements, le Master SIRIS développe par ailleurs une proximité forte avec les métiers que les étudiants seront appelés à exercer. « Nous travaillons très régulièrement sur des cas pratiques », illustre ainsi Michel Winter. « Nous avons aussi chaque année des retours d'expériences d'anciens ». Nathalie Sauvage met également en avant les enseignements assurés pour partie par des enseignants chercheurs et pour partie par des professionnels du management des risques. Notamment Leopold Larios de Piña, vice-président Formation de l'AMRAE et head of group management de Mazars. Nathalie Sauvage souligne aussi les opérations spéciales permettant de renforcer les compétences à l'instar de la participation au challenge cyber organisé par Wavestone.

## AVEC L'AMRAE

Illustrant la politique académique de l'AMRAE, la participation des étudiants aux 28<sup>e</sup> Rencontres AMRAE. « Nous sommes adhérents depuis cette

année. Les contacts avec les professionnels sont très positifs pour l'évolution de nos étudiants », souligne Nathalie Sauvage. Pauline Geldreich confirme : « Nous avons pu échanger avec plusieurs Risk Managers lors de ces rencontres. J'ai pris conscience que nous pouvions apporter une vraie compétence technique à la gestion des risques ».

## DÉBOUCHÉS

Le taux d'embauche est de 100 % à moins de trois mois de la sortie de l'université avec comme débouchés Risk Manager mais aussi consultant en transformation digitale, consultant en sécurité DSI, chargé de projet en continuité d'activité....

Sarah Marie Nassik qui a déjà une vision plutôt précise de la suite de son parcours a déjà reçu plusieurs propositions : « J'ai envie de me focaliser sur la gouvernance d'entreprise et les risques cyber. Je crois que dans le contexte géopolitique actuel, il y a un vrai besoin ». José Ngueuze, 28 ans, étudiant en 2014 avait intégré directement le M2 après un premier master 2 comptabilité/finances au Cameroun, son pays natal. Après son stage à la Société Générale, il avait intégré, à la fin de sa formation, le pôle continuité d'activité de Devoteam. « J'ai réalisé des missions pour le Crédit Agricole et Cardif notamment ». Depuis mars 2019 chez Formind, cabinet de conseil en sécurité de l'information et gestion des risques, il intervient actuellement chez ENEDIS, toujours sur le sujet de la continuité d'activité. Thématique sur laquelle il donne même désormais des cours aux étudiants du SIRIS. ■



**« Nous avons pu échanger avec plusieurs Risk Managers lors de ces rencontres. J'ai pris conscience que nous pouvions apporter une vraie compétence technique à la gestion des risques. »**

*Pauline Geldreich,  
étudiante du M2 SIRIS*

**« J'ai réalisé des missions pour le Crédit Agricole et Cardif notamment. »**

*José Ngueuze,  
étudiant du M2 SIRIS en 2014*

Par Sabine Germain

# LES ENTREPRISES FACE AU CORONAVIRUS

**Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une crise sanitaire d'une ampleur inconnue qui se traduit également par une crise économique : certains secteurs d'activité sont à l'arrêt total, les échanges internationaux sont fortement réduits, les chaînes d'approvisionnement désorganisées, le management a dû prendre des mesures de protection ou de confinement des salariés inédites. Tour d'horizon des risques principaux induits par cette crise.**

« Il y aura, dans l'histoire de l'économie mondiale, un avant et un après Coronavirus », a déclaré Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, le 9 mars. La France n'était pas encore confinée, mais les entreprises industrielles étaient déjà confrontées depuis la mise à l'arrêt d'une partie de l'industrie chinoise à de sérieux problèmes d'approvisionnement. Il est certes trop tôt pour dire si le mouvement de relocalisation en France des activités industrielles sera massif. Mais cette crise sanitaire amène de nombreuses entreprises à repenser leur stratégie de prévention et de gestion des risques et en premier lieu, à rationaliser leur chaîne d'approvisionnement : « Elle montre la vulnérabilité des supply chain, commente Michel Josset, président de la commission Dommages de l'Amrae. « Mais ce n'est pas la première fois ! », ajoute-t-il en rappelant les précédents de ces dix dernières années.

## D'ABORD, PROTÉGER LES SALARIÉS

À court terme, les entreprises ont deux priorités absolues : la protection des salariés et les pertes d'exploitation. L'un ne va pas sans l'autre. De plus, elles doivent fonctionner en mode dégradé pendant des semaines.

Sur le plan des ressources humaines, la crise du coronavirus en France a débuté de façon assez feutrée en janvier et février : « Les mesures ont essentiellement tourné autour de la limitation des déplacements professionnels, du protocole de mise en quarantaine des personnes revenant de pays infectés, de la diffusion de consignes d'hygiène et de protection », détaille Alain Ronot. Le directeur du Risk Management et des assurances du groupe Capgemini rappelle que les entreprises sont tenues « de garantir la sécurité de leurs salariés. Il existe une obligation générale de sécurité édictée dans le code du travail. L'employeur doit empêcher que le risque ne se matérialise. Cette obligation est une

obligation de résultat, c'est-à-dire qu'en cas d'accident ou de maladie liée aux conditions de travail, la responsabilité de l'employeur pourra être engagée (faute inexcusable). »

Le 13 mars, la crise a pris une autre dimension avec la fermeture des crèches, des écoles, des lycées et des universités, puis de « tous les lieux recevant du public, non indispensables à la vie du pays » dès le 14 mars. Pour « limiter les déplacements, les réunions, les contacts (...), les entreprises et les administrations doivent (...) engager une action massive d'organisation du télétravail pour permettre au plus grand nombre de rester à domicile », a ajouté le Premier ministre Edouard Philippe dans son allocution télévisée.

