

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°27

TRIMESTRIEL • HIVER 2020



Dossier

L'ERM, le vaccin qui ne fait pas débat

Métier Risk Manager

Réseau international : hommage à Jo Willaert
Forum Ferma

Veille et position

Consultation publique de l'AFA :
la réponse de l'AMRAE

Actualités de l'AMRAE

Assises de la sécurité informatique
Table ronde risques « Les Echos »
Jeudis de l'AMRAE

Pôle position

Jean-Michel Paris, vice-président en charge
du « Corporate Risk » chez STMicroelectronics



HYDROTECH ET ARETECH REJOIGNENT POLYGON FRANCE



Tél : +33 1 46 81 87 97
contact.fr@polygongroup.com



Édito

Souples et robustes

À regarder cette année sombre qui a porté également de magnifiques réussites collectives, ce sont les deux mots qui m'apparaissent les plus évidents pour caractériser ce que nos entreprises, nos collectivités, nos communautés et nos familles doivent être pour vivre au mieux les prochaines années.

La souplesse, c'est non seulement notre potentiel d'adaptation et de traitement face aux petites et grandes crises, mais aussi notre capacité de faire évoluer – sans violence – nos modèles techniques ou économiques, afin d'affronter l'environnement concurrentiel et tenir les objectifs cruciaux de décarbonation de notre planète.

La robustesse, plus que la résilience, est notre potentiel pour se relever, avancer et durer.

Elle nous parle de réserves, de muscles et de vision pour gérer nos efforts dans la durée.

La finalité de la gestion des risques est de rendre nos organisations, qu'elles soient privées ou publiques, grandes ou petites, souples et robustes.

Cette gestion des risques appelle – chacun le sait – une solide introspection sur nos faiblesses comme sur nos forces dans un environnement instable.

Elle requiert une hygiène collective de prévention et d'information, une écoute de chaque instant des parties prenantes et un dialogue fort avec les organes de direction. Le muscle, en l'occurrence ici, rime avec fonds propres et capital collatéral qu'apporte l'assurance.

Dans notre monde de Risk Managers, l'ERM est le vaccin incontesté contre les défaillances de la gestion des risques : nous lui avons consacré naturellement le dossier de cette édition d'Atout Risk Manager.

Quant à la propre souplesse et robustesse de l'AMRAE, vous la verrez à l'œuvre les 3 et 4 février prochains avec l'eVENEMENT AMRAE «La sagesse du risque, pour une immunité collective».

Souples, nous avons revisité le modèle sans dégrader la qualité des apports de contenus.

Robustes, les finances de l'Association, gérées avec rigueur et anticipation depuis toujours, permettent de tenir le choc.

D'ici là, je vous souhaite à vous et vos proches petits et grands bonheurs pour 2021. ■



Oliver Wild,
Président de l'AMRAE.



XL Insurance

Nous ne sommes pas juste un assureur

Nous sommes votre partenaire dans la gestion de vos risques. Ensemble, nous profitons des nouvelles technologies et apportons des solutions innovantes. Chez AXA XL, nous allons plus loin que l'assurance traditionnelle pour permettre à votre entreprise de dépasser l'imprévu.

Know You Can



Pour en savoir plus, rendez-vous sur axaxl.com/fr

AXA XL est une division du Groupe AXA qui commercialise des produits et des 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

Directeur de la publication:
Oliver Wild

Directeur de la rédaction:
Hubert de l'Estoile

Rédacteur en chef:
Olivier Coppermann (SEITOSEI)

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

Avec la contribution de Jean Morera.

Conception et coordination éditoriale,
secrétariat de rédaction: SEITOSEI

Ont contribué à ce numéro:

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

Direction artistique et mise en page:
Florent Chagnon et SEITOSEI

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

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

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

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

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

Dépôt légal: octobre 2020
ISSN 2551-0703

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue ATOUT RISK MANAGER est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du Directeur de publication.

Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC),
20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris
Tél. : 01 44 07 47 70, fax: 01 46 34 67 19.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc. est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.

3 -Édito



6 -Portrait

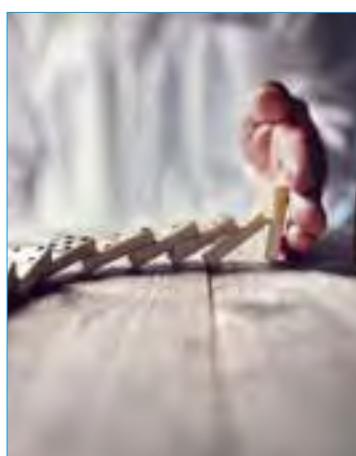
Jean-Michel Paris, vice-président en charge du «Corporate Risk» de STMicroelectronics

13 -Acteurs en vue

15 Corinne Cipière ; Patrick Thiels ; Marie-Caroline Paris ; Emmanuel Millard ;
Franck Le Vallois

17 Les lauréats des European Awards de Ferma et Commercial Risk Europe

18 Hommage à Jo Willaert, Ferma



23 -Dossier :

29 Interviews :

Ramon Fernandez, directeur général délégué, DG Finance, Performance et Développement d'Orange

31 Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général de Veolia

33 Philippe Delpech, directeur général de Sonepar

34 PME/ETI : plus que jamais convaincues de se lancer

38 ERM : Zoom sur deux formations phares

41 Bibliographie rapide



42 -À l'affiche

42 Revue de presse

43 Agenda

45 -Métier Risk Manager

45 Le club Francorisk et le marché africain

46 En léger différé, le séminaire Ferma 2020

48 -VEILLE ET POSITION

Consultation publique de l'AFA : la réponse de l'AMRAE



53 -Actualité de l'AMRAE

Assises de la cybersécurité 2020

53 Une 20^e édition au cœur de la crise

55 Interview de Florence Puybareau, directrice des contenus de la communication des Assises

57 Table ronde - Risque cyber et risque épidémiologique : quel modèle d'assurance pour les risques systémiques ?

60 Table ronde « Les Echos » :

Gestion des risques : tirer les leçons de la crise du Covid-19

64 Les jeudis de l'AMRAE

Webinaires : le trait d'union de la communauté des Risk Managers durant la crise

66 Le e-Événement de l'AMRAE, 100 % digital

70 -BULLETIN D'ABONNEMENT

Par Nathalie Arensonas

Jean-Michel Paris, vice-président en charge du « Corporate Risk » de STMicroelectronics

Pole position

Jean-Michel Paris était au bon endroit, au bon moment : fin des années 90 à la City de Londres secouée par trois gros scandales financiers. Il a vécu la naissance du Risk management et s'en est nourri pour bâtir une carrière internationale. Il est aujourd'hui vice-président en charge du « Corporate Risk » de STMicroelectronics, leader mondial des semi-conducteurs, ces puces électroniques qui équipent les objets que nous utilisons au quotidien.

Risk Manager ou manager d'une écurie de voitures de course ? Jean-Michel Paris est passionné de sport automobile. Il dirige, sur son temps libre, une écurie britannique de voitures d'époque et a signé il y a quelques années un ouvrage sur Jean-Pierre Wimille, le premier grand amour de Juliette Gréco, mort au volant de sa Simca Gordini lors des essais préparatoires du Grand Prix d'Argentine en 1949. Avant Alain Prost, il aurait dû être le premier champion du monde de F1 français.

La passion, le métier ? Pour Jean-Michel Paris, vice-président en charge de la fonction « Corporate Risk » chez « ST », tout est lié : « *Le Risk Management est une course d'endurance. Comme dans l'automobile, personne ne gagne par hasard et pour arriver le premier, il faut premièrement arriver* », compare-t-il, citant au passage Enzo Ferrari. « *Dans les deux cas, c'est un assemblage de compétences, avec une incroyable faculté d'adaptation aux conditions de course* », poursuit Jean-Michel Paris, intarissable sur les points communs entre le sport automobile et la gestion de risques. « *Dans notre profession, on anime une approche structurée de l'anticipation et de la gestion des risques pour éviter la sortie de piste* ». Le discours est rodé, les analogies toutes trouvées.

Turnbullé

Mais au-delà de la passion et des analogies, Jean-Michel Paris est un Risk Manager de la première heure, celle de la fin des années 90 à la City de Londres, secouée par trois grands scandales financiers qui ont pulvérisé de prestigieuses institutions telles que la Barings, la BCCI (Bank of Credit and Commercial International) ou encore la chute du magnat de la presse Robert Maxwell. « On s'est aperçu que ces vénérables sociétés pouvaient disparaître ». La place de Londres a réagi et nommé la commission Turnbull (du nom de Nigel Turnbull



Jean-Michel Paris, vice-président en charge du « Corporate Risk » de STMicroelectronics.

du Rank Group plc) dont le rapport exigeait que les entreprises cotées publient un rapport annuel sur l'évaluation et la gestion des risques. « *Les administrateurs et les dirigeants ont été mis explicitement devant leurs responsabilités en termes de gestion des risques, et la profession de Risk Manager est sortie du registre assurantiel* », décrit J-M. Paris.

Comply or explain

Ces épisodes noirs de l'histoire de la City ont permis de créer de nouveaux métiers, y compris les compliance officers (responsables de la

« **L'année 2020 est une immense opportunité de montrer que les Risk managers ont été à la hauteur des événements.** »

BIO EXPRESS

A 17 ans, un bac économie en poche, Jean-Michel Paris s'inscrit en sciences éco à l'université de Nantes et file illico à Londres à l'université Middlesex puis à UCL, dans le cadre d'Erasmus. «*Je suis de la génération de l'Auberge espagnole, [film culte de Cédric Klapisch sur le programme d'échanges universitaires lancé dans les années 90]*», s'amuse le Risk Manager qui a fait ses classes dans la capitale anglaise, porté par la vague Turnbull (lire le portrait ci-dessus).

Né à Nancy, il a grandi dans plusieurs villes de la côte ouest au gré des nominations de son père banquier, et vit aujourd'hui à Genève après avoir passé plusieurs années à Londres. Il a commencé sa carrière à La City comme économiste junior pour un cabinet de consulting, avant de rejoindre Ernst & Young (E&Y) en 1998 pour faire du conseil en management, puis très vite du conseil en gestion de risque d'entreprises. Il a créé la direction du risque de Bureau Veritas en 2004, pour repartir en 2007 chez E&Y comme directeur du conseil ERM. Il y est resté dix ans avant de rejoindre STMicroelectronics au poste de directeur ERM, en 2017.



conformité), et de renforcer les activités de maîtrise des risques dans les entreprises et institutions financières. «*C'est la doctrine du comply or explain : s'engager ou s'expliquer si l'on s'éloigne des principes communs. Une doctrine qui a été appliquée à l'international et dans d'autres secteurs d'activité depuis*», résume-t-il.

Nous sommes en 1998, le Frenchy fait alors du conseil en management à Londres chez Ernst & Young (E&Y). Il est au bon endroit, au bon moment. Dans la foulée de la publication du rapport Turnbull (révisé en 2005), le cabinet international comprend l'enjeu et décide de mettre en place une première équipe mondiale de conseil en Risk Management d'entreprise. Elle compte une dizaine de personnes et Jean-Michel Paris est enrôlé dans l'aventure. «*J'avais 26 ans, cela a été absolument passionnant, c'était la première fois que se dessinait une approche globale du Risk Management*», se remémore le presque quinquagénaire aujourd'hui. En septembre 2000, il rejoint le bureau parisien d'E&Y, avec Danone, Orange ou Renault, parmi ses clients phare.

Au tournant du XX^e siècle, la gestion globale des risques en entreprise chez E&Y «*a été une école exigeante et formatrice : il a fallu se pencher sur tous les sujets, dans tous les secteurs d'activité, travailler en prise directe avec les dirigeants, aborder avec eux les points sensibles et les inciter à mettre en place une gouvernance du risque en lien avec leur stratégie, responsabiliser la ligne de management et dépasser la simple cartographie des risques*», décrit J-M. Paris.

Réseau mondial de référents Bureau Veritas

Début 2004, le téléphone sonne, un chasseur de tête lui propose de créer la direction du risque de Bureau Veritas. Jean-Michel Paris relève le défi : le groupe d'inspection, de test et de certification né au XIX^e siècle à Anvers et qui compte des filiales partout dans le monde n'avait alors pas de direction des risques au niveau groupe. «*Une évolution importante sur le sujet... Mon poste qui englobait aussi la gestion des assurances était rattaché au directeur financier. Nous avons mis en place une vraie*



Jean-Michel Paris est passionné de sport automobile.

« Le Risk Management est une course d'endurance. Comme dans l'automobile, personne ne gagne par hasard et pour arriver le premier, il faut premièrement arriver. »



« Le conseil en gestion des risques d'entreprise chez Ernst & Young a été une école exigeante et formatrice. »

gouvernance du RM avec le comité des risques du conseil de surveillance, et créé un réseau mondial de référents risques », explique J-M. Paris.

Conseiller les ERM de la zone Europe

Trois ans plus tard, en 2007, il revient à ses premières amours, le conseil chez E&Y. Avec une casquette différente cette fois : directeur du conseil ERM sur le marché français. Il est également en charge d'un incubateur de conseillers ERM sur toute l'Europe du Sud. Il recrute, forme les équipes chargées d'accompagner les Risk Managers d'entreprise dans les pays de la zone Méditerranée. « J'ai recruté de hauts potentiels au sein d'E&Y ainsi que des jeunes issus d'écoles de commerce. Le sujet de la parité était déjà présent, il y avait en

moyenne 60% de femmes pour 40% d'hommes parmi les jeunes recrues. Malheureusement la courbe s'inversait au niveau des managers, ce qui nous a poussé à réfléchir sur la parentalité dans l'entreprise dans le cadre plus large de notre démarche diversité et inclusion [nous sommes au début des années 2010, ndlr] », précise J-M. Paris.

Il parcourt alors l'Europe du Portugal à la Turquie, parle cinq langues. « L'international m'a toujours guidé dans mes choix, mes parents ont eu un choc quand je suis parti à Londres à l'âge de 17 ans, j'y ai appris l'espagnol, rencontré ma femme italienne. Ayant exercé dans plus de cinquante pays, aujourd'hui tout mon écosystème est international », raconte celui qui porte le nom de la capitale française.

Il avait passé cinq ans chez E&Y au début de sa carrière, il y restera dix ans de plus, de Paris



Depuis Genève, Jean-Michel Paris avec une partie de son équipe.

STMICROELECTRONICS EN CHIFFRES

Société de droit néerlandais enregistrée à Amsterdam, cotée à Paris (Euronext), Milan (Borsa Italiana) et New York (Nyse)

Fabricant de composants (ou puces) électroniques pour l'industrie automobile, médicale, spatiale, télécom.

- 46 000 collaborateurs, dont 7 800 en R & D.
- 11 sites de production, dont 4 en France, en Isère, Bouches-du-Rhône, Indre-et-Loire, et Ille-et-Vilaine.
- 100 000 clients à travers le monde (Apple, Samsung, Bosch, Tesla, Huawei, Hewlett Packard, etc.)
- Chiffres d'affaires net au cours des 9 premiers mois de l'année 2020 : 6,98 Mds\$

Pour l'exercice 2020, le groupe prévoyait fin octobre un chiffre d'affaires net d'environ 9,97 Mds \$, en hausse de 4,3 % en variation annuelle « avec une marge d'exploitation à deux chiffres ».



Site de production de semi-conducteurs de STMicroelectronics.

à Genève, et servira des grands comptes internationaux, notamment des entreprises des secteurs du luxe et bancaire, sur les problématiques de gestion du risque opérationnel (y compris la fraude ou le blanchiment d'argent). Il mène également des missions dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, de l'audit et du contrôle interne, ou encore de la conformité.

Scénarios de risques régulièrement à l'agenda du jour du Comex

La longue aventure E&Y prend fin en 2017 lorsque J.M Paris rejoint STMicroelectronics à Genève. Le leader mondial des semi-conducteurs, né de la fusion en 1987 de l'Italien SGS et du Français Thomson Semiconducteurs, le recrute au poste de Directeur ERM. «Grâce notamment à Franck Freymond, Chief Audit & Risk Executive, le groupe avait acquis un certain degré de maturité. L'appétence et la culture du risque étaient ancrées, le Comex voulait alors passer un cap», constate t-il..

Encore une fois, le timing est parfait : suite à un audit de maturité du dispositif ERM, Jean-Michel Paris est approché fin 2017, au moment où le dirigeant sortant de ST (Carlo Bozotti), désigne son numéro 2, Jean-Marc Chéry, pour lui succéder. «Cette transition était alors l'occasion de demander au futur Président du

directoire et Directeur général quelle était sa vision du Risk Management et comment il comptait utiliser l'activité ERM comme outil de management», relate J-M. Paris.

Il rejoint ST en mars 2018, trois mois avant la prise de fonction du nouveau patron du groupe. «Avec Franck, nous avons établi un diagnostic de l'existant, proposé une feuille de route à trois ans et Jean-Marc Chéry l'a validée rapidement. Puis nous avons réuni les 20 ERM Champions des différentes unités de l'entreprise pour leur porter un discours très clair : le Risk Management est un vrai processus de management, un soutien à l'ambition stratégique de l'entreprise». Traduction immédiate de la responsabilisation de la ligne managériale : le suivi des scénarios de risques prioritaires par le Comex s'intensifie pour vérifier l'adéquation des plans de réponse aux enjeux. «Cette implication de l'exécutif se diffuse ensuite dans toute l'entreprise», commente J-M. Paris.

Centre de compétence sur la résilience

En trois ans, sa mission a largement évolué. La fonction ERM a été renommée «Corporate Risk» puis élargie en 2019 pour intégrer les problématiques liées à la résilience de l'entreprise (plan de continuité d'activité et gestion de crise). À l'été 2019, un centre de compétences sur les sujets de résilience

Chez STMicroelectronics, l'appétence et la culture du risque étaient ancrées, à mon arrivée, l'entreprise voulait investir pour passer un cap.»

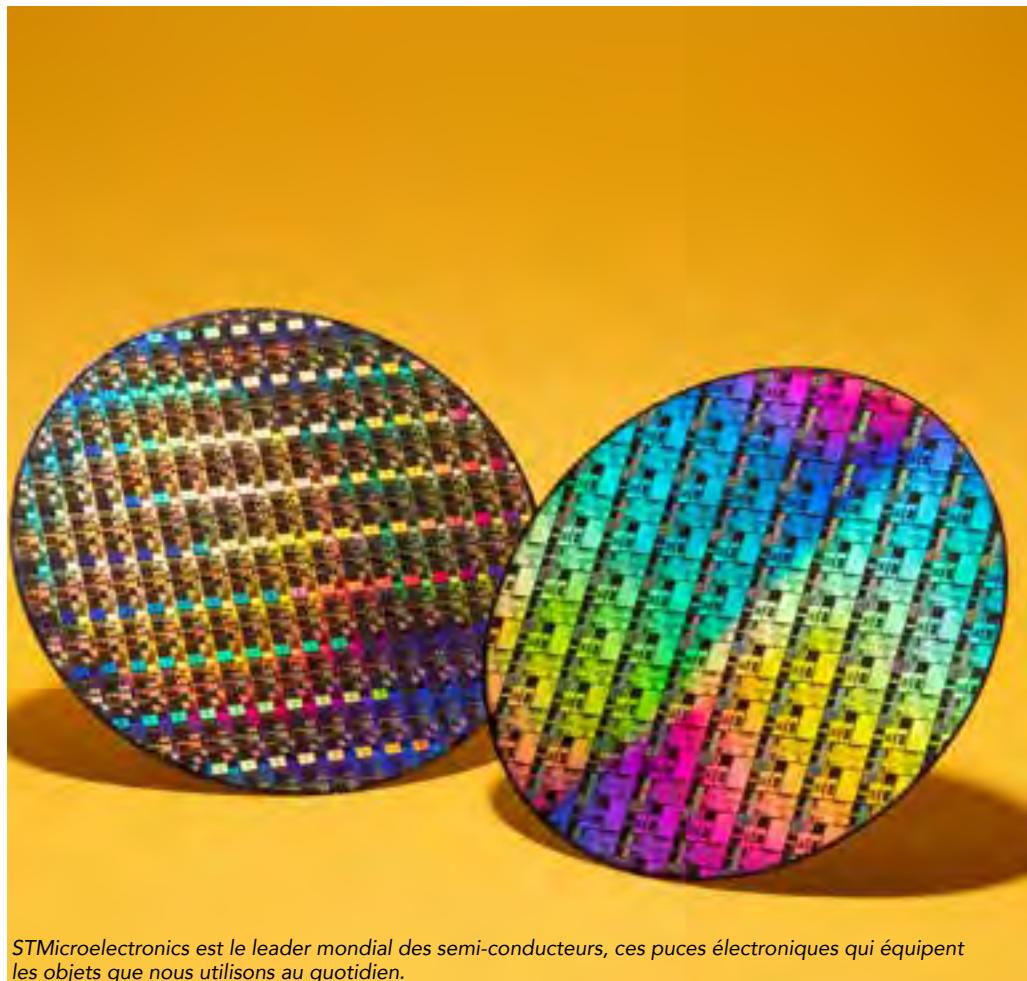
s'est constitué autour de deux collaborateurs expérimentés recrutés à Genève et en France. Et l'équipe pourrait encore se renforcer. «Début 2020, notre équipe était en ordre de bataille, juste avant le déclenchement de la pandémie de Covid-19. Nous nous sommes mobilisés très tôt et avons déclenché la cellule de crise d'entreprise fin janvier, en complément des cellules de crise régionales sur chacun des sites, et des dispositifs *ad hoc* pour gérer la santé et la sécurité des salariés et déployer les plans de continuité d'activité», narre-t-il. J-M. Paris n'a pas pu se rendre aux Rencontres de l'AMRAE à Deauville début février 2020. «Chez ST, nous étions déjà en alerte maximum.»

«Pour la deuxième vague, à l'automne, nous avons capitalisé sur l'expérience, avec un vrai exercice de Retex mené dès fin juin. Si bien que l'acte 2 de la pandémie ne nous a pas pris au dépourvu, assure J-M. Paris. Nous avons largement consulté les dirigeants, les membres des différentes cellules de crise et les patrons de

sites, ce qui nous a permis de mettre en lumière certains sujets comme les risques cyber liés au développement du télétravail. Nous avons également accéléré les programmes de pilotage de la supply chain et la gestion des tiers. L'exercice de Retex a mis sous les feux des projecteurs certains sujets structurels pour y apporter des réponses plus fortes. Ils existaient précédemment mais ont tendance à s'exacerber en temps de crise. Il faut se donner les moyens de les traiter», développe Jean-Michel Paris, pour qui «l'année 2020 est une énorme opportunité de montrer que la profession des Risk Managers a été à la hauteur des événements».

D'autres sujets «clignotent» sur la feuille de route de STMicroelectronics, aux premières loges de la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis. «Notre secteur adresse un marché mondial et toutes tensions entre pays sont prises très au sérieux», note Jean-Michel Paris. ■

«J'ai demandé à Jean-Marc Chéry quelle était sa vision du RM et comment il comptait utiliser les activités ERM comme outil de management de STMicroelectronics.»



Jean-Michel Paris et l'AMRAE

«La crise liée à la pandémie de Covid-19 est une opportunité pour accélérer la mue digitale de l'AMRAE. Comme, je suppose, d'autres membres non parisiens de l'association, je souffre de ne pas pouvoir être plus présent pour participer ou à tout le moins, collaborer aux réflexions et travaux de l'AMRAE. Des webinaires ont été organisés, j'encourage l'association sur cette voie. Les prochaines Rencontres de Deauville 100 % virtuelles seront un baptême du feu.»



3 QUESTIONS À

**Franck Freymond,
Chief Audit & Risk Executive, Vice-président.**

Qu'attendez-vous de l'ERM ?

