

Strategic RISK

www.strategic-risk-global.com



Gilbert Canaméras inaugure les 23ème Rencontres de l'AMRAE avec l'annonce d'un guide du cyber-risque

Lors d'un entretien de préconférence, le président de l'association évoque la publication d'un cyber-guide et un nouveau programme de formation

L'AMRAE s'apprête à publier un « cyber-guide » : celui-ci aidera les risk managers à présenter leur argumentaire pour modifier leurs polices existantes ou pour y inclure de nouveaux risques. Il leur permettra également d'acquérir les couvertures le mieux adaptées pour leur entreprise.

Gilbert Canaméras, le président de l'AMRAE, annoncera la sortie de cet ouvrage lors de son discours d'ouverture de ce matin. Il rappellera aux participants que le paysage du risque évolue rapidement : avec les progrès de la robotique et de l'intelligence artificielle, il va falloir s'adapter à la nouvelle donne en matière de cyber-risque.

« Pour que les assureurs puissent proposer une bonne solution pour les cyber-risques, il faut au préalable que les risk managers les identifient », affirme Gilbert

Canaméras lors d'un entretien de préconférence avec *StrategicRISK*.

« L'AMRAE lance ce nouveau guide des cyber-risques pour les aider à dresser un état des lieux au sein de leur entreprise. Ils pourront alors présenter celui-ci à leurs assureurs pour obtenir la meilleure couverture possible, qu'il s'agisse de modifier leurs polices cyber existantes ou de demander à l'assureur d'en préparer de nouvelles.

« Jusqu'à présent, les assureurs proposaient des produits couvrant

Les courtiers doivent soutenir la compétitivité Made in France

Hervé Houdard, le président de la Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurances (CSCA), appelle tous les courtiers à soutenir la compétitivité des entreprises françaises au-delà du périmètre européen.

Sur fond d'économie maussade et de concurrence mondiale acharnée, Hervé Houdard affirme que les entreprises françaises ont besoin du soutien de leurs courtiers pour se développer sur les marchés émergents.

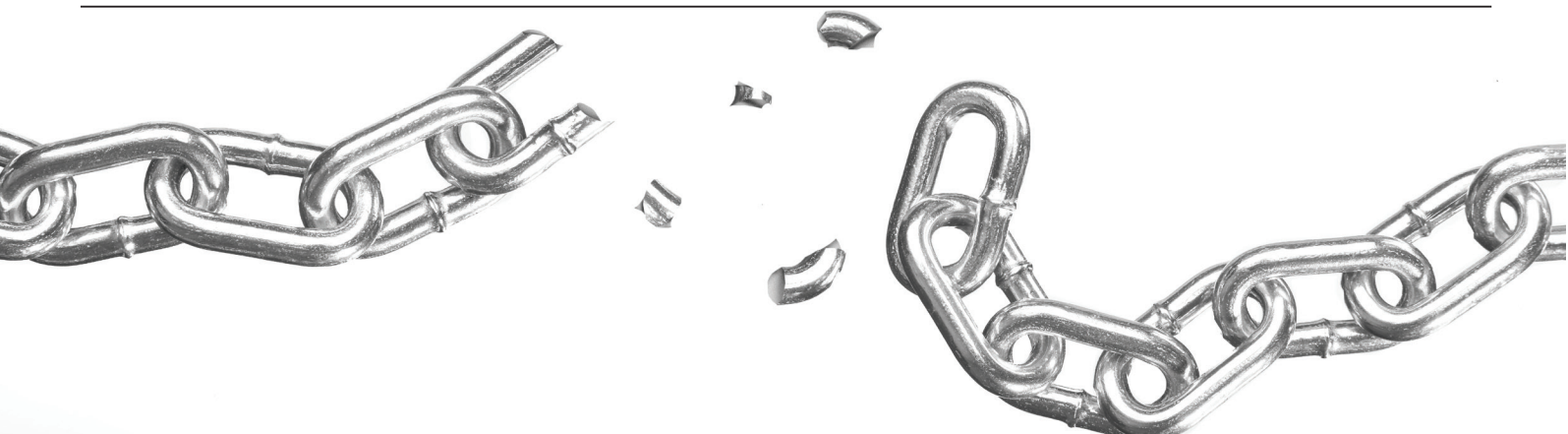
« La conjoncture française et européenne est difficile, explique Hervé Houdard, qui est le directeur général de SIACI SAINT HONORE. Cette année, deux des principales conférences portent sur les stratégies de développement possibles et sur la façon dont les courtiers peuvent aider leurs clients à rester concurrentiels au plan mondial. »

Pour M. Houdard, les courtiers ont un devoir de conseil vis-à-vis de leurs clients et ils doivent les aider à surmonter les défis internationaux ; ils n'ont pas vocation à se substituer aux risk managers en interne.

« Nous savons que de nombreuses industries françaises se développent désormais hors du périmètre national ou européen. Nos courtiers doivent donc s'adapter et être capables d'aider leurs clients à se développer et à gérer leur risque au plan mondial.

« En tant que représentant de la CSCA, je souhaite dire aux risk managers que les courtiers font tout ce qui est en leur pouvoir pour les aider dans ce contexte délicat. »

(Suite page 8)



France : la chaîne logistique et le risque en 2015

Rédacteur en chef
Mike Jones

Rédactrice en chef adjointe
Kin Ly

Directrice de la rédaction et
de la collection juridique
Hélène Préchac

Rédacteur en chef pour l'Asie
Sean Mooney

Journaliste senior
Asa Gibson

Directeur commercial
Eric Anderson

Directeur commercial
Asie-Pacifique
Adam Jordan

Contrôleur principal de la
production
Alec Linley

Analyste des données senior
Fayez Shriwardhankar

Éditeur
Jack Grocott

Éditeur adjoint
Tom Byford

Éditeur exécutif
Asie-Pacifique
William Sanders

Directeur général
Tim Whitehouse

Email:
prénom.nom@nqsm.com

Publié par
Newsquest
Specialist Media Ltd

Bureau de Londres :
30 Cannon Street,
London EC4M 6YJ



Bureau d'Australie :
3/50 Carrington Street,
Sydney, NSW 2000,
Australie

Bureau de Hong Kong :
Suite 1003,
43-55 Wyndham Street,
Central, Hong Kong

Photos: Shutterstock,
Marc Verneret et AMRAE

Selon les résultats de l'étude *Resilience Index* 2015 menée par FM Global, la résilience aux perturbations de la chaîne logistique est en baisse dans la moitié des pays observés.

