

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°26

TRIMESTRIEL • AUTOMNE 2020



Dossier

État du marché 2020, renouvellements 2021 : avis de gros temps, hisser les voiles tempête !

Grand Ouest et Auvergne - Rhône-Alpes : deux régions AMRAE au cœur de la crise de la Covid-19

Métier Risk Manager

Réseau international : Darim (Danemark)

Veille et position

Le Privacy shield

Actualités de l'AMRAE

« La Journée scientifique »
du 22 septembre 2020



Zen

Laurence Muller, Directrice des assurances
Auchan Retail International

Notre ambition Entrepren dre l'assurance ensemble

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

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



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

Édito

(Re) Construire, collectivement

Diriger et entraîner ses salariés ou les citoyens, c'est maintenir un cap («la vie économique doit perdurer»), c'est être humble : («nous ne savons pas tout»), c'est réaffirmer la volonté de «ne laisser personne sur le bord de la route», sur les questions tant sanitaires que sociales et économiques. Le dirigeant révèle son talent ou son *leadership* s'il sait illustrer ses messages stratégiques par des actions concrètes et des valeurs. Sinon, les doutes et peurs du moment cantonnent la société et les acteurs économiques dans un immobilisme anxiogène.

Comme dans toute crise, nous sommes surtout face à d'immenses opportunités pour accélérer la transformation de l'économie - pas exclusivement sur le plan numérique – et ancrer la gestion des risques comme un outil indispensable de pilotage de l'entreprise et de résistance de l'économie.

Avancer résolument, accepter de trébucher, savoir se relever et redémarrer mieux et plus forts, ensemble! Ces fondamentaux du Risk Management commencent à se décliner aujourd'hui en France et nous en sommes heureux.

Les entreprises, grandes ou petites qui ont cette approche du Risk Management et une vision du moyen et du long terme seront plus résistantes. Plus adaptables, voire agiles, elles bénéficieront pleinement des opportunités qu'elles sauront repérer.

Vous lirez dans ce nouveau numéro d'Atout Risk Manager que, malgré les errements du marché de l'assurance - que nous espérons ponctuels - un nouveau paysage de décideurs est en train de se dessiner : plus rassemblés et convaincus des bienfaits de la gestion des risques pour l'économie et la société.

Les entreprises sont un acteur majeur et déterminant de la relance et de la résilience du tissu socio-économique : il faut les soutenir, leur en donner pleinement les moyens et lever les freins qui les entravent. Il est en effet temps de construire de nouveaux modèles de croissance responsable et durable et de ne plus se satisfaire seulement d'actions de solidarité en réaction à chaque coup dur.

Toutes les entreprises peuvent compter sur l'AMRAE et sur l'énergie et l'engagement de sa communauté.

Ensemble, rappelons-le en toute occasion, quand les risques sont gérés, l'économie est durable. ■



Oliver Wild,
Président de l'AMRAE.



Le télétravail menace-t-il la cybersécurité de votre entreprise ?

Comme beaucoup d'entreprises, vous misez sur le télétravail pour assurer la continuité de votre activité. Dans l'urgence, vous risquez de ne pas appliquer toutes les mesures nécessaires en matière de cybersécurité.

Découvrez les conseils de nos experts pour protéger votre organisation sur la page axaxl.com/fast-fast-forward



ATOUT RISK MANAGER

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

Directeur de la publication:
Oliver Wild

Directeur de la rédaction:
Hubert de l'Estoile

Rédacteur en chef:
Olivier Coppermann (SEITOSEI)

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

Conception et coordination éditoriale,
secrétariat de rédaction: SEITOSEI

Ont contribué à ce numéro:

Journalistes: Aurélie Nicolas,
Nathalie Arensonas, Sabine Germain,
Marguerite Robelin, Séverine Charon
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

Laurence Muller, Directrice des assurances
Auchan Retail International

13 -Acteurs en vue

15 Pascal Dubois, nouveau Directeur général du Cesam



17 -Dossier

- 18 État du marché 2020 ; renouvellements 2021 : avis de gros temps, hisser les voiles tempête
- 38 Grand Ouest et Auvergne - Rhône-Alpes : deux régions AMRAE au cœur de la crise de la Covid-19

43 -À l'affiche

- 43 Revue de presse
- 45 Agenda



49 -Métier Risk Manager

Réseau international : Darim (Danemark)

52 -VEILLE ET POSITION

Le Privacy shield



55 -Actualité de l'AMRAE

« Journée scientifique » du 22 septembre 2020

66 -BULLETIN D'ABONNEMENT

Par Nathalie Arensonas

Laurence Muller, Directrice des assurances d'Auchan Retail

Zen

Crise sanitaire qui impacte le secteur d'activité d'Auchan Retail International et de Ceetrus, transformation à marche forcée du groupe de distribution face aux révolutions digitales, alimentaires et écologiques, complexification de certains dossiers immobiliers... Laurence Muller affiche malgré tout un calme étonnant en cette rentrée 2020. Aguerrie aux dossiers explosifs de l'industrie chimique où elle a fait ses premières armes, professeur de yoga dont elle a une longue pratique, elle sait chasser les pensées parasites.

Laurence Muller a dû mettre à l'épreuve les préceptes du yoga qu'elle pratique assidûment depuis une mauvaise chute de ski pour affronter un mois de septembre chargé chez le numéro 2 français de la grande distribution. Le 31 août, lorsque nous rencontrions la directrice des assurances d'Auchan Retail, la rentrée démarrait sur une note ensoleillée au siège social de Croix (près de Lille). Le groupe nordiste avait annoncé ses résultats semestriels et les premiers impacts du plan «Auchan 2022» récemment lancé se concrétisaient malgré la crise sanitaire et grâce au e-commerce. La pandémie de la Covid-19 n'a en revanche pas épargné Ceetrus. Après plus de 10 ans de croissance des revenus à périmètre constant, la crise sanitaire a eu des conséquences importantes sur les résultats de la filiale immobilière d'Auchan au premier semestre 2020.

En septembre, l'actualité s'est accélérée, mais Laurence Muller, directrice des assurances d'Auchan Retail et en charge de celles de Ceetrus, ne cille pas. La distribution, l'image de marque, la responsabilité produits, les process d'alerte, les risques de production, c'est son rayon. Les risques chantiers, les batailles judiciaires autour de grands programmes immobiliers - la gare du Nord notamment - ne semblent pas l'ébranler non plus. Gestion juridique, vérification des montages assurantiels, elle tient la posture.

La prévention des risques, elle est juridique

Chez Auchan Retail, «l'assurance n'est pas une question, c'est un acquis», observe Laurence Muller. Pourtant, certains risques en dommages-ouvrages ou risques chantiers n'étaient pas assurés avant son arrivée en 2016 et «les recours judiciaires, les avocats, coûtaient très cher», décrit-elle.

«La prévention des risques, elle est juridique car la responsabilité incombe aux dirigeants,



Laurence Muller, Directrice des assurances, Auchan Retail et Ceetrus.

mon rôle est de mettre en place un dispositif de prévention. Quel que soit le fournisseur, il faut être en capacité d'aller le chercher», résume Laurence Muller. La qualité produit n'est pas de sa responsabilité mais celle de la centrale d'achats. «Mais le visa de ma direction est obligatoire pour la partie contrats d'assurance. Mon équipe (5 personnes) vérifie le montant des garanties fournisseurs et leurs polices d'assurance». Idem pour Ceetrus : «On s'assure que les entreprises de BTP qui travaillent sur nos programmes immobiliers sont bien assurées», explique-t-elle en évoquant l'exemple d'un incendie qui a ravagé un magasin dans une galerie marchande, causé par un prestataire mal assuré pour une activité

«Chez Auchan Retail, l'assurance n'est pas une question, c'est un acquis.»

BIO EXPRESS

Née en 1963 en Moselle, Laurence Muller grandit à Paris où après un bac scientifique, elle passe une maîtrise Droit des affaires à Paris 2 (Assas), puis un DESS de droit des assurances « avec un prof génial » (Georges Dury) dont l'enthousiasme pour le sujet lui donne envie de poursuivre sur cette voie.

Son mémoire de 3^e cycle porte sur l'assurance de l'informatique, après son stage chez Cesar où elle débute sa carrière en 1987, à la gestion des sinistres. En 1994, elle est nommée responsable du département sinistres de la filiale dédiée aux PME avant de rejoindre Nufarm en 1996, une société australienne de produits phytosanitaires, comme responsable des assurances de la zone Europe.

En 2003, elle devient Risk Manager du groupe de chimie français Materis spécialisé dans les produits de construction (aujourd'hui numéro 2 français de la peinture). Materis sera vendu par appartements en 2014, Laurence Muller avait quitté la chimie pour le luxe un an plus tôt, chez le malletier Louis Vuitton, au poste de Risk Manager. En 2016, elle rejoint Auchan dont elle devient la directrice des assurances qui regroupe la branche retail et immobilier.



spécifique, la pose de dalles. « *La promotion immobilière, c'est nouveau pour moi. Mon rôle est de bétonner la gestion juridique des programmes et de vérifier les montages assurantiels* », décrit celle qui affiche plus de trente ans d'expérience dans l'assurance, en courtage puis en entreprises.

Vivre le risque de l'intérieur

La dimension Risk Management ne figure pas dans son titre chez Auchan Retail, « *mais la gestion du risque me porte depuis le début de ma carrière, c'est la sensibilité que j'ai toujours voulu donner à ma fonction, partout!* », insiste-

Laurence Muller. Pas facile de faire admettre cette vision des choses chez Louis Vuitton où elle a officié pendant trois ans et où la gestion des risques et des assurances est pilotée au niveau du groupe LVMH.

Le Risk Management, Laurence Muller l'a découvert à la fin des années 80, lorsque jeune diplômée en droit des assurances, elle travaillait chez le courtier Cesar (devenu plus tard Marsh), comme gestionnaire de sinistres. Elle croise alors un consultant belge, Yves Maquet, son gourou du Risk Management qui à l'époque, conseillait Péchiney mais n'avait pas encore

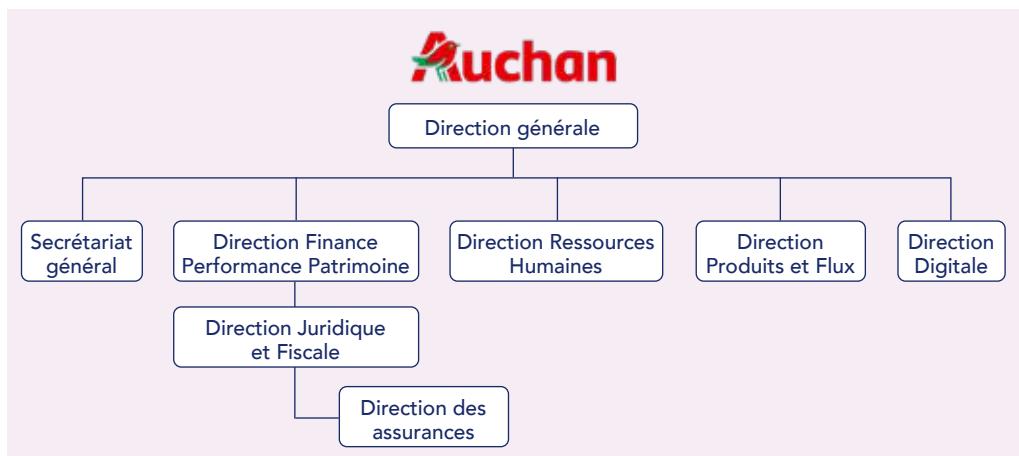
« **La promotion immobilière, c'est nouveau pour moi. Mon rôle est de bétonner la gestion juridique des programmes immobiliers et de vérifier les montages assurantiels.** »



Auchan Retail compte 2 293 points de vente dans le monde.