Pour ST, l'ERM doit contribuer à la création de valeur et à sa protection. Notre activité doit être pleinement coordonnée avec la planification stratégique et intégrée aux processus de décision.

Par ailleurs, j'attends de la clarté pour informer la prise de décision et de l'agilité absolument indispensable pour s'adapter à un environnement incertain et complexe.

Comment voyez-vous la fonction dans cinq ans ?

Nous attendons une amélioration continue de la maturité au regard des bonnes pratiques. Il nous faut encore progresser dans son alignement avec la planification stratégique et mieux ancrer les activités liées à la résilience au sein du dispositif global de gestion des risques.

Nous souhaitons également renforcer le positionnement des «champions» ERM / Resilience au sein de leurs unités.

Finalement, nous devons étudier les opportunités d'évoluer vers une digitalisation de certaines de nos activités.

Que conseillerez-vous à un chef d'entreprise qui souhaite créer la fonction gestion des risques ?

Tout d'abord, bien la positionner en termes de gouvernance (par exemple avec un rattachement au niveau du comité exécutif) et être très clair sur la définition de sa mission.

Ensuite, «marketez» la fonction en soulignant sa valeur ajoutée, y compris pour saisir les opportunités présentées par un environnement incertain et en mettant en évidence sa contribution à la performance de l'entreprise.

Doter la fonction de ressources (notamment humaines) adéquates adaptées à sa mission et à son évolution. Une fonction centrale compacte peut s'appuyer sur des relais au sein des unités («champions» ERM) en fonction du mode d'organisation. Pour son implantation, il est bon de suivre un déploiement par étapes, en se concentrant d'abord sur la gestion des scénarios de risques majeurs au niveau de l'entreprise (top-down). L'approche pourra être déployée dans un second temps au niveau des différentes unités de l'entreprise.



Qu'attendez-vous du Risk Manager ?

Il doit en premier lieu comprendre les enjeux stratégiques de l'entreprise, son organisation et son fonctionnement et être porteur d'une approche prospective par rapport aux risques et opportunités de l'entreprise.

C'est un pédagogue hors pair qui doit influencer positivement une saine culture de la gestion des risques en créant et nourrissant un dialogue transparent et permanent avec les dirigeants.

« Le Risk Manager doit en premier lieu comprendre les enjeux stratégiques de l'entreprise, son organisation et son fonctionnement et être porteur d'une approche prospective par rapport aux risques et opportunités de l'entreprise. »

ASSUREZ VOTRE SÉCURITÉ FACE AUX HACKERS !

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



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

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

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

Adhérents AMRAE dans une nouvelle entreprise

Ils ont bougé

Philippe Jubert

Rejoint NGE comme directeur juridique grands projets France chez **NGE**. Il occupait le même poste auparavant chez **RAZEL-BEC**.

Rémi Lefèvre

En provenance du **Club Méditerranée** où il était responsable des risques et assurances du groupe désormais Senior insurance manager de **Danone**.

Nouveaux adhérents à la mi-septembre 2020

Ils ont rejoint L'AMRAE

Delphine Audiat

Responsable affaires administratives et juridiques **Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS)**

Valérie Baillat

Chef de service affaires contractuelles **Fédération Nationale des Travaux Publics**

Anastasia Bex

Responsable assurances **Accor SA**

Frédéric Bréaud

Directeur risque opérationnel et du contrôle interne **Bank Of China, Paris Branch**

Antoine Chadanian

Avocat **Grenier Avocats - Clausen Miller International**

Jean-François Chouteau

Corporate Risk Manager **Air Liquide**

Didier Dahan

Président **ECCE Associes**

Stéphane De Brouwer

CFO captives **Sanofi**

Anne-Soizig Delaunay

General liability and product liability insurance manager **Sanofi**

Marie Dotteau

Actuaire consultante indépendante en gestion des risques et en actuariat non-vie et prévoyance - secteur assurances

Manel El Chourbagui

Insurance manager **Roquette Frères**

Élodie Gonthier

Manager résilience et crise **PricewaterhouseCoopers Advisory**

Jean-François Hochet

Gérant **Ariskan**

Pierre Konne

Clinical trials and cyber insurance manager **Sanofi**

Brendan Mcmahon

Directeur risques, audits transverses et performance **Total SE**

Frédéric Merle

Directeur sauvetage sinistres forts enjeux **Polygon France**

Stéphane Montalbano

Directeur juridique, risques et conformité **Mutuelle Nationale des Hospitaliers**

Nicolas Mousset

Directeur audit, compliance et assurances **CLS Remy Cointreau**

Emmanuelle Passard

Directeur risque & contrôle interne **Auchan Retail International**

Carine Sam Wing

Responsable des assurances et des relations courtiers **Secoia - Groupement des Mousquetaires**

Marie Savinas

Directrice de l'audit interne groupe **SNCF**

Frédéric Senan

Directeur **Secoia - Groupement des Mousquetaires**

Pierre Sorel

Ingénieur d'affaires - Expert ERM **Delta RM**

Sonia Vigouroux

Responsable qualité **ANSES**

Thanh Vo Ngo

Risk Manager **Orange**

Sarah Wavrant

Ingénieur assurances **Groupe La Poste**

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





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

En vue

Corinne Cipière (AGCS et Allianz France) et Patrick Thiels (AGCS)

Corinne Cipière passe d'Allianz Global Corporate and Specialty (AGCS), filiale des risques industriels du groupe Allianz où elle dirige depuis 2017 la succursale française ainsi que depuis juillet 2020, la région Méditerranée et Afrique à Allianz France. Elle y dirigera, à partir du 1^{er} janvier 2021, l'unité service client. Elle sera membre du comité exécutif.



Emmanuel Millard, 52 ans, est le nouveau président de la DFCG, réseau national des dirigeants financiers, dont il était vice-président.

Directeur général adjoint de Coallia, premier opérateur Asile, urgence, Social et médico-social, fondé par Stéphane Hessel), il est membre de l'académie des sciences et techniques comptables, représentant des établissements publics nationaux à la commission «État et Etablissements publics) et chargé de cours dans le Master 2 Audit, Finance et contrôle de gestion de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne



Patrick Thiels lui succède, à la tête d'une région élargie Méditerranée & Afrique (France, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Italie et Afrique, dont l'unité Afrique du Sud). Précédemment CEO d'HDI Gerling pour la Belgique. Patrick Thiels a rejoint AGCS en 2013, notamment pour mettre en place la région Méditerranée dans son ancienne configuration. Depuis juillet 2020, il était directeur mondial de la distribution.



Franck Le Vallois a été nommé directeur général de la Fédération Française des Assurances (FFA). Cet X-Ensaie, actuaire certifié passé par le ministère des finances et le contrôle des assurances et des mutuelles a effectué ensuite l'essentiel de sa carrière aux AGF puis Allianz France dont il était depuis 2018 directeur de l'unité distribution et membre du comité exécutif.



Marie-Caroline Paris est promue directrice adjointe en charge des risques de Veolia dont elle était directrice adjointe en charge de la coordination du contrôle interne



SECONDE ÉDITION DU BAROMÈTRE DES RISQUES DE LA « SUPPLY CHAIN » DE KYU ASSOCIÉ

Quelques semaines avant la parution de la seconde édition du co-ouvrage AMRAE-Kyu Associé « La gestion du risque supply chain dans l'entreprise » (Collection Dialoguer), le cabinet a publié en novembre 2020 son second baromètre des risques de la supply chain. Focus

La supply chain a connu au niveau mondial un choc sans précédent dit le cabinet. « Les entreprises ont vraiment mesuré l'importance de ce pays (la Chine) en tant qu'atelier du monde. Beaucoup ont alors compris qu'elles n'étaient pas capables d'évaluer l'impact des fermetures chinoises sur leur activité... Dans un second temps, les confinements des économies occidentales ont entraîné d'importantes perturbations, mais ces dernières ont été amorties par la chute de la demande » déclarait aux Echos en décembre 2020 Laurent Giordani, associé fondateur de Kyu.

En outre, soulignait, Thibaud Moulin associé, « si certains pays, comme la France, ont amorti le choc, les tissus économiques sont extrêmement fragilisés. Beaucoup d'entreprises risquent de disparaître, avec des conséquences en chaîne pour l'ensemble de leur écosystème. On peut s'attendre à une reprise très chaotique ».

Dans les points clés

Les conséquences sur les incertitudes de planification de production et d'acheminement sur la chaîne logistique restent importantes. Le manque de diversification des sources d'approvisionnement met à mal la continuité d'activité en cas de

rupture d'approvisionnement. En raison des défaillances actuelles ou à venir des fournisseurs et prestataires, des tensions sur les prix sont à craindre.

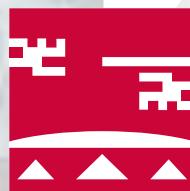


Les pistes de résilience

Pour Kyu ? il conviendra de renforcer les dispositifs en place notamment sur les plans de continuité d'activité, sur la planification collaborative et sur la traçabilité en travaillant sur trois axes prioritaires : cartographier la supply chain et ses risques en temps réel, diversifier les bassins et les modes d'approvisionnement ; augmenter les stocks permettant de sécuriser la continuité d'activité.

Protéger financièrement la supply chain ?

Face à un marché de l'assurance tendu et fébrile, le baromètre confirme qu'il faudra d'une part afficher une lisibilité renforcée sur son dispositif de prévention des risques de la supply chain et compléter les dispositifs assurantiels par des dispositifs alternatifs de type captive d'assurance ou de réassurance afin de protéger plus efficacement l'entreprise.



EQUAD

40 ANS DE CONFIANCE

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

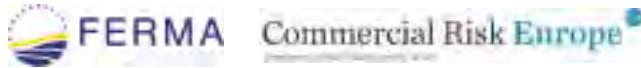
2020, nouvelle étape dans la transformation d'EQUAD

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

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

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

Les lauréats des European Risk Management Awards



Dans un format bien sûr digital, l'édition 2020 a vu la création de nouvelles distinctions : Covid-19 et un prix spécial du jury pour un Risk Manager.

Les «European Risk Management Awards» récompensent les talents et les compétences des individus qui tirent leur métier

et la profession vers le haut. Nous félicitons les lauréats et les candidats pour leur travail exceptionnel, en particulier dans les circonstances difficiles de cette année...» a déclaré Dirk Wegener, le président de Ferma dans cette cérémonie numérique.

Les lauréats



Entreprise privée : François Malan, directeur des risques et de la conformité d'Eiffage, administrateur et président de la commission construction de l'AMRAE

Le prix récompense le parcours d'un Risk Manager issu des techniques de l'assurance à un poste complet de gestion des risques dans une industrie complexe. Il reconnaît une combinaison d'innovations, de meilleures pratiques et de capacité à prévoir les risques et à anticiper les fins dangereuses.

Ils ont ensemble rassemblé toute leur entreprise sur une plate-forme de résilience mondiale. En réussissant à briser les silos de chaque département, ils ont rendu Philips Royal plus résiliente.



Etoile montante : Rohini de Waard, Insurance Manager, Royal Vopak N.V.

Passée d'un poste junior à un poste senior en moins de cinq ans et s'est engagée immédiatement dans NARIM, son association nationale dès le début.



Secteur Public : Lene Ritz, Chief Risk Officer and Team Lead, Energinet

a développé et déployé l'ERM une stratégie assurantielle. Son empreinte sur l'ERM et son utilisation holistique des produits d'assurance sont explicites.

Prix spécial du jury – Contribution exceptionnelle au Risk Management Carl Leeman, Chief Risk Officer, Katoen Natie

Ce prix exceptionnel récompense une implication longue et internationale dans les associations, dans la promotion de l'ERM ainsi que pour ses grandes réalisations dans une entreprise familiale.



Covid-19 : Athina Pehrman, Group Risk Manager d'Electrolux Professional Group, pour sa contribution au séminaire webinaire conjoint Rims/Ferma.



Formation

Le programme de formation en Risk Management de l'association italienne ANRA (Learning Path (ALP)) - Accrédité Rimap



Initiative sur les risques émergents : Gerold Knight, Group CRO, Coca-Cola HBC AG

Avec son programme Smart Risk qui renouvelle la culture et le système de management des risques dans l'entreprise en y incluant les ressources humaines, Gerold Knight a contribué à changer dans son entreprise la perception du Risk Management.

Par Marguerite Robelin

Jo Willaert, une «furieuse envie» d'Europe

Les hommages se succèdent depuis l'annonce du décès de l'ancien président de Ferma, Jo Willaert. Un homme profondément européen et humain, qui a fait de Ferma un acteur incontournable sur la scène européenne et internationale. Portrait.



Un homme de consensus... qui fait l'unanimité. Jusqu'au bout, Jo Willaert aura su rassembler. Fédérer des énergies humaines, ce qu'il aimait par-dessus tout. De Bruxelles à Paris, en passant par les États-Unis et même l'Asie, celui qui a présidé Ferma de 2015 à 2019 (lire encadré) a reçu une longue salve d'hommages sur les réseaux sociaux dès l'annonce de son décès, le 6 novembre 2020, des suites de la Covid-19. Sidération, immense et profonde tristesse, condoléances... d'un continent à l'autre, les mots n'ont pas manqué pour saluer la mémoire de Jo – ou encore «Yo» pour les néerlandophones ou «Djo» pour les anglophones...

Plus qu'une pratique, le consensus était inscrit dans l'ADN de Jo Willaert. Lui-même confiait ainsi à la revue Atout Risk Manager de septembre 2015 être à la fois «francophone et néerlandophone. Mais c'est moins, précisait-il, une question linguistique que de capacité à confronter les points de vue et faire les bons compromis. Je fais partie de la communauté flamande dans la Belgique du Nord, je connais bien la culture latine, et j'ai aussi travaillé toute ma vie professionnelle avec le monde anglophone», soulignait-il alors. Autant d'atouts apportés dans sa besace lorsqu'il a pris la présidence de Ferma.

Car Jo Willaert était certes issu d'un «petit pays» selon ses propres termes, la Belgique, mais un pays au cœur de l'Europe, que lui-même avait à cœur de construire et de faire vivre. «C'était un Européen convaincu», souligne Gilbert Canaméras, qui fut son secrétaire général à Ferma, mais aussi et surtout «son frère, son frère d'armes, avec qui s'était nouée une connivence, une complicité», insiste Gilbert Canaméras. Tous deux formaient également un trio aux côtés de Typhaine Beaupérin, recrutée par Jo comme CEO de Ferma.

«Il incarnait l'Europe et sa complexité», renchérit Bénédicte Huot de Luze, ancienne déléguée générale de l'AMRAE, Chief Explorer Officer de IA Risk Services en soulignant «sa «furieuse envie» européenne : il était persuadé que seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin. C'était vraiment un homme fait pour Ferma», poursuit-elle. Il tenait, abonde Gilbert Canaméras, qui est aussi un ancien président de l'AMRAE, «à en faire une association véritablement européenne, et pas seulement l'addition d'intérêts nationaux.»

De fait, sa première action à la tête de Ferma aura sans aucun doute été de rétablir des liens au service du métier et des professionnels qui le composent. Par ses talents et son abnégation, «Jo a clairement redynamisé et re-crédibilisé Ferma, à un moment où les associations

«Il était persuadé que seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin. C'était vraiment un homme fait pour Ferma.»

Bénédicte Huot de Luze,
ancienne déléguée
générale de l'AMRAE,
Chief Explorer Officer
de IA Risk Services



BIO EXPRESSE

Né le 24 septembre 1950
 Diplômé en droit de l'université de Gent, en 1974
 1983 : commence sa carrière dans le secteur de l'assurance, groupe Thilly Van Eessel N.V.
 1992 : rejoint le groupe Sedgwick dans la (ré)assurance
 1995 : Directeur exécutif chez le courtier Boels & Bégault
 1996 : Directeur exécutif Aon Belgique
 2001: Commissionné corporate Risk Manager (Responsable des Risques d'Entreprise
 Commissionné) groupe Agfa-Gevaert N.V.
 2015-2019 : président de Ferma
 2017: prend la présidence de l'IFRIMA, la Fédération internationale des associations de gestion des risques et des assurances

nationales s'interrogeaient sur l'utilité d'y rester investies», confirme Philippe Cotelle, vice-président de Ferma, administrateur de l'AMRAE et Risk Manager d'Airbus Defence & Space dont il a intégré le board sous la présidence de Jo. Et de poursuivre : «Il s'est totalement dévoué à cette cause, par ambition collective et non personnelle, en vue du bien commun.» Au menu des ingrédients du succès, des séminaires stratégiques pour conduire les membres à s'accorder sur une ligne et des valeurs communes... «Il a su recréer un véritable affectio societatis au sein de l'association», salue ainsi Gilbert Canaméras.

Un regard partagé par Brigitte Bouquot, alors présidente de l'AMRAE, selon qui Jo Willaert a joué un véritable rôle de passerelle du Nord au sud de l'Europe. «Il a senti les tiraillements et

compris qu'il fallait aller à la rencontre des associations nationales et «vendre» son projet.» Sa «grande qualité d'écoute» a fait le reste. Son ADN aussi. «Il s'est montré «latin» tout en comprenant les gens du Nord. Tout le monde le sentait, rappelle Brigitte Bouquot. «Au fond, il était très très très très latin...», sourit encore Typhaine Beaupérin. Chaleureux, enthousiaste, drôle – il ne se départait jamais de son sourire en coin malicieux -, tous ceux qui l'ont côtoyé évoquent son goût pour la vie, la bonne chère et... le gin, en particulier sa marque préférée, le Monkey 47, qu'il faisait goûter à tous ses interlocuteurs.

Ce profond sens de l'humain doublé de son professionnalisme lui aura permis de mener à bien les grands chantiers qu'il a engagés à la

« Il s'est battu. Parti de rien, il connaissait le risque intimement, dans sa vie personnelle. Il en a tiré une certaine philosophie de vie, une conscience de ce qui est véritablement précieux.. »

*Typhaine Beaupérin,
 CEO de Ferma*



Avec Brigitte Bouquot



Gilbert Canaméras, Typhaine Beaupérin et Jo Willaert

tête de Ferma regroupés sous le triptyque «Education, leadership et communication». Son bilan parle de lui-même. «Le volet éducatif s'est traduit par la certification européenne Rimap», décrypté Typhaine Beaupérin. «Ce projet avait certes été lancé avant lui mais il l'a rendu opérationnel avec un premier examen mis en ligne dès 2017.» Côté leadership, Philippe Cotelle rappelle que «Jo a ardemment contribué à rendre Ferma visible auprès des institutions

européennes et internationales (OCDE...) et à en faire un interlocuteur incontournable, y compris dans l'écosystème mondial du Risk Management».

L'éducation, cela passait aussi pour Jo par des travaux d'étude, lancés sur des sujets d'avant-garde, rappelle Typhaine Beaupérin : «cybersécurité, mais aussi changement climatique, enjeux stratégiques et politiques pour l'UE...». De fait, Philippe Cotelle voit en Jo un «breakthrough, un défricheur» : «Il m'a appuyé sur des projets dont tout le monde pensait qu'ils étaient infaisables, comme notre initiative européenne en matière de cyber-assurance, lancée avec les courtiers et les assureurs».

«Le volet communication», abonde Typhaine, «a notamment consisté à établir des partenariats stratégiques avec les fédérations des assureurs, des courtiers, des auditeurs internes...» Un véritable rôle de passerelle, là encore, pour celui qui se disait «courtier dans l'âme», pour avoir démarré sa carrière dans ce métier...

«Il était profondément consensuel et «amoureux» des Hommes, il cherchait à les comprendre, à les entendre avant de décider», abonde Bénédicte Huot de Luze. Son sens de la communication s'exerçait aussi beaucoup avec les membres nationaux de Ferma. «Jo était quelqu'un avec qui on pouvait discuter et négocier, se souvient Brigitte Bouquot. À l'entrée en vigueur du Rimap, l'AMRAE a ainsi pu obtenir des équivalences car nous organisions déjà des formations en France. Il n'oubliait d'ailleurs jamais de complimenter les réalisations des associations nationales. Et il suivait beaucoup, notamment,



En 2018, félicitant Philippe Cotelle pour son Trophée

«Au fond, il était très très très très très latin...»

Typhaine Beaupérin,
CEO de Ferma

«Il savait à la fois écouter et trancher quand il le fallait, mais toujours en expliquant.»

Gilbert Canaméras,
ancien secrétaire général
de Ferma

«Jo a ardemment contribué à rendre FERMA visible auprès des institutions européennes et internationales (OCDE...) et à en faire un interlocuteur incontournable, y compris dans l'écosystème mondial du Risk Management

Philippe Cotelle,
Vice-président de Ferma

l'AMRAE, la seule à avoir véritablement développé une vision de l'ERM plus large que le seul volet assurantiel.»

Pour autant, son sens du consensus ne l'empêchait pas d'être un véritable leader, relève Gilbert Canaméras : «Il savait à la fois écouter et trancher quand il le fallait, mais toujours en expliquant», avec ce sens humain qui le caractérisait. «Jo n'avait pas son pareil pour aller à la rencontre des gens de manière chaleureuse et profondément authentique», rappelle Typhaine Beaupérin.

Une manière d'être au monde et à l'autre qu'il tenait de sa propre histoire - «un itinéraire semé d'embûches. Jo s'est construit lui-même», relate Gilbert Canaméras. «Il s'est battu, renchérit Brigitte Bouquot. Parti de rien, il connaissait le risque intimement, dans sa vie personnelle. Il en a tiré une certaine philosophie de vie, une conscience de ce qui est véritablement précieux.» La famille en fait partie : «Jo était un véritable «papa poule», souligne Gilbert Canaméras. Mais aussi «un homme complet et d'engagements dépassant largement sa seule vie professionnelle» : golfeur, investi dans le club de foot de sa commune flamande d'Aartselaar, non loin d'Anvers, conseiller dans sa mairie à chaque scrutin...

C'est sans aucun doute ce sens de l'humain que ceux qui l'ont côtoyé veulent garder de Jo Willaert. «Il est décédé à ce moment de l'Histoire où tout semble basculer vers le tout numérique. Or il considérait que notre métier est un métier de personnes, de rencontres, qu'il était fondamental de se voir et se parler... Je souhaite que son décès ne soit pas la signature de cette évolution au profit du tout digital, sachons cultiver ce sens et ce goût du contact, cette ouverture et cette humanité qu'il incarnait.» conclut Brigitte Bouquot. ■



Jo Willaert à la Journée des Commissions de l'AMRAE en 2018



Jo Willaert, Brigitte Bouquot, Philippe Cotelle, Gilbert Canaméras



Jo Willaert quitte la présidence de Ferma : l'accolade avec Gilbert Canaméras



Typhane Beaupérin et Jo Willaert

LE FUTUR DE LA GESTION DES RISQUES



" Se priver des exceptionnelles possibilités qu'offre la technologie en matière de gestion des risques de contrepartie ou pour l'évaluation des tiers reviendrait à rouler en vélo sur l'autoroute en espérant arriver indemne. "

Cédric de SERPOS

C.E.O. NOVASECUR

Une amplification récente du besoin

Aujourd'hui l'incroyable incertitude causée par la pandémie que nous traversons actuellement, à des conséquences sur les échanges que nous pouvons avoir avec les tiers à nos entreprises.

Ce manque de visibilité entraîne une charge de travail amplifiée et un coût de traitement significatif. Notamment au regard des obligations de conformité, relatives à la connaissance des clients ou des partenaires.

Dans ces conditions, il devient essentiel de pouvoir analyser avec précision les flux et les acteurs de son propre écosystème, tant sur le plan individuel que systémique.

L'évaluation des tiers devient un bloc indispensable du contrôle des risques opérationnels. Si la méthodologie relativement bien distribuée qui consiste à recueillir, classer, analyser pour cartographier les risques, à partir de diverses informations (déclaratives transactionnelles, comptables), les technologies pour y parvenir sont, en revanche, très diversifiées.