Les indices de cette étude permettent de comparer les performances de 130 pays en termes de résilience logistique entre 2011 et 2014. Les nouveaux indices, qui seront publiés en mars, indiquent que les scores de résilience ont évolué (à la hausse ou la baisse) dans 90 % des pays étudiés.

Avant même la publication officielle de ces indicateurs, Loïc Le Dréau, directeur de la souscription et de la

clientèle de FM Global, confiée à *StrategicRISK* que le risque de la chaîne logistique sera un sujet crucial en 2015.

« Le rang au sein du classement de FM Global *Resilience Index* 2015 a varié pour 90 % des 130 pays et régions étudiés. La moitié ont vu leur résilience aux perturbations logistiques diminuer ; 40 % l'ont vu augmenter.

« Les conclusions générales et les données seront publiées en mars. Les perturbations de la chaîne logistique sont l'une des causes principales de volatilité en entreprise. Notre relevé d'indices statistiques en ligne est conçu pour aider les décideurs à évaluer et à

gérer les risques de la chaîne logistique. Il peut aider à choisir les lieux d'implantation, à sélectionner les fournisseurs et à évaluer la résilience des pays clients. »

Loïc Le Dréau avance également qu'étant donné le paysage du risque pour les sociétés françaises, les risques naturels restent le premier facteur de pertes pour les entreprises et qu'il est donc crucial que ces dernières gèrent leur exposition à ce risque.

« Enfin, vu les derniers événements, l'importance du risque de terrorisme ne devrait échapper à personne », conclut-il.



Quand les événements climatiques inhabituels menacent

Les épisodes météorologiques hors normes deviennent plus fréquents. Et pour Tanguy Touffut, le responsable de la branche global parametric insurances d'AXA Corporate Solutions, cela peut avoir des conséquences directes sur les bilans.

Les événements météorologiques inhabituels se sont multipliés ces dernières années. Ils peuvent affecter de façon significative le chiffre d'affaire trimestriel d'une entreprise et même

avoir un effet plus marqué qu'une catastrophe. « Les entreprises sont aujourd'hui sensibilisées au changement climatique. Il est vrai que nous avons connu une fréquence plus élevée d'anomalies météorologiques dans le monde au cours des dernières années », indique Tanguy Touffut.

« Selon les dernières données météorologiques disponibles, l'hiver dernier (2013-14) a été le plus pluvieux au Royaume-Uni depuis 1776,

un des plus froids dans le Nord-Est des États-Unis avec des minima de température records et un des deux plus chauds en France depuis 1900. »

D'après Tanguy Touffut, si certains secteurs (énergie, hôtellerie, distribution, transport aérien) disposent de moyens sophistiqués pour mesurer leur exposition au risque climatique, ce n'est pas le cas pour nombre d'entreprises.

« Selon la nature des activités exercées par les entreprises, jusqu'à un quart de leur chiffre d'affaires est dépendant des conditions météorologiques. Pourtant, des solutions existent pour lisser leurs revenus et protéger leur bilan »

Les dernières avancées technologiques permettent aux météorologues d'améliorer la précision de leurs prévisions, ce qui permet aux entreprises de mieux se préparer aux aléas climatiques. Tanguy Touffut indique enfin que le big data peut aider les entreprises à cerner l'impact du changement climatique et donc à dégager des stratégies d'atténuation des pertes.

Conformité à l'international : une priorité pour les risk managers

L'évolution des réglementations au plan local et international, couplée à une intensification des contrôles par les autorités, rendent la tâche des risk managers plus complexe que jamais, indique François Villatte, le responsable de la relation clients, du marketing et du Middle Market de Zurich France.

Pour lui, faire en sorte que les programmes d'assurance d'une multinationale transfèrent efficacement le risque tout en respectant le cadre réglementaire tient désormais de la gageure tant le risque de non-conformité s'est accru.

« Les risk managers des entreprises globales jonglent avec les risques et les programmes d'assurance sur fond de réglementation en constante évolution.

« Les questions de conformité sont donc devenues une priorité pour les risk managers. Nous devons ainsi nous assurer que nos clients restent bien en conformité en termes de couverture, de taxes et

“Les risk managers se doivent d'accéder rapidement aux informations”

François Villatte, Zurich



de réglementation, où qu'ils soient implantés.»

François Villatte indique aussi que Zurich s'est focalisée sur le segment du Middle Market ces dernières années sans pour autant négliger son cœur de métier, à savoir les grands risques.

Début 2012, cet assureur a lancé MyZurich, une plateforme en ligne conçue pour faciliter la gestion des programmes d'assurances internationales et de prévention des risques

et destinée aux entreprises multinationales ainsi qu'à leurs courtiers. Une nouvelle version proposée en novembre 2014 permet désormais aux clients d'accéder plus facilement aux données de leurs programmes : leurs sinistres, leurs rapports de prévention, leurs différentes polices, et l'application multinationale MIA.

« Les risk managers se doivent d'accéder rapidement aux informations : cet outil leur confère un

“Les risk managers des entreprises globales jonglent avec les risques et les programmes d'assurance sur fond de réglementation en constante évolution”

François Villatte, Zurich

avantage dans la gestion de leurs programmes », conclut François Villatte.

Repenser l'interruption d'activité

Pour Caroline Woolley, la responsable globale du centre d'excellence pour l'interruption d'activité chez Marsh, il est temps que les assureurs ôtent leurs œillères et commencent à traiter l'interruption d'activité avec toute l'attention qu'elle mérite.

Le déphasage qui existe entre la façon dont les risk managers envisagent l'interruption d'activité et l'approche du secteur de l'assurance conduit souvent à des trous de couverture. Caroline Woolley invite donc toutes parties intéressées à considérer l'interruption d'activité « sous un angle commun ».

Selon elle, les risk managers

tendent à penser que les risques d'interruption d'activité englobent tout ce qui peut interrompre l'activité. Historiquement, les assureurs se sont pour leur part plutôt préoccupés de l'élément « dommages aux biens » de l'interruption d'activité.