« **L'idée d'un décrochage de l'AMRAE dans le Nord n'a pas marché car traditionnellement, les entreprises du Nord cultivent le secret.** »

ORGANIGRAMME



évangélisé en France. « Il m'a fasciné pour l'ouverture qu'il donnait déjà au métier de l'assurance et à la globalité des risques en entreprise », se souvient-elle.

Laurence Muller n'a alors de cesse de quitter le courtage pour l'industrie : « Je voulais aller en entreprise, avoir un pouvoir décisionnaire et comprendre la prise de risque, la vivre de l'intérieur ». En 1996, elle rejoint Nufarm (ex-CFPI), quinze jours avant la tentative d'OPA de Rhône-Poulenc sur le quatrième chimiste français (1,2 Md€ de CA). CFPI sera finalement vendu à l'Australien Nufarm. Laurence Muller devient responsable des assurances pour la zone Europe. « J'étais la seule experte en matière d'assurance chez Nufarm », estime-t-elle. Elle met en place la stratégie de couverture des risques avec la captive du groupe basée à Singapour, négocie les contrats d'assurance sur le marché de Londres et de

Singapour où « j'ai dû enseigner la culture française de l'assurance, beaucoup plus protectrice pour les assurés que dans les pays anglo-saxons », se souvient-elle. Elle suit également les sinistres européens et les problématiques Seveso. Le nitrate d'ammonium qui a explosé dans l'usine AZF en septembre 2001 était un produit Nufarm.

Dans l'industrie chimique, le champ des risques est vaste. Pour préparer les rencontres avec les autorités locales, les Dreal (Directions régionales de l'environnement, aménagement et logement), la rédaction des dossiers de présentation lui revient, les éléments de langage aussi. Pour les informations du POI, document obligatoire pour les installations classées Seveso, c'est encore elle qui tient le stylo. « J'insistais aussi beaucoup sur les contacts réguliers avec les pompiers », se rappelle Laurence Muller.

« Pour Ceetrus qui a pris la décision d'arrêter de prélever les loyers pendant le confinement, la captive du groupe n'a pas pu servir, les montants sont tellement élevés... »



Galerie commerciale à Noyelles, Pas-de-Calais



Galerie commerciale à Noyelles, Pas-de-Calais

De la chimie au luxe

Ce premier bain dans l'industrie chimique la mène en 2003 à prendre le poste de Risk Manager chez Materis, ex-filiale de Lafarge spécialisée dans les produits chimiques pour la construction (peinture, adjuvants, mortiers, etc.) et qui a pris de plein fouet la chute des marchés de la construction en Europe en 2008. Laurence Muller bâtit la politique de gestion des risques opérationnels et de responsabilité du groupe (2 Md€ de CA) au niveau monde, cartographie les risques des différentes activités du chimiste, coordonne la prévention des risques au niveau groupe, refond les programmes d'assurances et revoit à la baisse le budget assurances, suit les litiges et les problématiques environnementales.

En 2013, un an avant la vente par appartements des activités de Materis, elle fait ses valises pour Louis Vuitton Malletier, et passe de la chimie à la maroquinerie de luxe avec cette même vision du métier : assurer le risque produit, cartographier les risques industriels, auditer les risques de responsabilité. Du Risk Management en s'appuyant sur le socle assurantiel.

«*Erreur de casting*», dit-elle avec du recul, même si elle se félicite d'y avoir «*beaucoup appris sur le risque chantiers et la dommage ouvrages*». Chez Louis Vuitton, sa fonction est peu valorisée. Son poste, qu'elle quittera en 2016, a d'ailleurs définitivement été rapatrié au niveau LVMH. «*Je ne me suis pas épanouie*», lâche pudiquement Laurence Muller.

Pendant sa traversée du désert, elle s'investit de plus en plus à l'AMRAE dont elle préside la commission dommages et pertes d'exploitation (lire l'encadré page 9) pendant sept ans. Un chasseur de tête, Singer & Hamilton, lui ouvre une belle porte de sortie : la direction des assurances d'Auchan Retail. Le secrétaire général à laquelle est rattachée sa fonction la recrute. Elle a le bon âge (54 ans à l'époque, 57 aujourd'hui), le bon parcours : l'expérience du retail chez Vuitton et une problématique commune au luxe et à la grande distribution : conserver le client.

On pleure trois fois

Le Nord pour cette Parisienne pur sucre ? «*C'est connu, on pleure trois fois : avant, à l'arrivée et en quittant le Nord*», sourit Laurence Muller. Pour l'heure, elle y reste, tantôt en posture de guerrière, tantôt en lotus, selon les crises à gérer.

Son poste est rattaché aujourd'hui au directeur juridique et fiscal de l'entreprise et comme toute nouvelle recrue, elle a fait quinze jours de stage d'intégration en magasin. Pas dans les rayons, mais auprès du directeur de la sécurité puis du contrôleur de gestion de l'hypermarché Auchan de Marne La Vallée (Seine-et-Marne). Pour rédiger ensuite son «*rapport d'étonnement*». Principal sujet d'étonnement : «*Je venais du secteur du luxe où tout le monde portait la fierté de la marque. Pas chez Auchan. Je me suis dit que les belles années de la grande distribution étaient derrière nous, qu'il y avait moins d'attachement, moins de fidélisation*», confie-t-elle.

AUCHAN EN CHIFFRES

Entreprise non cotée associant un actionnariat familial et salarié, Auchan Holding réunit deux entreprises, Auchan Retail pour la grande distribution et Ceetrus pour l'activité d'immobilier commercial (ex-Immochan).

- Auchan Retail : 14 pays, 330 000 collaborateurs, 46 Mds€ de chiffre d'affaires, 2 293 points de vente, 2,4 milliards de passage clients en caisse.
- Ceetrus : près de 1 000 collaborateurs, dans 10 pays, 295 sites commerciaux ; 13 500 événements locaux ; 10 700 partenaires commerçants ; 130 entrepreneurs sociaux soutenus par la Fondation Ceetrus ; plus de 1 600 logements acquis ou construits, 117 000 m² de bureaux acquis ou construits ; 30 000 m² de loisirs depuis 2 ans.



Pour Laurence Muller, l'AMRAE doit jouer un rôle de lobbyste.

Trop cher pour une captive

Chez Auchan, la fonction Risk Management reste cloisonnée pour l'instant aux sujets de conformité et de responsabilité sociale et environnementale (RSE). « Le précédent Risk Manager⁽¹⁾ avait présenté sa cartographie et nous étions tombés d'accord sur le fait qu'avant la crise des gilets jaunes et la pandémie de Covid-19, la perte d'exploitation sans dommage (PESD) n'était pas considérée. La cartographie était un peu faussée, on n'y voyait que les dommages ».

Aujourd'hui, « le débat sur la PESD arrive un peu tard, les contrats n'existent pas sur le marché. Pour Ceetrus qui a pris la décision d'arrêter de prélever les loyers pendant le confinement, la captive du groupe n'a pas pu servir, les montants sont tellement élevés... », estime Laurence Muller. Selon elle, l'une des réponses serait d'obliger les preneurs de souscrire des garanties PESD... qui n'existent pas. Avec un ratio prime/risque difficile à trouver, le marché va-t-il pouvoir répondre ? « À mon sens, il faut reporter le risque sur les preneurs : ils sont plus petits, la prime serait donc moindre », suggère Laurence Muller qui



Galerie commerciale à Noyelles, Pas-de-Calais

« Le débat sur la PESD arrive un peu tard, les contrats n'existent pas sur le marché. »

souhaite que l'AMRAE devienne un lobbyiste puissant auprès du marché de l'assurance. À méditer... ■

⁽¹⁾ Un nouveau Risk Manager a été nommé début 2020, Thimothée Haquin.

« L'AMRAE doit jouer un rôle de lobbyiste auprès du marché de l'assurance et des autorités de contrôle. »

Laurence Muller adhère à l'Association en 1996 lorsqu'elle quitte le courtage pour l'industrie et rejoint le groupe de chimie CFPI Nufarm (spécialisé dans les produits phytosanitaires) puis Materis dont elle deviendra la Risk Manager en 2003 (chimie de spécialités pour la construction). « Sur le volet assurances dommages, le niveau de l'AMRAE à la fin des années 90 n'était pas celui d'aujourd'hui, c'est devenu plus pro avec le renouvellement des membres », lâche Laurence Muller. Elle préside la commission Dommages et pertes d'exploitation de 2009 à 2016 avant de rejoindre Auchan Retail. « J'ai voulu m'impliquer pour aider les PME et j'avais fait le tour de mon poste chez Materis, j'avais du temps à consacrer à la profession », égrène Laurence Muller. Elle en a moins chez Auchan Retail, mais elle caresse l'espérance d'un « décrochage » de l'AMRAE dans le Nord où le tissu économique est fourni. L'idée avait germé après les Rencontres de l'AMRAE à Lille en 2006, « Cela n'a pas marché car traditionnellement, les entreprises du Nord cultivent le secret. Pour que ça fonctionne, il faudrait un leader local », selon Laurence Muller. En attendant, la directrice des assurances d'Auchan Retail attend de l'association qu'elle « joue un rôle de lobbyiste auprès du marché de l'assurance et des autorités de contrôle pour élargir les garanties, discuter efficacement avec les assureurs qui, dit-elle, ne font plus leur métier d'assureur ».

4 QUESTIONS

à **Carlos Antonio Pedreira Freire**,

Directeur juridique et fiscal d'Auchan Retail

Dans une entreprise familiale et patrimoniale, quel rôle doit occuper la gestion des risques ?