Le ministère du Travail a rappelé le cadre juridique de l'obligation de santé et de sécurité : l'employeur est tenu de s'informer quotidiennement et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé du personnel : actions de prévention, actions d'information et de formation, mise en place d'une organisation et de moyens adaptés (article L.4121-1 du code du travail).

L'employeur est donc tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés. L'employeur peut s'appuyer sur le médecin du travail et consulter le comité social et économique (CSE) si les mesures prises entraînent une modification importante de l'organisation du travail (article L.2312-8 du code du travail) : en cas de recours massif au télétravail de manière exceptionnelle, par exemple. Il a aussi la possibilité de prendre des mesures conservatoires avant de consulter le CSE, si l'urgence l'exige.

« Il existe non seulement une obligation générale de sécurité édictée dans le code du travail et l'employeur doit également empêcher que le risque ne se matérialise. Cette obligation est une obligation de résultat, c'est-à-dire qu'en cas d'accident ou de maladie liée aux conditions de travail, la responsabilité de l'employeur pourra être engagée (faute inexcusable). »

Alain Ronot, directeur du Risk Management et des assurances du groupe Capgemini





« En 2003, la Chine représentait 8 % de la production mondiale, elle en représente aujourd'hui près de 20 %. »

Laurent Giordani,  
associé au sein cabinet de conseil Kyu

## EFFET DOMINO

Ce n'est pas la première fois que les supply chain sont percutées par une catastrophe : rappelons-nous la catastrophe de Fukushima en mars 2011 : un tsunami avait - entre autres - détruit une usine d'Hitachi produisant les débitmètres d'air, une pièce-clé des moteurs diesel. Le groupe PSA avait été contraint de réduire drastiquement la production de certains sites. Six mois plus tard, des inondations avaient dévasté les plaines thaïlandaises, plongeant la filière électronique sous l'eau : les zones inondées concentraient en effet un quart de la production mondiale de disques durs.

Depuis, les sinistres ont pris des formes très diverses. Il y a eu des ouragans : Sandy en 2012 ainsi que la trilogie Harvey, Irma et Maria en 2017, qui ont essentiellement impacté l'économie américaine. Ou encore les incendies de sites industriels : la destruction des usines Meridian Magnésium dans le Michigan en 2018 et Recticel en République tchèque en 2019 ont fortement pénalisé les grands groupes automobiles américains et européens.

Ces sinistres ont amené les entreprises industrielles à prendre conscience de leur interdépendance avec leurs fournisseurs. « Toutes les industries manufacturières sont concernées, observe Michel Josset. L'automobile, l'électronique mais aussi le textile, l'industrie pharmaceutique, etc. Si leurs fournisseurs sont impactés par une crise ou un sinistre, alors elles le sont aussi. » C'est précisément ce qui a fait de la crise du coronavirus, dès les premières mesures de confinement dans la région de Wuhan en décembre 2019, une crise systémique pour la supply chain.

Wuhan est en effet le fief de l'industrie automobile chinoise. Donc de l'industrie mondiale, la Chine étant devenue l'usine du

monde : « En 2003, la Chine représentait 8 % de la production mondiale, explique Laurent Giordani, associé au sein cabinet de conseil Kyu, qui vient de publier un livre blanc, « La supply chain face au Covid-19 ». Elle en représente aujourd'hui près de 20 %. » L'empire du Milieu a aussi pris une place prédominante sur le marché de la consommation : « Elle représente 14 % de la consommation de pétrole, 40 % des métaux, 20 % des dépenses touristiques », précise Laurent Giordani. Moralité : « Contrairement aux précédentes crises, l'impact sur les supply chain vient davantage de l'arrêt de la demande chinoise que de son offre industrielle. »

## PERTES D'EXPLOITATION SANS DOMMAGES

Pour accompagner les entreprises industrielles, les assureurs ont développé des garanties « pertes d'exploitation sans dommages » : il s'agit, comme leur nom l'indique, de couvrir une perte d'exploitation liée à un événement n'ayant pas provoqué de dommage direct. Cette ligne de produit est née il y a une dizaine d'années, après l'éruption du volcan islandais Eyjafjöll dont les fumées ont perturbé le trafic aérien d'Europe continentale pendant plus d'une semaine.

« Il ne s'agit pas d'une spécialité à proprement parler, commente Frédéric Durot, directeur du département Dommages de Siaci Saint-Honoré. Elle ne peut pas encore s'appuyer sur des historiques et des résultats techniques précis, des souscripteurs vraiment spécialisés, des traités de réassurance. » « C'est une activité en construction, confirme Jean-Baptiste Régnier, expert en pertes d'exploitation sans dommage chez AGCS (Allianz Global Corporate & Specialities). Nous manquons de visibilité : son développement passera par un état des lieux et une co-construction de solutions avec les Risk Managers. »

À ce jour, les solutions proposées relèvent davantage, aux yeux de Frédéric Durot, «du lissage de résultats ou de l'autoassurance que de l'assurance proprement dite.» Au regard des risques induits et du manque de données robustes, les garanties pertes d'exploitation sans dommages sont en effet extrêmement restrictives et elles excluent systématiquement les risques sanitaires. «Elles peuvent l'inclure, concède Frédéric Durot. Mais (l'assurance PE) a des niveaux de prime dissuasifs : une exposition de l'ordre de vingt millions d'euros - qui peut sembler ridicule à l'aune de la crise actuelle - générerait une prime de l'ordre de trois ou quatre millions.» Le jeu en vaut-il vraiment la chandelle ?