Caroline Woolley explique que « l'interruption d'activité est difficile à caser dans les catégories d'assurance : elle peut recouvrir plusieurs types de polices telles que les risques cyber, le terrorisme, les dommages aux biens et la chaîne logistique. »

Par ailleurs, les risk managers ne disposent que de peu de données historiques sur les interruptions d'activité ne découlant pas de

dommages matériels, car ces risques ne sont généralement pas assurés et ils ne sont donc pas traçables. Les données qui permettraient aux assureurs de quantifier les interruptions d'activité « hors dommages matériels » font donc défaut.

Caroline Woolley reprend : « Faute de données historiques, les risk managers ne peuvent donc pas prendre de décisions éclairées en

“Les assureurs devront se débarrasser de leurs œillères et appréhender les risques de l'interruption d'activité pesant sur l'assuré de façon plus large”

Caroline Woolley, Marsh

matière de transfert de risque et les assureurs sont eux aussi dans l'incertitude, ce qui complique les choses.

« Notre secteur doit revenir au triangle fondamental assureur-courtier. Les assureurs devront se débarrasser de leurs œillères et appréhender les risques de l'interruption d'activité pesant sur l'assuré de façon plus large ; il devront accepter qu'il y ait des chevauchements au niveau de leurs équipes de souscription. Les courtiers doivent pour leur part aider les assurés à réunir les informations voulues pour pouvoir transférer le risque en toute connaissance de cause. »

Questions-réponses avec quatre membres du comité exécutif de l'AMRAE



Sophie Maguer, secrétaire général de l'AMRAE et risk manager chez Euro Disney Associés SCA

Comment un programme européen de certification peut-il aider à améliorer la gestion des risques ?

Le programme de Certification Européenne sur lequel travaille activement l'AMRAE avec FERMA, s'appuie sur différents piliers, dont en particulier, la formation et l'expérience. Une telle démarche, commune à l'échelle européenne, permettra, outre d'améliorer l'expertise des risk managers, d'avoir une approche globale cohérente, avec des critères similaires pour tous, un langage commun, et

une approche de la gestion des risques identique, peu importe la culture, les habitudes, les environnements de chaque pays. Cela ne peut donc être que positif dans notre démarche à tous de gérer au mieux les risques.

Comment faire pour promouvoir la profession de risk manager auprès des jeunes générations ?

Le référentiel métier réalisé par l'AMRAE a permis de définir précisément la fonction du risk manager, en détaillant à la fois sa mission, et le profil correspondant. Cela constitue un parfait outil pour améliorer la visibilité de cette profession, tant au sein de l'entreprise, qu'en externe, et donc de la promouvoir. De plus, on peut considérer qu'aujourd'hui, du

fait de l'évolution de la société, de l'environnement, des technologies, etc, la notion d'analyse du risque peut presque s'appliquer au quotidien. Les jeunes générations seront donc plus réceptives et probablement intéressées par ce métier de risk manager, dont elles comprendront d'autant mieux le besoin, et l'importance.

Quel aspect des Rencontres de cette année vous semble-t-il le plus intéressant ?

Les Rencontres constituent d'abord un formidable lieu d'échanges entre tous les professionnels de la gestion des risques, et permettent à chacun, grâce à la qualité des interventions, et la diversité des sujets traités, de trouver des solutions à sa problématique. Il est donc difficile de définir

quel aspect des Rencontres est le plus intéressant. Un point important est de pouvoir répondre aux besoins des risk managers, par rapport à l'actualité et aux exigences toujours nombreuses auxquelles ils sont confrontés. Ainsi, se projeter vers les nouvelles technologies, ou aborder des sujets tels que la protection des données, la cyber-criminalité, l'ERM, ou le risque d'atteinte à la réputation, sont autant de bonnes raisons de participer à cet événement.

De mon côté, j'assisterai avec grand intérêt à la table ronde du vendredi matin sur les risques Cinéma et Image. Ce sujet particulier est en phase avec mon activité, mais ne manquera pas, à mon avis, d'attirer un public nombreux du fait des spécificités de ces métiers.



Philippe Viénot, administrateur de l'AMRAE et risk manager groupe chez BNP Paribas

Quels sont les trois défis principaux auxquels les risk managers seront confrontés en 2015 et pourquoi ?

Les risk managers seront confrontés, entre autres, à trois défis importants en 2015 :

- la recrudescence d'actes de terrorisme, en France et dans le monde, pouvant toucher

les collaborateurs et les biens. Ce phénomène va avoir un impact sur la protection des sites, la politique voyage, la prévention dispensée aux voyageurs et expatriés. L'existence, la robustesse et les niveaux de capacités disponibles de programmes d'assurance seront une préoccupation ;

- la complexité accrue et le manque de robustesse des programmes multinationaux d'assurance, face à des régulateurs nationaux intransigeants et qui ne se coordonnent pas entre eux ; et

- la difficulté croissante à quantifier, et donc à traiter et/ou couvrir efficacement certains scénarii de pertes liées aux risques cyber, du fait

notamment de l'internet des objets qui décuple la taille des réseaux et le nombre de points d'entrée dans les systèmes.

La culture du risque est-elle suffisamment développée en France ?

La culture du risque, ainsi que les méthodes et outils associés ont très largement progressé ces dernières années en France. Ces progrès résultent de plusieurs facteurs :

- le législateur a imposé des changements dans la gouvernance ;
- l'explosion de l'offre de formation, initiale ou continue, relative aux risques ;
- la réglementation et les normes

(IFRS, Bâle III, Solvabilité II etc) rendent la prise en compte et le traitement des risques obligatoires dans toutes les strates de l'entreprise.

Malgré tous ces progrès en France, il subsiste des zones pour lesquelles nous sommes culturellement en retard. C'est le cas de la responsabilité des dirigeants. Alors que le dirigeant, en France comme au Royaume-Uni, est en risque sur son patrimoine propre, l'Anglais demande systématiquement copie de la police D&O qui le protège, là où le Français considère encore trop souvent sa nomination comme un honneur sans se soucier des risques encourus et de sa protection.



Yvon Collet, trésorier de l'AMRAE et directeur central des risques et assurances chez Bouygues SA

Quels sont les trois défis principaux auxquels les risk managers seront confrontés en 2015 et pourquoi ?