Elle joue un rôle essentiel pour préserver les trois piliers de l'entreprise : son capital, ses actionnaires (dont ses propres collaborateurs), et ses dirigeants. Chaque année, la Direction Finance et Performance qui regroupe le binôme Risk Manager-Directrice des assurances présente au Comité d'Investissements et Engagement les nouveaux risques de l'entreprise et la façon de les assurer. L'objectif est de garantir la pérennité de l'entreprise familiale qui ne cherche pas de la création de valeur à court terme. L'appréhension des risques, les concepts d'assurances et de prévention sont apparus progressivement, en parallèle de la croissance de l'entreprise. Et les changements réglementaires en France depuis mon arrivée chez Auchan Retail en 2017 ont donné une impulsion à la sécurisation du risque. Par ailleurs, de nouveaux risques sont apparus avec la transformation digitale, le e-commerce, la gestion des données. Notre police cyber est en place depuis 2015 mais nous avons fortement augmenté les garanties en 2017

Voyez-vous grandir l'appétence au risque ? L'entreprise Auchan Retail fait-elle davantage

de rétention du risque ou le transfère-t-elle au maximum au marché de l'assurance ?

Notre principal objectif est de nous assurer que le risque ne se concrétise jamais, on investit donc fortement en prévention des risques. Et le résiduel, on le transfère au marché ou on le couvre dans notre captive.

Qu'attendez-vous du marché de l'assurance ?

Le monde est de plus en plus volatil, imprévu. Le Brexit, les Gilets jaunes, la pandémie de la Covid-19... Autant d'événements qui provoquent des pertes d'exploitation énormes. Auchan réalise deux types d'activité – retail et immobilier commercial-, qui ne sont pas touchées de la même manière. Nous avions intégré le risque Pertes d'exploitation sans dommage (PESD) dans notre captive, mais elle ne peut pas tout absorber, on n'y couvre pas des centaines de millions d'euros. Nous pensons qu'il faut transférer la charge à un tiers : les assureurs pour notre activité retail et les preneurs dans le cas de Ceetrus. Aujourd'hui, le marché de l'assurance ne propose rien. La capacité d'absorption des PESD, même pour Auchan Retail n'est pas infinie. Nous menons des réflexions, mais le marché de l'assurance doit aussi se poser des questions pour accompagner ses clients. Sur trois axes :



Pour Carlos Antoine Pedreira Freire, la gestion des risques «préserve les trois piliers de l'entreprise Auchan».

une tarification cohérente avec les capacités de l'entreprise et les risques, l'évolution des garanties, et la gestion de l'imprévu. Le marché doit être plus agile et plus réactif. Ce n'est pas un reproche, mais un défi que je lance aux assureurs.

Quelles bonnes pratiques avez-vous importé d'Espagne ?

Dernièrement ? j'ai surtout beaucoup travaillé en Asie, où la culture assurance est plus faible qu'en Europe. Entre la France et l'Espagne, les marchés de l'assurance se ressemblent même s'il y a plus de processus de l'autre côté des Pyrénées. D'Espagne, j'ai importé la notion de transversalité entre le risque et l'assurance, car c'est un sujet transversal dans l'entreprise et il est traité comme tel par notre comité investissement. Il y a un intérêt grandissant de la part de nos dirigeants pour la gestion du risque et son assurance.

« Nous menons des réflexions, mais le marché de l'assurance doit aussi se poser des questions pour accompagner ses clients. Sur trois axes : une tarification cohérente avec les capacités de l'entreprise et les risques, l'évolution des garanties, et la gestion de l'imprévu. »

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

Timothée Djie

précédemment Risk Management officer chez **Egis** est désormais Risk Manager – de la division Alloys d'**Eramet**

Vincent Vigouroux a quitté **EDF Assurances** où il était responsable des programmes d'assurances dommages pour le poste de responsable des assurances chez **Enedis**

Nouveaux adhérents depuis juin 2020

Ils ont rejoint L'AMRAE

Jean-Charles Arrago

Chef de département assurance - Fiscalité douanes assurances
Total

Sonia Ben Mansour

Responsable juridique assurances et risques immobiliers
Groupe Edouard Denis

Eric Bentz

Chargé d'affaires programmes dommages
EDF Assurances

Simon Clerc

Insurance coordinator
Sonepar

Aurélie Coathanay

Responsable du pôle risques, contrôle interne et assurances
RATP

Alice Decramer

Avocat
Signature Litigation

Florence Fresneau

Directrice juridique
AREP

Chantal Gauthier

Assistante de direction - Gestion assurances
NSE

Eric Goata

Directeur général
Éléas

Benoît Goulesque-Monaux

Avocat
Taylor Wessing

Karim Hilaly

Directeur du département formation
Groupe CNPP

Charles Hugo

Avocat
August Debouzy

Christophe Jaouen

Risk Manager
Groupe La Poste

Claire Jaunaux

Responsable assurance
Total

Cyrille Koutseff

Directrice des risques groupe
SNCF

Paschal Landau

Appui au pilotage direction audit, contrôle interne, risques
Enedis

Anne-Gaëlle Mat

Risk Manager opérationnel
Union Nationale des Mutualités Socialistes

Eric Moissenot

Directeur Risk Management, audit & contrôle interne, et compliance
PCAS

Karine Moreau

Directrice du développement
Predict Services

Nathalie Pasquet

Directrice adjointe à l'environnement et des services urbains - Chef de service eau et assainissement
Eurométropole de Strasbourg

Céline Pisene

Responsable risques et assurances
Guerbet

Marc Roesch

Directeur de clientèle grands comptes
Cabinet Roux

Yassine Saidoun

Property Risk Manager
Tereos Participations

Geoffroy de Saint Amand

Directeur général adjoint
La Banque Postale Conseil en Assurances

Nathalie Sauvage

Expert-comptable CAC & professeur
Sofial

Philippe Sumeire

Directeur juridique
SEB Développement

Gilles Vaquin

Président
S.V.O.D

**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



Cesam

Pascal Dubois est le nouveau directeur général du Comité d'Études et de Services des Assureurs Maritimes et transports (Cesam). Il succède à **Patrice Gilbert**.

53 ans, école de commerce et DESS de Paris I en Droit et Économie des Transports.

Pascal Dubois exerce depuis 30 ans ses activités au sein du secteur de l'assurance maritime et transports en France. En 2013, Pascal Dubois crée la branche Marine de Swiss Re Corporate Solutions en France, mission qu'il conserve jusqu'en 2020.

Deux fois Président du Comité Facultés de la FFA, membre de la COMAT depuis le début des années 2000 et administrateur du Cesam, il reste président du Loss Prevention Committee de IUMI, fonction qu'il assume encore à ce jour.

Il dirige également le groupe de réflexion consacré à la formation et au recrutement de l'initiative ParisMAT.



Erratum

La fonction d'Oliver Wild, Président de l'AMRAE, publiée dans la version imprimée, comporte une erreur. Oliver Wild est directeur des risques, des assurances et de la coordination du contrôle interne de Veolia (et non directeur du contrôle interne)

POST COVID

AMRAE FORMATION VOUS ACCOMPAGNE

■ Gestion de crise et plan de continuité d'activité (PCA)

Durée : 3 jours • Dates : 2, 3, 4 novembre 2020 à Paris

■ Master Class Crisis Management : préparez votre Comex dans la dernière ligne de défense

Durée : 1 jour • Date : 25 novembre 2020 à Paris

CONTACTEZ-NOUS AU 01 42 89 32 72 OU
RETRouvez nos formations sur formation.amrae.fr



VOUS APPORTER LA SÉRÉNITÉ

dans un monde qui change.



BESSÉ

**CONSEIL EN
ASSURANCES**

/ Depuis près de 60 ans, les hommes et les femmes de Bessé sont les experts ultra spécialisés dans la gestion des risques et des assurances des entreprises. Chaque jour à vos côtés, ils conçoivent et pilotent des solutions sur-mesure qui vous apportent la confiance indispensable à votre réussite économique.

CB.IARD (commerciallement dénommée « Bessé Industrie & Services ») – Écrire à : 46 bis rue des Hauts Pavés 44000 Nantes – SAS au capital de 253 545 €
Siège social : 135 Boulevard Haussmann 75008 Paris – RCS Paris 873 800 023 – Conseil et courtier en assurances N° Oris 07 022 453 – www.orias.fr
Liste des fournisseurs actifs disponibles sur www.besse.fr – LMWR 2020 – Crédit photos : Getty Images

DOSSIER

État du marché 2020 et perspectives 2021 de l'assurance des entreprises

Avis de gros temps : hisser les voiles tempête	18
Paris, place financière ?.....	19
Publication : état du marché 2020 et perspectives 2021.....	21
Focus Assurance annulation	22
Focus PME : les conseils de Jean Morera, 5RM et de Vincent Tonneau, MMA.....	25
Trois questions à Christophe Delcamp, FFA.....	27
Les quatre recommandations aux Risk Managers..... de Christine Cantournet, 2 Board Advice	29
L'avis d'Oliver Wild, Président de l'AMRAE.....	31

Par Aurélie Nicolas

Avis de gros temps, hisser les voiles tempête !

Le retournement de marché, tant attendu par les assureurs et redouté par les assurés, est bien là. Dans un environnement marqué par une sévère crise économique, l'analyse du « Total Cost of Risk » reprend tout son sens et enjoint les Risk Managers, plus que jamais, à anticiper, dialoguer et négocier avec l'ensemble de l'écosystème.

Un vrai consensus. Le tableau dressé par les acteurs de la place sur l'état du marché est unanime : le durcissement entamé en 2019 se poursuit, voire s'intensifie. «On coche toutes les cases» résume le président de la commission dommages de l'AMRAE, Michel Josset, Risk Manager de Faurecia : «majoration de primes, réduction des capacités, durcissement des conditions de souscription, hausse des franchises, suppression de certaines garanties de type pertes d'exploitation sans dommages...». Une situation que le marché n'avait pas connue depuis... 2003. Si les renouvellements avaient déjà été difficiles fin 2019 et principal sujet de discussions dans les couloirs des Rencontres en mars 2020, la situation ne s'est pas vraiment améliorée lors des renouvellements de juillet. Ceux qui se dessinent pour cette fin d'année partent sur la même tendance, à ceci près que le durcissement, qui avait commencé par les lignes dommages et RC (dans une moindre mesure), touche désormais aussi les lignes financières, RCMS et cyber. En clair, aucune branche n'y échappe (voir encadré État du marché 2020 de l'AMRAE). «Le phénomène le plus nouveau est que certains assureurs refusent des dossiers» témoigne Rachel Balmadier, experte en

gouvernance des risques, dirigeante de Riskome.

«Pour l'échéance du 1^{er} janvier 2021, nous nous attendons à des négociations tendues et serrées avec les courtiers et les assurés. Et compte tenu de la hausse des prix de la réassurance, le redressement entamé en 2019 ne devrait pas s'estomper» prévient François Fournie, Directeur général de MSIG. «Cette année, il est beaucoup plus compliqué d'obtenir en amont les cotations de nos assureurs pour notre échéance du 1^{er} janvier» confirme Florence Mahoux-Boivin, Directrice des assurances d'Ipsen Pharma. «Lors des renouvellements de juillet, les résultats des assureurs n'étaient pas encore connus et analysés, ce qui avait permis d'échapper en partie à l'effet Covid» fait remarquer Ludovic Ferrand, Directeur général adjoint d'AON France. «Nous dépensons beaucoup d'énergie à négocier les exclusions,

«Le phénomène le plus nouveau est que certains assureurs refusent des dossiers.»