Quelle approche ?

Bien que les informations nécessaires à l'évaluation des tiers, soient aisément identifiables (financières, administratives, structurelles, etc.). Leur collecte et leur manipulation le sont moins. En effet, les typologies classiques de traitement, s'appuient généralement sur une méthodologie faiblement outillée du trinôme : identification, agrégation et analyse d'informations. La complexité dans ce domaine, repose davantage sur l'industrialisation de leur approfondissement et sur l'obtention d'une vision d'ensemble claire afin de garantir un suivi opérationnel continu et performant.

L'outil traditionnel rend ces opérations particulièrement chronophages. Une démarche outillée, intégrée et supportée par des technologies d'analytique et d'intelligence artificielle, produit des performances exceptionnelles dans ce segment de la gestion des risques.

Quel outil pour quel usage ?

1. Les données formatées sont davantage traitées par des moteurs de règles afin de produire des alertes. Ces dernières serviraient ensuite à enclencher des actions automatisées ou un accompagnement renforcé de l'analyse.
2. L'intelligence artificielle est un excellent outil pour la classification et l'analyse des données non structurées, comme le texte ou internet. Ces données sont analysées pour reconnaître des modèles qui servent à produire des recommandations. Cette aide à la décision s'inscrit dans une démarche évolutive et prédictive.
3. Comme ces technologies s'intéressent à l'interaction entre les données internes et externes à l'entreprise elles identifient les signaux faibles dont l'industrialisation du traitement, permet une vision d'ensemble des risques sur les tiers.

DOSSIER

L'ERM, le vaccin qui ne fait pas débat

Grandes entreprises : des fondamentaux revisités à l'aune du Covid-19	24
Interviews :	
Ramon Fernandez, directeur général délégué, DG Finance, Performance et Développement d'Orange	29
Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général de Veolia	31
Interview de Philippe Delpech, directeur général de Sonepar	33
PME/ETI : plus que jamais convaincues de se lancer	34
ERM : Zoom sur deux formations phares	38
Bibliographie	41

Grandes entreprises : des fondamentaux revisités à l'aune de la Covid-19

Le Risk Manager, au cœur de l'entreprise pendant la gestion de la crise de la Covid-19, sort renforcé de cet épisode. Mais à l'heure de revisiter les cartographies, les attentes des dirigeants évoluent, tout comme l'appétence et les stratégies de prise et de gestion de risque.

L'ERM, socle d'une entreprise résiliente

En mettant en œuvre une démarche de gestion globale des risques (*Entreprise wide Risk Management*), le Risk Manager contribue à la création de valeur de l'entreprise en lui permettant d'atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés et d'assurer sa pérennité, tout en assumant sa responsabilité vis-à-vis de la société et de son environnement. Cette gestion globale des risques repose sur des grands fondamentaux, gages de son efficacité. En premier lieu, l'ERM porte sur l'«entreprise étendue», en prenant notamment en compte les incidences possibles sur les tiers et sur l'environnement. Ensuite, lors de l'élaboration de la cartographie des risques, maillon essentiel de l'ERM, l'ensemble des domaines de l'entreprise sont couverts : les risques stratégiques, opérationnels, humains (sécurité et RH), juridiques, de compliance, de réputation... De fait, il n'existe pas de méthodologie unique de cartographie des risques, mais bien une pluralité de méthodes, reflétées dans des approches de gestion des risques reconnues telles que la norme ISO 31 000 ou le référentiel Coso, qui viennent s'intégrer à la stratégie et à la performance de l'entreprise. «Une cartographie n'est jamais parfaite, mais l'entreprise peut être coupable de ne pas avoir anticipé des choses évidentes. Regarder les risques opérationnels et respecter la loi ne suffit pas ! Il faut aussi s'appesantir sur les risques rares, sous-estimés ou négligés, qui peuvent facilement exploser, alors même que l'on se sent confiant ou solide sur le sujet. La sécurité des hommes ou le cyber sont de bons exemples» estime Philippe Noirot, Directeur adjoint du management des risques du groupe Orange, administrateur de l'AMRAE, conseiller spécial de la commission ERM 360°.



« Regarder les risques opérationnels et respecter la loi ne suffit pas ! Il faut aussi s'appesantir sur les risques rares, sous-estimés ou négligés. »

Philippe Noirot, directeur adjoint du management des risques du groupe Orange, administrateur de l'AMRAE, conseiller spécial de la commission ERM 360°.

De nouvelles cartographies post-Covid-19

Il faut le reconnaître, si la plupart des cartographies des entreprises avaient intégré de longue date le risque d'épidémie, voire de

pandémie, peu avaient travaillé sur un scénario d'une telle intensité. Un risque loin d'être nouveau, et que l'épisode de SRAS de 2010 avait remis au goût du jour. « Nous avions identifié le risque d'événements majeurs, dont la pandémie, susceptibles d'entraîner de sérieux problèmes d'approvisionnement et nous avions des plans pour y répondre. Ce qui avait moins été anticipé, c'est l'ampleur d'un tel phénomène, le confinement et donc la quasi-paralysie d'une grande partie de l'économie mondiale durant plusieurs semaines. C'était le plus difficile à imaginer » reconnaît Dominique Laymand, Executive Vice-President, Ethics & Social Responsibility Chief Officer d'Ipsen Pharma. Pour Gilles Proust, cofondateur d'Arengi, « la crise du Covid-19 a eu un impact protéiforme sur tous les sujets qui touchent de près ou de loin l'entreprise : les modes de travail, la supply chain, l'économie, les évolutions sociétales, ses marchés, l'environnement concurrentiel... Toutes les grandes entreprises ont donc dû revisiter leur cartographie à l'aune de la Covid-19, pas sur le risque pandémie lui-même, mais sur tous les risques "classiques" qui ont été impactés ». Avec un focus particulier sur les risques psychosociaux, notamment liés au développement du télétravail. « La crise a exacerbé certains risques déjà bien identifiés, notamment les risques sanitaires et humains, qui sont au cœur de notre métier » confirme Marie-Caroline Paris, Directrice adjointe en charge des

« L'augmentation brutale des primes et les baisses des engagements des assureurs ont constraint les organisations à relever leur appétence au risque. La recherche de nouvelles solutions est à l'ordre du jour. »

Frédéric de Serpos, directeur des assurances et de la gestion des risques du groupe Casino

risques du groupe Veolia. «Il faut réactualiser tous les risques de la cartographie pour déterminer où est le niveau de la menace» confirme Sylvie Mallet, présidente de la Commission ERM 360°, Director Enterprise Risk Management, DQR Deloitte & Associés. «Chez Ipsen, nous avons revu notre cartographie dès avril avec le prisme de la pandémie de la Covid-19. Certains risques ont été accentués par cet événement, mais d'autres ont paradoxalement baissé et nous avons également identifié plusieurs opportunités liées à cette crise. Quant au risque de pandémie lui-même, nous avons décidé de nous concentrer davantage sur le thème de la capacité du Groupe à s'adapter aux changements anticipés dans le monde "post Covid-19"» explique Anne Piot d'Abzac, VP Chief Risk Officer d'Ipsen et Vice-présidente de l'AMRAE. «Les risques, tels qu'ils sont identifiés dans les cartographies ne sont finalement qu'une addition des événements arrivés ou presque arrivés dans le passé et assez peu des risques anticipent réellement le futur. Cette phase d'appréciation et d'identification des risques doit être faite en incluant inconditionnellement des parties prenantes externes afin de renforcer sa pertinence» estime Grégory Lalo, Senior Vice President Risks, Insurances & Business Development d'Accor. Et d'ajouter : «Des risques a priori improbables, tels que la pandémie – qui n'était pas complètement un cygne noir puisqu'abordée et discutée mais avec un impact plus faible – doivent être présents dans une cartographie à double niveau qui intègre, d'une part, des risques classiques, aisément identifiables et acceptés par le comité exécutif et d'autre part, des risques émergents ou plus exactement des événements plus lointains dans le temps et leur probabilité, qui permettent de tester le degré d'anticipation du Groupe dans ses mesures de résilience stratégiques.»

Le défi des risques «hors-norme»

«La grande interrogation pour les Risk Managers aujourd'hui, est de savoir s'il faut intégrer dans les cartographies tous les risques hors-norme, dont la Covid-19 fait partie, comme une tempête solaire, une explosion nucléaire, ou une cyberattaque mondiale... et si oui, comment?» énonce Gilles Proust. La question de la priorisation des risques, à l'aune de leur impact potentiel et non de leur probabilité d'occurrence, est relancée... Pour Pierre Boisselier, Directeur financier adjoint, Financing and Risks du groupe Accor, «certains risques seront par nature non identifiables ou trop improbables pour engager un consensus autour des moyens de leur prévention. Cependant, la notion de résilience face à des risques systémiques et la maîtrise du cash sont apparues fondamentales dans un Groupe qui opérait dans un secteur profitable et qui raisonnait essentiellement à travers la



«Toutes les grandes entreprises ont donc dû revisiter leur cartographie à l'aune de la Covid-19, pas sur le risque de pandémie lui-même mais sur tous les risques "classiques" qui ont été impactés.»

Gilles Proust,
cofondateur d'Arengi

notion d'habitat. Cette crise a été un révélateur de faiblesses jusque-là un peu masquées, autant qu'un moyen très efficace de régler certains dysfonctionnements qui pouvaient être difficilement perceptibles». Et si les cartographies ont évolué et vont forcément continuer d'évoluer dans leur contenu, elles subissent également une petite révolution dans leur mode opératoire. «Il faut réactualiser en profondeur l'exercice de cartographie, dont les mises à jour se faisaient jusqu'ici surtout en mode incrémental. Cet exercice par nature assez collectif, va devoir s'adapter au mode agile et collaboratif des nouveaux outils digitaux» prévient Gilles Proust. Sylvie Mallet, la présidente de la commission ERM 360° à l'AMRAE, de son côté, prévient : «La cartographie est un point de départ, mais l'enjeu aujourd'hui réside surtout dans le suivi des plans d'action, afin de garantir que l'organisation soit alignée sur les bonnes priorités. L'analyse de risques doit aussi prendre en compte tous les éléments susceptibles de limiter la réalisation et l'efficacité des plans d'actions, internes ou externes. Ainsi, plus encore en temps de crise, la résilience de l'écosystème (l'environnement de l'organisation) ne doit pas être négligée!». Un point dont David Lubek, Directeur financier du groupe Casino, est bien conscient : «Nos cartographies des risques prévoient un risque de "perturbation/interruption d'activité" susceptible d'affecter l'efficacité et le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement, une modification des comportements d'achats, etc. Mais cette pandémie pourra nous amener à nous interroger davantage sur les causes d'une interruption notamment liées aux interdépendances, ou encore aux impacts liés à la durée. Ces questions d'interdépendance et de durée pourraient d'ailleurs se poser dans d'autres circonstances : une crue centennale par exemple...».

Des indicateurs plus opérationnels et plus pragmatiques

Plus les entreprises sont mûres dans l'exercice, plus elles ont tendance à actualiser leur cartographie de manière régulière et à l'intégrer dans les processus de décision. «Le contexte actuel va avoir un effet accélérateur sur l'importance des dispositifs et les indicateurs



«La cartographie est un point de départ mais l'enjeu aujourd'hui réside surtout dans le suivi des plans d'action, afin de garantir que l'organisation est alignée sur les bonnes priorités.»

Sylvie Mallet,
Présidente de la Commission
ERM 360° de l'AMRAE,
Risk Manager de Deloitte



« Les risques tels qu'ils sont identifiés dans les cartographies ne sont finalement qu'une addition des événements arrivés ou presque arrivés dans le passé et assez peu des risques anticipent réellement le futur. »

Grégory Lalo,
Senior Vice President Risks, Insurances & Business Development d'Accor

associés. Sous pression, certaines entreprises particulièrement touchées par la crise économique attendent beaucoup de ces dispositifs, qu'elles souhaitent désormais très pragmatiques pour dégager rapidement des plans d'actions, dans une démarche lean » explique Gilles Proust. Ce que confirme Sylvie Mallet : « Il y a du renouveau dans les reportings. On les veut plus opérationnels et intégrés. Des indicateurs que l'on regarde tous les six mois ne répondent plus à un pilotage agile devant la vitesse accrue des risques. Ils doivent s'intégrer directement dans les reportings de suivi de la gouvernance et les tableaux de bord des opérationnels, pour servir de "thermomètres" et permettre de remonter les alertes plus rapidement, voire en temps réel » explique-t-elle. Pour Catherine Veret-Jost, consultante et auteure en 2019 de la somme « Les grands principes du Risk Management », Ed. L'Argus de l'assurance en gestion des risques, « les indicateurs doivent avant tout permettre de prendre des décisions à temps, en toute connaissance de cause. Ils doivent donc être à la fois pertinents, cohérents (pour ne pas perdre de temps à les harmoniser) et partagés dans les deux sens (montant et descendant), ce qui est encore trop rarement le cas ». Et Frédéric de Serpos, Directeur des assurances et de la gestion des risques du groupe Casino, de compléter : « Nous ne disposons pas de modèle générique, paramétrable pour déterminer les conséquences de la pandémie. Cela illustre les difficultés de mesurer l'impact d'un risque externe. Un enseignement est celui de l'incidence des informations et des mesures gouvernementales dans la gestion des risques. Nous percevons le bénéfice d'une gestion des risques qui s'inscrit comme une organisation matricielle, dynamique et pragmatique où de plus en plus d'expertises sont concernées et impliquées en première ligne (les systèmes d'information, la RSE, les RH, les juristes, la qualité, etc.). »

Les nouvelles attentes des directions générales

Après une période de gestion de crise où il a fallu gérer le confinement et ses conséquences, les entreprises sont revenues depuis septembre

à un mode de fonctionnement plus normal, qualifié parfois de « nouveau normal » pour tenir compte des évolutions liées à la crise. Logiquement, les Conseils d'Administration et les Comités d'Audit et des Risques qui se sont tenu post-Covid-19 interrogent systématiquement les Comités Exécutifs sur leur mise à jour de la cartographie et sur l'efficacité de la gestion des risques. « Nos attentes se développent parce que les sujets de risques prennent une place significative à l'ordre du jour des instances de gouvernance » confirme Ramon Fernandez, Directeur général délégué, DG Finance, Performance et Développement d'Orange (voir interview complète page suivante). Mais la gouvernance n'est pas la seule à pousser les Comex à la réflexion. « Les dirigeants ont intégré le fait que la Covid-19 n'était pas une crise ponctuelle et qu'il allait falloir vivre avec durant plusieurs années. De ce fait, elles tirent maintenant les leçons de cette expérience et se disent que leur profil de risque est en train de changer » explique Gilles Proust d'Arengi. « Désormais, les dirigeants veulent avoir un regard à moyen et long terme et prendre des positions stratégiques en phase avec le futur environnement « green » qui nous attend. Ils ont besoin des Risk Managers pour les aider à anticiper sur les années à venir... » confie Philippe Noirot, rejoint par Sylvie Mallet : « Les Comex ont de plus en plus des attentes fortes sur les temps longs. En ce sens, ils demandent au Risk Manager une revue des risques émergents, qu'ils veulent voir traités sous forme d'études des tendances à 10, 20, 30 ans, en coordination avec les équipes de la stratégie. » Un avis que partage Catherine Veret-Jost, elle qui conseille au quotidien les chefs d'entreprise : « La gestion des risques nécessite de voir loin et d'innover : aujourd'hui plus qu'hier, les dirigeants ont besoin d'arriver à maîtriser la dimension systémique des risques. »

Le rôle renforcé du Risk Manager

Dans un tel contexte, Dominique Laymand d'Ipsen Pharma estime que « le propre du Risk Management est d'appréhender tous les risques, même les risques "extra-ordinaires". Dans la situation de risque avéré que nous connaissons, j'attends de lui qu'il fasse



« Le Risk Management doit être plus présent dans l'ensemble des fonctions et devenir un outil qui aide la direction générale à prioriser ses investissements et ses actions de réduction des risques. »

Pierre Boisselier,
Directeur financier adjoint
Financing and Risks
du groupe Accor

fonctionner le plan de continuité d'activité et qu'il démontre que ce qui avait été prévu se met en place de façon efficace ». Et Anne Piot d'Abzac de compléter : « la pandémie a confirmé – s'il en était besoin – que des risques de grande ampleur peuvent se matérialiser, que préparer en amont la continuité d'activité et la gestion de crise est fondamental pour absorber de tels chocs. Elle a illustré l'apport majeur de la gestion des risques dans la résilience des entreprises ». Une vision qui rejoint celle de Marie-Caroline Paris chez Veolia : « Cette crise a permis de confirmer le rôle essentiel d'anticipation et de prévention du Risk Management. Dès le mois de mars, nous avons mis en place une cellule d'anticipation co-pilotée avec la direction de la stratégie, afin de nous projeter sur les actions à 18 mois. » Au sein du groupe Casino, David Lubek, Directeur financier du groupe, se félicite que cette crise ait permis « d'apprécier l'engagement et la résilience de notre organisation, nos équipes s'étant mobilisées pour trouver les solutions adaptées à des problèmes inédits, dans l'ensemble de nos structures : entrepôts, magasins et bureaux. Cela confirme le rôle du Risk Management qui garantit sur la durée une méthodologie coordonnée pour maîtriser les impacts des événements imprévus, voire saisir des opportunités ». Pour Pierre Boisselier, Directeur financier adjoint, Financing and Risks d'Accor, « le Risk Management doit être plus présent dans l'ensemble des fonctions et régions et doit devenir un outil qui aide la direction générale à prioriser ses investissements et ses actions de réduction des risques. En lien avec notre changement de modèle d'affaires, nous sommes en train de faire évoluer notre gouvernance des risques, afin de la rendre plus inclusive et plus efficace dans la diminution des risques ». De fait, la crise a permis de remettre la fonction au cœur de l'entreprise, et de la rapprocher encore plus du Comex, lorsque ce n'était pas encore le cas. « Il est important que le Risk Manager ne soit pas associé uniquement à la compliance, il doit pouvoir porter des messages directement au Comex (sur les cygnes noirs notamment) et questionner en permanence les moyens alloués à la maîtrise des risques » confirme Sylvie Mallet. « Le progrès serait d'avoir une vraie compétence risque qui siège au Comex ou au Conseil, afin

de pouvoir attirer leur attention sur les signaux faibles et vérifier la cohérence entre la prise de risque réelle et l'appétence au risque de l'organisation » confirme Philippe Noirot. D'autant que dans un contexte de durcissement du marché de l'assurance, les entreprises sont incitées à recourir plus fortement à l'auto-assurance. Catherine Veret-Jost le confirme : « Les assureurs et les réassureurs arrivent aux limites de leurs capacités. Le groupe de travail de Bercy l'a montré. Avant de parler financement des risques, il faut les identifier et travailler en amont pour réduire leur fréquence ou leur intensité. Seulement à l'issue de cette démarche vient l'assurance. C'est une nouvelle tendance qu'il faut prendre en compte, car l'assurance ne peut plus tout payer compte tenu de l'ampleur des sinistres ». Et Frédéric de Serpos chez Casino de reconnaître : « l'augmentation brutale des primes et les baisses des engagements des assureurs ont contraint les organisations à relever leur appétence au risque. Bien évidemment, la recherche de nouvelles solutions est à l'ordre du jour ».

Appétence aux risques et ligne rouge

« Depuis la crise de la Covid-19, les Comex demandent plus souvent de formaliser clairement l'appétence au risque de l'entreprise sur différents enjeux et souhaitent la communiquer en interne. Il s'agit de définir et partager le type et le niveau de risque que l'entreprise est prête à prendre et d'identifier les lignes rouges à ne pas franchir » observe Sylvie Mallet. Et Dominique Laymand de confirmer : « Chez Ipsen, nous discutons régulièrement de notre appétit au risque. Nous distinguons trois catégories : les risques purement commerciaux (lancement d'un nouveau produit par exemple) pour lesquels nous acceptons un niveau de risque assez haut, même si nous faisons tout pour les maîtriser. Viennent ensuite les risques traditionnellement couverts par l'assurance (incendie...) et ceux couverts par notre plan de continuité (Covid-19 par exemple). Et enfin, les risques dont on veut une maîtrise extrême, compte tenu de leur impact. Il s'agit des risques éthiques et compliance, des risques de sécurité (des collaborateurs et des produits) et du risque qualité. » Même démarche chez Veolia



« La gestion des risques nécessite de voir loin et d'innover : aujourd'hui, les dirigeants ont besoin d'arriver à maîtriser la dimension systémique des risques. »

Catherine Veret-Jost,
Consultante en gestion des risques



« Cette pandémie va nous amener à nous interroger davantage sur les causes d'une interruption d'activité, notamment liée aux interdépendances ou encore aux impacts liés à la durée. »

« La pandémie a confirmé – s'il en était besoin – que des risques de grande ampleur peuvent se matérialiser, que préparer en amont la continuité d'activité et la gestion de crise est fondamental pour absorber de tels chocs. Elle a illustré l'apport majeur de la gestion des risques dans la résilience des entreprises. »

Anne Piot d'Abzac, VP Risk Manager d'Ipsen et Vice-Présidente de l'AMRAE

David Lubek, directeur financier du groupe Casino



« Le propre du Risk Management est d'appréhender tous les risques, même les risques « extra-ordinaires. »

Dominique Laymand,
Executive Vice-President, Ethics & Social Responsibility Chief Officer d'Ipsen

(voir l'interview de son Secrétaire général pages suivantes), où l'appétence aux risques a même été inscrite dans son plan stratégique « Impact 2020-2023 », quelques mois avant la pandémie, avec des règles et des standards absolument « non négociables ». « Un engagement très fort pour un groupe comme Veolia » estime Marie-Caroline Paris. Du côté du groupe Accor, l'appétence aux risques n'a pas non plus été ébranlée comme l'explique Grégory Lalo : « Le secteur de l'hospitalité a déjà été largement bouleversé par les Airbnb et autre Booking. com. La prise de risques maîtrisée fait donc partie intégrante de notre modèle, dans un monde digital qui change très vite. Et la crise actuelle ne change pas fondamentalement cette prise de risques. »

À toute crise ses opportunités

Comme le dit l'adage, toute crise présente aussi des opportunités. Et celle de la pandémie ne fait pas exception à la règle. L'environnement externe de l'entreprise étant bousculé et incertain, c'est l'occasion de se concentrer sur sa stratégie et son modèle d'affaires. « Malgré le contexte difficile actuel, les dirigeants avec qui nous échangeons sont plus en mode offensif que défensif. Loin de se recroqueviller, ils sont au contraire dans l'action, ils réfléchissent à la façon de se redéployer et s'emparent de la gestion des risques comme un outil de pilotage pour éclairer et faire des arbitrages, afin de saisir

les nouvelles opportunités » constate Gilles Proust d'Arengi. Et d'ajouter : « il y a une vraie révolution qui s'opère. Avant, les cartographies étaient bâties autour d'un plan stratégique établi. Désormais, elles deviennent un des outils pour construire la stratégie. Ce n'est peut-être que conjoncturel mais c'est une réalité ». Autre opportunité saisie par Ipsen Pharma, celle d'affiner le plan de continuité d'activité, en lui ajoutant un volet éthique et compliance. « Cela ne veut pas dire que cela a dysfonctionné, mais l'idée est d'être mieux préparé afin de ne pas se retrouver dans un mode d'exception à la prochaine gestion de crise. C'est une des leçons que l'on a tirées » précise Dominique Laymand. Chez Veolia, la crise a permis de démontrer la résilience du groupe, la robustesse de ses processus, et sa capacité à garantir des services essentiels à ses clients. « Nous avons pu confirmer plusieurs opportunités, sur lesquelles nous avions déjà commencé à travailler. Par exemple, nos outils digitaux ont montré toute leur efficacité, tant pour communiquer et accompagner nos clients, qu'en interne pour renforcer le travail collaboratif ou encore la formation » conclut Marie-Caroline Paris. ■



« La crise a exacerbé certains risques déjà bien identifiés, notamment les risques sanitaires et humains, qui sont au cœur de notre métier. »

Marie-Caroline Paris,
directrice adjointe en charge
des risques du groupe Veolia.