## «LES ASSUREURS ONT PEUR D'Y ALLER»

Initialement destinées aux entreprises industrielles, les garanties perte d'exploitation sans dommages intéressent aussi les activités de services. Notamment depuis les épisodes de manifestations et de violences politiques qui ont émaillé les années 2018-2019 au Chili, au Liban, à Hongkong, en Colombie et en France : les manifestations des Gilets jaunes, avec fermeture administrative de certains quartiers tous les samedis, ont fortement pénalisé les commerces et la restauration. «Pourtant réputés pessimistes, les assureurs n'avaient pas anticipé le coût de ces manifestations à la fois intenses, récurrentes et omniprésentes en France, explique Frédéric Lavieille, directeur technique Professionnels, Agricole et Entreprises chez Allianz France. Pour les commerces et les restaurants, les sinistres ont été proches du risque tempête. Mais sans possibilité de mutualisation.»

Alors que toutes les conditions sont réunies pour que le marché explose, la crise du coronavirus montre les limites du modèle assurantiel des garanties perte d'exploitation sans dommage. «Il y a bien un marché, mais les assureurs ont peur d'y aller, explique Michel Josset. Il est trop difficile de quantifier les pertes de chiffre d'affaires et de marges.» L'entrée dans le stade 3 du plan de lutte contre Covid-19, décidé au soir du 14 mars devrait être dissuasif : la fermeture durant plusieurs semaines de tous les «lieux recevant du public non indispensable

à la vie du pays», selon les termes du Premier ministre Edouard Philippe, va générer des pertes d'exploitation considérables aux commerces non alimentaires, aux cafés, hôtels et restaurants, aux cinémas et autres activités de loisirs...

## «LA FÊTE EST FINIE»

Aux entreprises de trouver de nouvelles solutions pour sécuriser leur supply chain : «La fête est finie! sourit Michel Josset. Désormais, les garanties de carence de fournisseur ne seront accordées qu'aux entreprises ayant une visibilité réelle sur leurs fournisseurs. Et pas seulement ceux de rang 1.» Il faudra donc géolocaliser précisément leurs sites de production (et pas seulement le siège ou le site de facturation) afin d'identifier les risques auxquels ils sont exposés : zones inondables ou sismiques, mesures de prévention contre les incendies... «Les Risk Managers vont devoir travailler avec les acheteurs : les sensibiliser à la maîtrise des risques en leur expliquant, par exemple, qu'il est impossible de travailler avec un fournisseur dont les sites de production ne sont pas convenablement sprinklés, explique Michel Josset. Cette crise nous montre que nous devons mettre davantage de prévention des risques dans la supply chain,»

Quant aux assureurs, ils explorent également de nouvelles pistes. Les garanties paramétriques notamment : «Il en existe déjà pour couvrir certains risques climatiques ou d'épidémie, observe Frédéric Durot. Cela me semble être une bonne option car les besoins sont colossaux! Mais le risque de pandémie pose encore un vrai problème de modélisation.» De fait, les Pandemic Bonds (ou PEF, Pandemic Emergency Financing Facility) lancés en 2017 par la Banque mondiale pour surmonter la crise d'Ebola, ont très vite montré leurs limites.

## NOUVEAU MONDE

Cette crise confirme «qu'il faut est nécessaire de mettre une couche de gestion des risques à tous les niveaux de l'entreprise»,

**«L'assurance PE a des niveaux de prime dissuasifs : une exposition de l'ordre de vingt millions d'euros - qui peut sembler ridicule à l'aune de la crise actuelle - générerait une prime de l'ordre de trois ou quatre millions.»**

Frédéric Durot,  
directeur du département  
Dommages  
de Siaci Saint-Honoré





« Il y a bien un marché, mais les assureurs ont peur d'y aller. Il est trop difficile de quantifier les pertes de chiffre d'affaires et de marges. »

Michel Josset,  
président de la commission Dommages  
de l'Amrae

estime Michel Josset. Et de mieux intégrer le risque sanitaire qui, selon le baromètre des risques réalisé par Kyu Associés avec l'école des Arts et Métiers, est sous-valorisé par les responsables Supply chain : « Parmi les 18 risques usuels identifiés, il est considéré comme ayant une occurrence rare pour un impact limité », observe Laurent Giordani. Il y a fort à parier que les résultats du prochain baromètre seront très différents.