Rachel Balmadier, experte en gouvernance des risques, dirigeante de Riskome



«On coche toutes les cases : majoration de primes, réduction des capacités, durcissement des conditions de souscription, hausse des franchises, suppression de certaines garanties de type pertes d'exploitation sans dommages...»

Michel Josset, Président de la commission dommages de l'AMRAE Risk Manager de Faurecia



François Fournié,
Directeur général de MSIG

notamment sur les carences, les pertes d'exploitation sans dommage et la Covid. D'autant que les assureurs ne sont pas encore tous fixés sur ces questions» confie Robert Leblanc, PDG d'AON France. «Les exclusions Covid évoluent tous les 8 jours, elles sont passées chez certains assureurs de cinq lignes à cinq pages» explique-t-on chez Marsh. «Avant cette



« Nous dépendons beaucoup d'énergie à négocier les exclusions, notamment sur les carences, les pertes d'exploitation sans dommage et la Covid. »

Robert Leblanc,
PDG d'AON France

fin d'année, les assureurs veulent tous clarifier leurs polices par rapport à la couverture (ou pas) de la PE sans dommages. En plus du choc des prix, cela va créer un choc administratif car il y a énormément d'avenants à rédiger. Nous sommes prêts et nous allons bien sûr surveiller cela avec attention» précise Gilles Bénéplanc, Directeur général de Verlingue.

Paris, place financière ?



Lionel Corre, sous-directeur des assurances à la Direction générale du Trésor lors des dernières Rencontres AMRAE.

Lionel Corre, sous-directeur des assurances à la Direction générale du Trésor, avait annoncé aux Rencontres de février 2020 sa volonté d'«encourager la relocalisation en France des captives, un outil de portage des risques très pertinent». Il a d'ailleurs repris ses intentions lors de la Journée Scientifique de l'AMRAE, le 22 septembre dernier (voir page 55). Une initiative qui tombe à point nommé. Améliorer les conditions d'accueil et d'exploitation des captives en France serait en effet une réelle opportunité pour les entreprises, surtout dans le contexte actuel et avec la mise à l'écart de la place financière de Londres. «Depuis le début de l'année dernière, la France est redevenue une localisation pour implanter une captive» estime Jean Rondard. Pourtant, à ce jour, seules

six captives sont localisées dans l'hexagone, la plupart étant domiciliées à Chypre, Malte, Dublin ou au Luxembourg. «Lorsque les tarifs d'assurance sont à la hausse de manière forte et quand l'entreprise doit procéder à des arbitrages financiers, la captive fait partie des solutions à considérer : elle doit être un outil facile d'utilisation, avec des contraintes réglementaires justifiées et pas trop lourdes fiscalement, malgré sa charge administrative non négligeable» estime Christine Cantournet. Très dynamique sur ce sujet, l'AMRAE travaille pour faire avancer les autorités financières en ce sens. «Les captives qui partent à l'étranger représentent une perte de substances. Pour qu'elles trouvent leur place en France, il faut améliorer leurs conditions d'accueil sur le plan administratif, et notamment en termes de suivi et de reportings» estime Michel Josset. «Certains de nos clients qui avaient déjà étudié la question et hésitaient à se lancer dans une captive ont sauté le pas avec le durcissement du marché ; d'autres ont accéléré le processus de mise en place avec l'arrivée de la crise du Coronavirus... En matière de captives, si Paris veut concurrencer le Luxembourg, il faudra proposer un avantage différenciant pour contrebalancer le rayonnement de cette place aux process bien rôdés. La simplicité d'implémentation, alliée à la rigueur de supervision, sera la clé» prévient Corinne Cipière.



15 années consécutives de baisse

«Après trois années où la profitabilité des assureurs grands comptes a été très secouée sur quasiment toutes les lignes produits avec entre autres une recrudescence des Cat'Nats, des carences fournisseurs, des incendies et de nombreux rappels produits, nous avions la nécessité de travailler sur l'équilibre de nos portefeuilles en activant plusieurs leviers avec une certaine rigueur» admet Corinne Cipière, Directrice générale d'AGCS. Chez AON, on reconnaît que les résultats techniques sont «vraiment mauvais» pour les assureurs, avec des réserves quasi-épuisées après 15 ans de baisse, une sinistralité à la hausse et une gestion d'actifs devenue difficile. «La guerre des prix a été néfaste et les assureurs ont un vrai rattrapage à faire. Mais appliquer à tous la même majoration de primes sans valoriser la qualité des risques n'est pas fair-play. Il faut conserver une approche individualisée de la souscription» estime pour sa part Michel Josset, rejoignant en cela Cyrille Brand, Directeur commercial de Marsh France : «les assureurs disent qu'ils reviennent à une analyse technique des risques, mais en réalité, ils n'en ont jamais été aussi loin». Et Gilles Bénéplanc d'avertir : «Les renouvellements sont un art d'exécution, mais il faut raison garder : augmenter trop fortement les primes est une façon de se retirer. Or, les assureurs doivent continuer à couvrir les clients ; ceux qui ne seront pas raisonnables sortiront du marché».

Manque de chance, à cette tendance haussière est venu s'ajouter la Covid-19. «Il ne faut pas nier les effets économiques de l'épidémie, qui sont bien réels. Les résultats techniques des assureurs ont été directement impactés par la Covid-19, avec pour certains lors des parutions semestrielles +50% de sinistralité. Cela rend les négociations plus tendues» reconnaît Léopold Larios de Piña, Vice-président de l'AMRAE Head

«Augmenter trop fortement les primes est une façon de se retirer. Or, les assureurs doivent continuer à couvrir les clients.»

Gilles Bénéplanc,
Directeur général Verlingue

of Groupe Risk Management de Mazars et en charge de l'Observatoire des primes et de l'assurance pour l'Association. La pandémie a certes entraîné des pertes mais également de l'incertitude, ce qui réduit encore l'appétence des assureurs. Plus qu'un prétexte au durcissement du marché, qui avait objectivement commencé bien avant, la Covid-19 est vue par les acteurs comme un «accélérateur», voire un «amplificateur». Mais quel que soit le terme employé, le constat est le même : elle tombe mal! «Après des années de baisse, le cycle haussier s'est déclenché en même temps qu'une série de catastrophes naturelles, industrielles et qu'une crise sanitaire mondiale» commente Christine Cantournet, antérieurement présidente de la commission ERM 360° de l'AMRAE ex Risk Manager, aujourd'hui Présidente de 2 BOARD ADVICE, spécialisée en Gouvernance, Risques et Compliance.

«Avant la survenance de cette crise sanitaire, nous pouvions espérer un assouplissement du marché courant 2021, dès lors que les importantes majorations passées aux renouvellements 2019 et 2020 auraient produit leurs effets sur les résultats des assureurs et réassureurs. Désormais, même les renouvellements 2021 et 2022 s'annoncent difficiles» analyse Cedric Charpentier, Directeur général en charge de Siaci Corporate and Specialty (Direction IARDT France et International de SIACI Saint Honoré).

La co assurance fait son grand retour

Autre tendance constatée sur le marché : les

«Il faut absolument maintenir sa discipline de gestion des risques car quand le marché se calmera, à nouveau, il y aura une prime aux bons risques.»

Léopold Larios de Piña,
Vice-président de l'AMRAE,
pilote de son Observatoire
des primes et de l'assurance
Head of Groupe Risk
Management de Mazars



Publication de l'AMRAE

En pleine tempête, quelle trajectoire pour le marché ?

Pour cette 16^{ème} édition à la nouvelle maquette, les complémentaires santé sont rentrées dans le champ de l'étude, accompagnant ainsi la commission Ressources Humaines. Analyse par lignes métiers.

Un durcissement bien marqué

En 2020, le retour de marché est caractérisé : il affecte toutes les branches, sans exception. La tension monte, les conditions des renouvellements sont systématiquement négociées, âprement. Les assureurs parviennent à augmenter de 5 à 30% leurs primes tout en réduisant leurs capacités exposées.

Dommages et pertes d'exploitation

Des réductions des couvertures sont observées sur l'ensemble des portefeuilles dans toutes les industries. À la suite de la crise de la Covid-19, des modifications substantielles ont été portées aux contrats sous la forme d'avenant ou d'exclusions pour prévenir une indemnisation au titre d'une crise sanitaire, notamment en Pertes d'exploitation, mais qui peut porter sur d'autres postes immatériels (pertes de marchandises périssables notamment). On constate une augmentation générale des franchises par les assureurs, pouvant aller jusqu'à + 30%, et une réduction des engagements (commencée en 2019) avec des participations rarement supérieures à 30/40%.

Perte d'exploitation sans dommages

Il est dommage de constater l'évaporation de l'offre de Pertes d'exploitation sans dommages. Bien entendu, la sinistralité occasionnée par la succession du mouvement des gilets jaunes et de la crise de la Covid-19 justifient un coût du risque élevé. Pourtant, après des mois d'explications par les assureurs et par certains courtiers sur l'intérêt de s'assurer, il est regrettable de ne voir aucune proposition émerger sur ce marché où la demande est certaine.

Automobile

La crise de la Covid-19 a engendré une réduction de la fréquence des sinistres de 50% à 70% pendant la période de confinement strict. L'étendue des couvertures et les capacités restent stables mais les franchises sont en hausse d'au moins 10%, y compris des transferts vers différentes formes de montage en conservation/franchise RC, pour minimiser l'impact de la hausse de tarif.

Responsabilité civile

On constate une réduction nette des couvertures de type dommages immatériels non consécutifs, frais de retrait, coût du produit, contamination, responsabilité civile professionnelle... Les clauses continuent à être revues sur le « silent cyber » pour éviter aux assureurs d'éventuels cumuls avec les contrats spécifiques cyber. Sur ce segment, les capacités sont en baisse de 10 à 40% et les tarifs, comme les franchises, augmentent de 10 à 25%.

Risque cyber

En développant la pratique du travail à distance, la pandémie a multiplié l'exposition des sociétés au risque Cyber. Les attaquants ont attendu la reprise d'activité pour passer à l'offensive avec des impacts forts en termes de Pertes d'exploitation, plus difficiles à gérer en mode dégradé. Conséquences : revues régulières des règles de souscription, augmentation des primes (+5 à 10%), pression sur les franchises (jusqu'à +25%) et capacités à nouveau réduites. Les assureurs ne positionnent plus que 15M€ maximum en première ligne, par risque et par ligne (contre 25M€ l'an dernier).