LES RISQUES EN 2030

La société de conseil en gestion des risques Arengi a publié en 2018 la 1^{re} édition de son étude « Risques et opportunités à horizon 2030 », fruit d'un travail en partenariat avec l'AMRAE, l'IFACI et le CDSE. Y ont été recensées les 50 tendances (géopolitiques, sociétales, technologiques...) qui devraient influencer les prochaines années. L'étude est actuellement entrée dans sa phase collaborative et va prendre la forme d'une grande cartographie, à laquelle les Risk Managers peuvent participer en ligne sur le site www.risk2030.com. À vous d'évaluer chacune de ces 50 tendances en termes d'impact, de probabilité et de leviers potentiels ! La consolidation des résultats sera mise en ligne en 2021.

Interview de Ramon Fernandez, Directeur général délégué, DG Finance, Performance et Développement d'Orange

« Dans le domaine du risque comme ailleurs, 2020 aura contribué à accélérer des tendances préexistantes »



Comment la pandémie et ses conséquences ont-elles fait évoluer votre façon d'appréhender les risques ?

La prise en compte du contexte est déterminante dans la gestion de l'entreprise et la prise de décision. Elle l'est tout autant pour la fiabilité des cartographies de risques. Alors, comme tous les acteurs économiques, nous avons été sérieusement mis au défi cette année devant cette brusque et durable évolution du monde. Bien sûr, Orange n'évolue pas dans un secteur parmi les plus touchés par les effets du confinement. Cependant, la pandémie, inévitablement, a modifié notre équilibre collectif avec ses conséquences sanitaires, économiques et sociales. Elle n'est pas la seule. L'environnement réglementaire lui aussi a fait bouger quelques lignes avec l'entrée en vigueur de la Loi Pacte, et la première d'année d'exécution de notre plan stratégique à horizon 2025 a mobilisé les énergies dans un contexte industriel d'incertitude lié au comportement des GAFAM comme à l'évolution de la géopolitique internationale avec les tensions sino-américaines.

Dans tout cela, une constante : l'idée fondamentale que la gestion des risques est un

outil incontournable pour nous aider à anticiper et à aborder les transformations. La crise en elle-même, avec une telle ampleur et sur une telle durée n'était pas répertoriée en tant que risque dans notre cartographie. La pandémie en revanche était déjà identifiée comme un précurseur potentiel à d'autres risques du Groupe.

La crise n'a pas changé notre gestion des risques, ni nos attentes envers cette fonction, mais a encore davantage démontré l'importance d'interconnecter les risques entre eux, via leurs causes et leurs conséquences au travers de scénarios pertinents, partout où cela s'avère nécessaire dans le Groupe. C'est notamment ainsi que la direction des risques a pu fournir à la cellule anticipation de notre direction de crise des analyses détaillées, utiles sur certains éléments nécessaires à un retour rapide d'activité.

Quelles sont les bases de votre approche de gestion des risques ?

Parmi plusieurs éléments, j'en mets deux en exergue : D'abord l'implication des dirigeants et de la gouvernance. La direction générale est très

présente sur ce sujet, par l'intermédiaire notamment de son comité des risques qui se réunit 5 fois par an, sur des thèmes récurrents de risque comme sur des sujets d'actualité. Et le Conseil lui-même, au-delà de la supervision de la gestion des risques par le comité d'audit, rassemble tous ses administrateurs lors d'une réunion annuelle dédiée à un bilan des risques. Ensuite, le risque est l'affaire de tous dans l'entreprise. L'exercice de construction de la cartographie des risques embarque tous les niveaux de l'organisation grâce à un dispositif top down récurrent et des comités de gouvernance investis. Chaque direction, chaque manager du Groupe se retrouve complètement dans une méthodologie structurée et pérenne qui a su assembler les spécificités et les contraintes de notre Groupe.

C'est le résultat d'une stratégie d'approche intégrée Audit/contrôle/Risque où Risk Management et Contrôle Interne sont indissociables : l'analyse fine des causes permet de mettre en place des dispositifs de maîtrise plus appropriés qui, une fois à maturité, diminuent les conséquences du risque. Rien de plus classique... mais pas si évident dans la réalité. Ce que nous apprennent les événements en général, et la crise sanitaire en particulier, c'est que ce binôme Risk Management / Contrôle Interne est cohérent et rassurant en ce qu'il permet de coordonner plus efficacement les actions et leurs effets sur les risques. Combiné aux travaux de l'audit interne, dont les recommandations sont un moteur de l'amélioration des dispositifs, cela nous apporte, à nous dirigeants, une vision réellement globale des risques à 360°.

Cette approche vise à donner une assurance intégrée à la gouvernance, un modèle précurseur qui tire parti de toutes les synergies entre les lignes de maîtrise, du technicien au contrôleur de gestion, du vendeur au juriste, du téléconseiller au responsable de sécurité, bien au-delà des seules fonctions Audit, Contrôle et Risque qui en sont le cœur. Je suis très fan de cette stratégie d'approche intégrée, qu'Orange a été la première entreprise au monde à faire certifier ISO 9001, et j'attache beaucoup d'importance au fait que le comité des risques suive les bons sujets.

Enfin cette approche nous aide notamment à communiquer de façon cohérente sur nos risques dans l'URD et le RAI, les attentes des parties prenantes nous poussant vers toujours plus de transparence sur les enjeux de l'entreprise autour des risques.

Quels ont été les apports de la cartographie des risques ?

Face aux attentes nombreuses envers un groupe

comme le nôtre, notamment légales et réglementaires, nous avons développé notre niveau de granularité pour être en mesure par exemple de répondre aux exigences de lois comme Sapin 2 et le devoir de vigilance. Dans toutes les entités significatives, nous avons déployé un système qui consiste à regrouper un certain nombre de risques en fonction de leur nature, de leur priorité ou encore de l'actualité. Notre approche par clusters de risques (mot devenu maintenant bien connu pour d'autres raisons !) est mature. Elle nous a permis d'absorber ces lois nouvelles mais aussi d'anticiper l'ensemble des événements sur ces dernières années, sans compromettre la capacité de synthèse indispensable à nos différentes communications.

Notre cartographie de risques avait déjà beaucoup évolué dans les dernières années pour couvrir certains sujets de manière très détaillée (RGPD, Compliance, Fraude, etc.). Ces typologies spécifiques sont devenues des incontournables pour les opérationnels et une assurance pour nos instances de gouvernance que nous couvrons efficacement les risques propres à une entreprise étendue comme le groupe Orange. D'autres typologies propres à certains sujets ont aussi été développées et sont portées par les entités responsables du Groupe.

La cartographie a encore évolué en 2020, sous l'effet des tendances évoquées plus haut, dont la crise fait partie.

En quoi vos attentes envers le Risk Management ont-elles changé ?

Nos attentes se développent avec la maturité de cette fonction. Par exemple, lorsque le Risk Manager travaille avec les directeurs de projet sur les grands projets du groupe, c'est un élément supplémentaire qui concourt à l'atteinte des objectifs stratégiques. Les attentes se développent aussi parce que les sujets de risques prennent une place significative à l'ordre du jour des instances de gouvernance, dont le rôle est de suivre l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe. Dans le domaine du risque comme ailleurs, 2020 aura contribué à accélérer des tendances préexistantes.

Avez-vous défini et communiqué en interne sur votre appétence aux risques ? Celui-ci a-t-il évolué depuis la crise ?

De la confiance des administrateurs dans notre prise de risque aux attentes et aux conseils de nos parties prenantes internes et externes, en passant par la saisie d'opportunités, le groupe Orange doit depuis toujours accepter une certaine prise de risque dans ses décisions. Face à un monde qui change et à un environnement très chahuté, nous sommes amenés à prendre

des décisions de plus en plus rapidement. Cette prise de risque ne se fait pas n'importe comment ni à n'importe quel coût. Nous comprenons mieux les risques que nous prenons. C'est ce que nous apportent la clarté des analyses et la pertinence des recommandations de nos équipes Audit, Contrôle et Risques.

Enfin je terminerai sur les aspects à long terme de la gestion des risques. Nul doute par exemple

que nos décisions d'aujourd'hui sont importantes sur notre capacité à faire face aux effets du dérèglement climatique à un horizon décennal. C'est un thème suivi de près par le Conseil d'Administration. Enfin la raison d'être d'Orange a été inscrite dans les statuts de l'entreprise, et guide ainsi durablement nos actions envers l'ensemble de nos parties prenantes et constitue dès lors un enjeu de long terme. ■

Interview de Helman le Pas de Sécheval,
Secrétaire général de Veolia

« La crise sanitaire a aussi fait naître des opportunités »



Comment votre façon d'appréhender les risques a-t-elle évolué à l'aune de la pandémie ?

Bien évidemment, la première chose que nous avons faite a été d'intégrer le risque de pandémie parmi les risques majeurs du groupe Veolia puisque la dure réalité nous avait appris que ce risque, qui figure dans toutes les bonnes nomenclatures, méritait une sérieuse réévaluation de la probabilité d'occurrence qui lui était jusqu'alors attribuée. Mais la pandémie a aussi eu pour objet d'aggraver les profils de certains risques ou d'en minorer certains autres, développant ainsi des opportunités.

Une autre leçon très importante de la pandémie a certainement été que la préparation à la gestion de la survenance de risques imprévus (plans de continuité d'activité, procédures de gestion de crise) est un complément indispensable à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'action qui permettent d'atténuer l'impact des risques majeurs (ceux dont la criticité est la plus élevée). Comme on ne peut se préparer à tout, se préparer à gérer l'imprévisible est une méthode de gestion (d'atténuation) des risques essentielle.

La crise n'a pas changé notre gestion des risques, ni nos attentes envers cette fonction, mais a encore davantage démontré l'importance d'interconnecter les risques entre eux, via leurs causes et leurs conséquences au travers de scénarios pertinents, partout où cela s'avère nécessaire dans le Groupe. C'est notamment ainsi que la direction des risques a pu fournir à la cellule anticipation de notre direction de crise des analyses détaillées, utiles sur certains éléments nécessaires à un retour rapide d'activité.

En quoi vos attentes envers le Risk Management ont-elles changé ?

Les retours d'expérience sur les crises réelles (la matérialisation des risques) sont toujours extrêmement instructifs. Nos attentes envers le Risk Management ont évolué sur deux points.

D'une part, le renforcement du dispositif de veille et d'alerte, afin de mieux anticiper les crises futures, est apparu comme un axe de travail important pour les mois et les années à venir. La pandémie s'étant étendue par vagues – d'abord l'Asie, puis l'Europe, enfin les Amériques – les retours d'expérience sur les premières géographies touchées ont été, dans les groupes internationaux, extrêmement utiles à celles qui l'ont été par la suite. En revanche, la capacité à interpréter dès le début de l'année 2020 le signal faible en provenance des pays asiatiques, en armant sans délai une cellule de crise et en tâchant d'anticiper toutes les difficultés qu'il a fallu gérer par la suite, aurait très sûrement permis une gestion beaucoup plus efficace du risque pandémique.

D'autre part, la crise réelle a permis d'acquérir une expérience incomparablement plus précieuse que celle que donnent les exercices de simulation. Selon le mot célèbre de Winston Churchill, «*Never let a good crisis go to waste*»*. L'entretien le plus longtemps possible de cette expérience acquise est l'autre enjeu du Risk Management, de nombreuses pratiques (activation et gestion des cellules de crise, gestion du stress et de la fatigue, tri des informations, concentration sur l'essentiel) étant indépendantes de la nature du risque qui se matérialise en crise.

Quels ont été les apports de la cartographie des risques ? L'avez-vous adaptée après mars ?

La cartographie des risques est un outil qui n'a eu de cesse de se perfectionner sur les dix dernières années. Chez Veolia, trois adaptations majeures sont en cours.

Tout d'abord, comme nous l'avons vu précédemment, la crise sanitaire ayant aussi fait naître des opportunités (un risque très bien maîtrisé pouvant devenir un avantage concurrentiel potentiellement différenciant), une zone d'opportunités est apparue sur la carte des risques proprement dite.

Ensuite, depuis l'adoption de notre raison d'être en avril 2019, l'adaptation méthodologique majeure est l'élargissement de l'évaluation de l'impact des risques (et opportunités) aux autres de types de performance que la stricte performance financière, à savoir les performances commerciales, sociale, sociétale et environnementale. La détermination d'échelles d'impacts pour ces autres types de performance est un exercice innovant très ambitieux.

Enfin, l'évaluation approfondie de la maturité des dispositifs de maîtrise des risques est apparue comme un enjeu majeur. Une méthodologie a été mise au point (évaluation selon une échelle informel/défini/déployé/ optimisé de six critères de maturité gouvernance/ organisation/processus et contrôles/formations/ évaluations/audits) et appliquée aux trois risques majeurs les plus critiques.

Comment votre appétit aux risques a-t-il évolué depuis la crise ?

Contrairement au secteur financier, les pratiques en matière de définition et de déclinaison de l'appétit au risque sont beaucoup moins codifiées et diffusées dans les groupes industriels. Les réflexions du conseil d'administration de Veolia tournent autour de la classification des risques en deux catégories : les risques relevant de l'exercice des métiers, des talents et des expertises du groupe, sur lesquels l'appétit pourrait être, le cas échéant, important, et les risques extérieurs à ces métiers (éthique et conformité, cybersécurité, pandémie, etc.) sur lesquels l'appétit est nul et l'exercice porte uniquement sur l'arbitrage des moyens pour réduire au maximum ces risques. ■

* Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise

Interview de Philippe Delpech,
directeur général de Sonepar

«Notre analyse des risques en continu nous a permis de traverser cette crise.»



Votre façon d'appréhender les risques a-t-elle évolué depuis la pandémie ?

Sonepar est présent dans 44 pays : cette pandémie a affecté nos collaborateurs, nos clients et nos activités dans pratiquement toutes nos régions et continue d'être une préoccupation quotidienne. Nous avons été frappés par la complexité d'appréhender et de gérer la multitude de décisions gouvernementales, et par leurs impacts sur nos activités. Notre logique d'appréhension des risques en a été durablement modifiée et nous travaillons à intégrer ce retour d'expérience dans nos processus. La crise sanitaire nous rappelle, de manière très concrète, que la gestion des risques est l'affaire de tous et commence souvent par des actions simples, avec en premier lieu le respect des gestes barrières. Complétées de mesures plus globales prises par les pouvoirs publics ainsi que de la campagne de vaccination à venir, ces actions permettront – nous l'espérons tous – de réduire le risque à un niveau acceptable et de revenir vers une certaine normalité.

En quoi vos attentes envers le Risk Management ont-elles changé ?

Le contexte particulier du groupe Sonepar, alliant forte croissance, transformation digitale et organisationnelle, enjeux de développement durable, combinés à des facteurs exogènes tels que la montée progressive de certains périls, ou encore le contexte tendu du marché de l'assurance, plaident pour davantage d'efficacité collective dans le domaine de la gestion des risques pour renforcer notre résilience. Nous avions déjà

entrepris, bien avant la pandémie, des actions de renforcement dans ce domaine et allons les poursuivre avec l'objectif d'intégrer de manière plus systématique un réflexe risk management dans nos actions au quotidien, comme dans notre réflexion stratégique.

Comment avez-vous adapté la cartographie des risques ? Notre analyse des risques en continu nous a permis de traverser cette crise. Nos équipes de Risk Management sont en train de repenser notre méthodologie et nos cycles de cartographie des risques pour rendre cet outil plus utile et opérationnel face aux défis actuels et ceux de demain. L'élaboration des futures stratégies ne se fera pas seulement à partir d'analyses passées. Ceci nous oblige à réinventer l'exercice.

Avez-vous défini et communiqué en interne sur votre appétit aux risques ?

Pour un groupe familial comme le nôtre, l'appétence au risque est ancrée dans le temps long. Inscrite dans l'ADN du Groupe et partagée par tous, elle évolue graduellement, pas tant en réaction à cette crise, mais pour accompagner les grands mouvements sociétaux, les enjeux environnementaux et leur traduction dans notre modèle d'activité. C'est la preuve que les fondamentaux de notre modèle et notre appétence au risque sont pertinents. Ils permettent de sécuriser la résilience et la performance attendues par nos actionnaires et d'animer l'esprit de Sonepar : «Powered by Difference».

PME/ETI : plus que jamais convaincues de se lancer

Qu'elles fassent appel aux services d'un consultant ou qu'elles envoient un des leurs se former, les PME et ETI sont désormais conscientes que l'heure est à l'ERM. Par quoi commencer, sur quoi s'appuyer, quels moyens humains et financiers prévoir, avec quelle gouvernance... ? De la théorie à la mise en place, écueils et réussites

«Les patrons de PME et d'ETI n'ont pas attendu la Covid-19 pour s'intéresser à la gestion des risques. Cela fait partie de la palette du comité de direction d'anticiper les risques et de mettre en place des bonnes pratiques. C'est un sujet qui monte en puissance depuis cinq ans, y compris dans les collectivités locales» rappelle Gilles Proust, cofondateur d'Arengi. Avant de compléter : «Mais il est vrai que la crise de la Covid-19 accélère cette tendance. Depuis septembre, la majorité de nos missions de conseil ont lieu dans des structures de ce type.» Car si un patron d'entreprise est toujours attentif aux risques qui menacent son activité, mettre en place un véritable ERM permet à la fois d'améliorer, de structurer la démarche et de la rendre pérenne, en acculturant les équipes.

Structurer sa démarche

Quand elles décident de se lancer dans l'exercice, les PME-ETI doivent commencer par établir une cartographie des risques à l'échelle de la Direction générale ou du Comité de direction, en fonction de la stratégie de l'entreprise. Une réflexion collective permettra de définir les sujets prioritaires pour les creuser et mettre en place les dispositifs adaptés. «Commencer par une dizaine de risques suffit. Le critère à regarder en priorité est l'impact d'un risque, même si sa probabilité de survenance est rare» explique Philippe Noirot. «La

cartographie n'est pas un exercice lourd à mettre en place, deux mois suffisent en général pour une première version» confirme de son côté Gilles Proust, qui conseille de faire appel à un consultant externe au moins pour démarrer et pour établir la première cartographie. «Quand nous avons demandé en 2012 à un consultant de réaliser un premier audit de nos risques, nous en avons pris plein la tête ! Nous passions tous les jours devant des aberrations sans les voir. Son intervention nous a permis de faire le point sur l'ensemble de nos risques et de choisir ceux qu'on assure et ceux qu'on garde en interne» témoigne Eric Thevenet, P-D.G. des Transports Thevenet, une PME de 140 salariés à Vichy (16,50 M€ de CA). Et d'ajouter : «Il nous a aidés à prioriser nos risques et à mettre en place des plans d'actions structurés.» «Les chefs d'entreprise ont pris conscience qu'ils sont les premiers assureurs de leur projet. Même si la gestion du risque n'est pas leur priorité, ils sont à l'écoute. Le secret d'une gestion des risques réussie, c'est que les engagements pris se traduisent en actions concrètes et efficientes» confirme Jean Morera, consultant Risk Manager (5RM Consulting). Un chef d'entreprise décidé à se lancer dans l'ERM peut également le faire en autodidacte, en lisant des livres sur le sujet et en participant à des formations (voir page suivante). Le site macartodesrisques.fr, ainsi que le guide corédigé par l'AMRAE et le Medef 79, constituent également des outils simples et efficaces pour bâtir sa cartographie pas à pas.



Eric Thevenet, P-D.G des Transports Thevenet

Un nécessaire relais en interne

Quo qu'il en soit, l'important est de nommer en interne une personne en charge du pilotage de la gestion des risques, sur laquelle pourra s'appuyer le dirigeant. Idéalement, il faut choisir une fonction déjà sensibilisée aux risques comme le DAF, le secrétaire général ou bien encore le responsable Qualité Hygiène-Sécurité-Environnement (QHSE). «L'idée est de faire simple, de se rattacher à l'existant. De toute façon, les PME n'ont ni le temps ni les organisations pour faire compliqué !» remarque

Gilles Proust. «Même si l'entreprise doit sous-traiter une partie de sa gestion des risques en externe, nommer une ressource en interne est essentiel pour pérenniser la démarche ERM dans le temps et diffuser progressivement la culture des risques dans toutes les strates de l'entreprise» estime la consultant Catherine Veret-Jost. C'est le choix qu'a fait Eric Thevenet, tout en gardant les services de son conseil une fois par mois : «La personne qui était en charge du QHSE est devenue le relais Risk Management de l'entreprise, mon bras droit en matière de gestion des risques. Elle m'aide à sensibiliser les équipes aux bonnes pratiques de prévention des risques, mais changer les habitudes prend du temps.» Et comme pour les grandes entreprises, le recours à des outils digitaux et à des logiciels ad hoc de type SIGR (Système d'Information de Gestion de Risques) représente un gain de temps et d'efficacité pour les PME-ETI, en facilitant leur travail de standardisation et de structuration des données. «Au total, tous mes investissements en termes de prévention et de mises aux normes, la rémunération du consultant et les primes d'assurance, représentent un coût non négligeable. Mais ça me permet de dormir tranquille, et je m'y retrouve en partie via une réduction de primes» confie Eric Thevenet.

Une gouvernance par le haut

Plusieurs modèles de gouvernance sont possibles, certaines entreprises, même petites, créent des comités ad hoc comme un comité

d'audit et des risques. Mais la plupart se contentent d'une gouvernance simple avec d'un côté la direction générale en charge de l'ERM et de l'autre le comité de direction en tant qu'instance de revue et de suivi des risques. Là encore, l'essentiel est que la démarche ERM soit portée par le haut. «Cela est pertinent car mettre à jour une cartographie, piloter les risques prioritaires et les faire converger avec la stratégie de l'entreprise sont des sujets propres à la direction générale» estime Gilles Proust. Un avis que partage Philippe Noirot, directeur adjoint du management des risques d'Orange et administrateur de l'AMRAE : «pour une gouvernance efficace, l'ERM doit être pilotée du sommet. Le directeur général doit insuffler une culture d'entreprise qui mette tout le monde à l'aise avec les risques, sans en avoir peur». Et Sylvie Mallet de rappeler que «dans les PME-ETI plus qu'ailleurs, le bon fonctionnement de la gouvernance est vital car cela peut impliquer directement des risques de financement et de faillite». Certes, le premier Risk Manager reste le chef d'entreprise. «Il est toutefois important de trouver les clés de la sensibilisation aux risques, car l'ERM ne sera pas pleinement efficace tant que la volonté ne sera que descendante. C'est aussi une question de management. Et de patience. Rien ne se met en place du jour au lendemain, l'ERM est un long chemin» conclut Eric Thevenet.

Jean-François Durand, Président de Techmo Hygiène,

**PME spécialisé dans la lutte antiparasitaire et l'assainissement
(190 personnes, 15 M€ de CA)**

Notre entreprise familiale a 73 ans. Avec mon épouse, nous sommes la 3^e génération de dirigeants. Nous avons toujours eu une conscience aiguë des risques que prend un responsable d'entreprise et ce d'autant plus que nous avons des métiers à risques : nous utilisons des produits chimiques, soumis à une législation stricte, nos collaborateurs interviennent fréquemment sur les toits et ils sont tous les jours sur les routes! Pour l'instant, nous gérons nos risques en interne. Nous avons établi notre cartographie des risques avec l'aide de notre courtier qui nous a fait découvrir le site macartodesrisques.fr. Ce qui me fait le plus peur? De ne pas savoir d'où peut venir le problème : malgré toute notre attention et notre prévention – ce sont les missions de nos services QSE et RH -, le zéro défaut n'existe pas. Et nos salariés ont beau être responsables, il peut y avoir un temps d'inertie pour que les nouvelles normes soient appliquées et entrent dans les habitudes

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.