En attendant, certaines filières s'organisent pour préparer la reprise. « Après la sidération vient le temps de l'action », explique Laurent Giordani en énonçant sept principes-clé pour rebondir :

1. Maintenir le lien avec les clients : se manifester régulièrement, donner rendez-vous, se rendre utile pour relancer rapidement les ventes ;
2. Etablir différents scénarios de reprise pour repenser son plan commercial et sa supply chain ;
3. Préparer les équipes à une reprise sécurisée et sécurisante en adaptant les dispositifs de protection et les modes opératoires ;
4. Identifier ses partenaires privilégiés (sous-traitants, fournisseurs, banques) pour leur donner de la visibilité et sécuriser la reprise ;
5. Repenser les cycles de planification pour les rendre plus souples et agiles ;
6. Diversifier les approvisionnements et anticiper les commandes pour ajuster les stocks (ni trop, ni trop peu) ;
7. Sanctuariser les investissements indispensables à la reprise.

Objectif : être les premiers à sortir la tête de l'eau et « transformer une situation dramatique en opportunité d'être meilleur que la concurrence », estime Laurent Giordani.

C'est d'ailleurs dans cet esprit que l'AMRAE a publié le 30 mars 2020 un guide : « Covid-19 : Comment gérer l'urgence et redémarrer dès que

possible ? » et créé une rubrique dédiée Covid-19 sur son site afin aider les Risk Managers à gérer au mieux cette crise inédite et préparer l'avenir. ■

### COVID-19 : COMMENT GERER L'URGENCE ET REDEMARRER DÈS QUE POSSIBLE ?

TEMPS	DIMENSIONS	ACTIONS (NON EXHAUSTIF)
AGIR DANS L'IMMÉDIAT (1/2)	RESSOURCES HUMAINES & COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre soin des salariés et penser leur sécurité comme celle des clients (responsabilité pénale du dirigeant) : Masques, équipement de protection individuelle, gel hydroalcoolique, mesures barrières, ...</li> <li>Organiser en télétravail les activités qui peuvent être réalisées à distance.</li> <li>Maintenir le lien avec les salariés en télétravail, communiquer.</li> <li>Définir la stratégie RH de traitement des indisponibilités (congé, chômage partiel...).</li> <li>Anticiper les priorités de la reprise d'activité par fonction.</li> <li>Communiquer (en interne et en externe).</li> </ul>
	JURIDIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivre et relayer les prescriptions des institutions (en France ou à l'étranger) : Etats, régions, CCI, DIRECTE, ...</li> <li>Faire le point sur vos contrats (achats, vente, prestations, ...), vérifier les conditions d'application en cas de retard lié à une force majeure et prendre conseil.</li> <li>Vérifier les délégations de pouvoir et de responsabilité.</li> </ul>
	TECHNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire le point avec votre courtier/assureur dommages pour organiser le redémarrage en toute sécurité des installations arrêtées en préservant la continuité de la garantie. Prévoir une possibilité de repli sur d'autres bâtiments industriels/commerciaux en cas d'indisponibilité partielle ou totale de l'un d'entre eux post Covid-19 (remise en route des installations pouvant engendrer des sinistres, ...).</li> <li>Actionner la cellule dédiée à la continuité des systèmes d'information.</li> <li>Réaliser les opérations de nettoyage/désinfection permettant de pouvoir maintenir des équipes opérationnelles sur site.</li> <li>Faire la cartographie des flux et des acteurs permettant le fonctionnement de façon dégradée ou alternative (sur l'ensemble des maillons de la chaîne de production de biens ou de services) pour, selon les industries, anticiper une reprise progressive des fournisseurs pouvant avoir un impact sur sa propre reprise.</li> <li>Identifier les activités prioritaires.</li> </ul>
	OPÉRATIONNELLE & SUPPLY CHAIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer les ressources pour le travail à distance.</li> <li>Rappeler les règles d'utilisation et gérer le flux de demandes en fonction des ressources disponibles en établissant des priorités claires.</li> <li>Maintenir les règles de sécurité essentielles notamment vis-à-vis des sous-traitants.</li> <li>Ne pas permettre l'utilisation des outils personnels qui ne seraient pas gérés avec le même niveau de sécurité que les outils internes.</li> <li>Maintenir une équipe prête à intervenir ou s'assurer de la disponibilité de celle-ci en cas d'attaque, l'organisation étant particulièrement dépendante de sa digitalisation dans cette phase.</li> <li>Anticiper ses besoins en trésorerie selon les différents scénarios possibles ainsi que les possibles difficultés et s'en ouvrir auprès de : <ul style="list-style-type: none"> <li>son ministère de tutelle et/ou sa fédération professionnelle ;</li> <li>l'administration fiscale ;</li> <li>ses banques, assureurs, y compris assureur crédit.</li> </ul> </li> <li>Développer si possible des lignes de crédit permettant une flexibilité suffisante pour gérer cette situation incertaine.</li> </ul>
AGIR DANS L'IMMÉDIAT (2/2)	IT / CYBER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire une cartographie de la situation marché, situation des clients/concurrents après cette crise.</li> <li>Se rapprocher des clients pour anticiper leurs besoins.</li> <li>Anticiper une reprise progressive de la demande des clients selon les industries et les géographies.</li> <li>Évaluer les reports éventuels de consommation (été, rentrée, Noël, ...) et pérenniser les nouveaux modes de production/distribution/consommation nés de la crise.</li> <li>Etudier l'opportunité de bénéficié de nouveaux débouchés temporaires ou définitifs, de pérenniser des relations avec fournisseurs alternatifs...</li> </ul>
	FINANCIÈRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montrer l'exemple et remercier les salariés, les partenaires, les clients... pour leur solidarité !</li> <li>Rassurer les salariés inquiets de leur retour au travail : dialogue, cellule d'écoute, ...</li> <li>Communiquer auprès des clients sur la reprise d'activité et la sécurisation des produits et processus.</li> </ul>
PRÉPARER LE MOYEN TERME	COMMERCIALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire une cartographie de la situation marché, situation des clients/concurrents après cette crise.</li> <li>Se rapprocher des clients pour anticiper leurs besoins.</li> <li>Anticiper une reprise progressive de la demande des clients selon les industries et les géographies.</li> <li>Évaluer les reports éventuels de consommation (été, rentrée, Noël, ...) et pérenniser les nouveaux modes de production/distribution/consommation nés de la crise.</li> <li>Etudier l'opportunité de bénéficié de nouveaux débouchés temporaires ou définitifs, de pérenniser des relations avec fournisseurs alternatifs...</li> </ul>
	SYMBOLIQUE & PSYCHOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitaliser sur les retours d'expérience (interne et externe).</li> <li>Se préparer pour la prochaine fois : anticiper une possible seconde vague de contamination et toute autre forme de risque pouvant générer pour l'organisation une indisponibilité du personnel, de l'environnement susceptible de lui apporter du secours, à court, moyen et long terme.</li> <li>Mettre à jour sa cartographie de risques et les plans d'actions associés y compris gestion de crise/PCA/PRA, ...</li> <li>Renforcer la culture du risque et de sa gestion au sein de l'organisation pour améliorer sa résilience.</li> <li>Anticiper ce que sera la nouvelle normalité des activités post COVID-19 : <ul style="list-style-type: none"> <li>Estimer les impacts sur le travail (plus digital ? plus flexible ? etc.)</li> <li>Envoyer de restructurer les chaînes d'approvisionnement (plus locales ? plus courtes ? plus flexibles ? etc.)</li> <li>Construire ou revoir sa stratégie de neutralité carbone.</li> </ul> </li> </ul>
PENSER LE LONG TERME	ANTICIPATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitaliser sur les retours d'expérience (interne et externe).</li> <li>Se préparer pour la prochaine fois : anticiper une possible seconde vague de contamination et toute autre forme de risque pouvant générer pour l'organisation une indisponibilité du personnel, de l'environnement susceptible de lui apporter du secours, à court, moyen et long terme.</li> <li>Mettre à jour sa cartographie de risques et les plans d'actions associés y compris gestion de crise/PCA/PRA, ...</li> <li>Renforcer la culture du risque et de sa gestion au sein de l'organisation pour améliorer sa résilience.</li> <li>Anticiper ce que sera la nouvelle normalité des activités post COVID-19 : <ul style="list-style-type: none"> <li>Estimer les impacts sur le travail (plus digital ? plus flexible ? etc.)</li> <li>Envoyer de restructurer les chaînes d'approvisionnement (plus locales ? plus courtes ? plus flexibles ? etc.)</li> <li>Construire ou revoir sa stratégie de neutralité carbone.</li> </ul> </li> </ul>