D&O et lignes financières

Certaines compagnies ont déjà pris la décision de suspendre ou stopper la souscription en lignes financières. Les

réductions de capacité des assureurs tenants (-30 à 40%) peuvent être difficiles à combler avec de nouveaux acteurs. Au 1^{er} Janvier 2020, la moyenne des augmentations de prime était de l'ordre de 25%, et elle dépasse les 40% au 1^{er} juillet 2020. La RC des dirigeants est l'une des lignes IARD les plus fortement majorées.

Complémentaire santé

En santé et prévoyance, le coût d'assurance est un coût social, que les entreprises vont chercher à réduire. Les capacités sont en baisse de 10%, principalement en prévoyance. Les tarifs augmentent de 5 à 8% pour compenser la baisse des marchés financiers, qui renchérit le coût des provisions, ainsi que l'augmentation du chômage, qui fait porter une charge supplémentaire aux entreprises avec la portabilité.

TENDANCES ACTUELLES DU MARCHÉ DES ASSURANCES

ÉVOLUTION / À 2019	Etendue des couvertures	Franchises	Capacités des assureurs	Tarification
DOMMAGES ET PERTES D'EXPLOITATION	↓	↑	↓	↑
Focus Événements naturels	↓	↑	↓	↑
Focus Violences Politiques	≡	≡	≡	↑
Focus Supply Chain	↓	↑	↓	↑
PE SANS DOMMAGES	↓	↑	↓	↑
CONSTRUCTION	↓	↑	↓	↑
AUTOMOBILE	≡	↑	≡	↑
TRANSPORT	≡	↑	↓	↑
Focus responsabilité afferiteur	↓	↑	≡	↑
RESPONSABILITÉ CIVILE	↓	↑	↓	↑
Focus responsabilité environnementale/ atteinte biodiversité	≡	≡	≡	↑
CYBER	↓	↑	↓	↑
D&O-LIGNES FINANCIÈRES	↓	↑	↓	↑
Focus Fraude interne et externe	≡	↑	↓	↑
Focus EPL	≡	↑	↓	↑
FOCUS PTL	≡	↑	↓	↑
CRÉDIT	↓	↓	↓	↑
POLITIQUE	↓	N/A	↓	↑
COMPLÉMENTAIRE SANTÉ	↓	≡	↓	↑

≡ Identique ↓ Augmentation ↓ Réduction

p2 - État du Marché & perspectives 2021 - AMRAE 2020

Par Séverine Charon

Assurance annulation : demande en hausse et offre en berne, les prix font la culbute

L'assurance annulation a fait beaucoup parler d'elle pour le refus d'indemniser les organisateurs d'un festival. Un exemple qui nuit à l'image du secteur, alors que justement, les indemnisations ont bien eu lieu dans la majorité des cas.

Au printemps, entre perte d'exploitation sans dommages et garantie annulation, les assureurs ont fait l'objet d'un traitement médiatique peu amène. Les organisateurs du festival Hellfest et leur courtier se sont largement exprimés dans la presse pour exprimer leur incompréhension face au refus d'indemnisation adressé par l'assureur. Cet exemple a contribué à écorner une fois de plus l'image d'une profession soupçonnée de ne jamais vouloir payer à cause de petits caractères en bas du contrat. Le procès est injuste car au contraire, les annulations coûtent très cher aux assureurs. Le report des Jeux Olympiques – s'il s'agit bien d'un report - coûterait à lui seul de l'ordre de 900 millions d'euros aux assureurs et réassureurs. «À ma connaissance, il n'y a pas eu de problème d'indemnisation chez nos clients, y compris lorsque le contrat comportait une exclusion sur le SRAS. Dans ce cas-là, les assureurs ont considéré que cela pourrait être interprété devant un tribunal, et ils ont préféré transiger et indemniser» explique Silvia Marques, Conseiller Spécialisé Événements, Risques Spéciaux & Annulations chez Marsh. «L'expérience récente montre qu'il est essentiel de se pencher sur les clauses d'exclusion. Certaines peuvent vider la garantie de sa substance. Il faut un courtier compétent, mais faire appel à un avocat peut être aussi utile» conseille Estelle Joso, Administratrice de l'AMRAE. Selon Gérald Beyrand, fondateur de Phenomen, le cas des clauses litigieuses est une question qui concerne davantage les assureurs continentaux, très présents sur le marché français de l'assurance annulation. «Avec les Lloyds, il n'y a pas eu d'interprétation possible sur la couverture du risque annulation liée aux épidémies ou pandémies. C'est la force du marché anglais, qui propose des contrats très simples. S'il y a discussion, c'est au cours des opérations d'expertise pour déterminer le montant du préjudice.» explique ce dernier.

Toutefois, quelle que soit la formulation de la clause - les assureurs ayant transigé si nécessaire - les vraies difficultés rencontrées lors des annulations concernent ceux qui ne s'étaient pas couverts. «La crise sanitaire a permis de se rendre compte que de très nombreuses entreprises ne s'assuraient pas contre une annulation d'une rencontre commerciale ou d'une convention. Elles ne savent pas que ce type de garantie existe, elles se disaient qu'il n'y avait pas de risques, ou elles en ont conscience mais ne souhaitent pas payer pour se protéger contre cette éventualité» explique Léopold Larios de Piña, Vice-président de l'AMRAE et pilote de son Observatoire des primes et des assurances.

Dans le monde d'après, les choses ont fondamentalement changé et personne, entreprise, organisateur de festivals ou de compétitions sportives, n'imagine plus qu'un



« **Avec les Lloyds, il n'y a pas eu d'interprétation possible sur la couverture du risque annulation liée aux épidémies ou pandémies. C'est la force du marché anglais, qui propose des contrats très simples.** »

Gérald Beyrand,
Fondateur de Phenomen



« L'actualité montre bien qu'il faut vraiment que les entreprises prennent en compte le risque d'annulation d'évènements dans leur cartographie. »

*Laurent Cellot,
directeur Sport et Loisirs, Gras Savoye Willis Tower*

événement pour lequel il engage des frais puisse avoir lieu de façon certaine. « Dans un grand moment de doute comme celui que nous connaissons actuellement, il y a vraiment une demande d'assurance de la part des entreprises. Il y a eu un retournement de marché. Avant la Covid-19, une entreprise sur cinq souscrivait, aujourd'hui, quatre sur cinq souhaiteraient le faire. Il y a une place pour créer un vrai marché et il y a besoin d'assureurs » explique-t-il. « L'actualité montre bien qu'il faut vraiment que les entreprises prennent en compte le risque d'annulation d'évènements dans leur cartographie » confirme Laurent Cellot, directeur Sport et Loisirs chez Gras Savoye Willis Tower. Le courtier croit tellement à l'essor de l'assurance annulation pour les risques d'entreprise qu'une structure agent de souscription compétent pour les évènements à concurrence de 4 millions d'euros vient d'y être créée.

Les prochains mois s'annoncent toutefois délicats. « Il y a un vrai coup de frein de la part des assureurs, qui ont essuyé des pertes importantes, de plusieurs années de cotisations, alors que les entreprises sont très désireuses de se couvrir, » confirme Estelle Joso. Les capacités sont rares, les tarifs explosent, et le risque « épidémies » est exclu, pour un temps au moins. Là où la prime variait de 0,8% à 1% du montant assuré, les assureurs demandent une fois et demie plus,... pour des comptes non sinistrés.

Dans le domaine culturel, le marasme est total. « Le cas de l'assurance annulation pour les spectacles est un cas particulier : c'était un tout

petit marché, qui passait jusqu' alors un peu inaperçu, et les annulations ont généré des pertes colossales. En plus, il y a eu peu de souscriptions cette année, et donc une importante baisse des primes encaissées. Cela pourrait d'ailleurs mettre en difficulté certains agents de souscription ou certains départements « risques spéciaux » de compagnies » estime Silvia Marques. ■



« À ma connaissance, il n'y a pas eu de problème d'indemnisation chez nos clients, y compris lorsque le contrat comportait une exclusion sur le SRAS. »

*Silvia Marques,
Conseiller Spécialisé Événements, Risques Spéciaux & Annulations chez Marsh*

« La crise sanitaire a permis de se rendre compte que de très nombreuses entreprises ne s'assuraient pas contre une annulation d'une rencontre commerciale ou d'une convention. Elles ne savaient pas que ce type de garantie existe, elles se disaient qu'il n'y avait pas de risques. »

*Léopold Larios de Piña,
Vice-président de l'AMRAE,
pilote de son Observatoire
des primes et de l'assurance
Head of Groupe Risk
Management de Mazars*



Julien Guénot,
Directeur général, AXA XL

assureurs préfèrent diminuer leur exposition et ne plus prendre l'intégralité du risque en apérition. «Les leaders réduisent leurs parts à 30-40%, alors que l'an dernier ils étaient à 40-60%» confirme Léopold Larios de Piña, ce qui entraîne logiquement une fragmentation des schémas d'assurance. «La co-assurance continue de se développer sur les tranches basses, alors qu'elle avait quasiment disparu en RC en marché soft!» confirme Paolo Crestani, Directeur commercial Grands Comptes de Diot. Il faut donc désormais multiplier les lignes intermédiaires pour arriver à atteindre le même niveau de couverture, mais cette solution de co-assurance risque aussi à terme d'être saturée ... «Les capacités sont le sujet le plus important pour nous. Il est toujours possible de négocier primes, exclusions et franchises. En revanche, dans le contexte actuel, il n'y aucune négociation possible sur les capacités. Et les lignes financières en souffrent particulièrement. Il y a une vraie indisponibilité des assureurs à engager leur capital sur le cyber et la RCMS» estime Ludovic Ferrand, Directeur général adjoint d'AON France. Cela s'explique par une sinistralité compliquée mais aussi par le positionnement des réassureurs, qui avec un peu de retard par rapport aux assureurs, commencent à augmenter leurs tarifs et à réduire aussi leurs expositions. «En général, les assurés préfèrent garder leur apériteur et lui rester fidèle. Mais parfois, nous faisons face à des cibles de S/P inférieurs à 30%, complètement inaudibles par les assurés, et bien évidemment, on n'hésite pas à faire jouer la concurrence. La hausse des primes n'est pas une fatalité» s'insurge Paolo Crestani. «Il est encore possible de challenger les assureurs, car ils n'ont pas tous les mêmes sensibilités. L'opportunisme n'a pas disparu» confirme Philippe Maraux, Directeur des placements chez Marsh France.

Quels leviers pour les Risk Managers ?

