

Les rendez-vous Risk Advisory La lettre des professionnels du risque et de la finance



Des points de vue sur vos sujets de préoccupation dans les domaines de la gestion des risques, du pilotage de la performance et de la gestion de la trésorerie.

Ce que la gestion de crise nous apprend sur les risques : les enjeux de la résilience

Regards croisés des cabinets Heiderich Consultants et Deloitte

Les cabinets Heiderich Consultants et Deloitte Conseil joignent leurs compétences respectives afin de proposer une approche intégrale de la gestion des risques et des crises, et couvrir l'ensemble des enjeux de la résilience pour les organisations. Deloitte Conseil allie ainsi ses compétences générales en Risk Management et sectorielles dans les domaines IT, Forensic, Restructuring ..., à l'expertise de Heiderich Consultants, cabinet de conseil en gestion des enjeux sensibles, préparation et traitement des crises, dans le cadre d'un partenariat étroit et collaboratif.



Quelques éléments du contexte

Ces dernières années, la nature des crises a radicalement évolué, comme nous le rappellent fréquemment les événements touchant nos sociétés, des révolutions du Printemps arabe aux inondations majeures affectant les pays de l'Est de l'Europe en ce printemps 2014.

La globalisation des échanges et la complexité des interactions entre les affaires, la politique et la société, ont accru les sources de risques. La crise financière mondiale, l'actuelle crise de l'euro, jusqu'au désastre de Fukushima, nous ont clairement montré que les crises dans un monde interconnecté sont devenues de plus en plus complexes et difficiles à gérer.

Par ailleurs, il est devenu de plus en plus difficile de prédire la cinétique ou la forme que prendra une crise, surtout au-delà des frontières. Cela est sans doute accentué par la circulation des informations, vraies ou fausses, en quelques millisecondes via les nouveaux médias. Les crises ont le plus souvent un effet domino. Pour les organisations publiques ou privées, cela implique que la gestion d'une crise ne peut plus être une tâche restreinte à des enjeux sectoriels et tactiques. Elle doit dorénavant prendre une dimension stratégique au sein des organisations.

Face à des risques de crise dont l'impact est global, les organisations sont cependant encore mal préparées. Comme mentionné par le World Economic Forum¹, une des raisons est que les risques dits « globaux » n'entrent pas dans le cadre de gestion conceptuel classique de l'Enterprise Risk Management.

Trois grandes natures de risques sont ainsi identifiées par les professeurs Kaplan et Mikes² : les risques que l'on peut prévenir, tels que les défaillances liées aux processus internes ou les erreurs des employés ; les risques stratégiques, qu'une organisation prendra, transférera ou évitera, en connaissance de cause après en avoir évalué le ratio coût-bénéfice ; les risques dits « globaux », qui sont complexes et ne rentrent pas dans les cadres de prévention et de gestion des organisations, car ils sont exogènes par nature.

Alors que les risques évoluent et que les risques globaux ne peuvent plus être ignorés, peu d'organisations ont aujourd'hui mis en place les dispositifs transversaux rattachés aux enjeux stratégiques, permettant de garantir un haut niveau de résilience, c'est-à-dire une capacité complète à prévenir, gérer, retrouver rapidement une activité normale à l'issue d'un événement compromettant l'atteinte des objectifs, et au-delà, à transformer le risque en opportunité.

Mais cette tendance évolue. L'association des enjeux liés à la résilience aux enjeux stratégiques et de business de l'organisation, intégrés à la connaissance des risques, des typologies d'expositions et des principaux scénarios de conséquences, mène ainsi vers une nouvelle approche de l'Enterprise Risk Management.

Comment identifier les risques de crise ? Dépasser les approches traditionnelles de cartographie des risques

Surveiller les évolutions des risques et des perceptions

Le World Economic Forum¹ distingue cinq catégories de risques dits « globaux » : économiques, environnementaux, géopolitiques, sociaux et technologiques. Chaque risque sous-jacent est décrit en termes de probabilité et d'impact, avec une orientation de son évolution dans le temps.

Ainsi il y a quelques années, les gaz à effet de serre étaient considérés comme une menace planétaire alors que les cyber-attaques relevaient de la science-fiction. De même, alors que l'énergie nucléaire avait gagné une meilleure image par rapport à l'emploi des énergies fossiles dans le contexte des risques liés aux émissions de gaz à effet de serre, l'accident de Fukushima en 2011 n'a pas uniquement changé l'opinion publique, mais également toute la politique énergétique de certains pays. Des liens sont également établis entre les risques sanitaires connus liés à l'utilisation de l'amiante et les propriétés encore incertaines des nanoparticules.