# AU SEUIL DE LA CRISE L'AMRAE LANCE SON NOUVEAU SITE INTERNET

**C'est sans doute dans les moments critiques que la cohésion des équipes mais aussi celle des outils se révèlent. Lundi 17 mars 2020, midi sonne, le nouveau site internet AMRAE prend son service. Un challenge alors que la cellule de veille en ligne, lancée le 27 février, est devenue la page la plus visitée du site.**

**L**a densité et la diversité du contenu scientifique accessible en ligne et produit à l'AMRAE nécessitait de doubler les procédures de validation lors de la migration. Une procédure minutieuse orchestrée par Viviane Labonne, chef de projet transverse au sein du bureau permanent. « L'objectif du nouveau site a consisté à mettre en avant la richesse des contenus. La bibliothèque AMRAE est l'élément central du nouveau site autour duquel s'articule l'ensemble du rubricage ». Pour construire le nouvel outil, une vaste étude sur les demandes et les recherches les plus fréquentes a été menée. Si les pages offres d'emploi figurent au palmarès, les recherches sur le contenu scientifique à proprement parler sont en tête des consultations. Les premiers retours des visiteurs sont positifs sur l'amélioration de la qualité de navigation notamment sur les développements de l'« espace Adhérents ».

## OUTIL CENTRAL DE LA COMMUNICATION AVEC LES ADHÉRENTS

Dans une optique de digitalisation optimisée du process d'adhésion à l'AMRAE, le nouveau site permet à présent de souscrire directement une nouvelle adhésion en ligne en payant par carte bancaire, pour les professionnels comme pour les étudiants (approbation par « la relation adhérent » nécessaire avant envoi des accès pour des contenus totalement déverrouillés). Cette nouvelle fonctionnalité permet d'éviter de s'affranchir des procédures classiques parfois longues et complexes des comptabilités des entreprises. Il s'avère plus facile pour de nombreux nouveaux adhérents de valider leur adhésion en note de frais ou de payer directement avec leur carte bancaire ou celle de l'entreprise

## DES NOUVEAUTÉS POUR LES ADHÉRENTS

« Mon agenda » permet de mieux suivre, gérer et visualiser les futurs événements ou réunions auxquels on un adhérent s'est inscrit

Avec « Ma bibliothèque » l'utilisateur peut dorénavant épingle l'ensemble des documents recherchés afin de les retrouver et de les consulter plus facilement.