«Dans cette période nouvelle et inédite, le Risk Manager n'a jamais été aussi essentiel» résume Jean Rondard, co-Directeur Corporate Risk and Broking de Gras Savoye Willis Towers Watson. «Face à des risques de plus en plus interconnectés, la mise en place d'une stratégie de gestion des risques aussi agile qu'évolutive est la clé de la résilience» complète Julien Guénot, Directeur général d'AXA XL pour la France. «Avec le durcissement du marché, le principal axe de négociation reste l'amélioration de la qualité du risque et les investissements en prévention» rappelle Gilles Bénéplanc. C'est même la principale arme des Risk Managers. «Il faut absolument maintenir sa discipline de gestion des risques car quand le marché se calmera, à nouveau, il y aura une prime aux bons risques» anticipe Léopold Larios de Piña. «Ne sanctionnez pas les bons élèves» était le cri du cœur lancé par les acteurs lors des Rencontres 2020 à Deauville. Les assureurs donnaient en effet l'impression à l'époque de vouloir appliquer de façon globale et indifférenciée des hausses de tarif «en râteau»... Il semblerait que l'individualisation des approches reprenne (un peu) le dessus en cette fin d'année, même si les avis diffèrent sur la question. «Comme à chaque renouvellement, nous regardons l'ensemble des paramètres : gestion des risques, prévention, sinistralité historique, exposition, politique de rétention...» confirme Corinne Cipière. Les intentions sont bonnes mais dans les faits, des marges d'amélioration subsistent.

«Il n'y a pas de prise en compte de l'exposition au risque et des efforts faits depuis des années par les assurés. Les bons risques se font majorer autant que les mauvais risques, tout n'est pas

« Dans le contexte actuel, il n'y aucune négociation possible sur les capacités. »

Ludovic Ferrand,
Directeur général adjoint
d'AON France

« Il est encore possible de challenger les assureurs, car ils n'ont pas tous les mêmes sensibilités.

L'opportunisme n'a pas disparu. »

Philippe Maraux,
Directeur des placements
chez Marsh France



Jean Rondard,
co-Directeur Corporate Risk and Broking
Gras Savoye Willis Towers Watson

Focus sur les PME-PMI



« Pour rester crédible et disposer de bases de négociations solides, les engagements de prévention doivent se traduire par des actions concrètes et efficientes ».

Pour l'instant, les négociations n'ont pas encore commencé et nous manquons de visibilité sur les conditions de renouvellement du 1^{er} janvier. Les tendances techniques demandées par les assureurs sont une chose, les capacités financières des entreprises en sont une autre. Les situations sont très diverses. Certaines entreprises se sont

Les conseils de Jean Morera (SRM), conseil en Risk Management (voir Atout Risk Manager n°10)

développées, d'autres ont été très impactées par la Covid-19 et ont fait le choix d'une position défensive : elles n'ont pas mis à profit ce temps suspendu pour améliorer ce qui pouvait l'être, comme mettre en place une logique de maintenance préventive ou revoir le modèle de formation de leurs collaborateurs.

Pour celles-là, les renouvellements vont être difficiles.

Mais pour mes clients dont les résultats techniques sont bons, les renouvellements de juillet se sont passés aux conditions convenues et les accords pluriannuels que nous avions passés avec les assureurs n'ont pas été modifiés. C'est notamment le cas pour plusieurs entreprises de transports, pourtant traditionnellement peu appréciées des assureurs. La clé de cette stabilité ? Un Risk Management adossé volontairement par anticipation dès 2015 à la notion de responsabilité

sociétale de l'entreprise. Les pratiques et les plans d'assurance de ces entreprises par les fournisseurs, par les clients, par le banquier sont auscultés dans le cadre des évaluations réalisées par EcoVadis. Les résultats obtenus sont aussi présentés aux assureurs et constituent un vrai plus.

Autre élément clé, la rationalisation des contrats et un suivi rigoureux et régulier des indicateurs de sinistralité. En matière de prévention, il est essentiel de faire en sorte que les engagements annoncés se traduisent en actions concrètes et efficientes et surtout que les résultats suivent !

L'auto-assurance des risques fréquents à impact supportable s'inscrit dans nos stratégies. Dans ce contexte incertain, le dialogue entre toutes les parties prenantes est primordial : chacun a besoin de visibilité sur l'autre.

Vincent Tonneau, agent général MMA, diplômé du CEFAR

« Plus que jamais, les PME ont besoin d'être accompagnées »

Mes clients entreprises sont des PME au chiffre d'affaires compris entre 5 et 50M€. Elles ont donc peu de capacités de négociations avec les assureurs et bénéficient de garanties standards, loin du sur-mesure. La majorité d'entre elles a des renouvellements au 1^{er} janvier et nous commençons à sentir des tensions sur les prix, ce que nous n'avions pas connu en 2019 à notre niveau. Sur des risques spécifiques comme le médical, les concessions autos ou les campings,

les opérateurs d'assurance sont peu nombreux et certaines PME, pour peu qu'elles aient eu un sinistre, trouvent difficilement une solution sur le marché pour 2021. En parallèle, compte tenu de la crise économique actuelle, les PME cherchent à réduire leur budget d'assurance. Mon activité consiste donc à travailler avec elles sur la prévention et la gestion de leurs risques, en choisissant d'en conserver certains en rétention, au regard de leurs fréquences, ce qui responsabilise les équipes en interne. Les autres pistes sont de traiter très tôt les réclamations des tiers et quand c'est possible de filialiser les activités

dangereuses, pour en faire des fournisseurs. Mais cette année s'annonce compliquée pour réaliser ces arbitrages, car nous n'avons pas de visibilité sur les comptes d'exploitation : le chiffre d'affaires 2020 n'aura rien à voir avec ceux des années passées... Plus que jamais, les PME ont besoin d'être accompagnées pour gérer leurs risques. J'utilise pour cela l'outil en ligne de l'AMRAE (macartodesrisques.fr) pour les aider à élaborer leur cartographie des risques et à prendre les bonnes décisions.



« Pour associer le meilleur schéma de garanties possible aux contraintes budgétaires fortes de nos clients, nous avons besoin de comprendre quelles sont leurs priorités. »

*Florence Louuppe,
Directrice générale de HDI Global SE France*

forcément rationnel ni transparent, il faut se battre bec et ongles» tranche Philippe Maraux. Pour Michel Josset également «les éléments de compliance ont pris trop de place. Ils sont importants certes, mais une souscription qui consiste à remplir des questionnaires n'est pas satisfaisante. Il faut redonner sa place à l'approche technique et à l'analyse de risques».

La distance, préjudiciable aux décisions

Autre point d'achoppement ces derniers mois : l'allongement de la distance et du temps de prise de décision. Désormais, tout se joue au siège, souvent situé à l'étranger. «Certains souscripteurs n'ont plus de pouvoir décisionnel et les conditions de renouvellements sont directement arrêtées en central par les Directions Techniques (referral technique)» confirme-t-on chez Ipsen Pharma. «Le télétravail éloigne les hommes et rend les prises de décisions plus longues, les rencontres sont plus compliquées à organiser, alors même que les négociations retrouvent toute leur signification» regrette Robert Leblanc. «On ne fait de bonnes affaires que quand on se connaît, les assureurs doivent recréer de l'intimité. La distance est source de crispations et de malentendus» insistent d'autres. Un constat unanime qui semble placer les souscripteurs en position de «courtiers internes» allant défendre les dossiers au siège.

C'est pourquoi chez Marsh «nous ne négocions plus ligne par ligne, mais globalement pour avoir plus de poids auprès du décideur». Et Michel Josset d'ajouter : «Plus que jamais, il est urgent d'échanger collectivement nos données. On ne peut plus perdre de temps à comparer nos chiffres de sinistralité. De façon concertée, des passerelles doivent être créées pour qu'on se concentre sur l'analyse de risques». Un avis partagé par Florence Louuppe, Directrice générale de HDI Global SE France : «Pour associer le meilleur schéma de garanties possible aux

contraintes budgétaires fortes de nos clients, nous avons besoin de comprendre quelles sont leurs priorités. Nous devons nous assurer que nous faisons varier les bons curseurs». Et Corinne Cipière d'illustrer : «Il faut que les Risk Managers nous mettent en face des bons interlocuteurs dans leurs entreprises sur les sujets clés d'expositions». C'est exactement dans cet objectif que le groupe pharmaceutique Ipsen Pharma organise chaque année un roadshow réunissant ses assureurs lignes financières et RC produits et leurs pharmacologues, avec les cadres dirigeants et les fonctions clés chez Ipsen, pour qu'ils puissent échanger non seulement sur des sujets stratégiques et techniques, mais aussi sur des thèmes d'actualité comme récemment la gestion de la crise liée à la pandémie de la Covid-19.

Des LTA de plus en plus rares

Pour redonner de la visibilité et de la stabilité à un marché qui en manque, les LTA (Long Term Agreement) pourraient apparaître comme la



« Il faut que les Risk Managers nous mettent en face des bons interlocuteurs dans leurs entreprises sur les sujets clés d'expositions. »

*Corinne Cipière,
Directrice générale d'AGCS*



Trois questions à

Christophe Delcamp, Directeur adjoint des assurances de biens et responsabilité à la FFA

Technicité de la souscription, qualité de la prévention, gestion irréprochable des comptes, transparence entre assureurs, assurés et intermédiaires sont les critères qui participent à l'acceptation des risques.

Comment se sont passés les renouvellements de juillet et comment voyez-vous ceux de fin d'année ?

Pour les grands comptes, la campagne des renouvellements de juillet a été particulièrement longue et des «tenues couverts» ont dû être demandées pour des comptes qui n'ont été placés que début juillet, au-delà de leur date d'échéance anniversaire, ce qui n'était plus arrivé depuis très longtemps. La restriction des appétits de souscription de certains assureurs a fait évoluer les placements, les participations sont revues dans les programmes avec des redécoupages de lignes qui nécessitent agilité et réactivité chez les courtiers. Les réassureurs sont eux même dans des situations délicates notamment vis-à-vis de leurs rétrocessionnaires avec un refinancement désormais très élevé qui n'incite pas à mobiliser des capacités du même niveau que par le passé. La combinaison de la crise sanitaire avec la crise économique et l'accroissement du coût des événements climatiques pèse fortement sur la rentabilité des réassureurs. Après Standard&Poor's, Moody's affiche des perspectives négatives pour le secteur de la réassurance. Ce contexte financier couplé à une augmentation de la sinistralité notamment incendie génère un important effet ciseau pour les

assureurs et les assurés. Cette tendance n'a aucune raison objective de s'arrêter. Les équilibres techniques doivent être restaurés afin d'assurer aux clients un partenariat sur le long terme avec leurs assureurs.

Sur un marché tendu, que reste-t-il aux entreprises pour négocier ?

Le Risk Manager va prendre toute sa mesure, au sein de l'entreprise, durant cette période de difficultés. Il lui revient de présenter et réaliser des arbitrages sur la gestion des risques en se concentrant sur les fondamentaux. Le Risk Manager doit être l'élément moteur d'une meilleure relation avec les assureurs. Tout ce qui peut apporter de la confiance aux assureurs jouera favorablement pour réunir la capacité d'assurance nécessaire au transfert de ses risques. Les points clés sont : stratégie claire de gestion des risques, communication transparente, qualité des équipes et des outils de reporting accompagnées d'un intermédiaire expert et investissements en prévention. Un autre point important très pragmatique et opérationnel à souligner est l'anticipation dans la prise de décision. En cette fin d'année quasiment tous les programmes seront renégociés. Ces renégociations nécessitent de mobiliser de nombreux experts et de respecter les process internes de décision (referral au siège Europe ou Monde, comité de souscription). De plus, la Covid entraîne un ralentissement des échanges. La capacité de traitement de toutes les demandes par les entreprises d'assurance n'est pas acquise, le Risk Manager doit donc anticiper ses renouvellements.