Au regard d'informations passées, de nouvelles informations ou de l'occurrence d'événements jusque-là inconnus ou jugés improbables, la perception des risques change et fait évoluer les politiques et les réglementations, parfois de manière soudaine et inattendue.

Sources :

1. World Economic Forum. Global Risks 2013. Eighth Edition

2. Kaplan, R.S., and Mikes, A. Managing Risks: A New Framework. In Harvard Business Review, 2012.

Cartographier les interdépendances

Les risques ne sont pas isolés les uns des autres et les interdépendances doivent être identifiées. Lorsque les risques sont recensés et les liens entre eux établis, il est possible pour une organisation de dessiner un nouveau paysage des risques. Une évaluation des risques liés aux chaînes d'approvisionnement peut ainsi mettre en évidence une dépendance trop importante à un fournisseur ou une trop grande concentration géographique de fournisseurs dans des zones potentiellement à risques naturels ou/et géopolitiques.

Les organisations doivent prendre conscience des risques globaux et des interdépendances qui s'appliquent particulièrement à leur secteur d'activité, leur environnement d'exercice et les caractéristiques de leur business.

Par exemple, les services financiers sont particulièrement sensibles aux facteurs économiques nationaux et internationaux, aux innovations technologiques et aux tendances sociétales. Ils doivent donc appréhender également les risques propres à ces domaines.

Identifier les risques pertinents

Considérant la multitude de risques internes et exogènes potentiellement à l'origine de crises, les organisations doivent identifier les risques les plus pertinents au regard de leurs activités.

Les techniques de Risk Management habituelles, basées traditionnellement sur l'analyse historique, les entretiens prospectifs et la référence à des risques connus, doivent être dépassées pour prendre en compte des menaces qui ne sont que soupçonnées à ce stade, ou dont la provenance et la typologie sont largement incertaines, voire totalement inconnues.

Les biais cognitifs privilégient une approche rationnelle des risques, ancrée dans le présent. Nous nous souvenons mieux des événements récents que des événements passés, et nous avons tendance à rapporter toute nouvelle information à ce que nous avons le plus récemment expérimenté en la matière, même si ce n'est pas pertinent pour la nouvelle situation selon le principe connu par la « mémoire du futur ».

Nous avons également parfois une tendance à la « pensée de groupe », où le souhait d'aboutir au consensus et à l'harmonie prime sur l'expression et l'adhésion à des pensées originales. Enfin, nous avons tendance à ne pas donner de crédit aux situations que nous n'avons pas expérimentées, et à ne pas imaginer l'impensable.

Pour dépasser ces barrières psychologiques, une approche par les scénarios de conséquences permet notamment de se mettre dans les conditions d'une rupture et de lister les risques pouvant provoquer cette situation. Passer à une logique de réflexion ascendante, des conséquences aux risques susceptibles de les induire, permet de s'extraire des expériences vécues et d'envisager d'autres risques.

Etude Value Killers : Perte significative de valeur boursière – les principaux facteurs

Cette étude menée par Deloitte consiste en l'analyse des causes des pertes de valeur boursière de plus de 20% sur un mois, rencontrées ces dix dernières années par les 1000 plus grandes sociétés publiques du globe. Ces événements causant des pertes dramatiques en un temps très court sont appelés « Value Killers ».

Plus de deux millions de données financières ont été analysées pour évaluer les plus grandes pertes de valeur sur un mois, pour chacune de ces sociétés. Des centaines d'articles et de rapports portant sur le contexte des événements ayant conduit à ces pertes majeures ont ensuite été étudiés, pour comprendre les raisons des 142 pertes de valeur les plus sévères identifiées. Les pertes de valeur, bien que distinctes, étaient souvent la conséquence de risques sous-jacents similaires.

Afin de permettre la mise en œuvre de stratégies de protection de la valeur des actifs, Deloitte a analysé les facteurs contribuant à ces pertes sévères.

Cinq causes principales ont ainsi été identifiées : la culture d'entreprise et les politiques de rémunération trop axées sur la performance à court terme, les imprévisibles « cygnes noirs » (événements à faible probabilité et à très fort impact), des transactions M&A échouant à produire les résultats escomptés, les risques de liquidité, les risques corrélés et interdépendants.