Les entreprises évoluent dans un environnement économique difficile, les budgets sont donc sous pression, y compris le budget assurance. C'est l'occasion pour le risk manager de faire connaître l'indicateur de coût total du risque ; ce dernier permet de justifier les actions de prévention qui permettent à moyen terme de contenir le coût du risque. L'actualité remet au premier plan les risques politiques que ce soit les risques de violence ou les

risques économiques liés à des instabilités politiques. Enfin les progrès des technologies de l'information font émerger des risques inconnus jusqu'à présent ou amplifient des risques de second ordre ; par exemple les frontières de secteurs des télécommunications, des médias, de l'internet, du contenu, des objets connectés sont mouvantes, les relations entre les acteurs économiques sont bouleversées ; nouvelle chaîne de valeur signifie nouveaux risques et éventuellement nouvelles assurances.

La culture du risque est-elle suffisamment développée en France ?

Pour reprendre un slogan d'actualité : on est tous risk manager : que l'on soit opérationnel et propriétaire du risque, directeur général d'une filiale, auditeur, responsable de la production d'une cartographie des risques, acheteur d'assurance, préventionniste, ou président

d'un groupe, les risques font partie des responsabilités bien comprises de chacun. Le rôle du risk manager est maintenant reconnu à tous les niveaux jusqu'aux conseils d'administration ; l'AMRAE favorise la culture du risque par la communication et la formation. L'assurance qui est un pilier fondamental de la gestion des risques, reste un domaine perçu comme complexe, inconnu de beaucoup au-delà des notions basiques de primes/franchises/limites.

Quelle aide peuvent apporter les assureurs et courtiers aux risk managers afin de mieux faire face aux risques immatériels tels que les risques de réputation ? Comment les risk managers peuvent-ils prévenir, atténuer et gérer ces risques ?

Les assureurs acquièrent leur

légitimité en payant des sinistres et donc en démontrant qu'ils peuvent rendre le service attendu par leurs clients. C'est le cas pour les risques traditionnellement assurés comme les risques d'incendie. Les risques immatériels tels que les risques de réputation ou cyber sont des risques émergents ; les solutions d'assurances proposées par les assureurs n'ont pas toujours été testées en vrai grandeur. Les assurés sous contrainte budgétaire attendent d'être convaincus de l'efficacité et de l'intérêt économique des solutions assurance. Les risk managers doivent poursuivre les études de ces risques, en améliorer la connaissance, bien entendu travailler sur la prévention. Les échanges avec les courtiers et les assureurs feront évoluer les solutions, les assureurs plus confiants pourront apporter des réponses plus satisfaisantes ; c'est un processus lent.



Marc de Pommereau : vice-président de l'AMRAE et directeur des assurances chez GDF Suez Energie Services

Quels sont les trois défis principaux auxquels les risk managers seront confrontés en 2015 et pourquoi ?

En 2015, les risk managers seront évidemment confrontés aux risques cyber. Il leur faudra aussi essayer de rapprocher le risk management de la fonction RH (en particulier pour optimiser les coûts de transfert de l'assurance des personnes). Finalement, ils devront résister à l'approche court termiste imposée notamment par la faiblesse des taux d'intérêt pour poursuivre l'investissement adapté dans la prévention des risques.

Les entreprises ont-elles besoin de plus de risk managers ?

Pas autant besoin d'augmenter le nombre de risk managers dans une entreprise qui a déjà créé la fonction, mais de développer l'efficacité de son action par animation du réseau, pour faire du risk management un ciment

de la vie « risquée » de l'entreprise. Le risk management se concevant en vertical de bas en haut et à la fois en horizontal pour assurer une transversalité, le risk manager ne doit pas créer une nouvelle catégorie mais être à l'écoute des risques et de l'évolution de l'entreprise dans le monde dans lequel elle évolue.

Quelle aide peuvent apporter les assureurs et courtiers aux risk managers afin de mieux faire face aux risques immatériels tels que les risques de réputation ? Comment les risk managers peuvent-ils prévenir, atténuer et gérer ces risques ?

Au delà de solutions de transfert, face au risque de réputation, risk managers, assureurs et courtiers, peuvent apporter dans le monde de la communication, de la méthode dans la valorisation et le traitement des risques.

L'un des thèmes des Rencontres de cette année explore l'image du risk manager. Quel regard aimeriez-vous que les parties prenantes portent sur la profession ?

Dépasser la curiosité pour capitaliser davantage sur ce risk manager ; On a ces dernières années beaucoup plus parlé du risk management que du risk manager, il faut maintenant développer son image, susciter l'envie de le rencontrer et de l'intégrer dans les processus de la dynamique de l'entreprise.

Quel aspect des Rencontres de cette année vous semble-t-il le plus intéressant ?

Prendre le temps de la réflexion, dans un monde en mouvement accru par la cyber-communication, le risk manager doit être porteur de ce message d'arrêt sur image pour aller plus loin et même plus vite.



Coup de projecteur sur Anne-Marie Fournier

La vice-présidente de l'AMRAE est aussi la responsable du risk management de Kering, le géant du luxe, du sport et du lifestyle. Elle nous explique comment on parvient à jongler avec 23 marques

Lorsqu'elle évoque sa carrière auprès du grand groupe français du luxe, du sport et du lifestyle, la responsable du risque admet que « le groupe Kering n'a plus rien à voir avec l'entreprise qui m'a embauchée il y a dix ans ».

Anne-Marie Fournier gère le risk management d'un groupe comptant plus de 35 000 employés répartis autour du globe. Kering, ce sont 23 marques, avec des noms aussi prestigieux que Gucci, Balenciaga, Alexander McQueen ou Stella McCartney ; la branche sport et lifestyle est dominée par la marque Puma. Avec un chiffre d'affaire de 9,7 Md€, le groupe a récemment acquis nombre de nouvelles marques : dans son travail, Anne-Marie doit constamment anticiper les opérations de M&A.

M&A... à gogo

Lorsque Anne-Marie Fournier a rejoint Kering – ou PPR à l'époque – l'entreprise effectuait une transition : l'affaire de matériaux de construction des débuts se métamorphosait en un empire du luxe et de l'habillement.

À une allure stupéfiante, le groupe cédait des entreprises établies de longue date pour en acquérir d'autres, opérant une transformation radicale axée sur les marques.

Ces dernières années, Anne-Marie Fournier a ainsi hérité du risk management de grands noms tels que Gucci et Puma, de nombre de

marques du secteur du sport et du lifestyle, ainsi que du couturier Brioni, de Volcom ou encore de la marque chinoise de joaillerie Qeelin.