CHUBB

Jean-Thomas Schmitt, Directeur Général d'Heppner

(3 200 collaborateurs, 751 M€ de CA, spécialisé dans la messagerie et le transport de lots en France et en Europe, le transport aérien et maritime dans le monde et les services logistiques)

Depuis quand avez-vous une politique de gestion des risques ? Qu'est-ce qui vous a motivé ?

Nous avons formalisé notre politique de gestion de risques en 2014, conscients que l'entreprise était de plus en plus confrontée à des risques dont les conséquences pouvaient être majeures. Ce premier exercice de formalisation a été réalisé en interne. Puis début 2020, nous avons fait appel à un cabinet spécialisé dans la gestion des risques pour réactualiser et approfondir notre politique : restructurer nos cartographies, remettre à jour nos plans de continuité d'activité et expliciter les cellules de gestion de crise. En outre, nous menons depuis longtemps des actions de prévention afin de limiter au maximum leur matérialisation, notamment sur le risque d'accident du travail et de cyberattaque.

Combien de risques avez-vous commencé à surveiller ?

Notre première matrice identifiait 8 principaux risques classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur gravité : grève, accident du travail grave ou mortel, informatique agence, informatique centrale, incendie, épandage produit chimique, blocage externe, escroquerie/ fraude. La révision de la politique en 2020 a consisté à catégoriser différemment ces risques, en les exprimant sous forme d'indisponibilité (de site, de personnes, de fournisseurs, d'IT) quelle qu'en soit la cause. La durée de cette indisponibilité caractérise le niveau de criticité, la gravité de la crise.

Quels moyens humains et financiers y consacrez-vous ?

Aidés par le cabinet de conseil, nous avons mobilisé deux chefs de projet en interne pour la formalisation et la revue de notre cartographie de risques et de nos plans d'actions. Ils font le lien avec une cinquantaine de personnes en agences et au siège. Mais les investissements en moyens humains et financiers les plus importants concernent la prévention. C'est un travail de tous les jours, de la responsabilité de chacun.

Quelle gouvernance du risque avez-vous choisie ?

Notre organisation étant décentralisée, la gouvernance mise en place est une gouvernance «en escalier». Concrètement, dans le cas d'une crise majeure affectant une agence principale et donc l'ensemble de notre réseau, le siège va être mobilisé au sein d'une cellule de crise coordonnée par le Directeur



général comme ce fut le cas lors de la crise Covid-19, ou par le Secrétaire général, en lien direct avec le Directeur général, et sollicitant les expertises et directions responsables en fonction du type d'indisponibilité.

Quels conseils pourriez-vous donner à d'autres chefs d'entreprise qui voudraient se lancer ?

Comme le risque zéro n'existe pas, la gestion des risques doit être profondément intégrée dans le quotidien des managers, tant dans sa dimension préventive que dans sa dimension curative. Même si une crise ne survient jamais exactement comme nous l'avons imaginée, avoir réfléchi à différents scénarios de risques et défini des plans d'actions avec des responsables identifiés pour corriger les impacts en termes d'image, de finance ou de responsabilité légale, permet d'acquérir des réflexes, et de réagir avec moins de stress lorsque la crise survient. Étant donné l'importance des plans de continuité, je recommanderais donc d'y apporter un soutien au plus haut niveau de l'entreprise et d'allouer les moyens nécessaires pour pouvoir les déployer efficacement.

ERM : Zoom sur deux formations phares

Parce qu'on ne trouve pas tout dans les livres et qu'il est bon d'échanger avec ses pairs et de s'exercer sur des cas pratiques, les formations proposées par AMRAE Formation constituent un passage presque obligé pour tous ceux qui s'intéressent de près ou de loin au Risk Management.

Focus sur deux formations ERM très plébiscitées

«Je coanime ces deux formations depuis plusieurs années et elles ont toujours autant de succès ; Il n'est pas rare que les participants fassent les deux à quelques mois d'intervalle, car elles sont très complémentaires» explique d'entrée Audrey Lesueur, associée chez Arengi. De fait, si la première présente l'ensemble du dispositif ERM et donne les clés pour assurer la gestion globale des risques et son intégration au sein de l'organisation, elle ne traite pas de la cartographie de manière très détaillée. D'où l'intérêt de la compléter par la deuxième formation consacrée à l'élaboration de cette dernière, de façon concrète et méthodologique.

Un public large et diversifié

Depuis plus de 10 ans, Catherine Veret-Jost, consultante et auteure du livre «Les grands principes du Risk Management : méthodes, leviers d'action et innovation» (voir page XX) anime la première journée de la formation ERM dédiée aux enjeux de gouvernance et de compliance. «J'y dispense une vision globale de la gestion des risques, avec une vision à la fois historique, actuelle et prospective. Nous nous coordonnons et nous relayons avec les autres formateurs pour que la formation soit la plus complète possible.» Audrey Lesueur apprécie particulièrement la diversité du public qui s'inscrit à ces sessions. «Les participants peuvent échanger avec leurs pairs et comparer leurs approches. On trouve d'un côté des

personnes qui viennent juste de prendre des fonctions de Risk Management et qui occupaient jusqu'ici des postes très opérationnels, et de l'autre côté des fonctions connexes comme des responsables des assurances, de l'audit interne, de la compliance ou de la qualité... Depuis 4 ou 5 ans, viennent aussi se former des dirigeants et des cadres de PME, d'ETI, d'associations et de collectivités publiques. C'est un beau mélange.»

Une valeur ajoutée terrain

Pour les participants, avoir face à eux des intervenants «praticiens de l'ERM», qui animent au quotidien des dispositifs de gestion des risques dans des entreprises très différentes constitue un vrai plus. De fait, en complément des grandes bases théoriques et normatives, ces professionnels du risque, Risk Managers ou consultants en Risk Management, utilisent beaucoup les mises en situation. «Je propose plusieurs cas pratiques très concrets. On fait aussi des simulations d'entretiens d'analyse de risques et d'ateliers d'évaluation des risques. Grâce au jeu de rôles, on improvise des Comités de Direction... c'est à la fois ludique et très formateur» estime Audrey Lesueur. «En guise de préambule, je leur demande toujours quels sont leurs objectifs et ce qu'ils sont venus chercher dans cette formation. Ça me permet d'adapter et de mieux cibler mon discours. On fait beaucoup de sur-mesure, ce sont des formations très personnalisées» précise Catherine Veret-Jost. Et



Il n'est pas rare que les participants suivent les deux formations à quelques mois d'intervalle, car elles sont très complémentaires. »

*Audrey Lesueur,
Associée chez Arengi.*

Pierre, 59 ans, Conseil en gouvernance et contrôle interne

Comme j'avais pratiqué pendant 11 ans un métier connexe, celui du contrôle interne, j'ai décidé de suivre cette formation afin de maîtriser l'ensemble de l'activité de gestion des risques et d'élargir ainsi ma palette de compétences dans le cadre des services de mon entreprise de conseil en gouvernance et contrôle interne. Ce qui m'a le plus intéressé, c'est l'approche structurée et la philosophie qui permet de bien comprendre l'image globale de la gestion des risques, de bien se repérer et d'organiser sa réflexion et son approche de travail de façon solide, avec les bonnes fondations (risques assurables, risques de contrôle interne, surveillance par l'audit...). En outre, le professionnalisme des formateurs et leur capacité à évoquer les aspects conceptuels autant que pratiques, en illustrant par des exemples issus de leur propre expérience, constitue un vrai plus. Les exercices avec correction individuelle permettent de comprendre les erreurs à ne pas faire, et ce, pendant le cours, plutôt qu'en entreprise.

Mettre en œuvre une démarche de management global des risques (ERM)

Durée : 3 jours

Objectif : Déployer les différentes étapes du processus de gestion des risques

Contenu : Comprendre les enjeux de gouvernance et compliance, savoir faire le lien avec l'audit interne et le contrôle interne, des cas pratiques pour faciliter la mise en œuvre

Effectif : 8 à 15 personnes

Élaborer une cartographie des risques : concept et pratique

Durée : 2 jours

Objectif : Être rapidement opérationnel sur l'élaboration d'une cartographie des risques

Contenu : Repères méthodologiques, conduite d'entretiens d'analyse de risques, animation d'ateliers d'évaluation

Effectif : 8 à 10 personnes

d'illustrer : « Il arrive que l'on prenne des exemples de risques ou de problématiques issus de leur propre vécu dans l'entreprise, en préservant bien sûr la confidentialité des informations. »

Des mises à jour régulières

Inutile de préciser que depuis une décennie et la naissance de l'ERM, le contenu des formations a évolué en même temps que les pratiques, les outils et les méthodologies. La récente crise de la Covid-19 a bien entendu modifié le discours des formateurs. « Je ne fais pas encore de retour d'expérience spécial Covid-19, car j'estime que c'est encore trop tôt. Mais je fais réfléchir les participants sur la gestion de crise, qui reste l'élément clé d'une pandémie, et qui n'a pas été toujours exemplaire. Je prends la Covid-19 en exemple lorsque je fais des recommandations, en analysant ce qui a marché et les bonnes pratiques à retenir. » Et de conclure : « Cette formation a évolué avec son temps. Ce qui était difficile à faire passer comme message il y a 10 ans est devenu une évidence. Par exemple, je n'ai plus besoin de les convaincre de la nécessité de bien gérer ses risques, ou de l'utilité d'une cartographie. C'est ainsi que je mesure le chemin accompli... » ■

**Cécile,
49 ans,
Chargée de la gestion
des risques**

J'ai choisi cette formation lorsque j'ai intégré le département Prévention et Maîtrise des Risques de mon entreprise, en octobre 2018, car j'avais besoin de parfaire mes connaissances en gestion des risques. J'ai particulièrement apprécié les cas pratiques qui permettent d'appliquer les notions abordées. Encore aujourd'hui, je me sers des fascicules qui récapitulent les grandes lignes de la formation. Ils me permettent de mieux m'organiser et de prioriser mes tâches, surtout en temps de crise sanitaire. Cette formation m'a appris à suivre une démarche et à me poser les bonnes questions sans m'éparpiller. Bref à être plus efficace.

« Je demande toujours aux stagiaires quels sont leurs objectifs et ce qu'ils sont venus chercher dans cette formation. Ça me permet d'adapter et de mieux cibler mon discours. »

Catherine Veret-Jost,
Consultante en gestion des risques



ParisMAT, Pour Maritime, Aviation et Transport :

C'est sous ce sigle que se sont rassemblés les assureurs, les courtiers, les agents, les avocats du maritime, les commissaires d'avaries, les experts et acteurs du marché de l'assurance maritime et transport français.

Leur mission : promouvoir leurs activités et renforcer leur positionnement auprès de leurs clients et assurés français et internationaux.

Tous, sont à votre écoute et à votre disposition.



Save The Date

28 et 29 Juin 2021, Paris

Le Rendez-Vous annuel de l'assurance maritime et transport

Bibliographie rapide

Nombreux sont les ouvrages qui traitent de la gestion des risques. Atout Risk Manager en a sélectionné trois.



Les fondamentaux publiés par l'AMRAE dans la collection «maîtrise des risques»

«Trajectoire vers un Enterprise Risk Management», publié en 2010, sous le pilotage de Julien Camus, alors président de la commission ERM et rédigé par sept adhérents de l'AMRAE, avec la collaboration d'Arengi.

Il complétait «La cartographie, un outil de gestion des risques», dans sa mise à jour de janvier 2010, dans la même collection.



Les grands principes du Risk Management : méthodes, leviers d'action, innovations.

Publié par Catherine Veret Jost en octobre 2019, ce traité bilingue (traduit par Eric Godebille) de 600 pages, tout exhaustif qu'il soit est résolument opérationnel. La pédagogie que l'auteure déploie est celle des sessions qu'elle anime pour AMRAE Formation.

La première partie (Revisiter l'état des lieux : histoire, méthodes et gouvernances), après un rappel historique sur l'histoire de la gestion des risques dans les organisations, brosse une explication claire et détaillée sur les méthodes d'analyse, de qualification, de quantification, de financement, d'organisation

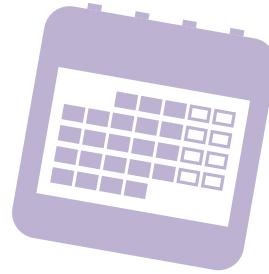
de la gouvernance de la gestion des risques en exposant places et rôles de l'audit et du contrôle interne. Le lecteur comprendra comment établir une cartographie, organiser la gestion de crise ou construire son plan de continuité d'activité.

La seconde partie (Agir pour maîtriser demain : vision, valeurs et leviers d'action) pose les bases de l'ERM du XX^e siècle qui fait rimer valeurs sociétales, «incertitudes et ERM résilient» et gestion globale stratégique des risques, à partir d'un panorama systémique des risques et «mesures augmentées». Catherine Veret Jost reste concrète et pragmatique dans ses propositions et analyses, à l'instar de des parties sur le Risk Manager éthique ou sur les conflits d'intérêts.

Toute aussi pragmatique est sa troisième partie «Une histoire d'humanité : prospective, innovations et devenir», où elle invite le Risk Manager à savoir changer de vision et à innover, en faisant appel à un classique plus que jamais d'actualité : la cindynique pour symboliser l'hyperespace des dangers.

Dans son code de la route du Risk management 21, elle définit des principes simples de gouvernance, de mesure et de traitement du risque, de reportings et questionne les comportements attendus. On regrettera cependant l'absence de propos les interactions entre Risk Management et conseil d'administration. «La confiance est liée à la réussite et la perte de confiance est un facteur déterminant de déclenchement d'une crise. Nos travaux s'inscrivent dans la volonté que les Risk Managers gardent confiance et inspirent confiance» écrit-elle dans sa conclusion.

Agenda



Naviguer dans l'incertitude, faire preuve d'anticipation et d'inventivité sont autant de compétences indispensables à la saine gestion des risques. Malgré toutes les adaptations imaginables envisagées, notamment grâce à votre soutien, il nous faut nous rendre à l'évidence : le contexte exceptionnel que nous traversons aujourd'hui ne nous permet pas de maintenir les Rencontres de l'AMRAE à Deauville en février 2021, avec toute la convivialité qui les caractérise et que nous apprécions tant. Mais, si nous reportons la 29^e édition de nos Rencontres à 2022 à Deauville, nous avons décidé de maintenir un rendez-vous sur le même thème mais sous un format 100% digital. Nous avons donc le grand plaisir de vous convier à notre

eVENEMENT AMRAE

La sagesse du risque, pour une immunité collective.

Ce sera, pour notre communauté, une nouvelle occasion de réflexions et de débats qui enrichiront - toujours plus - l'art de la gestion des risques, devenu ô combien essentiel!

Au programme : intervenants de marque, tables rondes et bien sûr ateliers thématiques.

Inscrivez-vous gratuitement dès à présent à l'e-ÉVENEMENT AMRAE sur <https://sagessedurisque.amrae2021.fr/>



DÉCEMBRE 2021

Le CDSE fête ses 25 ans!

Le colloque des 25 ans du Club des directeurs de sécurité des entreprises sur le thème de «La sécurité en entreprise d'hier à demain», initialement prévu le mardi 8 décembre 2020, est reporté à décembre 2021.



13 ET 24 FÉVRIER 2021

Lyon - Centre de congrès

Le premier « congrès Télétravail » se tiendra en format hybride les 23 et 24 février 2021 au Centre de Congrès de Lyon.

Soutenu notamment par l'Aract Auvergne Rhône-Alpes, le congrès s'organise autour d'un programme de conférences et d'ateliers accessibles en présentiel et live streaming et d'un espace d'exposition virtuel et sur site.

Le « congrès Télétravail » permettra l'appréhension plus sereine des enjeux du déploiement de la pratique et de découvrir des outils innovants à déployer au sein de votre organisation.

Extrait du programme

- Le télétravail comme source de valeur pour l'entreprise et le collaborateur? Mythe ou réalité.
- Le télétravail : un levier d'attractivité « nécessaire » pour de futurs recrutements?
- Risques psychosociaux : comment résoudre la « face cachée du télétravail »? Outils et méthodes.

www.congresteletavail.com



25 - 26 FÉVRIER 2021

Captive owners summit – Online Londres

Le UK Captive Owners Summit est l'évènement exclusif créé spécialement pour les détenteurs de captives ou ceux qui vont en créer. Un espace unique dans un environnement professionnel et convivial où les risk managers inspirent et pilotent le contenu.

Inscription sur

www.captiveownerssummituk.com/page/1497137/register-your-interest-for-2021



6 AU 8 AVRIL 2021

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

Nouvelle date donc : avril au lieu de janvier.

Le Forum International de la Cybersécurité, lieu de débats ouverts, a accueilli en 2020 plus de 450 intervenants au travers de 4 séances plénières, 33 tables rondes, 24 conférences, 35 démonstrations techniques et 15 Masterclass.

[https://www.forum-fic.com](http://www.forum-fic.com)



18 AU 21 AVRIL 2021

Chicago – Convention Center et online

RMIS – Save the date

Le RIMS indique à la date du 15 décembre un évènement en format présentiel et digital. Il se réserve la possibilité de tout basculer en digital.

www.rims.org/annual-conferences/RIMS2020

Revue de presse

Au menu des réveillons : auto-assurance, captives, annonces de Bercy, le nouveau Président dans la presse, la dureté des renouvellements et toujours du cyber

CAPTIVES

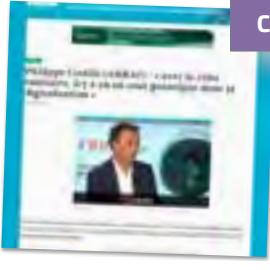


ETAT DU MARCHÉ






CYBER



PANDÉMIE




PRÉSIDENT





Commercial Risk









Notre ambition Entreprendre l'assurance ensemble

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

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



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.

Le club Francorisk et le marché africain

Le 26 novembre dernier, le Club Francorisk organisait un webinaire sur le thème du renouvellement des programmes d'assurance à l'heure de la crise sanitaire.

Il s'agissait du troisième évènement de ce type organisé par le Club depuis le début de la pandémie et le premier confinement en mars 2020.

Trois de ses grands partenaires participaient directement à ce webinaire, le groupe ASCOMA, le réseau GLOBUS et HDI Global SE.

La discussion s'est rapidement engagée avec l'intervention de Lydia BELHADJ, Risk Manager et Legal Counsel R-LOGISTIC Group.

Elle a immédiatement exprimé une attente forte des Risk Managers sur l'état du marché et fait ressortir un décalage entre leur appréciation de la situation et celle présentée par les assureurs et les réassureurs, le courtier quant à lui, démontrant comment il peut conseiller au mieux ses clients dans tous les domaines du risque.

Perte d'exploitation sans dommage : entre droit et politique

De nombreux sujets ont été abordés notamment la question de la perte d'exploitation sans dommage et l'augmentation importante des primes avec une interrogation sur la limite entre la politique et le droit.

Dans un contexte, où les programmes internationaux apparaissent fermés aux risques exceptionnels, la question se pose de savoir comment gérer la transition entre les polices anciennes et les polices nouvelles et quelle est l'attitude des assureurs africains quant aux assureurs du marché européen.

Autant de préoccupations essentielles exprimées par les Risk Managers au moment où le régulateur notamment celui de la zone CIMA annonce de nouvelles règles applicables immédiatement en termes de réassurance locale et d'augmentation du capital des compagnies d'assurances d'Afrique de l'Ouest.

Le positionnement des acteurs africains

Face à cette situation nouvelle, le sujet du positionnement des acteurs africains est mis en lumière. N'assiste-t-on pas à l'émergence d'un véritable marché panafricain pour la mise en place de programmes subrégionaux ?

Beaucoup de thèmes donc abordés au cours de ce webinaire sans oublier celui primordial de l'impérieuse nécessité de mettre en place des mesures de prévention rendues encore plus indispensables dans le contexte actuel.

Devant le nombre de sujet soulevés au cours des débats et les questions posées par les nombreux (plus de 70) participants, le Club a pris la décision de prolonger la discussion dans deux prochains webinaires : l'un avant Noël 2020 (le 17 ou le 18 décembre) sur l'adaptation des polices à la situation nouvelle, l'autre début janvier 2021 sur l'adaptation du marché à la nouvelle réglementation CIMA.

La raison d'être du Club Francorisk

Le Club est au cœur de la mise en lumière d'un processus de transformation du marché de l'assurance qui est en train de se dessiner sur le continent africain et qui bouleversera les habitudes des Risk Managers dans les années à venir.

Ce rôle de vigie et d'information est une de ses raisons d'être. Le Club continuera ses activités au cours de l'année 2021 soit sous forme digitale soit sous forme présentielle selon l'évolution de la crise sanitaire. ■



Séminaire Ferma 2020

Risque d'entreprise et finance : financer un univers des risques en expansion

Dans les évènements de Ferma, le séminaire alterne avec le forum une année sur deux. Cette année, 485 participants ont suivi sur deux jours les travaux du séminaire 2020 sur une plateforme digitale 3D.

Atout Risk Manager a choisi de relater la session consacrée au marché.



Dirk Wegener, président de Ferma .

Ouvrant la manifestation, Dirk Wegener, le président de Ferma déclarait pouvoir croire «être au seuil d'une nouvelle ère pour la gestion des risques qu'il est possible d'intégrer véritablement dans le modèle économique et la culture des organisations européennes...»

... Au cours des huit derniers mois de la pandémie, les Risk Managers ont eu la "malheureuse" opportunité de montrer la valeur de la gestion des risques pour la résilience des entreprises et de l'économie. Nous voyons à quel point l'économie mondiale repose sur des infrastructures interconnectées dont le numérique et des chaînes d'approvisionnement continues. Nous sommes exposés à des risques qui peuvent devenir systémiques à l'instar de la pandémie. La cybercriminalité généralisée, les événements liés au changement climatique et les conflits ont également le potentiel de devenir largement perturbateurs et dommageables du fait de nos interdépendances généralisées.

La résilience exige que nous appliquions des méthodes robustes de gestion des risques et, une fois nos expositions comprises et quantifiées, alors les impacts financiers peuvent être mieux réduits. »

Sans surprise, la plénière d'ouverture «L'assurance est-elle désormais dans le registre des risques ?» fut consacrée à la dureté et aux tensions du marché de l'assurance ainsi qu'aux solutions alternatives de financement.

Laurent Nihoul, Directeur des assurances pour le Groupe ArcelorMittal et administrateur de Ferma, s'est fait l'écho des vives inquiétudes des entreprises confrontées aux réductions de capacité, aux restrictions de couverture et aux fortes hausses tarifaires pratiquées par les assureurs dans l'environnement économique actuel. «Le paradigme du partenariat dont parlent les assureurs est en train de s'éroder», a-t-il déclaré.

Sans surprise à nouveau, les assureurs, représentés par Mukkader Erdönmez, administrateur de HDI et Henning Haagen, administrateur d'Allianz Global Corporate and Specialty (AGCS) ont expliqué que les tensions financières avaient créé des difficultés de marché avant même la Covid-19.