[▶ Lire l'étude](#)

Quels moyens pour renforcer les méthodes de surveillance et d'alerte ? Analyser les données et identifier les écarts aux prévisions

Alors que les organisations disposent de nombreuses données sur leurs affaires et leurs marchés, ainsi que de systèmes d'enregistrement et de reporting de plus en plus sophistiqués, les outils analytiques, de visualisation, ou de modélisation des données peuvent contribuer à la détection de signaux précurseurs et d'écarts significatifs par rapport aux tendances, susceptibles d'indiquer l'évolution ou l'émergence de menaces nouvelles.



Par exemple, analyser spécifiquement les données relatives à des processus dont les risques principaux sont interconnectés peut permettre de révéler où sont susceptibles d'apparaître les menaces et éviter leur diffusion.

Les outils d'analyse et de traitement des données permettent également de lier les risques à leurs conséquences financières. Pour ce faire des modèles quantitatifs peuvent être développés spécifiquement au type d'activité et de données disponibles au sein d'une organisation.

Un modèle quantitatif est construit autour de plusieurs facteurs de risques identifiés comme les plus susceptibles d'affecter la performance financière, tant à la hausse qu'à la baisse.

Le nombre et la nature des facteurs de risques sont différents pour chaque organisation et susceptibles d'évoluer au fil du temps. Une fois construit, le modèle analyse tous les facteurs de risques sélectionnés et produit une synthèse de l'impact des différents paramètres sur le risque global. Il peut évoluer avec le contexte, l'émergence ou la disparition de nouveaux risques.

Il permet également de descendre rapidement à des niveaux plus fins de décision en se déclinant à un pays, un marché, une ligne de produits ...

L'approche Risk-Adjusted Forecasting & Planning (RAFAP) développée par Deloitte permet de produire un ensemble de scénarios, fondés sur l'analyse quantitative de nombreux risques. A chaque scénario est associée une probabilité d'occurrence, ce qui permet d'obtenir un point de vue éclairé sur le profil de risques de l'entreprise.

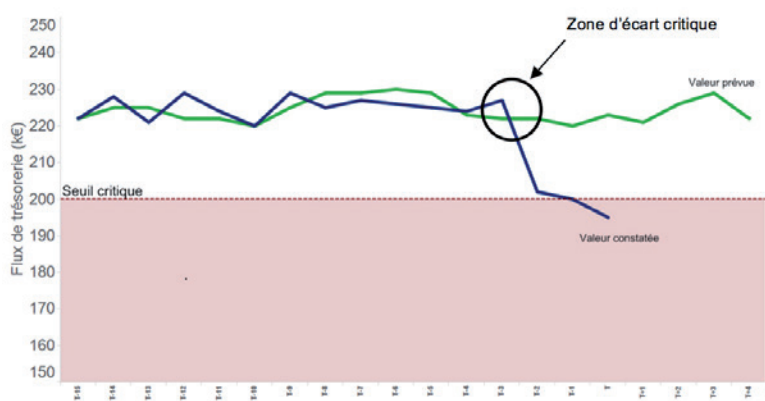


Figure 1 : Utilisation de l'analyse prédictive pour l'identification précoce des écarts, l'analyse et la mise en place d'actions correctives, afin d'éviter les situations critiques.

Des « chocs » sont appliqués aux prévisions financières sur la base des risques majeurs identifiés au préalable. Une distribution de probabilité est alors produite pour chacune des périodes à venir.

Les prévisions et tendances issues de l'approche RAFAP conduisent à un processus d'aide à la décision beaucoup plus efficace que l'approche traditionnelle : elles ouvrent la discussion sur les divers écarts possibles ou encore sur les corrélations entre plusieurs risques. Le simple fait d'afficher différents scénarios permet de rappeler aux acteurs que l'avenir n'est jamais certain.

Cette approche permet aux décideurs de gérer plus efficacement les risques, par la maîtrise des prévisions et l'analyse des écarts. La collaboration entre les directeurs des fonctions à risques faisant l'objet de modèles de prévision et les Risk Managers devient ainsi clé pour maîtriser les risques opérationnels et assurer une meilleure anticipation des problèmes.

Quels enjeux pour le management de la résilience ?

La gestion de crise et la continuité d'activité, une composante clé de la gestion des risques

Le management de la résilience consiste en la mise en place des dispositifs de gestion de crise et de continuité des activités essentielles, permettant de faire face aux risques d'atteinte des objectifs pour une organisation.

Les enjeux liés à la gestion de crise et la continuité des activités

Lorsqu'une crise survient, il faut être en capacité de déployer une équipe et de prendre les bonnes décisions très rapidement. Chacun doit connaître ses rôles et ses responsabilités, dans un registre qui n'est généralement pas celui des fonctions « normales ».