De nouvelles rubriques sont en ligne pour mieux cerner les centres d'intérêt de chaque membre. Un service « haute couture » prend en considération l'expertise et le parcours de chacun avec deux objectifs : il propose en premier lieu des contenus personnalisés pour ensuite pouvoir les partager avec d'autres adhérents. Avec ce « coworking en ligne », le partage sur des centres d'intérêts professionnels communs est désormais plus fluide.

## VITRINE VIVANTE DE LA VIE DES COMMISSIONS

Accessibles exclusivement aux 1567 adhérents, les comptes-rendus des commissions et les publications, constituent la trame de la bibliothèque en ligne. Synthèse des quelques 80 événements organisés en 2019 et auxquels ont participé et contribué quelques centaines de Risk Managers, ils constituent les documents stratégiques les plus consultés. « Les commissions ont vocation à développer les contenus scientifiques sur lesquels les adhérents peuvent s'appuyer pour construire les stratégies auxquelles ils sont partie prenante au sein de leurs organisations. Leur facilité d'accès avec le nouveau site Internet s'avère donc essentiel », insiste Hubert de l'Estoile, délégué général de l'AMRAE. Plus de 400 contenus liés à la gestion des risques et des assurances sont accessibles.

**« Les commissions ont vocation à développer les contenus scientifiques sur lesquels les adhérents peuvent s'appuyer pour construire les stratégies auxquelles ils sont partie prenante au sein de leurs organisations. Leur facilité d'accès avec le nouveau site Internet s'avère donc essentiel. »**

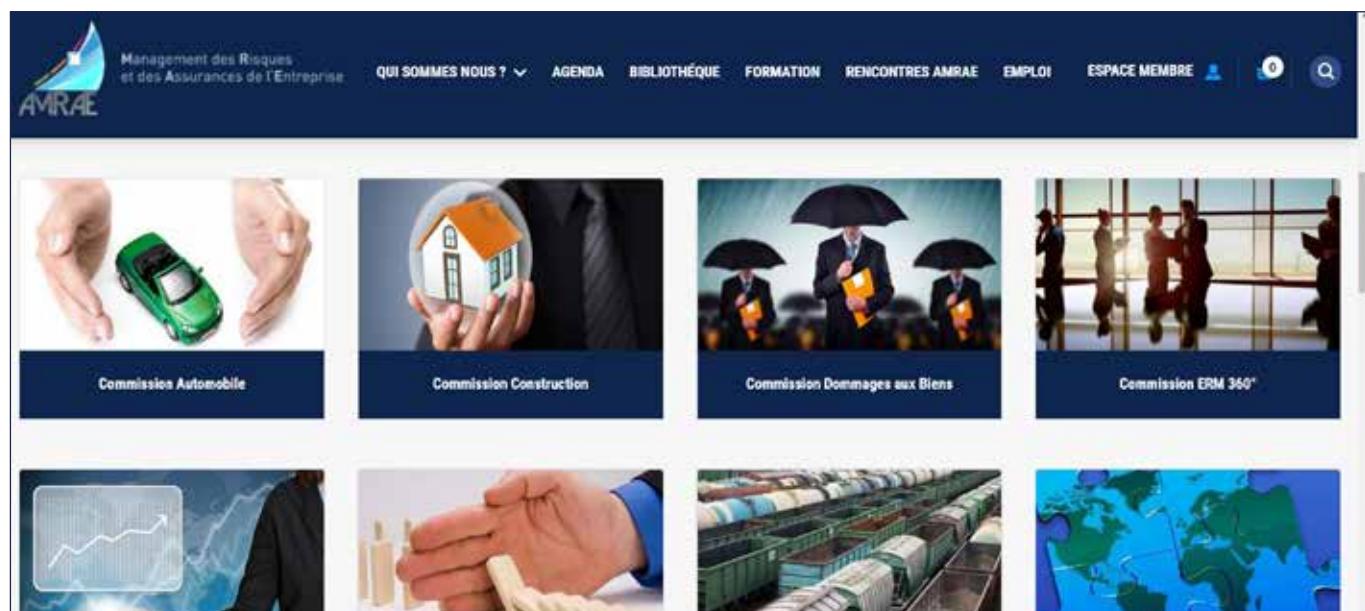
*Hubert de l'Estoile,  
délégué général de l'AMRAE*

Remis à jour régulièrement, ils nourrissent, littéralement, le Risk Manager. Les demandes d'accès aux publications quant à elle restent restreintes aux seuls membres. Les mises à jour régulières sont annoncées via la newsletter hebdomadaire.

### A L'ÉPREUVE DE LA CRISE

Alors que la crise Covid-19 s'accélère, le Comex de l'AMRAE ouvre une cellule de veille stratégique avec pour objectif de centraliser les contributions des adhérents au profit de tous afin de faciliter la mise en œuvre des actions les plus urgentes. La crise a engendré un nomadisme numérique d'une ampleur inégalée et les fonctionnalités responsives sont au rendez-vous : le nouveau site est désormais accessible depuis un téléphone mobile.