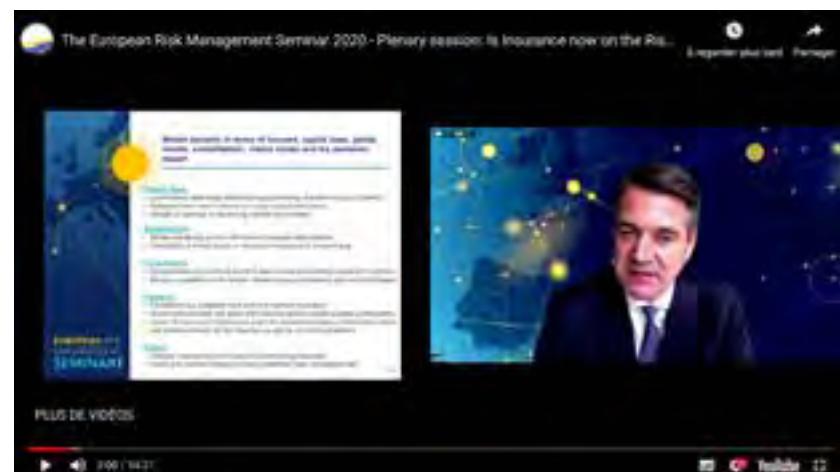
Rappelant que les assureurs étaient déjà confrontés à un rendement des capitaux propres comparativement faible, à des sinistres liés à des catastrophes naturelles et à la nécessité de renforcer les réserves pour faire face à ces sinistres, ils ont souligné comment la pandémie avait porté un coup dur supplémentaire à leurs perspectives de profitabilité.. Pandémie qui a également engendré de nouvelles demandes d'indemnisation dont la plupart n'ont pas encore été matérialisées dans les comptes de résultat des assureurs.

Les assureurs qui ont reconnu l'insatisfaction des acheteurs ont fait appel à la solidarité : «Nous sommes dans le même bateau», sans offrir cependant d'alternative immédiate et tout en déclarant devoir garantir la solidité de leur proposition de valeur pour faire face à une demande continue.

Les courtiers (Jochen Körner, directeur général du groupe allemand Ecclesia, et Nick Holmes, responsable du placement mondial Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique de Marsh) ont pris une note plus positive en essayant de démontrer la valeur qu'ils apportaient au processus. Réaffirmant que l'assurance était le moyen le plus efficace de transférer les risques et qu'un Risk Management de qualité pouvait aider à faciliter les placements. Enfin, ils ont souligné que des assureurs nationaux pouvaient voir dans ces conditions de marché de nouvelles opportunités de concurrence.

Les deux options des Risk Managers : moins se couvrir ou payer plus ?

Quoique les Risk Managers fassent, il est indéniable que le coût total du risque (transfert et rétention) va continuer à augmenter : un très

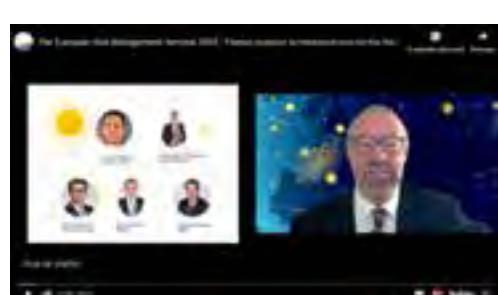


Laurent Nihoul, directeur Groupe des risques et assurances d'ArcelorMittal et administrateur de Ferma

mauvais message adressé aux comités exécutifs an ces temps de crise économique consécutive à la pandémie. Les Risk Managers pensent également que le fait que les assureurs concentrent la majeure partie de leur travail et de leur réflexion sur leur profitabilité affecte les partenariats, l'efficacité opérationnelle et la manière dont les affaires sont menées. Et de déplorer que les discussions antérieures «autour d'un verre ou d'un dîner» durant lesquelles de nombreux problèmes pouvant être résolus «en direct» avec les responsables au sein des compagnies d'assurance avaient fait place à des réponses inflexibles par e-mail, téléphone ou appel vidéo, qui plus est par des souscripteurs qui ne semblent plus avoir aujourd'hui de pouvoir de décision. Les assureurs semblent également perdre de vue la qualité de leurs services et se montrent moins efficaces, de manière délibérée ou non, pour faire face aux problèmes quotidiens qui se posent toujours avec les grands programmes mondiaux.

S'ils Risk Managers comprennent les problèmes auxquels les assureurs sont confrontés, ils attendent d'eux une collaboration plus constructive. Sinon, la détérioration actuelle du partenariat pourrait tourner au désavantage du marché et se prolonger bien après la pandémie ou le durcissement actuel du marché.

La seconde journée fut centrée sur les expositions au changement climatique, aux chaînes d'approvisionnement et aux cyber risques et à la façon de les appréhender dans l'optique de quantifier leurs impacts pour dialoguer avec la direction financière et les organes de direction. ■



Le journaliste Alex Taylor modérait les débats

Retrouver la synthèse du séminaire 2020 de Ferma sur
<https://www.ferma.eu/what-happened-at-the-european-risk-management-seminar-2020/>

Consultation publique de l'AFA : la réponse de l'AMRAE

Après trois ans d'activité, l'AFA, l'Agence française anticorruption, a ouvert une période de consultation publique du 16 octobre au 16 novembre 2020 quant à la mise à jour de son référentiel applicable aux acteurs publics et privés.



Quatre associations professionnelles de référence : l'Association française des entreprises privées, (Afep) ; l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), le Club des directeurs et des sécurités des entreprises (CDSE), Middlenext (association professionnelle française indépendante exclusivement représentative des valeurs moyennes cotées) ont répondu conjointement en tenant compte du champ d'expertise de leur propre spécificité. Nous en publions l'intégralité.

Monsieur le Directeur,

Les entreprises partagent les objectifs de la loi n° 2016-1 691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Loi Sapin II ») et mettent en œuvre les mesures et procédures destinées à prévenir et détecter efficacement les faits de corruption. Les observations qui suivent ne remettent pas en cause l'intérêt des dispositions légales. Elles portent sur le référentiel, objet de cette consultation qui, compte tenu de l'importance et de la pluridisciplinarité des sujets ainsi que des vives inquiétudes de nos membres respectifs, appelle une réponse commune de la part de l'Association Française des Entreprises Privées (Afep), de l'Association du Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), du Club des Directeurs de Sécurité en Entreprises (CDSE) et de Middlenext.

À titre de remarque générale, il doit être clair que les recommandations de l'AFA constituent un **référentiel dépourvu de toute force obligatoire**, la loi Sapin II n'imposant pas aux entités et dirigeants entrant dans le champ d'application de l'article 17 de structurer leur organisation interne, et notamment la conformité, d'une manière particulière. C'est ainsi qu'il leur appartient de choisir, dans le

cadre de l'exercice de leurs pouvoirs de direction et de gestion et parmi les différentes options et méthodes possibles, celles qui leur paraissent les plus appropriées pour parvenir aux objectifs de la loi. Il découle, en effet, de la liberté d'entreprendre, laquelle a valeur constitutionnelle, que les dirigeants qui portent la responsabilité de l'entreprise sont les meilleurs juges de leurs choix de gestion et d'organisation interne de l'entité qu'ils dirigent. Pour ce faire, les entreprises s'appuient sur des normes et référentiels de Place, notamment dans les domaines de la gestion des risques, du contrôle interne, de l'audit interne et de la sûreté – adaptés à l'empreinte généralement internationale de leurs activités – référentiels que les recommandations développées par l'AFA ne prennent pas en compte. Il n'est donc pas acceptable qu'une entreprise qui aurait fait le choix de ne pas suivre l'organisation et les choix de gestion préconisés par l'AFA, en optant pour un dispositif qui s'avérerait également efficace, ait l'obligation de justifier de la validité de la méthode librement choisie. Une telle approche constituerait un **renversement sans fondement légal de la charge de la preuve** en matière répressive, au détriment des entreprises, alors que la Loi Sapin II fixe les objectifs à atteindre mais ne définit pas de méthode prescriptive. Bien au contraire, il appartient entièrement à l'AFA de démontrer l'absence de pertinence et d'effectivité du dispositif de conformité mis en place par les acteurs assujettis.

Dans leur présentation, les deux référentiels, l'un applicable à tous les acteurs et l'autre applicable aux acteurs privés, qui ne sont pas rédigés dans les mêmes termes alors qu'ils visent les mêmes sujets, nuisent à la cohérence d'ensemble.

En outre, les recommandations, parce qu'elles se veulent exhaustives sur chacun des huit piliers de l'article 17, mêlent des exemples de

bonnes pratiques ayant vocation à figurer dans des guides pratiques. La citation parfois intégrale de dispositions légales et réglementaires qui sont parfaitement connues des entreprises apparaît sans valeur ajoutée dans le contexte d'un tel référentiel. Plusieurs recommandations sont trop détaillées et dépassent le cadre des modalités d'appréciation, lors des contrôles, des finalités fixées par la loi, le tout nuisant à la lisibilité du référentiel.

Il serait dès lors plus utile de faire référence directement aux guides pratiques et lignes directrices pertinentes afin d'éviter d'éventuelles contradictions ou erreurs d'interprétation liées à la multiplication de documents relatifs à des thématiques similaires ou identiques. Les entreprises estiment, en particulier, que les thèmes relatifs au code de conduite, à la formation et à l'évaluation de l'intégrité des tiers pourraient faire l'objet de développements dans des guides recensant les bonnes pratiques identifiées à l'occasion des contrôles ou consultations de l'AFA.

Enfin, alors que de nombreuses informations sont demandées sur les personnes physiques, il conviendrait d'apporter des précisions sur l'articulation de ces dispositions relatives à des traitements de données personnelles avec celles du Règlement (UE) 2016/679 sur la protection des données et de tout autre texte international éventuellement applicable, sujet sur lequel les entreprises sont toujours dans l'attente du guide annoncé par l'AFA.

Plus précisément, sur les différents piliers de l'article 17, il est apporté les commentaires suivants :

1. L'engagement de l'instance dirigeante

L'instance dirigeante joue un rôle important car c'est elle qui impulse la politique et met à disposition les moyens humains et financiers pour mettre en œuvre un dispositif anticorruption efficient.

Il est toutefois important de souligner que, dans les entreprises opérant des choix de gestion déconcentrés et dans les grands groupes internationaux où il est fait largement recours aux délégations de pouvoirs, ce n'est pas le directeur général qui sanctionne directement (ce qui serait contraire au droit du travail), pas plus qu'il n'est rendu destinataire de chaque rapport d'audit interne ou qu'il n'est tenu au courant du moindre signalement émis dans le cadre du dispositif d'alerte, ni qu'il n'interfère dans toutes les décisions relatives à l'évaluation des tiers. **On ne saurait raisonnablement imposer au dirigeant d'un groupe une omniscience et une omnipotence incompatibles avec les réalités de la vie des affaires**, sans même mentionner l'autonomie

des personnes morales et la nécessaire prise en compte des cadres législatifs locaux.

2. La cartographie des risques

La cartographie des risques est l'un des outils communément utilisés en entreprise pour, d'une part, identifier les risques majeurs auxquels l'entreprise est exposée, y compris les risques de corruption et de trafic d'influence, et, d'autre part, à assurer une maîtrise et un suivi de ces risques.

Pour être efficace, la cartographie doit être adaptée à l'organisation considérée. De ce fait, **il n'existe pas, contrairement au postulat du projet de recommandations, de méthodologie unique de cartographie des risques**, mais bien une pluralité de méthodes, d'ailleurs reflétées dans des approches de gestion des risques reconnues telles que le référentiel COSO ou la norme ISO 31 000.

Par ailleurs, la cartographie doit répondre au principe de «juste nécessaire» par rapport au contexte : il ne doit pas s'agir d'un lourd exercice bureaucratique qui occulterait l'objectif ultime de prévenir les risques et qui perdirait sa crédibilité aux yeux des opérateurs chargés de l'alimenter. 3

Pour toutes ces raisons, **il serait préférable de laisser aux entreprises le choix de la méthode** plutôt que d'imposer l'application précise de la méthodologie unique de l'AFA, qui est à la fois très théorique et excessivement détaillée. Ceci serait possible en présentant les modalités pratiques décrites comme de simples possibilités ou des exemples, ce qui ferait d'autant mieux ressortir les points essentiels pour l'AFA.

3. Le code de conduite

Le code de conduite est le document par lequel l'entreprise communique les valeurs et les principes auxquels elle adhère et qu'il appartient à tout collaborateur de respecter dans l'accomplissement quotidien de ses activités, partout où l'entreprise opère.

Si l'on veut que les collaborateurs puissent s'approprier ce document, **il doit être simple** et s'en tenir à la rédaction des principes fondamentaux. Pour être lu par l'ensemble des salariés d'une entreprise (du cadre dirigeant à l'ouvrier, en France comme à l'étranger) et susciter l'adhésion, un tel document doit être synthétique et didactique et non viser l'exhaustivité, au risque de susciter l'indifférence, voire le rejet. **Il doit également être stable**. Si le lien avec la cartographie des risques est évident, il est illusoire de demander une actualisation du code de conduite à chaque mise à jour de la cartographie des risques. Le code de conduite constitue un cadre de référence destiné dès le départ à prendre en compte les «différents types de comportements», soit les situations les plus

génériques ou habituelles, en y associant des principes et des interdictions.

La mise à jour ne doit intervenir que s'il s'agit d'y apporter des modifications substantielles, d'autant qu'imposer une telle obligation serait inutilement contraignante et irréaliste en raison de la longueur du processus d'information et de consultation des IRP, le code de conduite étant intégré au règlement intérieur. À titre d'information, le déploiement d'un code de conduite dans un groupe international peut aisément prendre deux ans compte tenu des délais incompressibles de traduction, d'information-consultation des instances représentatives du personnel, d'intégration dans les règlements intérieurs, de diffusion et d'accompagnement (communication interne)

4. La formation

Les entreprises dispensent, de longue date, de la formation professionnelle dans de nombreux domaines (y compris la conformité), en application des dispositions du Code du travail, et en s'appuyant sur des référentiels et normes internationalement reconnus (ISO 9001, ISO 29 900,). Les recommandations entrent dans un niveau de détail qui pourrait, le cas échéant, trouver sa place dans un guide permettant de recenser les bonnes pratiques, mais pas dans des recommandations publiées au Journal Officiel. Ainsi, par exemple, il ne nous semble pas relever de la « recommandation » le fait de définir ce qu'est une action de sensibilisation ou une action de formation (§ 111- 112), de mentionner que « les formations sont mises en œuvre avec des outils adaptés » ou « dispensées dans une langue comprise par les publics auxquels elles s'adressent », ou encore indiquer qu'elles doivent être « pragmatiques et pédagogiques » !

Enfin, l'organisation de la sensibilisation des personnels doit être laissée à l'appréciation des entreprises qui sont mieux à même de connaître les modalités les plus efficientes pour les porter en fonction notamment de la taille, du secteur et de la culture de l'entreprise.

5. L'évaluation de l'intégrité des tiers

Il est contradictoire de considérer que la cartographie des risques est l'élément central du dispositif anticorruption tout en la déconnectant de l'évaluation de l'intégrité des tiers. 4

On attendrait, en effet, de ces recommandations qu'elles consacrent **une approche par les**

risques (à l'instar notamment des pratiques du Département de la Justice américain) **en lien avec la cartographie**, conformément aux termes de l'article 17 4° de la loi Sapin II, et qu'elles fournissent une méthodologie à mettre en œuvre pour se focaliser sur les tiers les plus à risques. En effet, il est irréaliste de demander à des sociétés qui ont des dizaines ou centaines de milliers de partenaires d'affaires (clients, fournisseurs, intermédiaires...) de réaliser une évaluation individuelle de chacun d'entre eux, y compris ceux qui présentent un risque faible. De surcroît, les coûts induits par ces contrôles exhaustifs et systématiques seraient disproportionnés alors même que les tiers ne présentent à l'évidence pas tous les mêmes niveaux de risques. Une exigence d'exhaustivité entraînerait une dispersion des ressources qui nuirait à l'efficacité du dispositif.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour procéder à cette évaluation. Par exemple, certaines entreprises la réalisent en trois étapes selon la méthode de l'« entonnoir » :

- une analyse préliminaire des risques qui permet de déterminer les tiers à risque en établissant un scoring de l'exposition au risque de corruption sur la base d'un questionnaire ;
- une due diligence standard qui ne concerne que les tiers à risque identifiés lors de l'analyse préliminaire ; cette due diligence peut être effectuée en exploitant des bases de données spécialisées ;
- une due diligence avancée qui ne porte que sur les tiers pour lesquels une alerte est soulevée lors de la due diligence standard et qui implique une évaluation approfondie (demande de documents, entretien, recours à un prestataire spécialisé...).

Par ailleurs, les recommandations n'abordent pas le sujet, pourtant sensible et important pour les entreprises, de la manière d'aborder **les vérifications sur des partenaires publics** tels que les États, administrations, collectivités territoriales, établissements publics, sociétés d'économie mixte, que ce soit en France ou à l'étranger, ou encore les institutions internationales.

6. Dispositif d'alerte anticorruption

Il n'appartient pas à l'AFA, dans ses recommandations, de paraphraser les articles 6 et suivants de la Loi Sapin II et de son décret d'application, les entreprises ayant besoin

d'avoir une visibilité sur ce qui ressort des seules recommandations de l'AFA. Cette approche est d'autant moins compréhensible que le socle législatif et réglementaire est amené à évoluer substantiellement d'ici la fin de l'année 2021 en raison de la transposition de la directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union, ce qui impliquerait de modifier à nouveau les recommandations. Si l'objectif de l'AFA est d'avoir dans un seul et même document une description de l'intégralité du dispositif, il serait préférable de développer un guide de recueil des bonnes pratiques et de limiter les recommandations à celles qui sont spécifiques au dispositif d'alerte anticorruption.

Il serait beaucoup plus utile que l'AFA s'attache à **donner des précisions sur l'équilibre des droits et des obligations entre le lanceur d'alerte et la ou les personne(s) mise(s) en cause** en rappelant notamment l'ensemble des principes fondamentaux : présomption d'innocence, loyauté dans l'administration de la preuve, égalité de traitement, égalité des armes, droit de se faire assister par un avocat ou un interprète, droit de ne pas contribuer à sa propre incrimination... 5

7. Les contrôles et l'évaluation des mesures et procédures composant le dispositif anticorruption

La méthode de contrôle en trois niveaux sur l'ensemble des huit piliers de la Loi Sapin II est théorique et déconnectée de la réalité des entreprises et des bonnes pratiques en matière de conformité. De surcroît, elle n'est pas opérationnelle. La méthode qui consiste à

écartier du contrôle celui qui a contribué à élaborer un dispositif impliquerait d'écartier les personnes les mieux à même de comprendre les processus et de les améliorer! L'AFA reconnaît elle-même que les trois niveaux de contrôle systématiques qu'elle promeut ne fonctionnent pas pour la cartographie des risques. Pour d'autres thèmes moins complexes comme, par exemple, la formation, cette méthode se révèle particulièrement artificielle. De même, il n'apparaît pas utile que les recommandations de l'AFA paraphrasent le Code de commerce, le Plan comptable général ou les normes IFRS pour décrire à nouveau les principes fondamentaux de comptabilité.

Les entreprises se réfèrent à des standards reconnus en matière d'audit, tels que ceux développés par l'IFACI ou l'International Internal Audit, afin d'élaborer des chartes et procédures d'audit interne et d'encadrer leur mise en œuvre. Les Recommandations proposées par l'AFA n'apportent aucun élément nouveau à ce sujet.

Enfin, sur ce point et plus largement, le texte de l'AFA traduit une vision très « négative » ou répressive des contrôles des dispositifs de prévention de la corruption. Ces derniers ne servent pas uniquement à détecter des manquements et à prononcer des sanctions disciplinaires. Ils servent également, et même avant tout, à générer une dynamique positive dans l'entreprise, en montrant que la conformité n'est pas une contrainte mais une source de valeur ajoutée, et à mobiliser les équipes autour d'une culture et de valeurs communes¹!

Nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de toute notre considération.

François Soulagnon

Directeur Général
Afep

Olivier Wild

Président
AMRAE

Stéphane Volant

Président
CDSE

Caroline Weber

Directrice Générale
Middlenext

1. À cet égard, il est frappant de compter 188 occurrences du mot « contrôle » et 34 du mot « sanction » dans le Référentiel anticorruption applicable aux acteurs privés alors que « culture » n'apparaît qu'à trois reprises et « valeurs » (au sens éthique) une seule fois.

Nous avons bien plus à vous offrir que vous ne pensez



Notre équipe est à votre disposition pour une étude personnalisée - **contact.france@msamlin.com**

Découvrez les solutions de MS Amlin sur
www.msamlin.com/france

Une 20^e édition au cœur de la crise

L'événement qui s'est déroulé du 13 au 16 octobre à Monaco a réuni plus de 1 700 professionnels du secteur dans un contexte sanitaire exceptionnel. Alors que le cyber est entré de plain-pied dans la cartographie des risques de l'entreprise, les Assises ont permis de dégager les grandes tendances du moment et ont mis en avant le dynamisme de la filière entre grands groupes et start-up innovantes.



L'un des derniers congrès avec présence réelle en 2020.

C'est un véritable exploit qu'ont réussi les organisateurs des Assises de la cybersécurité en maintenant leur événement en octobre dernier à Monaco. L'événement phare de la cybersécurité en France a pu en effet tenir sa 20^e édition quelques jours seulement avant le reconfinement et l'interdiction des rassemblements d'envergure. Certes, il a fallu pour cela diminuer la jauge des visiteurs et mettre en place un protocole sanitaire très strict (voir interview). Mais passés les premiers moments à se saluer du coude ou à essayer de reconnaître les visages (masqués), les travaux ont rapidement démarré. Il est vrai que ces derniers mois, la sécurité numérique n'a pas manqué d'actualité. Le confinement et son corollaire le télétravail ont mis à l'épreuve les infrastructures technologiques et leur capacité à répondre aux besoins des entreprises. À cela s'ajoutent des vagues de ransomwares qui désormais n'épargnent plus aucune organisation qu'elle soit TPE ou multinationale.

Un message optimiste de Guillaume Poupard

C'est dans ce contexte chargé que Guillaume Poupard, le Directeur général de l'ANSSI a ouvert, «pour la septième fois» a-t-il rappelé, cette édition des Assises. Prenant le contre-pied de certains discours actuels, il s'est voulu optimiste «*oui la menace grandit mais il faut être positif*». À l'appui de ses propos, plusieurs constats. D'abord «*nous arrivons au terme d'une phase d'évangélisation*» que ce soit auprès du grand public, des dirigeants d'entreprise ou des politiques. Par ailleurs, «*être attaqué n'est plus honteux*» et il a salué les victimes qui acceptent de témoigner à l'instar du DSI du CHU de Rouen venu partager son retour d'expérience. «*Avec tous ces éléments*» martèle le Dg de l'ANSSI «*les décideurs ne peuvent plus dire qu'ils ne savaient pas. Et s'ils le disent, ils sont fautifs*». Et pour les aider dans leur démarche, l'Agence met à leur disposition un nouveau guide intitulé «*organiser un exercice de gestion de crise cyber*». Guillaume Poupard a également souligné le travail des



Guillaume Poupart, directeur général de l'ANSSI

industriels, présents en nombre aux Assises. Outre l'annonce d'un nouveau référentiel de qualification (PAMS, pour les prestataires d'administration et de maintenance sécurisée), il a confirmé qu'un «gros hébergeur du nord de la France» que toute l'assemblée a identifié comme étant OVH, serait probablement qualifié «SecnumCloud» d'ici la fin de l'année. La société d'Octave Klaba va donc rejoindre Oodrive et Outscale (filiale de Dassault Systèmes) comme référence d'offres cloud à destination notamment des Opérateurs d'Importance Vitale (OIV). Enfin, il a souligné l'importance de l'humain dans les stratégies de cybersécurité. Que ça soit dans la sensibilisation dès le lycée afin par exemple de faire naître des vocations, ou dans la réunion des talents car «c'est ensemble que nous pourrons lutter contre les menaces». Une conclusion qui a permis d'introduire Michel Van Den Berghe, Directeur

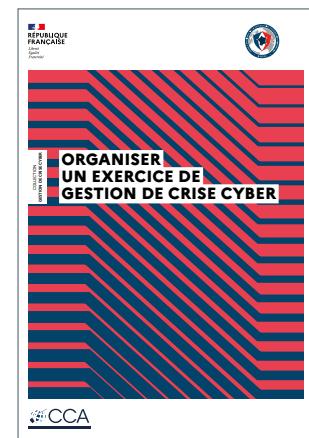
Général d'Orange Cyberdefense, venu présenter le campus Cyber, le futur vaisseau amiral de la cybersécurité hexagonale.