Cette année, elle a dû gérer pas moins de trois dossiers de M&A, avec notamment le rachat du designer britannique Christopher Kane... Ceci est sans compter le changement d'enseigne du groupe, rebaptisé Kering.

La chaîne logistique avant tout

Avec cette avalanche d'acquisitions, les responsabilités d'Anne-Marie Fournier se sont énormément accrues depuis son embauche, notamment pour la gestion de la chaîne logistique. Pour la plupart des multinationales, la chaîne logistique n'est guère qu'un moyen d'acheminer les produits de l'usine aux consommateurs.

L'optique de Kering est radicalement différente : sa chaîne logistique, c'est l'ADN du groupe, sa préoccupation majeure.

« Notre business, c'est la chaîne d'approvisionnement, confirme Anne-Marie Fournier. Toutes les marques de Kering opèrent au sein d'une logistique unifiée, qui passe par différents canaux.

« C'est notre particularité et un point fort chez nous. Nous contrôlons notre chaîne logistique de bout en bout : du design au point de vente en passant par la production, le transport. Kering dispose d'équipes

“Nous analysons en continu les expositions actuelles et probables et nous tâchons d'anticiper les fusions-acquisitions”

Anne-Marie Fournier, AMRAE et Kering

partout dans le monde pour maîtriser ses approvisionnements, effectuer des audits de conformité à nos principes. Nous sommes en effet guidés par des principes sociaux, environnementaux et autres. »

Outre le respect de ces principes, Anne-Marie Fournier supervise également l'aspect technique de la logistique : formations aux mesures de prévention ; questions d'assurance ; identification et mesure des expositions financières...

Les scénarios

Enfin, Anne-Marie Fournier doit parvenir à établir une stratégie

du risk management qui colle à l'évolution fulgurante de l'entreprise.

Avec son équipe, elle a développé une stratégie d'anticipation basée sur les scénarios. « Nous analysons en continu les expositions actuelles et probables, confirme-t-elle, et nous tâchons d'anticiper les fusions-acquisitions. »

La très grande autonomie des marques au sein du groupe, notamment en termes de créativité, complique singulièrement – et rend passionnant ! – le travail d'Anne-Marie Fournier.

Gérer 23 marques, positionnées sur les deux segments en expansion rapide que sont le luxe et le sport/lifestyle, voilà effectivement un beau défi !

L'étendue de toutes ces responsabilités ne semble guère désarçonner Anne-Marie Fournier « C'est ce qui me plaît dans mon travail : ça change tout le temps. »

“Nous contrôlons notre chaîne logistique de bout en bout : du design au point de vente en passant par la production, le transport. Kering dispose d'équipes partout dans le monde pour maîtriser ses approvisionnements, effectuer des audits de conformité à nos principes”

Anne-Marie Fournier, AMRAE et Kering

(Suite de page 1)

le risque informatique, mais le plus souvent, il n'était pas possible d'adapter ces polices au profil de risques spécifiques de l'entreprise. Ce guide de l'AMRAE encourage les risk managers à définir clairement ce profil pour servir de support à la discussion sur l'adaptation des polices. »

M. Canaméras ajoute que l'AMRAE continuera pour ses membres de jouer un rôle proactif dans l'adaptation aux évolutions du risque.

Durant son discours d'ouverture, le président de l'AMRAE mettra l'accent sur l'augmentation des risques immatériels et sur leurs conséquences, qui peuvent s'avérer coûteuses.

« Nous entrons dans une nouvelle ère, où le paysage du risque devient chaque jour plus complexe, annonce-t-il. Les risques immatériels sont de plus en plus présents et les interruptions d'activité ne seront plus forcément causées par des dégâts matériels. Les assureurs vont devoir rechercher de nouvelles solutions, dans la mesure où les interruptions d'activité sans dommage matériel sont un risque en augmentation. »

Évolution du métier

Gilbert Canaméras invitera aussi les risk managers à envisager l'évolution de leur rôle pour coller à ce nouveau paysage.

« Nous vivons dans un univers en perpétuelle mutation et le rôle du risk manager est donc appelé à changer.

« Le big data, le cloud, les voitures sans conducteur, la robotique sont par exemple devenus

“Nous entrons dans une nouvelle ère, où le paysage du risque devient chaque jour plus complexe”

Gilbert Canaméras, AMRAE

des réalités tangibles. Les risques associés à ces technologies sont énormes et complexes : les risk managers doivent s'y préparer.

« C'est pour cela que le thème de cette conférence est intitulé “ Arrêt sur image ”. C'est bien entendu un clin d'œil à Cannes et au cinéma, mais c'est aussi une façon de dire que nous devons faire une pause, considérer quelle est la nature de notre travail et imaginer comment les risk managers vont s'adapter à cette nouvelle donne.

« Le risk management évolue et nous devons accompagner ce changement. Il y a 10 ou 15 ans, le champ de vision des risk managers – et je me compte dans le lot – était plus restreint. Nous ne nous préoccupions que des risques techniques ou spécifiques à notre activité, attachés à notre propre entreprise.

« Dans un monde globalisé, notre travail est devenu bien plus complexe. Les risques ne connaissent pas de frontières et on ne peut plus se focaliser sur les seuls risques propres à notre structure.

« Nous sommes obligés d'adopter une vision à 360 degrés, d'être attentifs à tous les risques. Le risk manager de demain sera un coordinateur du risque : il énoncera une vision claire et posée de la situation à son conseil d'administration et l'aidera à créer une stratégie de résilience.



« Ce risk manager du futur proche contribuera à forger et à développer la culture du risque au sein de sa société. »

L'AMRAE est acteur de cette évolution : c'est pourquoi elle définit la description de poste du « risk manager contemporain ». Cette description est développée dans *Risk Manager : Référentiel métier*. On y décrit le risk manager moderne comme réceptif, adaptable, créatif, en prise avec les

cultures et résistant au stress. Ce conseiller en risque a la capacité à transformer le fonctionnement de l'entreprise en fonction de l'évolution du contexte ; il contribue à faire imaginer l'inimaginable et fait évoluer son entreprise pour l'améliorer.