Quel constat dressez-vous de l'état du marché des grands risques d'entreprise en cette rentrée ?

Tout d'abord, je tiens à souligner la grande solidarité dont ont fait preuve les assureurs grands risques. Tous sans exception ont participé au financement à hauteur de 400 M€ par le marché de l'assurance, du fonds de solidarité du gouvernement. Aujourd'hui, le marché est arrivé à un tournant. Le retournement du cycle, évoqué déjà depuis un an, est clairement engagé et s'accélère avec la crise sanitaire. En cela, le marché Français ne fait que rattraper son retard sur le marché US. En effet, le retournement s'est opéré plus tôt. Si on prend la branche des risques industriels comme référence de l'évolution du marché des entreprises, cette branche a progressé de +6.4 % en 2019 sur le segment middle market en France. C'est la plus forte augmentation depuis 2003 et la crise qui a suivi les attentats de New-York. Mais il ne faut pas oublier d'où l'on vient : à partir de 2004, ce marché n'a connu que des baisses de tarifs. En cette rentrée 2020, le constat partagé par l'ensemble des acteurs du marché est bien celui d'un retour aux fondamentaux du métier.

panacée. D'autant qu'ils peuvent aider à justifier auprès du directeur financier le déblocage ou au moins le maintien de budgets d'actions de prévention. «La véritable valeur ajoutée du Risk Manager est de subir moins que ses concurrents lors des hausses. C'est dans les moments difficiles que l'on distingue ceux qui ont une vision et la confiance de leur direction générale» rebondit Rachel Balmadier. Mais dans les faits, «les accords de durée ont quasiment disparu et ceux qui subsistent, sont désormais assortis d'une augmentation pré-déterminée» constate Jean

Rondard. «Il semble difficile aujourd'hui de renouveler un LTA qui arrive à terme» confirme la Directrice des assurances d'Ipsen Pharma. Et de compléter : «Précédemment, un tel accord permettait d'obtenir une réduction de prime. Aujourd'hui, il faudrait presque payer pour en obtenir un!». Quant à ceux qui avaient déjà signé des accords pluriannuels de 2 ou 3 ans, c'est encore l'inconnue. La plupart seront peut-être préservés jusqu'à leur terme, mais «il y aura un effet de rattrapage en 2021» prévoit Léopold Larios de Piña. «Certains LTA sauteront, les



« Chez Marsh, nous sommes en train de revoir entièrement le « Total Cost of Risk » de nos clients afin de repartir sur des bases saines. »

Cyrille Brand,
Directeur commercial
Marsh France

assureurs faisant jouer les clauses de sortie. De toute façon, on peut se demander si c'est vraiment le moment de s'engager sur la durée en cette période charnière... » interroge Philippe Maraux.

Regain d'intérêt pour les captives

Principaux leviers face aux retraits des assureurs, les modes de financement alternatifs du risque reviennent logiquement sur le devant de la scène, comme à chaque période haussière. Au premier rang desquels les captives, qui pallient les lacunes du marché de l'assurance en donnant accès à d'autres pourvoyeurs de capacités, comme les réassureurs. « Cette forme d'autoassurance est l'outil idéal. Sûre de par sa gouvernance et son cadre juridique, elle permet de lisser les rétentions dans le temps et d'allouer les primes de manière équitable entre les différentes filiales » estime Michel Josset. C'est aussi un bon outil de responsabilisation. « Une captive est un « booster » pour la mise en place de la prévention, notamment dans les filiales. Le risque se situe les premières années de création puisqu'il faut l'alimenter et donc ne pas avoir de sinistres » résume Rachel Balmadier. Autre frein : avoir la structure et le dimensionnement adéquat, et être bien pourvu en liquidités car une captive immobilise du capital, notamment pour les branches longues comme la RC. Et sa gestion reste lourde et technique. « Au cours des derniers trimestres de 2019, nombre de clients et prospects nous ont demandé d'étudier l'opportunité de mise en place d'une captive ou d'un compartiment captif. C'est un bon signal vis-à-vis du marché, cela prouve notamment la confiance qu'ils ont dans leurs risques » estime Ludovic Ferrand. « La qualité de la gestion des risques d'un groupe se reflète directement dans les comptes de résultats de sa captive » confirme Florence Mahoux-Boivin. Pour Gilles Bénéplanc, les assureurs devraient se montrer vigilants : « Quand les assurés optent pour le financement alternatif, ils y prennent goût. Il y a un vrai risque de perte de masse assurable pour les assureurs, qui pourrait mettre en danger leur développement

à long terme ». « En durcissant à l'excès les conditions de souscriptions, les assureurs risquent de scier la branche sur laquelle ils sont assis. Chez Marsh, nous sommes en train de revoir entièrement le « Total Cost of Risk » de nos clients (rétentions, couvertures, montants de garanties) afin de repartir sur des bases saines et d'envisager plusieurs options, dont des solutions de financement alternatives, pour s'affranchir, en partie, du marché de l'assurance » précise Cyrille Brand. De son côté, Corinne Cipière est claire : « Cette montée en puissance des captives ne m'inquiète pas. Cela va permettre aux assureurs grands risques de se concentrer sur les risques d'intensité. Les entreprises, profitant des prix bas, avaient eu tendance à nous confier des risques parfois récurrents et à s'assurer sur de nombreuses extensions. C'est à nous de rester pertinents et d'en profiter pour faire ensemble un point précis sur nos seuils d'intervention, ce qui leur permettra in fine de mieux maîtriser leur budget assurance ».

Même son de cloche pour HDI : « Cela fait longtemps que nous manions assurance et modes de financement alternatifs au service de



« Précédemment, un LTA permettait d'obtenir une réduction de prime. Aujourd'hui, il faudrait presque payer pour en obtenir un ! »

Florence Mahoux-Boivin,
Directrice des assurances
d'Ipsen Pharma

nos assurés. Nous y voyons des pièces indispensables et complémentaires d'un même puzzle». Et AXA XL de confirmer : «Nous pouvons lier notre expertise en assurance traditionnelle et en financement alternatif afin d'accompagner nos clients sur l'ensemble du spectre de risques». Si les captives ont la côte, beaucoup voient dans cette crise l'opportunité de faire de Paris une place financière (voir encadré). D'autres, plus pragmatiques, rappellent qu'il faut seulement quelques mois pour monter une captive au Luxembourg, dans un cadre rassurant et rôdé. «Je verrais bien une nouvelle vague de création de captives, comme dans les années 2002 suite à la création du Gareat. En s'y mettant maintenant, elles seront opérationnelles en 2021» assure Paolo Crestani. «La mise en place d'une captive prend du temps, et le faire dans l'urgence est rarement une bonne affaire» rappelle toutefois Léopold Larios de Piña.

Anticiper et maintenir le dialogue

Crispations, frustrations...l'ambiance en cette rentrée met sous pression les bonnes relations tissées au fil des ans entre les acteurs de la place. «Il risque d'y avoir un choc de perception entre nos assurés, qui souffrent économiquement du fait de la Covid-19 et les assureurs qui au même moment poursuivent le nécessaire redressement tarifaire. Ce durcissement peut paraître sévère dans la mesure où la hausse des tarifs s'accompagne d'une revue des termes des contrats et d'une augmentation de la rétention des assurés» reconnaît François Fournie de MSIG. «Nous nous efforcerons d'être mesurés dans le rééquilibrage de nos tarifs car nous avons pleinement conscience qu'il ne tombe pas au meilleur moment pour nos clients» promet Florence Louppé. La solution : la communication et l'accompagnement. «Le dialogue sera l'élément essentiel dans cette phase de

Les quatre recommandations aux Risk Managers par temps de tempête

de Christine Cantournet, Présidente de 2 Board Advice

«Sortir d'une stricte relation client/fournisseur»

Analyser la situation de son entreprise à l'aune de sa stratégie

La période incertaine que nous vivons, générée en partie par la Covid-19, n'est pas déstabilisante pour les Risk Managers, habitués par leur fonction à l'incertitude. Néanmoins, tous les secteurs ne sont pas affectés de la même manière. Certains, comme l'aérien, ont vu leurs activités chuter drastiquement et vont chercher à réduire au maximum leurs couvertures d'assurance. D'autres au contraire, sont presque en surchauffe (télécommunication, pharmacie, alimentaire...) et doivent mieux couvrir leurs différents risques dans cette période. Cette réflexion sur la stratégie de leur entreprise et sa résilience est indispensable et doit être menée avec les dirigeants et le Conseil d'administration et /ou Comité d'audit et des risques, quand il existe.

En profiter pour revenir aux fondamentaux

En cette période tendue, il faut améliorer les discussions, souvent trop rares, entre celui qui porte les assurances, celui qui gère les risques et celui qui les finance. Il faut commencer par revisiter sa

cartographie des risques, qui a nécessairement dû bouger depuis sa dernière présentation aux dirigeants, puis revoir sa politique d'assurance pour protéger en priorité les biens matériels et immatériels essentiels à l'activité (dont les projets). C'est en renforçant le dialogue avec la direction financière et les autres fonctions vitales de l'entreprise (selon le secteur : DSI, Direction industrielle, Direction commerciale...) qu'émergeront les bonnes questions : quels sont mes grands risques, quels sont mes moyens de les financer, puis-je dénoncer une partie de mes contrats d'assurance... ? Tout en gardant à l'esprit qu'en moyenne seuls 30% des risques sont assurables, le reste devant être financé et auto-assuré par l'entreprise elle-même, par des moyens internes (captive, provisions, acceptation du risque...) ou externes (transfert le cas échéant aux fournisseurs co-contractants, à l'assurance...).

Jouer la transparence avec son assureur

Il n'est jamais trop tard pour ouvrir ou maintenir (ce qui est une situation plus confortable) le dialogue avec son assureur : il s'agit de se positionner dans une relation gagnant-gagnant. En jouant cartes sur table, les entreprises peuvent arriver à sortir d'une stricte relation

client/fournisseur pour trouver ensemble une solution de sortie de crise. La présence des courtiers peut les aider à mieux faire valoir leurs intérêts auprès des assureurs. C'est tout l'enjeu des négociations et des accords pluriannuels, que certains avaient été bien inspirés de conclure dans une logique de partenariat. Les LTA (Long Term Agreement) doivent donc se poursuivre, à condition que chacun fasse un effort pour trouver un équilibre satisfaisant pour tous. En temps de tempête, on ne peut pas naviguer toutes voiles dehors, il faut rabattre un ou deux ris pour maintenir le cap.