La semaine 14 a vu la montée en puissance des visiteurs sur la page cellule de crise online Covid-19 dont les contenus sont réactualisés quotidiennement. ■



# 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
- Energies 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



# LA COMMISSION RH DE L'AMRAE : LE RETOUR

**Le risque RH a considérablement évolué au cours de la dernière décennie. L'AMRAE a décidé de réouvrir sa commission RH que dirigeront Alain Ronot, le trésorier de l'AMRAE et directeur des assurances de Capgemini et Rachel Guibert, directrice des assurances de Publicis. Ils invitent Risk Managers et experts à venir partager les bonnes pratiques.**

**L**'élargissement de son spectre a replacé le risque RH au centre des préoccupations des grandes entreprises mais également des ETI. Si l'attractivité, le développement et la rétention des talents restent des sujets sensibles, la sécurité des personnes tant dans les locaux que lors des déplacements professionnels, sans oublier les risques associés aux expatriés, constituent d'autres sujets de vigilance à appréhender.

## LA MOBILITÉ NE CESSE D'ÉVOLUER, MODIFIANT LA COUVERTURE ASSURANTIELLE.

Télétravail et nomadisme numérique nécessitent d'agir de manière transverse au sein des organisations, la crise Covid-19, à ce titre, va sans doute modifier, voire remodéliser, l'organisation du travail. La commission RH ouvrira également ses réflexions à la couverture en matière d'assurances de personnes, tant mondiale que locale, du fait de l'hétérogénéité des réglementations. La partie prévention et wellness précise Alain Ronot «est également un sujet clé sur lequel la commission RH portera une attention particulière, car même s'il y a une montée en puissance de la prévention à l'échelle mondiale, il n'existe pas encore assez



« Il n'existe pas encore assez de travail en commun et de gouvernance entre RH et Risk Management aux fins d'une meilleure gestion des risques et du transfert optimisé au marché de l'assurance. »

Alain Ronot,  
trésorier de l'AMRAE  
et directeur des assurances  
de Capgemini

de travail en commun et de gouvernance entre RH et Risk Management aux fins d'une meilleure gestion des risques et du transfert optimisé au marché de l'assurance ».

Prévoyance, vie, retraite, mais aussi assistance, accident, les sujets assurantiels foisonnent sans compter les couvertures à la limite de l'assurances non-vie et assurances de personnes. La cartographie des risques aura également toute sa place au sein de la commission RH.

« L'expertise du Risk Manager / directeur assurances est une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise, y compris sur ces sujets spécifiques » précise Rachel Guibert. « Nous souhaitons que cette commission puisse développer l'implication, aujourd'hui trop faible de notre communauté dans ce domaine ». ■



« L'expertise du Risk Manager / directeur assurances est une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise, y compris sur ces sujets spécifiques. »

Rachel Guibert,  
directrice des assurances de Publicis

## GUIDE PRATIQUE URD :

# L'ATOUT D'UNE COMMUNICATION FINANCIÈRE RÉUSSIE

**Vous êtes Risk Manager d'une société cotée amenée à préparer une opération financière ? Le guide pratique URD vous concerne. C'est l'outil indispensable pour avancer d'un pas sûr dans le dédale des modalités de dépôt ou de diffusion de l'information financière.**

**L**'environnement de la communication financière des émetteurs a profondément évolué pour s'adapter tant aux obligations, aux supports d'information qu'à l'hétérogénéité des publics financiers.

Fanny Dreyfous-Ducas, Manager chez Arengi, qui a participé à l'élaboration du guide, revient sur sa raison d'être : «*Il y avait une forte attente de la part de nombreux interlocuteurs de l'écosystème des Risk Managers d'entreprises. Ils nous exprimaient leurs inquiétudes et incertitudes ainsi que celles de leurs dirigeants vis-à-vis d'éventuelles erreurs d'interprétations, d'une nécessité de tri entre exigences ou suggestions. Un peu perdus entre les différents avis (juridiques, financiers, communication...), il y avait une réelle demande pour un état des lieux simple et des exemples pour clarifier les attendus.*»

Depuis l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement européen 2017/1129 dit «Prospectus 3», le Document d'enregistrement universel (Universal Registration Document, URD) remplace le Document de Référence français (DDR) pour les sociétés cotées. L'objectif de cette harmonisation européenne d'application directe à l'ensemble des pays de l'Union est de faciliter l'accès des entreprises, notamment les PME, au financement sur les marchés

réglementés. Le règlement vise à accroître la confiance entre émetteurs et investisseurs.

Sur le fond, les principales nouveautés concernent l'information obligatoire intégrant dans son champ les facteurs de risque, la stratégie et l'information extra financière. Sur la forme, il s'agit de fournir une présentation proportionnée de cette information, c'est à dire adaptée à la spécificité de l'entreprise, concise, suffisante et aisément compréhensible (Art.16.1 Prospectus).

Deux règlements européens délégués publiés en mars 2019, sont venus respectivement préciser le contenu, le format et la revue du prospectus ainsi que certains aspects techniques (indicateurs financiers dans le résumé, données transmises à l'ESMA<sup>1</sup>, documentation commerciale, etc.). Par ailleurs, l'ESMA a publié en anglais, le 29 mars 2019, ses premières recommandations sur la rédaction du chapitre sur les facteurs de risque (Article 16 Prospectus 3). Publiées dans les 24 langues de l'UE le 1<sup>er</sup> octobre 2019, elles sont applicables au 1<sup>er</sup> décembre 2019, si l'Etat membre l'a décidé – selon le principe du «comply or explain». En France, l'AMF<sup>2</sup> déclare les appliquer depuis le 4 décembre 2019. Néanmoins, des arbitrages sont en cours entre régulateurs nationaux afin d'ajuster les attentes et les pratiques. Il ressort de la réunion entre régulateurs de fin novembre 2019 qu'il n'y aurait pas d'évolution à attendre avant le second semestre 2020.