Gérer une crise nécessite de mobiliser et de coordonner de manière transversale la plupart des métiers de l'entreprise : opérations, fonctions support, et communication. Une crise mal gérée a par ailleurs des impacts irréparables à plus ou moins long terme, en particulier sur les équipes de direction en place. La Direction générale se trouve alors au cœur des enjeux liés à la gestion d'une crise et ne peut pas déléguer totalement cette mission aux fonctions techniques concernées, dans une approche par « silo » encore aujourd'hui trop souvent observée.



Dans ce contexte, la mise en place préalable d'un ensemble de mesures visant à assurer le maintien et la continuité des activités essentielles de l'organisation en cas de sinistre, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, devient une initiative stratégique. Ces mesures permettent d'apporter une réponse adaptée et maîtrisée en cas de crise majeure, afin d'assurer la survie de l'entreprise.

Une démarche stratégique pour gagner en résilience

Plus une organisation est résiliente, plus les événements susceptibles de générer des crises sont gérés en mode « usuel », comme des incidents mineurs, et plus le retour à un fonctionnement normal en cas de situation extrême est rapide. Pour devenir résiliente, une organisation doit se structurer à toutes les étapes du processus de gestion des crises et de continuité d'activités.

Avant la crise : prévenir et se préparer

- Identifier et évaluer les risques de crise : élaborer et compléter la cartographie des risques majeurs, identifier les combinaisons de risques possibles, les interdépendances, anticiper les risques émergents
- Mettre en place un dispositif de veille et d'alerte : définir les indicateurs de suivi des risques et les seuils de gestion, les modalités de reportings et de déclenchement d'alerte, utiliser les technologies d'analyse et de traitement des données, de modélisation des risques et de suivi des écarts aux tendances
- Bâtir un dispositif de gestion de crise : établir les modalités de gouvernance, identifier les acteurs et leur rôle, organiser la logistique de la cellule de crise, identifier les niveaux d'alerte et d'activation, définir le plan de communication et les outils adaptés en fonction des parties prenantes, décliner les procédures et les fiches de poste
- Définir le management de la continuité d'activité (sur la base des normes et références existantes ISO 27001/ISO 22301:2012,...) : établir la gouvernance, identifier les activités essentielles, analyser les impacts métiers, recenser les besoins en continuité et le niveau de tolérance aux ruptures, définir la stratégie globale de continuité, décliner les plans de continuité d'activité (PCA) et les procédures d'urgence
- Se former et former les équipes susceptibles d'être impliquées aux outils de gestion de crise et de continuité d'activité pour favoriser les opérations en mode réflexe

- Tester et améliorer en continu : organiser des exercices de crise pour entraîner les acteurs, sensibiliser les équipes et tester les procédures, faire les retours d'expérience et améliorer les dispositifs ; prendre en compte les incidents n'ayant pas conduit à des crises, les instruire et améliorer l'organisation ; adapter le business model

Les exercices de crise permettent d'évaluer si les risques sont suffisamment compris, pris en compte et gérés. Dans ce cadre, les scénarios peuvent être conçus de telle sorte qu'ils permettent d'effectuer des « stress-tests » sur les dispositifs mis en place par l'organisation. Sans se poser la question de la probabilité d'occurrence des risques introduits dans un scénario, l'intensité de leur impact pourra être adaptée jusqu'à toucher le « point de rupture » des dispositifs mis en place, et ainsi connaître leurs limites.

Pendant la crise : répondre

- Prendre les bonnes décisions stratégiques en regard des priorités vitales à protéger pendant la crise.
- Activer la cellule de crise : récupérer et analyser les informations pour évaluer l'impact de la crise, décider en situation d'incertitude, hiérarchiser les priorités d'intervention
- Communiquer : adapter sa communication au contexte, aux médias, et aux parties prenantes, définir la stratégie de communication
- Activer les procédures d'urgence : garantir la sécurité des personnes, mettre en sûreté les installations, protéger les objets de valeur et les données
- Activer les plans de continuité d'activité (PCA) : garantir le maintien des activités essentielles et assurer une reprise des activités la plus rapide possible.