Formation et francophonie

La formation est également un sujet crucial pour l'AMRAE. Cette année, elle développera un programme



destiné aux pays francophones.
« Nous avons acquis une licence d'utilisation Associate in Risk Management auprès du fondateur américain The Institute et allons déployer nos programmes en français grâce à ce club francophone. »

« Par ailleurs nous allons développer l'enseignement via le MOOC avec des formations en ligne et le premier sujet portera sur les risques et les assurances dans le domaine du transport. »

“Le big data, le cloud, les voitures sans conducteur, la robotique sont par exemple devenus des réalités tangibles. Les risques associés à ces technologies sont énormes et complexes : les risk managers doivent s’y préparer”

Gilbert Canaméras, AMRAE



QBE France cible les entreprises de taille moyenne avec trois initiatives

Un assureur s'engage auprès des multinationales émergentes en leur proposant un soutien au risk management et des assurances multinationales

Aujourd'hui, QBE s'apprête à lancer trois initiatives qui visent à contribuer à la gestion des risques des entreprises de taille moyenne.

Renaud de Pressigny, le directeur général de QBE France, indique que ces initiatives font écho à la stratégie de l'AMRAE. L'association souhaite en effet promouvoir le risk management auprès des ETI et PME, qui ne disposent pas forcément des ressources et des capacités voulues dans ce domaine.

Avant la conférence, Renaud de Pressigny déclarait à *StrategicRISK* : « Les entreprises de taille moyennes sont confrontées aux mêmes risques que les multinationales mais elles n'ont que rarement les ressources nécessaires en interne pour gérer leurs expositions.

« Ces entreprises se développent aussi au plan mondial. Les grandes entreprises ont investi, depuis 20 ou 30 ans, dans la gestion des risques associés à l'export, à l'investissement et aux partenariats à l'étranger ; les entreprises de taille moyenne font aujourd'hui le même constat. »

Trois initiatives

La première initiative de QBE France consistera à utiliser le réseau international de QBE pour proposer des couvertures d'assurance multinationales aux entreprises de taille moyennes en expansion.

La seconde initiative, QBE Risk Profile, est destinée aux clients et aux prospects de QBE : elle s'appuie sur un partenariat avec Arengi, consultant français spécialisé en gestion des risques.

Arengi produira pour ces entreprises des cartographies sur mesure, identifiant les risques majeurs auxquels elles sont exposées, et formulera des recommandations. Cette offre sera proposée aux entreprises répondant aux critères de QBE en matière de taille, de secteur d'activité, de situation financière et d'implantation géographique.

Grâce à la troisième initiative, QRisk, QBE proposera à ses clients une plateforme partagée avec ses souscripteurs, les courtiers et prestataires de services, pour améliorer leur profil de risques assurables.

Pour mettre en œuvre la première initiative, QBE a investi dans ses capacités de souscription et elle a créé un réseau de taille mondiale : QBE peut ainsi proposer des programmes internationaux comportant des polices locales dans 120 pays.

« En s'appuyant sur ses représentations à travers le monde et sur ses partenaires assureurs locaux, QBE a créé un réseau global, reprend Renaud de Pressigny. Ce réseau est utilisé depuis plusieurs années par QBE pour gérer des programmes internationaux à partir de l'Europe, de l'Australie et du Canada. Cette offre est maintenant déployée en France. »

Renaud de Pressigny explique qu'en ce qui concerne la seconde

« En s'appuyant sur ses représentations à travers le monde et sur ses partenaires assureurs locaux, QBE a créé un réseau global »

Renaud de Pressigny, QBE France

initiative « Arengi travaille habituellement à partir d'un registre de plus de 120 risques. Nous avons défini avec Arengi un registre qui couvre 50 risques les plus courants, qui seront évalués par notre partenaire, dont l'intervention est financée par QBE. Les entreprises intéressées n'ont pas, la plupart du temps, les ressources voulues pour effectuer un tel travail en interne.

« À ma connaissance, je ne vois personne d'autre sur le marché français qui propose une offre aussi novatrice que QBE Risk Profile. »

Simplifier le dialogue

Pour son dernier volet, QRisk, QBE France propose à ses clients une plateforme qui simplifie le dialogue au quotidien entre l'assuré, le courtier et les prestataires intervenant dans la prévention des risques. Toutes les parties prenantes ont accès à la plateforme (à la discrétion de l'assuré) pour renseigner les questionnaires d'analyse de risques, déposer les rapports de visite, ou mettre à jour les recommandations. Chaque partie peut ainsi contribuer à l'amélioration des risques assurables.

« QRisk est une plateforme collaborative qui rapproche QBE, l'assuré, son courtier et les divers prestataires en maîtrise et en ingénierie du risque, conclut Renaud de Pressigny.

« Nous avons choisi de lancer ces initiatives lors des Rencontres AMRAE : cette association, fondée par des risk managers du CAC 40, se tourne désormais de plus en plus vers les PME et les ETI. »

« Les entreprises de taille moyennes sont confrontées aux mêmes risques que les multinationales mais elles n'ont que rarement les ressources nécessaires en interne pour gérer leurs expositions »

Renaud de Pressigny, QBE France

L'évaluation et la quantification des risques

La quantification est un outil précieux pour les gestionnaires du risque, mais son utilisation croissante est-elle vraiment la voie à suivre pour la profession ?

La probabilité de réalisation d'un risque et la mesure de ses conséquences sont des notions centrales dans l'univers du risk management. Aucun humain, aucune machine ne peuvent prédire avec certitude si un événement va se réaliser et quelles seront ses conséquences exactes.

Les meilleurs risk managers sont ceux qui parviennent à cerner efficacement les scénarios vraisemblables. Leur vision permet à l'entreprise de traiter, en amont, les risques et les opportunités.

Pour réussir dans leur travail, les risk managers s'appuient sur des recherches et des données issues de sources souvent disparates : ils étudient les événements du passé et se tournent vers l'avenir pour tenter de dégager des corrélations pertinentes.

On peut accoler l'étiquette « analyse du risque » à ces activités, mais de plus en plus, on exige des professionnels du risque qu'ils quantifient le niveau de risque.

La question est donc de savoir si la quantification du risque est plus pertinente ou plus indiquée qu'une analyse traditionnelle.

Par ailleurs, avec l'arrivée du big data, un autre problème surgit : quels procédés de quantification doit-on utiliser ?

Ces questions seront au cœur de la table ronde de demain « Appréciation des risques : osez la quantification ! ». David Dubois, directeur du développement et actuaire expert ERM chez RGA International Reinsurance Company Ltd,



participera à cette table ronde. Pour lui, certaines questions ne trouvent pas immédiatement de réponse.