Un écosystème français à la pointe

Car les Assises l'ont encore montré cette année, les fournisseurs français n'ont pas à rougir de leurs concurrents américains, israéliens ou britanniques. Autour des grands noms du secteur comme Thales, Atos ou Airbus Cybersecurity, de nombreuses sociétés hexagonales avaient fait le déplacement à Monaco comme CybelAngel dont la solution de Threat Intelligence repose sur l'Intelligence artificielle et permet de repérer les fuites de données jusque dans le Dark Web. Mais également Olvid, gagnant du 15^e prix de l'Innovation des Assises, dont la messagerie instantanée chiffrée qui se veut une concurrente de WhatsApp et autres Telegram ou Signal a

« Oui, la menace grandit mais il faut être positif. »

Guillaume Poupart,
Directeur général de l'ANSSI



déjà convaincu plusieurs clients européens. Enfin, parmi les autres grandes tendances qui se sont dégagées lors de ces Assises 2020, il faut retenir l'Identity Access Management (IAM-Gestion des Identités) dont les solutions ont été particulièrement sollicitées lors du confinement pour l'accès aux réseaux d'entreprise ; la sécurisation des clouds (SaaS ; IaaS ; Paas) et la souveraineté numérique à l'heure où le contexte géopolitique rebat même les cartes du numérique.

Campus Cyber : l'excellence de la cybersécurité française enfin réunie

Lors des Assises 2020, Michel Van Den Berghe, CEO d'Orange Cyberdefense est venu détailler le projet de Campus Cyber, suite à la mission qui lui avait été confiée en juillet 2019 par le Premier Ministre. Ce campus inspiré des modèles étrangers (CyberSpark israélien de Beer Sheva ; parc technologique russe de Skolkovo ; Cyber NYC de New York) se veut opérationnel et a pour objectif de rassembler sur un même site l'ensemble des acteurs représentant l'écosystème de la cybersécurité en France : grandes entreprises ; start-up ;

laboratoires de recherche ; écoles d'ingénieurs ; services de l'État... qui viendront installer tout ou partie de leurs effectifs. Après de nombreux arbitrages le choix de la localisation s'est finalement arrêté sur le quartier de la Défense (un deuxième site davantage orienté sur le monde industriel devrait être installé par la suite à Satory près de Versailles). L'immeuble nommé Eria sera livré fin décembre pour un début d'installation en septembre 2021. La structure financière se présentera sous la forme d'une SAS de 2 millions d'euros avec une participation de 49% pour l'ETA. Le reste (51%) étant laissé aux structures privées avec différents tickets d'entrée (de 10 000 à 100 000 euros). D'ores et déjà, plus de 60 sociétés se sont déclarées intéressées et certaines ont déjà réservé leur espace. C'est le cas de l'ANSSI, Orange Cyberdefense, Airbus, Cap Gemini, Atos, Thales, Sopra-Steria mais aussi des start-up comme Gatewatcher (créateur de sondes réseaux) ou YesWeHack, (spécialiste du Bug Bounty). Les 25 000 m² de l'édifice se répartiront entre bureaux, espaces publics, showroom et salles dédiées à la formation. ■



Interview Florence Puybareau, Directrice des contenus et de la communication des Assises



Dans quelles conditions avez-vous pu organiser les Assises ?

Les Assises se sont déroulées dans un contexte compliqué : un certain nombre d'entreprises avaient émis des travel ban pour leurs collaborateurs et quelques exposants notamment d'origine étrangère ne souhaitaient pas que leur équipe française participe à l'événement. Pour tous nos visiteurs et notre propre équipe nous étions tenus, bien sûr, de respecter un protocole

sanitaire très strict. Mais finalement les Assises se sont très bien passées grâce au soutien important des autorités monégasques et de l'ensemble des prestataires locaux. Et grâce aussi à la discipline de tous les participants !

Quelles ont été les mesures spécifiques mises en place ?

Il y en avait beaucoup. À commencer par la prise de température à l'arrivée de chacun dans son hôtel et le port du masque partout et tout le temps. Pour rentrer dans le Forum, la prise de température était également obligatoire. Ensuite, il y avait un sens de circulation pour aller d'un espace à un autre. Les salles d'atelier étaient à moitié remplies avec un siège sur deux ainsi que l'amphithéâtre ce qui nous a obligés à dédoubler la salle pour les conférences plénières. Les intervenants devaient être masqués sauf s'ils étaient disposés à plus d'un 1,50 m les uns des autres. Toutes les salles, les micros, les chaises... étaient nettoyés entre chaque conférence ce qui nous a amenés, à être encore plus vigilants que d'habitude sur

les horaires. L'ensemble des repas étaient assis (pas de cocktail le soir) avec des tables de 6 couverts maximum au lieu de 10 en temps normal. Enfin nous avons dû faire une croix sur le concert du dîner de Gala qui en général se termine sur la piste de danse...

Cela a-t-il eu des conséquences sur la qualité de l'événement ?

Je ne crois pas. Au contraire. Malgré les contraintes, les participants étaient très heureux de se voir en physique, d'échanger sans écran ou oreillettes intermédiaires. C'était le premier grand rendez-vous de la cyber depuis plusieurs mois. Le fait que nous étions moins nombreux (1 700 au lieu de 3 000 l'an dernier) a permis d'avoir des moments peut-être plus conviviaux. Et surtout, le « fond » était là avec des conférences et des ateliers de très bon niveau. Néanmoins, ce fut pour toute l'équipe un énorme travail d'organisation et nous espérons l'an prochain, retrouver des conditions plus « normales ».

Le Before : une journée d'étude et de retours d'expérience

La veille de l'ouverture officielle des Assises, 150 RSSI/DSI et quelques fournisseurs se retrouvent pour une journée complète de travaux autour des grandes problématiques de cybersécurité rencontrées par les entreprises. 5 commissions sont l'occasion d'aborder les sujets de façon transversale et d'entendre les retours d'expérience des uns et des autres. Au programme cette année : Gestion de la sécurité en période de crise ; Gestion de la supply Chain : Tendances Technologiques et Innovations ; Le RSSI post-Crise : Gestion des risques et Gouvernance. Cette dernière a été l'occasion de rappeler que la préparation du plan de crise nécessite deux grandes étapes «identifier les risques dans leur grande diversité et dans leur criticité et en définir les impacts. Puis mettre en place un plan d'action avec des priorités». Avec 5 points indispensables pour réussir ces différentes étapes :

- S'appuyer sur les métiers et définir des rôles et responsabilités clairs et partagés avec ces derniers.
- Disposer de moyens financiers spécifiques dédiés au sujet.
- Structurer un plan de communication de la cellule de crise.
- Disposer d'un sponsorship fort de la DG ou du Comex pour porter le sujet au plus haut niveau de l'entreprise.
- Enfin, embarquer tous les collaborateurs ainsi que les dirigeants grâce à un plan de sensibilisation ou de formation.



Table ronde

Risque cyber et risque épidémiologique : quel modèle d'assurance pour les risques systémiques ?

Risques biologiques et informatiques : deux risques systémiques avec nombre de points communs, débattus à l'aune de la question assurantielle. Oliver Wild, le président de l'AMRAE, Maxime Cartan, cofondateur et président de la société Citalid et Luc Vignancour, International Underwriter Cyber & Executives Risks du groupe Beazley ont confronté leurs approches et désaccords sous la houlette de la journaliste Cécile Desjardins.

Quels parallèles ou caractéristiques communes entre le virus de la Covid-19 et ses impacts et les attaques cyber et leurs propres conséquences ? Quels sont les modèles d'assurances associés ?

D'entrée de jeu, Oliver Wild a rappelé que pour ces risques de grande ampleur, la place de la gestion du risque déjà fondamentale, s'était trouvée renforcée. Et de formuler que « *même si nous n'étions pas préparés à la pandémie, l'investissement des entreprises par exemple sur le risque de la supply chain a permis aux entreprises d'être résilientes et de moins souffrir que celles qui en étaient dépourvues. Une entreprise qui gère ses risques est durable. Cela vaut pour la Covid-19 comme pour le risque cyber.* »

Sur la pandémie, le président de l'AMRAE a également souligné la volonté des assureurs de réviser tous leurs contrats où le risque d'épidémie était inclus pour l'en exclure et de procéder de la même façon sur le risque cyber pour l'exfiltrer des polices générales et le cantonner dans des polices dédiées.

Virus ou vers ?

Questionnant les similitudes entre le risque Covid-19 et le risque cyber, Maxime Cartan a plutôt évoqué la similitude avec des vers pour les schémas de propagation, non géolocalisés : une nuée de petits vecteurs qui transmettent la maladie à la victime. « *On est plus proche de la malaria et du paludisme.* » Sur la propagation explique-t-il « *le caractère sans frontière (alors que pour les autres risques, il y a toujours une notion de périmètre) ; l'asymétrie entre attaque et défense (si un seul élément suffit à contaminer, il faut défendre et protéger tout le périmètre) ou l'impact de la remédiation avec des règles d'hygiène à mettre en place et à respecter.* »

Les similitudes

« *En cyber, » ajoute Maxime Cartan, il n'y a qu'une vulnérabilité à trouver, un seul point dans le réseau quand le défenseur doit tout cloisonner. En*

biologie, un cas de contagion suffit à la création d'un cluster alors qu'il faut protéger toute la population.

Seconde similitude, la temporalité : les symptômes se déclenchent assez tard car la période d'incubation est élevée pour la chaîne de compromission. Les vers et malwares se propagent sans aucune charge utile mais avec une bombe logique qui explose à l'instant t avant l'impact : on est dans la furtivité. »

Troisième similitude explique-t-il : « la pénurie de ressources remédiation. Si l'on est tous acteurs dans l'anticipation et dans l'hygiène biologique et numérique, chacun voit la pénurie de personnels en réanimation ou d'expert en remédiation IT en cas d'attaque majeure et massive. »

Couvrir les conséquences économiques

Car, insiste Luc Vignancour, « *le risque cyber n'a pas de limite, est systémique et peut survenir partout en même temps. Ça peut chauffer partout en même temps !* ». Et d'expliquer la faiblesse du modèle assurantiel cyber « *un assureur ne peut affirmer pouvoir compter sur suffisamment de clients pour porter le risque de tout le monde.* » Ce risque est récent, sans forte expérience actuarielle et surtout « *sans matelas financier quand la sinistralité explose.* »

Comment dans ce cas, quantifier sans historique ? Et quel risque à terme pour la solvabilité des assureurs et donc sur les remboursements aux assurés ?

Maxime Cartan compléta cette explication en soulignant que pour acquérir des données (et donc des clients), les assureurs n'avaient pas hésité dans un premier temps à proposer des conditions commerciales attractives. Mais au terme de cette première phase, il fallait désormais scénariser les menaces afin de comprendre la façon dont les attaquants procèdent techniquement.

Et Luc Vignancour de préciser en substance que les assureurs et les courtiers n'ont globalement

« Une entreprise qui gère ses risques est durable. Cela vaut pour la Covid-19 comme pour le risque cyber »

Oliver Wild,
Président de l'AMRAE.

Donner à l'assurance un nouveau sens



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

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

tmhcc.com



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



De gauche à droite Luc Vignancour, Maxime Cartan, Oliver Wild et Célide Desjardins

pas les compétences techniques pour analyser en profondeur les réseaux des entreprises. Les primes encaissées ne leur permettent pas de rémunérer ces experts. A trouver donc dans les travées des Assises.

Ancien de l'ANSSI, Maxime Cartan a montré que l'on peut compléter l'absence d'historique par la connaissance des attaques et attaquants en analysant leur ciblage géographique et sectoriel privilégiés et la façon dont sont conduites les attaques. «À partir de là, on filtre les menaces (intensité) les fréquences d'attaque et l'on peut remonter au RSSI les mesures de défense et au Risk Manager les impacts financiers. On peut donner des éléments pour l'assureur.»

Encore et toujours casser les silos

Pour Oliver Wild, c'est le fondamental et l'indispensable. «La crise a montré qu'il faut aller encore plus loin en profondeur sur cette question pour renforcer sa maîtrise des risques».

Toujours pédagogue, Luc Vignancour expliquait que «pour un assureur, gérer le risque cyber, c'est montrer aux autorités de contrôle qu'il pourra payer. Identifier ses risques cyber dans tous ses contrats (les fameux risques silencieux) et les nettoyer l'occupent beaucoup.

Évoquant la nouvelle dimension des rançongiciels devenus «une véritable industrie où les attaquants connaissaient votre capacité à payer (30 à 50 M€). Chantage à l'extraction de données ou au blocage de données : les frais de remédiation ont grimpé.

Peut-on faire confiance au marché de l'assurance cyber ?

Interpellé la journaliste Cécile Desjardins.

Oui, répondirent les intervenants si... tous s'organisent différemment et mieux. Les solutions ne peuvent provenir que d'un système intégré où tout l'écosystème travaille ensemble dans un dispositif de gestion de risque, parce qu'individuellement, les failles et carences sont réelles. En phase de souscription, des progrès sont à effectuer : pour Maxime Cartan «les questionnaires d'assurance sont très légers.» Ce que confirme Luc Vignancour «un assureur n'est pas un pro de l'IT. Les primes sont trop faibles pour financer les experts.»

Pour Maxime Cartan, il faut changer de temporalité, au regard de l'évolutivité des menaces et adapter fréquemment les polices ou les doter d'éléments paramétriques.

Oliver Wild, coiffant sa casquette de directeur des risques et assurances de Veolia souligna que toute présentation du risque cyber de Veolia aux assureurs s'effectuait systématiquement accompagnée par le directeur de la sécurité IT. Par ailleurs notait-il, savoir parler et présenter risques cyber et solutions de remédiation et financement aux organes de direction pour obtenir les financements adéquats était aujourd'hui discriminant.

Quant à Luc Vignancour, la réponse de l'industrie de l'assurance ne pourra venir comme c'est le cas actuellement d'une juxtaposition de polices pour un même client, mais d'une offre intégrée, portée par un chef de file.

En tout cas, assura (!) t-il «une entreprise qui gère ses risques aura un assureur, mais s'assurer n'est pas une décharge de responsabilité.»

En bref

«Il faut casser les silos de l'entreprise. La Covid-19 nous a montré que nous devons aller plus loin avec les partenaires» a martelé Oliver Wild à l'instar des travaux de l'AMRAE sous l'égide de la direction générale du Trésor au Ministère de l'Économie et des Finances pour la mise en œuvre d'un nouveau régime assurantiel couvrant les conséquences économiques des risques exceptionnels, dont la pandémie.

Venu aux Assises pour appréhender et renforcer le dialogue entre professionnels de sécurité des systèmes d'information et Risk Managers, Oliver Wild a souligné l'ardente nécessité de cette coopération : pour discuter avec un assureur, le Risk Manager doit avoir une compréhension aiguë des risques et savoir expliquer à l'assureur le niveau de maîtrise et la façon dont le risque cyber est intégré à la cartographie des risques. Ceci appelle du côté de l'entreprise, un rassemblement d'expertises : la sécurité informatique, la capacité à quantifier financièrement les impacts et les demandes de couverture. ■

«En cyber, il n'y a qu'une vulnérabilité à trouver, un seul point dans le réseau quand le défenseur doit tout cloisonner.

En biologie, un cas de contagion suffit à la création d'un cluster alors qu'il faut protéger toute la population.»

Maxime Cartan,
Citalid

«Une entreprise qui gère ses risques aura un assureur, mais s'assurer n'est pas une décharge de responsabilité.»

Luc Vignancour,
Beazley

Quand le point de vue du Risk Manager prend tout son sens : la force du collectif

Première vague Covid-19 passée, Les Echos et le Parisien ont produit le 8 octobre 2020, « Gestion des risques : tirer les leçons de la crise du Covid-19 », une table ronde autour de laquelle les acteurs du Risk Management étaient invités à tirer les leçons de sa gestion.



Cécile Desjardins ; Véronique de Jocas Teleperformance ; Emmanuelle Hervé EH&A ; Benoît Vraie ATMB

Tirer et non donner. « Masqués mais sans filtre » prévient en préambule la journaliste Cécile Desjardins à qui revenait la complexe mission de faire émerger des leviers clés pour faire face aux prochaines tempêtes. Exercice d'inventaire périlleux auquel s'est livrée Sophie Mauclair, administratrice de l'AMRAE, directeur des risques et des assurances de Thales DIS, Global Business Unit du Groupe Thales « *Dans la première phase, nous avons pu déployer des plans de crise, prêts et rodés depuis une dizaine d'années* ». Toutefois, même les grandes entreprises auront été impactées malgré leur préparation. « *Dans la dynamique ERM* », précise Sophie Mauclair, « *la cartographie des risques met en lumière surtout les risques opérationnels ayant une forte probabilité de récurrence, et il s'agit de risque à fort impact mais de faible probabilité. On l'a vu venir, mais c'est l'ampleur planétaire qui était hors des radars* ».

Constat partagé. Aucune entreprise n'a pu prévoir l'ampleur de la crise. « *Ce sont surtout les mesures de prévention gouvernementales, poursuit Sophie Mauclair, qui ont déjoué les*

scénarios préparés dans les Plans de continuité d'activité. » Ce que retient Guillaume Litvak, directeur de l'audit interne et des risques du groupe Carrefour, c'est l'engagement inconditionnel des salariés sans lesquelles les trois lignes de maîtrise seraient tombées. Il constate cependant que « *l'implantation internationale du groupe, notamment en Chine, a été un avantage permettant de capter de plus rapidement les premiers signaux et d'agir en conséquence* », ce que les petites entreprises, n'ayant pas développé une culture du risque, n'ont pu anticiper.

D'abord la prévention

Selin Ozyurt, Senior economist pour la France et l'Afrique, pour Euler Hermes, est revenue sur le sujet assurantiel. La crise a mis en évidence la récurrence, après la crise des « Gilets Jaunes », de la perte d'exploitation sans dommages. « *Il faut que les assureurs arrivent à proposer des réponses avec une tarification acceptable face à ces risques* » Sophie Mauclair

« On a pu observer une forme de créativité avec la crise, ce qui est une forme de résilience. »

Benoît Vraie,
ATMB

« Dans la dynamique ERM, la cartographie des risques met en lumière surtout les risques opérationnels ayant une forte probabilité de récurrence. »

Sophie Mauclair,
AMRAE et Thales DIS





Cécile Desjardins ; Guillaume Litvak Carrefour ; Selin Ozyurt Euler Hermes (à l'écran), Sophie Mauclair Thales DIS

a évoqué avec prudence les avancées sur ce sujet du groupe de travail de la direction du Trésor auquel l'AMRAE participait. Depuis, Bruno Le Maire a annoncé, le 7 décembre, le cadre d'une couverture des risques exceptionnels « Pourquoi est-il plus difficile de s'assurer aujourd'hui que par le passé et quid de l'épisode sur les renouvellements ? » a demandé sans détour Cécile Desjardins à Loïc le Dréau, directeur général des opérations de Paris, FM Global. L'assureur est revenu sur les raisons historiques ayant conduit au durcissement du marché, rappelant qu'après la recapitalisation des assureurs à la suite de 2001, les primes ont baissé de 50 % sur une quinzaine d'années. « Le contexte Covid-19 », observe Loïc le Dréau, « a rendu le terrain compliqué pour le Risk Manager, devant rendre son risque attractif, dans un environnement comportant de plus en plus de risques, cyber entre autres ». Sa leçon de la crise ? « Avoir une vision globale des risques, mettre en place des PCA et surtout les tester ».

Une invitation claire à « ne pas mollir sur la prévention pour avoir des risques attractifs. »

Des biais cognitifs toujours prégnants

« Les biais cognitifs qui ont été un frein aux prises de décision, beaucoup d'entreprise ont eu du mal à utiliser les retours d'expériences » a analysé Emmanuelle Hervé, directrice générale, EH&A. « Beaucoup d'entreprises n'ont pas basculé en gestion de crise en dépit des alertes sans doute parce que la notion de faute n'était pas imputable à l'entreprise. »

Sur la question centrale du Plan de Continuité d'Activité, Benoît Vraie, responsable gestion des risques et qualités des Autoroutes et Tunnel du Mont Blanc, maître de conférences associé dans le Master « Gestion globale des risques et des crises » de Paris I et coauteur pour l'AMRAE du livre « Les plans de continuité d'activité » a précisé l'importance. Pour ce spécialiste en

« L'implantation internationale du groupe, notamment en Chine, a été un avantage permettant de capter de plus rapidement les premiers signaux et d'agir en conséquence. »

Guillaume Litvak, directeur de l'audit interne et des risques du groupe Carrefour



« Le contexte Covid-19 a rendu le terrain compliqué pour le Risk Manager, devant rendre son risque attractif. »

Loïc Le Dréau, FM Global

LE SPÉCIALISTE GRANDES FLOTTES AUTOMOBILES

supérieures à 10 000 véhicules

GESTION SUR-MESURE

auto assurance, stop loss, franchise RC

MAÎTRISE DES COÛTS

réparations négociées, accidents
management, prévention intégrée à la
gestion

OUTILS DIGITAUX POUR LE PILOTAGE DU RISQUE

extranet, webapp de déclaration de
sinistre, reporting adapté à votre
arborescence

220 000 VÉHICULES GÉRÉS





« Le Risk Manager a une opportunité incroyable de communiquer auprès de la gouvernance pour favoriser l'investissement dans le Risk Management. »

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

gestion de crise et PCA, il importe « d'avoir une réponse proportionnée. Les acteurs de la crise sont des humains, mobilisés tant par l'entreprise que par leur famille dans le cas précis de cette crise ». Pour Véronique de Jocas, Risk & Insurance Manager de Téléperformance, « l'intégration des retours d'expérience s'est faite sans attendre la fin de la crise. Il fallait avancer en dépit des contraintes. »

A monde hyper connecté, menaces hyper connectées

« On a pu observer une forme de créativité avec la crise », a rebondi Benoît Vraie « ce qui est une forme de résilience. Il faudrait que cette dernière se développe au niveau de l'individu et pas seulement de l'organisation. Pour exemple, chaque habitant dans un rayon de 200 kilomètres devrait connaître le plan d'action en cas de problèmes sur une centrale nucléaire, nous en sommes très loin. » L'universitaire a proposé de réaliser sans attendre une revue des troupes afin de créer une nouvelle dynamique pour l'entreprise « avec des mesures qui permettent de mesurer la résilience ». « Cette crise aura permis d'apprendre à être surpris » selon Véronique de Jocas, rejoints en cela par Benoît Vraie pour qui, « le monde étant de plus en plus connecté, les menaces le sont tout autant, que ce soit sur l'aspect cyber, sanitaire, conflits, supply chain : il faut collectivement avoir de la flexibilité. » Pour l'ensemble des intervenants, la force du collectif aura été remise sur le devant de la scène.