Après la crise : revenir à la normale, s'adapter

- Gérer les conséquences immédiates : répondre aux litiges, contacter et documenter les assurances, redémarrer les activités
- Prendre les décisions de fond : réorganiser l'activité, revoir les investissements, faire les choix stratégiques (reconstruire ou non dans une zone à risque, poursuivre ou non l'investissement dans un pays...)
- Améliorer la résilience : réaliser le retour d'expérience, compléter la cartographie des risques, améliorer les plans de réponse en urgence et de continuité, tester les organisations

Le niveau de résilience d'une organisation peut ainsi être évalué sous le spectre de la robustesse des plans de réponse aux crises, des ressources dédiées, des capacités de réponse et de retour à la normale.

Prendre en compte l'incertitude

Face à des risques imprévisibles, dont on ne connaît ni la nature ni l'intensité, l'approche par les scénarios de conséquences permet de préparer son organisation à mieux gérer l'incertitude.

En effet, en dehors de quelques scénarios plausibles de risques connus et admis, relatifs aux activités d'une organisation et auxquels on peut se préparer spécifiquement, il s'agit de mettre en place des dispositifs propres à absorber tous types d'événements inattendus, quels qu'ils soient.

L'élaboration de plans de réponse et de dispositifs de gestion de crise « génériques », applicables à différentes situations qui traitent des scénarios de conséquences majeurs, doit ainsi pouvoir compléter des approches davantage « risques spécifiques ».

Quelle approche pour un management de la résilience intégré ?

L'articulation avec l'Enterprise Risk Management

Pour aller au-delà des limites observées dans le cadre d'une gestion technique et sectorielle des crises et des enjeux de continuité d'activité, l'intégration des pratiques de management de la résilience au sein de l'ERM et la liaison avec les enjeux stratégiques de l'organisation sont indispensables.

Alors que les fonctions responsables de la gestion des risques facilitent la déclinaison de plans de gestion de crise et de plans de continuité d'activité adaptés au contexte de l'organisation, ces plans sont développés pour satisfaire aux enjeux liés aux affaires.

Les programmes de résilience doivent être étroitement alignés avec la stratégie globale de l'entreprise et ses performances financières.

Une organisation sera ainsi en mesure de réorienter ses investissements du fait d'une meilleure compréhension des impacts opérationnel et financier d'événements extrêmes. Le transfert vers une couverture assurantielle ou l'acquisition de capacités de prévention et de protection face à certains risques jugés incontournables seront mieux évalués.

Certains secteurs d'activités pourront être jugés trop sensibles aux impacts potentiels d'événements rares, ou avoir des caractéristiques qui ne laissent pas envisager une capacité de rebond suffisante. Ils pourront alors être abandonnés, reconfigurés, ou conservés moyennant certains investissements.

En conclusion

L'évolution de la nature des crises nous apprend sur les risques auxquels nos organisations sont soumises et sur les nouvelles stratégies qu'il est nécessaire d'adopter.

Certains événements indésirables peuvent, lorsqu'ils sont anticipés, se transformer en opportunités. Ce sont alors les organisations les plus avancées dans leur démarche d'ERM intégré qui sauront se distinguer dans le paysage concurrentiel.

Qu'il s'agisse d'anticiper des opérations de fusions/acquisitions, de prévoir une entrée accélérée dans un nouveau marché du fait de la rupture soudaine d'une chaîne d'approvisionnement principale, ou de disposer de plans d'acquisitions prêts à être déployés au cas où la situation de gouvernance d'un pays rendrait particulièrement attractive l'acquisition de cibles stratégiques, l'enjeu se situe dans la veille attentive de son environnement, de la mise en place de dispositifs transversaux alignés sur les enjeux stratégiques des organisations et de l'implication des équipes en place.

Ce que l'accident de la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi (Japon) nous a appris sur les risques

Illustration par une étude de cas

Une combinaison de risques inimaginable

Le séisme du 11 mars 2011 et le tsunami qui s'en est suivi ont affecté gravement le Japon avec des conséquences majeures pour les populations et les infrastructures.

En dévastant le site de la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi, ces événements naturels ont été à l'origine de la fusion des cœurs de trois réacteurs nucléaires et de la perte de refroidissement de plusieurs piscines d'entreposage de combustibles. Des explosions sont également survenues dans les bâtiments des réacteurs. De très importants rejets radioactifs dans l'environnement ont eu lieu, avec un impact immédiat et à long terme pour les populations concernées.

Il s'agit d'une combinaison de risques à très fort impact et faible probabilité, dont l'ampleur n'avait pas été envisagée lors du choix du site pour la construction de la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi. Cet événement a bousculé les certitudes et mis en exergue la nécessité de se préparer au-delà du pire, à l'inimaginable.