« Les risk managers effectuent quantité d'analyses, souvent complexes pour comprendre et cerner au mieux les risques qu'ils doivent gérer, mais ils ne peuvent pas toujours quantifier le risque, avance David Dubois. Cela tient à la complexité de l'environnement et des calculs. La plupart du temps, ils ne disposent de toute façon pas de données suffisantes pour pouvoir quantifier le risque avec suffisamment de précision.

« Bien sûr, le secteur de l'assurance a une masse de données à sa disposition, mais il faut tenir

compte du fait que ces données elles-mêmes évoluent sans cesse. »

Pour David Dubois, cette évolution rend les approches quantitatives encore plus délicates.

« Si vous prenez l'exemple du big data, la multiplication des sources et des supports d'information rend le recours à des outils et des méthodologies plus sophistiquées pour quantifier le risque ».

“Les risk managers effectuent quantité d'analyses, souvent complexes pour comprendre et cerner au mieux les risques qu'ils doivent gérer, mais ils ne peuvent pas toujours quantifier le risque”

David Dubois, RGA International Reinsurance Company Ltd

Si le risque est omniprésent, est-il possible de tout quantifier ?

« Quantifier signifie traduire “quelque chose” en une quantité mesurable, mettre un chiffre en face d'un phénomène. Se pose alors la

question de la validité de la quantification. Il est en effet impossible de tenir compte de tous les paramètres et d'anticiper l'évolution exacte des variables.

« En théorie, on peut quantifier n'importe quel risque. Cependant, la question n'est pas uniquement de savoir si un risque est quantifiable ou pas. Il est aussi important de vérifier que l'on utilise les bonnes données, que celles-ci soient fiables et que le modèle utilisé pour quantifier s'approche – toutes proportions gardées – de la réalité du phénomène qu'on modélise. La question

est donc bien de savoir : “ quelles données pour quelle utilisation ? ” »

La quantification va-t-elle devenir un domaine plus prépondérant pour les risk managers ?

« Les professionnels français du risque s'intéressent de près à cette question, répond David Dubois. Comment ne pas vouloir attribuer une valeur à chaque risque quand l'évaluation qualitative ne suffit plus ? Faire appel à des valeurs quantifiées simplifie la communication

entre le risk manager et l'assureur... encore faut-il s'entendre sur la signification des chiffres.

« Je ne suis pas certain qu'il existe un langage commun entre les acteurs du risque et ceux de l'assurance. Il sera intéressant de voir comment ces quantifications seront présentées et comment elles seront reçues puis interprétées ».

« Le domaine de la quantification du risque comporte une autre difficulté : vous pouvez faire appel aux modélisations en tant qu'utilisateur, mais ne pas bien appréhender ce que recouvrent les valeurs

calculées par des outils que vous ne maîtrisez pas.

« Les risk managers doivent comprendre comment les résultats sont calculés et la façon dont le processus de calcul se déroule, car on ne peut pas apprécier les chiffres en dehors de leur contexte et le recours à un modèle représente, in fine, un risque opérationnel : celui de s'être trompé de modèle ou de ne pas être capable d'en expliquer les résultats. Le bon sens et le pragmatisme sont autant nécessaires que la quantification face à un risque donné. »



Chez HCC Global, nous nous spécialisons dans l'assurance de risques financiers, donnant à nos clients la liberté de saisir les occasions avec confiance, en leur offrant un processus d'assurance que nous appelons « **Mind over risk** »*.

hcc.com/global

Torre Diagonal Mar, Josep Pla 2, Planta 10
08019 Barcelone, Espagne

*L'esprit domine le risque

Une filiale de HCC Insurance Holdings, Inc.

HCC Global Financial Products, S.L. - Société Unipersonnelle - ES B-61956629 -
Registre du Commerce et des Sociétés de Barcelone, Tome 31639, Folio 159, Page
B-196767. Agence d'Assurances exclusive de HCC International Insurance Company PLC.
Succursale en Espagne, enregistrée auprès de la Direction Générale des Assurances et
Fonds de Pension Espagnole (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones) sur
le Registre Spécial des Intermédiaires en assurance, courtiers en réassurance et de leurs
dirigeants, sous le numéro E0191B61956629.

Cannes : cinq lieux à voir



1 Le Beija Flor*

À deux pas du Palais des Congrès, le Beija Flor vous propose de grands classiques tels que ses coquilles Saint-Jacques, ses moules marinières ou sa soupe à l'oignon.

7, rue du Suquet, Cannes
Tél. : +33 (0)4 93 99 70 45

2 La Palme d'Or

Située au premier étage du Martinez, plus bel hôtel de Cannes, la Palme d'Or est sans doute l'une des meilleures tables de la ville.

Hôtel Martinez,
73, La Croisette, Cannes
Tél. : +33 (0)4 92 98 74 14

3 Le Brown Sugar

Avec sa décoration décalée à base de vieux vélos, de lanternes et d'instruments de musique, le Brown Sugar est l'endroit idéal pour se détendre autour d'un verre, dans la bonne humeur.

17 rue Frères Pradignac,
Cannes
Tél. : +33 (0)4 9339 7010

4 Excursion à Mougins

Mougins est le vieux village le plus proche de Cannes. Durant la journée, on peut s'y rendre avec la ligne de bus cannoise n° 600 puis marcher ou prendre un autre bus local.

5 Le Suquet

En surplomb du Vieux Port, les rues étroites du quartier du Suquet gravissent la colline jusqu'à la tour du Suquet (XIIème siècle) et à l'église de Notre-Dame de l'Espérance. Un endroit à ne pas manquer.