Conclusion attendue d'Oliver Wild, Président de l'AMRAE, directeur des risques et des assurances de Veolia, qui confirmait que les entreprises ayant investi dans le Risk Management ont été les plus résilientes. « Mais la crise n'est pas finie », notait le Président de

l'AMRAE, prédictif, il n'y a pas que la Covid-19. « Il faut donner les clés d'action. »

Partage d'expérience, l'autre leçon de la crise « Ce qui a été impressionnant, c'est le partage d'expérience dès le début de la crise », a analysé Oliver Wild, « cette inspiration des autres est capitale, car la maturité est différente d'une entreprise à l'autre. » Le directeur des risques de Veolia a également insisté sur le rôle moteur du conseil d'administration « qui doit challenger sa direction générale sur la prise en compte des risques de l'entreprise ». Et de conclure « Le Risk Manager a une opportunité incroyable de communiquer auprès de la gouvernance pour favoriser l'investissement dans le Risk Management. Il faut également se poser rapidement les questions sur ce qui a et n'a pas fonctionné, c'est-à-dire poursuivre le développement de la culture du risque. Il faut se parler au sein de l'entreprise. Enfin, il faut que l'assurance dépasse l'aspect portefeuille et regarde avec objectivité l'entreprise qui a su gérer ses risques. » ■

« L'intégration des retours d'expérience s'est faite sans attendre la fin de la crise. Il fallait avancer en dépit des contraintes. »

Véronique de Jocas,
Téléperformance



Les jeudis de l'AMRAE

Webinaires : le trait d'union de la communauté des Risk Managers durant la crise

À l'instar de nombreuses organisations, l'AMRAE a su s'adapter. À un mois du deuxième confinement et à quelques heures du couvre-feu, l'association avait tenu sa journée scientifique lors de laquelle Oliver Wild, nouveau Président, avait à distance, présenté sa feuille de route. Depuis, plus de 15 webinaires se sont succédé sur les thèmes de la culture du risque et de son financement.

Si la crise de la Covid-19 a continué d'animer des visioconférences toujours plus nombreuses sur le web, l'AMRAE a poursuivi sa mission d'information et de diffusion des développements scientifiques. Ainsi, depuis septembre, pas moins de 18 webinaires ont réuni la communauté du Risk Management.

Pour répondre aux différentes problématiques et éclairer les thèmes à l'aune de l'actualité, les présidents de commission se sont mobilisés. Avec pour thèmes les nouveaux enjeux de la RSE et de la Compliance, la « Commission ERM 360° » a poursuivi son engagement et ses réflexions sur les fondamentaux du socle de l'Entreprise Responsable.

La « Commission Construction », pour sa part, dans un contexte difficile et sur un secteur très touché, s'est attachée à affronter, voire dépasser la crise, anticipant les conséquences de la vague verte annoncée dans le secteur. Un point fut également fait sur l'évolution des missions du contrôleur technique, partie prenante s'il en est, avec l'assureur, dans ce domaine.

La « Commission Responsabilités », très plébiscitée, est revenue lors de sa dernière session sur l'interprétation des dommages immatériels non consécutifs en droit anglo-saxon versus en droit français, avec en ligne de mire, le point de vue de l'assureur.

Pour sa part, la « Commission Automobile » aura eu une belle audience autour des tendances du renouvellement de l'assurance des flottes automobile et l'impact de la crise sanitaire sur la fréquence des sinistres.

Actualité oblige, la « Commission Systèmes d'Information » aura fait écran plein avec un focus sur le télétravail, la prévention des risques, notamment le « Ransomware ». Au cœur des



Antennes régionales très actives

« Retour d'expériences sur le PCA, suite à la crise Covid-19 » en septembre et « Comment gérer les risques et la crise d'une pandémie longue »

en décembre : avec deux animations, l'antenne régionale Grand Ouest a permis à ses membres de combiner vision stratégique et expérience opérationnelle de la crise, grâce au partage de retours d'expérience (voir Atout n° 26).

L'antenne régionale Auvergne Rhône-Alpes, pour sa part, après un webinaire en octobre de sensibilisation sur les risques de fraude, a terminé l'année en invitant ses membres à échanger autour d'un des sujets de l'année : la perte d'exploitation avec dommages.

Enfin, courant octobre, à quelques jours du reconfinement, l'antenne régionale PACA avait choisi l'actualité brûlante de ce second semestre : « Assurances et Covid-19 à l'heure du renouvellement : comprendre et optimiser les contrats d'assurance ». Une réussite à tous les points de vue.

La convivialité des commissions en présence reste plébiscitée par les adhérents.

L'élargissement de l'audience avec son virage digital permet de rapprocher l'AMRAE de ses adhérents loin des grandes métropoles ou aux agendas contraints.

Gageons que 2021 permettra la réelle combinaison des deux formats. ■



Prix Sciences du risque - édition 2021 appel à candidature

La Fondation Optimind, en partenariat avec l'AMRAE, l'Institut des actuaires, la FFA et La Tribune, organise pour la troisième année consécutive le Prix des Sciences du Risque.

Ce prix vise à récompenser les meilleurs travaux d'étudiants ou de jeunes chercheurs en matière de gestion des risques d'entreprise, sans exclusive quant au domaine étudié ni aux démarches scientifiques sous-jacentes. Tous les étudiants en formation de niveau M2 ou doctorat, ainsi que les chercheurs, pourront présenter les travaux qui répondent à ces caractéristiques et ont été réalisés ou publiés dans les douze mois précédant la date de clôture des candidatures.

Le prix est doté d'un montant de 10 000 €. La date de clôture pour l'envoi des candidatures est fixée au vendredi 16 avril 2021 inclus.

Le jury du Prix est composé d'experts désignés principalement par l'AMRAE et l'Institut des Actuaires. La cérémonie de remise du Prix aura lieu au printemps 2021 à Paris.

Pour candidater ou revoir les précédentes éditions : sciencesdurisque.com

3 et 4 février 2021

La sagesse du risque pour une immunité collective

Le e-Évenement de l'AMRAE, 100 % digital



Impossible de se réunir ? L'Association l'avait anticipé.

Si la gestion des risques a plus que jamais prouvé son utilité, prendre de la hauteur et partager l'expérience est encore plus indispensable face aux contextes sanitaire et réglementaire exceptionnels. C'est pourquoi l'Association a créé ce nouvel évènement, 100 % digital durant deux jours. Avec un double leitmotiv : comprendre les jalons à poser pour le Risk Management d'une économie post-Covid responsable et revisiter en profondeur les mécanismes de financement contribuant à la résilience collective.



Un rythme soutenu

20 minutes pour une keynote, 40 minutes pour une plénière, 55 minutes pour une table ronde et 10 minutes pour chaque interview de partenaire : le tempo sera rapide pour une attention soutenue. Pour celles ou ceux qui ne pourront tout suivre ou devront effectuer quelques pauses, les « replays » seront immédiatement disponibles.

Haute définition

Filmés et diffusés en direct du célèbre studio Gabriel à Paris, selon les plus hauts standards de qualité audiovisuelle, de diffusion et d'interaction en ligne, plénières, orateurs de prestige et tables rondes se succéderont durant les deux journées, revisitant ainsi l'habituel « plénières puis ateliers ».

Les plénières

L'économie postCovid à l'aune de la gestion des risques

«Reconstruire après la crise : quels modèles pour transformer le monde dans le respect de la liberté ?» «Agir pour la Résilience collective : l'entreprise sera responsable ou ne sera pas.» «L'homme au cœur du capitalisme responsable» et «Sagesse du risque, quand l'expérience inspire la vision prophétique de la jeunesse» : quatre plénières ne seront pas de trop pour tenter de poser un ou plusieurs canevas d'une reprise économique responsable et pérenne.

Reconstruire, pour le bien commun

Sur la base d'un espace européen social et économique renouvelé, il faudra – au-delà de panser les blessures causées par la pandémie et

« Pendant la crise, l'utilité de la gestion des risques est une des rares certitudes qui n'a pas volé en éclats, bien au contraire. Il s'agit maintenant de reconstruire une résilience collective, durable et responsable - c'est la raison d'être de la gestion des risques. »

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



« Le risque sanitaire nous questionne au plus intime du rapport à la vie et à l'économie. La crise économique a montré que les entreprises sont-elles aussi des organismes vivants vulnérables. Chacun de nous aspire à une économie résiliente et soucieuse de la qualité de vie, un écosystème durable organisant un partage harmonieux du risque »

Brigitte Bouquot,
Ancienne présidente de l'AMRAE

l'arrêt de l'économie - réparer les fractures sociales et géographiques trop longtemps laissées sous le mouchoir. Des blessures bien souvent à la source des dérives violentes des réseaux sociaux. Comment retrouver le respect du bien commun ? En réencastrant économie, société et politique dans un meilleur partage du risque, condition essentielle d'une résilience collective. Le capitalisme financier doit se muer en capitalisme responsable et trouver également une nouvelle articulation État-entreprises. Un capitalisme qui s'inscrira davantage dans le temps long de la démocratie alors que vibrent les impatiences légitimes de chaque nouvelle génération. Il faudra savoir écouter chacun pour mieux répondre à l'intérêt général. Dans ce nouveau paradigme, où les entreprises, moteur d'une relance durable, partageront le risque pour mieux le porter, il sera impératif de soutenir celles dont la stratégie et la gestion sont responsables.

Renforcer la robustesse de l'entreprise et sa maîtrise du financement de ses risques

« Financer la prise de risque tout en renforçant la résilience collective : le Risk Management matrice du capitalisme responsable » et « L'assurance des grands risques vers un nouveau modèle ? Un nouveau cycle ou l'inversion des rôles entre les entreprises et les assureurs » : ces deux plénières appréhenderont comment développer une prévention offensive et rééquilibrer les cartes avec l'industrie de l'assurance.

Une prévention offensive

L'entreprise ayant l'intelligence globale des risques allouera plus de ressources propres dans la prévention de ses risques opérationnels et stratégiques, ainsi que dans les investissements du futur comme ceux pour la décarbonation au lieu de privilégier une distribution maximale aux actionnaires. Cette approche responsable est un choix de gouvernance.

Comptablement, elle agira également sur ses dispositifs d'auto-assurance dans un environnement fiscal favorisé, complétés par sa captive d'assurance ou de réassurance, plus que jamais à l'agenda.

Le rééquilibrage des cartes avec l'industrie de l'assurance.

Les nouveaux « risques en puissance » sont aux limites de l'assurabilité. L'entreprise est in fine devenue son propre assureur, portant sur son compte de résultat et sur son bilan l'impact de ces chocs externes. Les fortes tensions du marché de l'assurance démontrent que l'on ne pourra plus passer directement du risque à l'assurance. Désormais, le dialogue avec les assureurs qui sauront valoriser la qualité du Risk management repose sur le socle fonds propres, autoassurance et captives. ■

Trois journalistes pour animer plénières et tables rondes



Nicolas Beytout,
président fondateur de l'Opinion



Cécile Desjardins,
journaliste économique



Sidonie Watrigant,
journaliste économique

6 TABLES RONDES

1 - Risques, climat et responsabilité sociale et environnement des entreprises : quelles trajectoires ?

2 - Gestion globale du risque : prendre des risques, en pleine conscience

3 - « New normal » RH et risques associés

4 - Quels financements des risques par le marché de l'assurance, intégrant le Risk Management ?

5 - Le cyber ou la prochaine pandémie

6 - Crise globale : quand la « Supply » se déchaîne

Parmi les keynote speakers



Antoine Frérot,
Président-directeur
général de Veolia



Florence Lustman,
présidente de la FFA



Bris Rocher
Groupe Rocher

Parmi les intervenants



Nicolas Arpagian
Orange cyberdéfense



Patrick Artus
économiste



Brigitte Bouquot
AMRAE, Thales



Véronique Brionne
Chubb



Etienne Charpentier
Axa Climate



Philippe Cotelle
AMRAE et Ferma, Airbus
Defence & Space



Christophe Delcamp
FFA



Antoine Denois
Siaci Saint-Honoré



Frédéric Dhers
Scor



Antoine Frérot
Veolia



Laurent Giordani
Kyu Associés



Sophie Guermi
Lauréate du prix
«La Parole aux 18-28»



Rachel Guibert
AMRAE, Publicis Group



Delphine Horvilleur
Rabbine et écrivain



Mylène Jarrossay
Cesin, LVMH



Michel Josset
AMRAE, Faurecia



Cyrille Lelarge
Sanofi



Loïc le Dréau
FM Global



Sylvie Mallet
AMRAE, Deloitte



Régis Mulot
Ipsen Pharma



Christophe Nguyen
Empreinte Humaine



Philippe Noirot
AMRAE, Orange



Gérard Payen
AMRAE



Gilles Proust
Arengi



Edwige Rey
Mazars



Alain Ronot
AMRAE, Capgemini



Karima Silvent
Axa



Ludovic Subran
Euler Hermes



Hélène Valade
LVHM, Orse



Arnaud Vaissié
Orse, LVMH



Philippe Vivien
Alixio



Oliver Wild
AMRAE, Veolia



Stéphane Yvon
AMRAE, Edf assurances

Inscription gratuite sur <https://sagessedurisque.amrae2021.fr/>

Détails pratiques
Inscription gratuite sur <https://sagessedurisque.amrae2021.fr/>
Chacun pourra poser en ligne et en direct ses questions.



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

VOUS SOUHAITEZ
comprendre le mécanisme de la gestion globale des risques

AMRAE FORMATION VOUS PROPOSE

- **Passer de l'assurance à la gestion des risques**
Durée : 2 jours • Dates : 25, 26 mars 2021 à Paris
- **Mettre en œuvre une démarche de management global des risques (ERM)**
Durée : 3 jours • Dates : 8, 9, 10 mars 2021 à Paris
- **Elaborer une cartographie des risques : concept et pratique**
Durée : 3 jours • Dates : 26, 27, 28 mai 2021 à Paris
- **Analyser, réduire ses risques : construisez votre plan d'actions**
Durée : 3 jours • Dates : 7, 8, 9 juin 2021 à Paris

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



iSIGR

Votre plateforme collaborative de gestion des Risques & Assurances



COLLECTE DES VALEURS



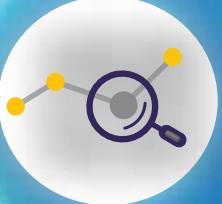
POLICES & PRIMES



BASE DOCUMENTAIRE



SINISTRES



CERTIFICATS D'ASSURANCE



PRÉVENTION

REPORTING

VISION GEODECISIONNELLE

Votre contact : Christine RICHARD
+33 6 03 69 64 29
christine.richard@visiativ.com

Facile d'utilisation, multilingue, personnalisable et modulaire, la plateforme iSIGR vous permet de piloter votre activité Risques & Assurances et de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un référentiel partagé.



A VISIONTIV COMPANY

www.i-porta.com

GRENIER AVOCATS

LE RISQUE DE CORRUPTION : QUEL BILAN DEPUIS L'ADOPTION DE LA LOI SAPIN 2 ?

Le 21 septembre 2020, l'Agence française anticorruption (AFA) a révélé son premier diagnostic des dispositifs de lutte contre la corruption mis en place par les entreprises depuis l'adoption de la loi Sapin 2 relative à la transparence, à la lutte anti-corruption et à la modernisation de la vie économique. Notre cabinet qui, depuis quatre ans, accompagne plusieurs entreprises et leurs filiales dans le déploiement de la loi dite « Sapin 2 » partage, dans ses grandes lignes, l'analyse de l'AFA : les dirigeants ont incontestablement pris conscience du risque de corruption. Cependant, son traitement doit encore, le plus souvent, être significativement amélioré pour une protection efficace.



Patrice Grenier
Fondateur Grenier Avocats

GrenierAvocats

CABINET D'AVOCATS - LAW FIRM

Rappelons que depuis juillet 2017, toutes les entreprises ou groupes d'entreprises de plus de 500 salariés générant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros sont tenus de se conformer aux exigences de la loi Sapin 2. Plus concrètement, la loi oblige les structures concernées à mettre en place plusieurs dispositifs : un code de conduite, des dispositifs d'alerte interne, une cartographie des risques de tous les publics de l'entreprise, des procédures de vérification, la formation des cadres et de tous les personnels exposés, la définition d'une politique de sanctions disciplinaires ainsi que la formalisation d'un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre.

La conscience de l'avantage compétitif

Même si la loi Sapin 2 a été perçue comme difficile à déployer, elle a permis, principalement aux grandes entreprises, de mesurer l'importance de dispositifs de prévention pour améliorer leurs relations avec leurs clients, mais aussi avec leurs fournisseurs, les institutions et enfin leurs collaborateurs, notamment au travers de la promotion de valeurs comme l'éthique, l'honnêteté ou encore la transparence. À ce titre, la conformité devient un enjeu business autant qu'un défi structurant en interne.

Un retard important des PME et des petites ETI Le diagnostic de l'AFA est particulièrement sévère sur la « pratique Sapin 2 » de ces structures qui, pour un très grand nombre, ne disposent d'aucun dispositif. Il est vrai que même si la majorité d'entre elles n'en n'ont pas l'obligation légale, elles sont tenues de satisfaire aux exigences de leurs partenaires

commerciaux assujettis à la loi Sapin 2 sous peine d'être disqualifiées. De plus, elles ont intérêt à opter pour un dispositif type loi Sapin 2 pour diminuer leur risque pénal. Notre expérience confirme que les PME et les petites ETI, moins pourvues en personnels dédiés à la conformité, ont un besoin urgent de se faire accompagner, de manière spécifique et adaptée.

Une grande carence dans l'évaluation des tiers Parmi les entreprises interrogées par l'AFA, elles ne sont que 39 % à disposer de procédures d'évaluation de leurs tiers. Or, la loi Sapin 2 est extrêmement stricte dans l'obligation de cartographier ces risques. Ainsi, à minima, les entreprises ont intérêt à actualiser tous leurs contrats fournisseurs pour y intégrer des clauses anticorruption et/ou d'audit. D'autres chiffres révélés par l'AFA montrent des insuffisances : la cartographie des risques n'est réalisée que dans 53 % des cas et elles ne sont que 56 % à dispenser une formation et à disposer d'un mécanisme de contrôle. Face à ces constats, plusieurs raisons peuvent être invoquées comme l'insuffisance des moyens financiers affectés et la faible portée des sanctions disciplinaires.

Malgré son message du « peut mieux faire », le diagnostic de l'AFA montre une grande avancée dans l'intégration du risque corruption au sein des entreprises françaises. À ce titre, soulignons tout de même que 61 % des entreprises interrogées confirment avoir mis en place un dispositif d'alerte interne.



> HDI Global SE
> Cyber

PROTEGEZ VOTRE ENTREPRISE CONTRE LE RISQUE CYBER

Le monde du travail tel que nous le connaissons évolue. Les incertitudes liées à la pandémie et la recrudescence des cyberattaques fragilisent le bon fonctionnement de votre entreprise.

Face aux risques de cybersécurité, nous assurons avec vous la pérennité de vos activités.

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

www.hdi.global

HMN & PARTNERS

RISQUES INDUSTRIELS ET VALEUR PROBANTE DE L'EXPERTISE TECHNIQUE

Dans le cadre de leurs activités diverses, les industriels sont particulièrement exposés à des contentieux mêlant des aspects juridiques et des problématiques techniques pointues. La désignation d'avocats et d'experts de confiance et expérimentés en matière de risques industriels s'avère alors essentielle, notamment pour le suivi des expertises techniques, qu'elles s'inscrivent dans un cadre judiciaire ou amiable.



Juliette Vogel
Avocat associé HMN & Partners

Fréquemment, l'appréciation des aspects complexes d'un litige est confiée à un technicien à la demande du juge saisi aux fins de l'éclairer par des constatations, par une consultation ou par une expertise sur une question de fait qui requiert les lumières d'un tel spécialiste. Mais de temps à autre, avant la saisine du juge, les parties décident, de façon unilatérale ou conjointe, de recourir à l'avis d'un tel technicien pour faire la lumière sur les problématiques à l'origine de leur différend et les solutions à y apporter.

Secondairement et lorsque les parties n'ont pu trouver d'issue amiable à leur litige, se pose la question de la valeur juridique du ou des rapport(s) d'expertise(s) technique(s) soumis à l'appréciation du juge.

La Cour de cassation a eu l'occasion de statuer à de nombreuses reprises sur ce sujet et en ressort une jurisprudence abondante relative à la valeur probante des rapports d'expertise produits au soutien des prétentions des parties. Pour une nouvelle illustration, l'arrêt du 9 septembre 2020 de la Première chambre civile se prononce sur la valeur de rapports d'expertise judiciaire et amiable établis de façon non contradictoire.

De manière générale, la valeur probante du rapport d'expertise judiciaire est reconnue dès lors que les opérations d'expertises ont été menées dans le respect des prescriptions légales et notamment du contradictoire. Le rapport d'expertise se suffit alors à lui-même et le juge peut se fonder exclusivement sur celui-ci. Cette solution s'applique également aux rapports d'expertise résultant d'investigations amiables mais conduites contradictoirement à l'égard de toutes les parties.

Cependant, lorsqu'une partie se fonde sur un rapport d'expertise judiciaire ou amiable sans que l'autre partie n'ait été appelée ou représentée au cours des investigations techniques, la jurisprudence considère que les conclusions qui en découlent doivent être regardées comme non contradictoires et ne peuvent suffire pour fonder exclusivement la décision du juge, qui doit notamment rechercher si cet avis technique est corroboré par d'autres éléments de preuve.

En revanche, bien que la participation d'une partie mise en cause aux opérations d'expertise technique conduites par un spécialiste qu'une partie a désigné seule ne conduise pas nécessairement à conférer un caractère contradictoire à son rapport, celui-ci sera néanmoins susceptible d'être exploité par le juge.

Compte tenu de ces ambiguïtés, il est dès lors important pour les industriels, accompagnés de leurs assureurs et courtiers, de veiller à se faire assister et conseiller utilement avant d'initier et/ou participer à toute mesure d'expertise exécutée par un technicien.

Le cabinet HMN & Partners, constitué d'avocats aux compétences professionnelles variées, dont l'expérience et l'expertise sont reconnues en droit des assurances et risques industriels, offre à ses clients (assurés professionnels et assureurs) une assistance à tous les stades des litiges, en intervenant en amont dans une logique de prévention des risques, et en aval en proposant la stratégie de règlement des différends la plus adaptée à leurs enjeux économiques et la sauvegarde de leurs intérêts.



HMN • PARTNERS

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

Bâti POU Capita
Solvabilité Gouvernance Risques Maitrise
Conformité Prévention

Assurance
Performance

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



Formations certifiantes, diplômantes



Programmes courts



Formations intra-entreprise

En savoir plus : www.amraeformation.fr

Contact : amrae.formation@amrae.fr - 01.42.89.32.72



Abonnement 2021*

Je désire m'abonner à la revue Atout Risk Manager pour 2021 (4 numéros)

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

Non adhérent à l'AMRAE : 74 € HT**

Adresse de livraison

Nom

Prénom

Entreprise

Adresse

Code Postal

Ville

Tél.

E-mail

Adresse de facturation

si différente de l'adresse de livraison

Nom

Prénom

Entreprise

Adresse

Code Postal

Ville

Tél.

E-mail

Date

Signature

ATOUT RISK MANAGER

Contact : AMRAE

Service abonnement

80 boulevard Haussmann

75008 Paris

Tél. : 01 42 89 33 16

atoutriskmanager@amrae.fr

RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

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

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

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



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.

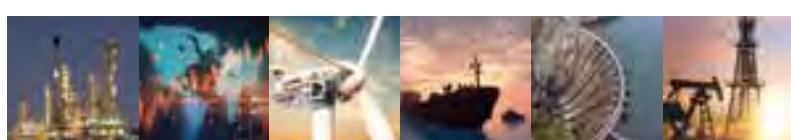
NOS DOMAINES DE COMPÉTENCE

- Aéronautique
- Aérospatial
- Agro-alimentaire
- Automatismes
- Automobile
- Bâtiment
- Centrales à béton / enrobé
- Chimie
- Cimenterie
- Cyber

- Défense - armement
- Électricité industrielle
- Électricité T. & D.
- Electronique
- 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



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



QBE Toujours prêt

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

www.qbefrance.com

 QBE