Des risques en cascade, d'ampleur internationale

La triple catastrophe (tremblement de terre, tsunami et accident nucléaire) a très fortement affecté l'économie japonaise. Outre les dramatiques conséquences humaines, cette catastrophe naturelle a détruit des capacités de production dans les régions sinistrées et a occasionné un déficit d'offre en matière d'électricité, indispensable aux outils de production.

L'économie internationale a également été très affectée par la rupture de chaînes de production mondialisées. Le Japon est en effet positionné au cœur des chaînes de production mondiales par le quasi-monopole qu'il détient sur la fabrication de produits technologiques clés pour l'industrie électronique et automobile.

La catastrophe a généré des ruptures de chaînes de production dans ces secteurs, dont l'impact a été particulièrement visible dans les pays d'Asie, notamment

car la part du Japon dans leurs importations de biens intermédiaires est plus élevée que dans les autres régions du monde.

Au deuxième trimestre 2011, l'évolution du PIB beaucoup plus faible que par le passé dans les principales économies mondiales serait ainsi liée en partie au séisme japonais, surtout en Asie. L'impact serait quasi nul sur l'ensemble de l'année 2011 grâce au rebond du second semestre, suite au rétablissement des capacités de production japonaises et des chaînes de production mondiales.

Cette catastrophe nous montre que la capacité d'un pays producteur de matières premières ou de produits intermédiaires clés à rétablir les facilités de production (électricité, transport et logistiques d'acheminement) peut conditionner la rapidité de la reprise économique à l'échelle internationale.

Afin de mieux appréhender les risques, leurs causes, leurs conséquences et les liens qui existent entre eux la cartographie des interdépendances est dorénavant indispensable.

La nécessité de construire des dispositifs de gestion de crise robustes, génériques, basés sur des scénarios de risques complexes et intégrant la notion d'incertitude

Les événements de Fukushima ont eu un impact sur l'activité des entreprises exerçant en lien avec le Japon, où qu'elles soient situées dans le monde. Dans l'urgence de la catastrophe japonaise, ces entreprises ont dû appréhender différents sujets d'importance, selon la nature et le type des liens entre leur activité et les zones impactées au Japon.

Elles ont ainsi dû assurer la gestion des expatriés en poste au Japon, notamment les conditions de leur information, de leur prise en charge sanitaire voire de leur rapatriement, en fonction des instructions données par les autorités publiques japonaises et celles de leur propre pays, chargées de la sécurité des ressortissants. Les entreprises disposant de filiales japonaises directement ou indirectement impactées par la catastrophe ont géré la crise à distance, avec d'éventuelles difficultés de communication et d'accès à l'information liées aux conditions post-catastrophe.

L'articulation et la connaissance des rôles et des missions des secteurs publics et privés jouent dans ce cadre un rôle prépondérant.

Les entreprises trop dépendantes de fournisseurs japonais pour l'élaboration de leurs produits finis ont vu leurs capacités de production impactées par les défaillances d'approvisionnement en produits essentiels. Elles ont dû trouver en urgence des solutions d'approvisionnement palliatives si elles n'y étaient pas préparées, ou prendre la décision d'attendre le rétablissement de l'approvisionnement, selon une analyse des enjeux liés à leur activité.

Par ailleurs, des restrictions à l'importation ont été instaurées en urgence par les autorités de certains pays sur les produits en provenance du Japon, notamment alimentaires, du fait du risque de contamination radioactive.

La levée de ces restrictions pouvant éventuellement être conditionnée à la réalisation de contrôles de la radioactivité.

Ces mesures ont pu avoir un impact sur des entreprises dont l'activité était très dépendante des produits concernés par des restrictions, du fait notamment de la soudaineté de leur mise en œuvre en réaction à la crise. Des choix stratégiques ont alors été nécessaires pour les entreprises concernées.

Afin d'être en mesure de prendre les arbitrages stratégiques nécessaires malgré le manque de connaissance sur une situation et son évolution potentielle, il convient d'intégrer la notion d'incertitude dans les processus décisionnels en gestion de crise.



Contacts

Comité de rédaction

Laurence Dubois
ladubois@deloitte.fr

Marie-Laure Cerbourg
mcerbourg@deloitte.fr

Contributeurs

Heiderich Consultants

Didier Heiderich
dh@heiderich.fr

Natalie Maroun
nm@heiderich.fr



Deloitte Risk Advisory

Marc Duchevet
mduchevet@deloitte.fr

Florence Allot
fallot@deloitte.fr

Achévé de rédiger le 28 juin 2014.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte France
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28