* Hautement recommandé par SR

Quiz

1 Les tricolores ont participé aux sept dernières coupes du monde de rugby. Si l'on prend en compte le nombre d'essais marqués durant ces coupes du monde, qui est le meilleur marqueur ?

a) Christophe Dominici

b) Jean-Baptiste Lanford

c) Vincent Clerc

2 En 1685, Louis XIV a décrété

a) Qu'il était permis de prendre un bain de vin rouge du moment que le vin provenait de France

b) Que tous les mouchoirs devaient obligatoirement être carrés

c) Que la semelle des bottes pour messieurs ne pouvait dépasser 7 cm d'épaisseur

3 Alors qu'il apprenait l'anglais avec la méthode Assimil, le dramaturge Eugène Ionesco a commencé à écrire *Il pleut des chiens et des chats*. Le titre définitif est devenu :

a) *La Leçon*

b) *La Cantatrice Chauve*

c) *Le Rhinocéros*

4 Les tempêtes et ouragans de l'océan Atlantique sont nommés par ordre alphabétique selon une liste préétablie. Quel sera le nom de la première tempête de la saison 2015 ?

a) Asa

b) Arnold

c) Ana

5 En quelle année la chanson légendaire Je ne regrette rien d'Édith Piaf est-elle sortie ?

a) 1956

b) 1960

c) 1971

6 Thierry Henry a annoncé l'année dernière qu'il mettait un terme à sa carrière de footballeur, après s'être imposé comme meilleur buteur de tous les temps auprès des Bleus. Combien de buts a-t-il marqués ?

a) 72

b) 51

c) 45

7 Le sfumato est une technique utilisée en :

a) peinture

b) cuisine

c) arts martiaux

8 La cryptozoologie désigne l'étude des animaux

a) du sous-sol

b) disparus

c) mythiques

9 L'ombrophobie est une peur irrationnelle de :

a) hommes

b) de la pluie

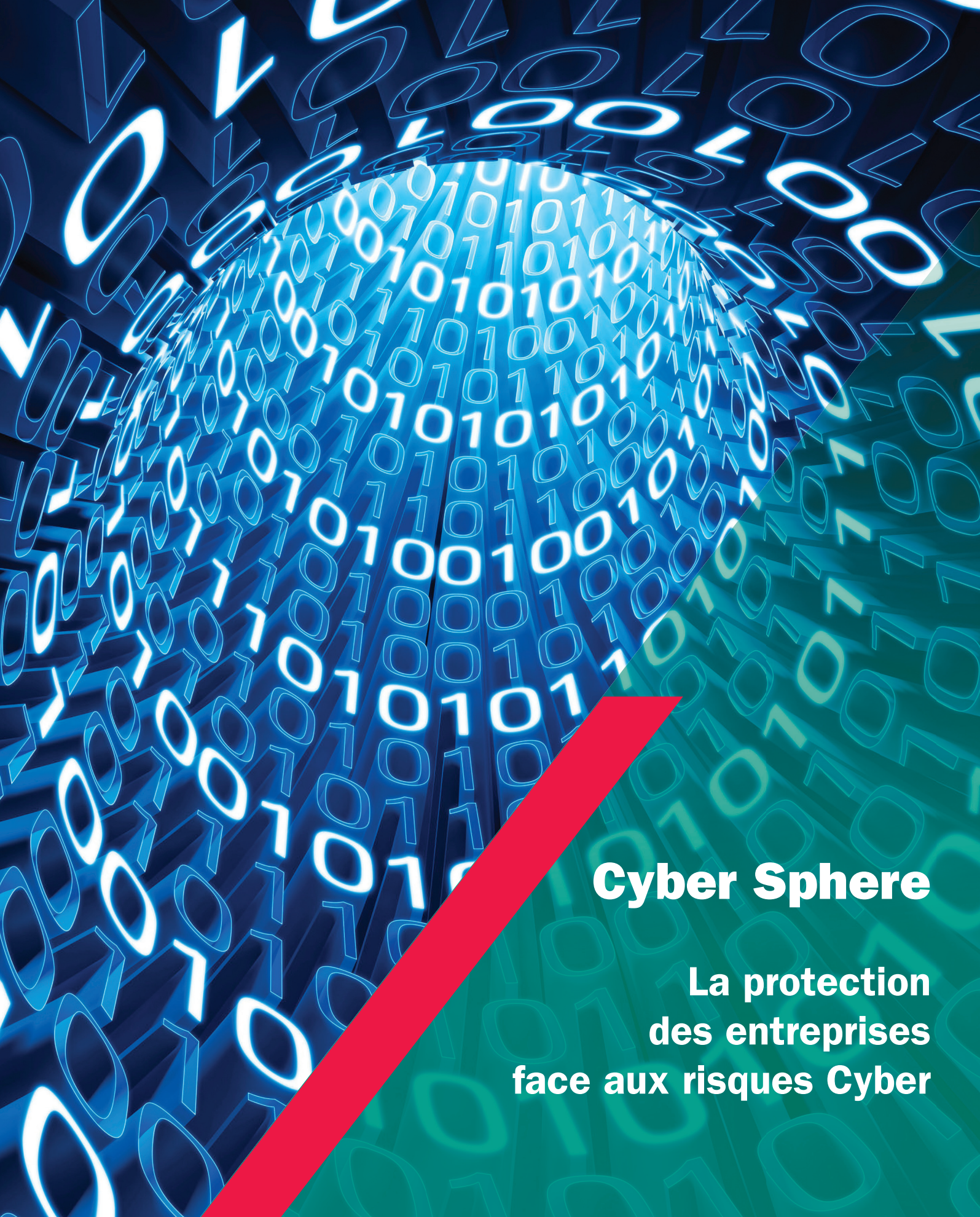
c) de l'alcool

10 Le 12 novembre 2014, l'Agence Spatiale Européenne faisait atterrir une sonde sur une comète – une première pour l'humanité. En quelle année cette sonde a-t-elle été lancée ?

a) 1998

b) 2010

c) 2004



Cyber Sphere

La protection
des entreprises
face aux risques Cyber



Cyber-risques : Dans un monde connecté, l'innovation est la meilleure des protections.

CyberEdge[®], la solution d'assurance pour protéger votre système d'informations et les données que vous détenez.

Quelles que soient les mesures de prévention mises en place, aucune entreprise n'est à l'abri des conséquences des cyber-attaques.

Afin d'apporter une tranquillité d'esprit à l'entreprise et à ses dirigeants, les solutions CyberEdge[®] de AIG vous permettent, où que vous soyez, d'anticiper les menaces et vous accompagnent dans la résolution de cyber-crisis. Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site Internet : www.aig.com/fr/cyberedge



Prêts pour demain



AIG est le nom commercial du réseau mondial d'assurance dommages et responsabilité d'American International Group Inc. L'offre et les services proposés par des sociétés membres d'American International Group, Inc. sont susceptibles de varier selon les pays et peuvent ne pas être disponibles dans tous les pays européens. L'étendue et les conditions d'application des garanties sont assujetties aux dispositions du contrat d'assurance, qui sont disponibles sur simple demande. Pour plus d'informations, vous pouvez visiter notre site internet: www.aig.com