## VIGILANCES

Le guide permet, en outre, de s'assurer que les points pouvant faire débat ont bien été pris en compte. Tel le cas où l'impact du facteur de risque ne peut être quantifié, risques «bruts» versus risques «nets». Ou encore sur les renvois possibles entre l'URD et la DPEF, le guide précisant qu'ils «doivent être limités, entre la présentation des facteurs de risques



**« Il y avait une forte attente de la part de nombreux interlocuteurs de l'écosystème des Risk Managers d'entreprises. Ils nous exprimaient leurs inquiétudes et incertitudes ainsi que celles de leurs dirigeants vis-à-vis d'éventuelles erreurs d'interprétations, d'une nécessité de tri entre exigences ou suggestions. »**

*Fanny Dreyfous-Ducas,  
Manager chez Arengi*

du Document d'Enregistrement Universel et la DPEF, s'ils sont suffisamment précis et donnent une image complète. La DPEF tend à une présentation des risques « inhérents » pris séparément de leur cadre de maîtrise, contre une présentation des risques « résiduels » pour le chapitre des facteurs de risques du Document d'Enregistrement Universel. Il convient de préciser la qualification retenue et que celle-ci soit constante au sein de chaque présentation.»

## CLARIFIER LES ATTENDUS

L'URD d'une dizaine d'entreprises ont été scannés et nourris de commentaires sur les points clés ainsi que sur les éléments de communication et de langage devant faire l'objet d'une attention particulière... Afin de

prendre en compte la diversité des entreprises, aux exemples français (Bonduelle, Kering, Sodexo...) ont été adjoints des exemples européens (British American Tobacco, Deutsche Telekom, SAP). Ce choix éditorial a permis un balayage large du spectre des possibles, assurant aux Risk Managers d'avancer avec plus de sérénité sur la roadmap complexe et évolutive de la communication financière. ■

## STÉPHANIE CANINO A PILOTÉ LE GROUPE DE TRAVAIL URD AU SEIN DE LA COMMISSION ERM 360°.

### Un contenu scientifique né au cœur de la commission

Au cours de la commission ERM360° d'octobre 2019, nous avons pu dialoguer en direct avec Florence Priouret, Directrice à la direction des émetteurs de l'AMF : un dialogue qui a permis une discussion en toute transparence sur les craintes des Risk Managers de voir la communication sur les cartographies de risque se généraliser. Nous avons aussi pointé la nécessité pour les régulateurs européens de clarifier certains aspects méthodologiques. C'est sans doute une voie de progrès dans les textes, dans laquelle l'AMRAE a tout son rôle à jouer.

### Partage et organisation des connaissances

Au sein de la Commission ERM 360°, la sous-commission en charge de la thématique Gouvernance : référentiels, culture et communication s'est chargée du thème.

Parmi ses membres, nous étions plusieurs Risk Managers à devoir gérer le changement de pratiques liées à l'URD par rapport au Document de référence. Nous nous sentions peu outillés au départ pour l'exercice de rédaction du chapitre sur les facteurs de risque. Notre objectif prioritaire était donc d'établir un document très opérationnel, fait par des Risk Managers pour des Risk Managers. Nous avons bâti un plan de travail pour obtenir un livrable disponible le plus rapidement possible, étant donné le calendrier de publication des URD par les entreprises.

1. ESMA : European Securities and Markets Authority  
2. AMF : Autorité des Marchés Financiers

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



## NOTRE MISSION

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

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

Bâle PCA Captive  
Gouvernance ERM  
Solvabilité Crise Conformité

Assurance  
Performance  
Risques Maîtrise  
Prévention

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



Formations certifiantes, diplômantes



Programmes courts



Formations intra-entreprise

En savoir plus : [www.amraeformation.fr](http://www.amraeformation.fr)

Contact : [amrae.formation@amrae.fr](mailto:amrae.formation@amrae.fr) - 01.42.89.32.72



# Abonnement 2020\*

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

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

Non adhérent à l'AMRAE : 74 € HT\*\*

### Adresse de livraison

Nom .....

Prénom .....

Entreprise .....

Adresse .....

Code Postal .....

Ville .....

Tél. .....

E-mail .....

### Adresse de facturation

si différente de l'adresse de livraison

Nom .....

Prénom .....

Entreprise .....

Adresse .....

Code Postal .....

Ville .....

Tél. .....

E-mail .....

Date .....

Signature

## ATOUT RISK MANAGER

Contact : AMRAE

Service abonnement

80 boulevard Haussmann

75008 Paris

Tél. : 01 42 89 33 16

[atoutriskmanager@amrae.fr](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.





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

## 2020, nouvelle étape dans la transformation d'EQUAD

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

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

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

# Donner à l'assurance un nouveau sens



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

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

[tmhcc.com](http://tmhcc.com)



Tokio Marine HCC est le nom commercial de Tokio Marine Europe S.A., société du groupe Tokio Marine HCC.

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