Utiliser la captive, outil à part entière d'équilibre

Pour l'entreprise qui en a une, elle est plus que jamais à considérer. Si elle en est dépourvue, dès une certaine taille, elle se doit de penser à en créer une : indispensable si les conditions de marché se tendent au-delà du raisonnable et si l'on veut avoir un outil d'appréhension global de ses risques de fréquence. C'est également le dispositif pour cantonner une part des événements exceptionnels. Si comme on l'espère, l'environnement fiscal et réglementaire français se simplifient, il faut dès à présent se préparer à cette création.



« La relation tripartite courtier-assureur-assuré est actuellement en train de changer. »

Philippe Maraux,
Directeur des placements
chez Marsh France

renouvellement» estime Jean Rondard. «Les assureurs doivent éviter de refaire la même erreur que lors du cycle haussier précédent, en retournant le marché si violemment qu'ils avaient rompu la relation. Ça a laissé des traces chez certains Risk Managers pendant les 15 années du cycle baissier qui a suivi» prévient Leopold Larios de Pina. Et Michel Josset de renchérir : «Les assureurs ont un vrai rôle à jouer auprès des entreprises en termes de prévention car ils ont une vision large de la sinistralité et des ressources en ingénierie et conseils. Ce serait une erreur de leur part de réduire leur accompagnement. Au contraire, renforcer ce service aux assurés permettra de renouer le dialogue perdu dans la souscription». Julien Guénot d'AXA XL en est conscient : «dans ce contexte de crise, c'est dans une logique de partenariat que nous devons évaluer les risques de nos clients et les aider à couvrir leurs expositions». Mais Philippe Maraux prévient haut et fort : «Si les assureurs veulent être des partenaires de long terme, qu'ils le prouvent! La relation tripartite courtier-assureur-assuré est actuellement en train de changer». «Je ne crois pas que les animosités puissent durer longtemps (sauf en cas de manque de loyauté). Les assureurs qui ferment leurs portes seront amenés à les rouvrir. On a tous vocation à travailler ensemble» estime pour sa part Paolo Crestani. «Entre assureurs et clients, je ne parlerais pas d'animosités mais à minima d'incompréhension» tempère Gilles Bénéplanc. Une chose est sûre : dans la période actuelle, dialogue, anticipation et transparence sont les maître-mots. Dans cette optique, le département Risk Management de

Faurecia organise des rencontres régulières entre le CFO et les assureurs, pour que chacun soit conscient des attentes de l'autre. «Comprendre les sous-jacents et être prévenu en avance fait vraiment la différence pour un CFO ou un Comex. Cela fait partie du travail du courtier d'accompagner les Risk Managers sur ce point. Certains d'entre eux n'osent pas être transparents, ils manquent d'autorité en interne, c'est pour eux que cette période va être la plus dure à gérer» estime Robert Leblanc. «Plus que jamais l'approche de nos clients doit être faite selon le principe du coût total du risque. Ainsi, il y a toujours de la place pour la négociation!» confirme François Fournie de MSIG. Car le lien n'est pas rompu entre les acteurs, et les relations restent cordiales, chacun s'attendant à une sortie du tunnel encore lointaine, au plus tôt en janvier 2022. «Les temps de crise nous forcent à resserrer les rangs pour gérer et surmonter les difficultés ensemble» insiste-t-on chez Siaci. «Nous avons la chance d'avoir des courtiers très professionnels sur le marché français, avec qui les discussions sont ouvertes. Face aux difficultés des renouvellements cette année, nous essayons de balayer toutes les options et de trouver ensemble des solutions. J'ai une vision positive de nos relations» estime Corinne Cipière. Et Christophe Delcamp, Directeur adjoint des assurances de biens et responsabilité à la FFA, d'avertir en guise de conclusion : «le coût de la capacité même s'il augmente, reste encore attractif. Nous n'en sommes qu'à la première année d'augmentation tarifaire après 15 années de baisse. De nombreux événements vont ou peuvent se produire d'ici au 31 décembre : les élections américaines, le déroulement du Brexit, le développement de la Covid 19, les mouvements populaires à travers le monde, les feux de forêts en Californie... tous ces événements génèrent de grandes incertitudes auxquelles nous sommes tous, assurés et assureurs, confrontés et qui peuvent venir très rapidement modifier les politiques de souscription des entreprises d'assurance». ■



« Les assureurs qui ferment leurs portes seront amenés à les rouvrir. On a tous vocation à travailler ensemble »

Paolo Crestani,
Directeur commercial
Grands Comptes
Diot

L'avis de l'AMRAE, par Oliver Wild, Président de l'Association



À sanctionner les bons élèves, la ligne de fracture se rapproche

Alors que les entreprises avec leurs Risk Managers progressent constamment en termes de prévention de tous les risques, de connaissance étroite avec les métiers des impacts des aléas matériels et immatériels et rencontrent une véritable écoute au sein de leur Comex ou conseil d'administration, l'industrie de l'assurance – industrie financière de l'anticipation - surprend, quand elle ne déçoit pas.

La fin de cycle citée à maintes reprises dans ce dossier, l'engrenage de la spirale concurrentielle baissière sans contrepartie, les taux négatifs ne sont pas arrivés subitement. Le rééquilibrage d'une ligne financière sans regarder la qualité technique d'un risque client n'est pas audible, pas plus que ne le sont – à l'heure du digital et de la visoconférence - la latence des décisions justifiées par l'éloignement des centres de décision de certains assureurs. Si c'est la rançon des concentrations, voici une raison de plus de ne pas s'en réjouir.

Face au durcissement tous azimuts du marché de l'assurance, l'AMRAE ne peut que rappeler son exigence d'une reconnaissance et d'une prise en compte par les assureurs de la qualité du Risk Management dans leur tarification.

Les augmentations de tarifs doivent se justifier par la sinistralité des entreprises, par des méthodologies ou des techniques de préventions inadaptées ou insuffisantes, et non par les mauvais résultats des assureurs. Des hausses identiques pour tous, bons et mauvais risques, ne sont pas acceptables dans une économie qui fait reine l'individualisation de la relation client et son appréciation entière et globale. Point

d'étonnement à voir apparaître des tensions et des frustrations chez les assurés de toute taille et de toute industrie.

On peut également s'interroger sur la pédagogie du courtier : a-t-il préparé ses assurés au retournement de marché ou à surfer sur la vague, et pas uniquement durant les douze derniers mois ?

Le courtier a également son portefeuille à défendre et sa relation à maintenir avec les assureurs. Or ces derniers cherchent de plus en plus la relation directe avec l'assuré.

Dans ce contexte qui ne doit pas s'envenimer, l'AMRAE continuera de déployer tous ses efforts pour que les entreprises, avec les personnes qui sont en charge de la gestion des risques, rendent encore plus lisibles et visibles la qualité de leur Risk Management et les résultats de leurs investissements en prévention.

Les Risk Managers s'impliqueront encore plus dans la préparation de roadshows auprès des assureurs, en leur donnant techniquement les moyens de coter.

L'AMRAE appelle de tous ses vœux à plus de Long Term Agreements : équilibrés et bien construits, ils sont l'une des clés de la confiance et du partenariat dans la durée entre l'entreprise assurée et l'assureur.

Si, à fonds propres robustes, l'entreprise, son Comex, son directeur financier décident d'opter pour des politiques de rétention plus fortes, cela doit être par choix volontaire et non en raison de réponses inadaptées de l'écosystème assurantiel, au regard des franchises et des tarifications.

Directeurs financiers qui, pour certains, au regard des taux négatifs examinent la dette comme moyen de financer les sinistres.

Dans ce contexte et celui des événements exceptionnels, l'AMRAE milite plus que jamais pour les captives d'assurance et de réassurance. C'est un dispositif indispensable aux entreprises dont la taille le permet. C'est un outil extraordinaire pour apprécier la globalité de ses risques et maîtriser son auto-assurance.

Forte de ses discussions avec la Direction générale du Trésor et l'ensemble des parties prenantes, l'AMRAE s'engage à accompagner les entreprises qui le souhaiteraient dans la création de leur captive en France.

L'AMRAE le réaffirme : l'assurance doit continuer à prendre en charge l'exceptionnel. C'est sa raison d'être. En cette période chahutée, je reste persuadé que le retour à des relations équilibrées, fondées sur les fondamentaux des métiers de chacun est possible. Il suffit de le vouloir.

« L'AMRAE le réaffirme : l'assurance doit continuer à prendre en charge l'exceptionnel. C'est sa raison d'être. En cette période chahutée, je reste persuadé que le retour à des relations équilibrées, fondées sur les fondamentaux des métiers de chacun est possible. Il suffit de le vouloir. »

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.

29^{èmes} RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT

DEAUVILLE

3, 4 & 5 FÉVRIER 2021



**La sagesse du risque
pour une immunité collective**

29^{èmes} RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT

DEAUVILLE | 3, 4 & 5 FÉVRIER 2021

LA SAGESSE DU RISQUE POUR UNE IMMUNITÉ COLLECTIVE

Le monde se réveille face à une pandémie globale mettant à genoux son économie et son fonctionnement. La chute est sévère, faisant apparaître de réelles fractures. Tel un séisme, de l'onde du choc sanitaire déferle une vague de crises économique, sociale et politique.

Les gestes barrières se sont transformés en frontières longtemps oubliées créant un nouvel ordre géopolitique où les grands blocs pourraient se sentir renforcés.

Cette crise reconnaît le leadership des entreprises armées d'une bonne gestion des risques ayant fait preuve de résilience, sans céder à la peur.

La sagesse de la maîtrise des risques impose méthode, dialogue et confrontation des points de vue. Une relance résiliente, avec le Risk Management pour socle, doit aussi être collective impliquant les entreprises, gardiennes du tissu économique, les Etats et les acteurs de l'Assurance.

Préparons l'avenir, avec un risque de répliques à court terme, sans oublier les défis d'avant : transition écologique, cyber malveillance...



Oliver Wild - Président AMRAE

ILS ÉTAIENT PRÉSENTS AUX RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT AMRAE À DEAUVILLE



3045
congressistes



60
heures de
contenu scientifique



29
nationalités



690
Risk Managers



45
médias



76
partenaires

DÉROULÉ GÉNÉRAL

MERCREDI
03
FÉVRIER

ATELIERS AMRAE FORMATION

- Retour d'expérience : gestion de crise.
- Cartographie des risques.
- Supply chain : évaluation des tiers.

FRANCOPHONIE

SESSION PLÉNIÈRE

La pandémie a mis le monde face à la plus grave crise sanitaire de ce siècle dont les conséquences humaines ne sont pas encore toutes connues.

Une crise économique et sociale majeure semble inéluctable, ayant les jeunes comme principales victimes, dans un monde endetté financièrement comme jamais, et qui fait face à une dette écologique.

Une reconstruction est possible, porteuse d'espoir, tentée par les chemins du capitalisme responsable et d'une Europe transformée où souveraineté, écologie et résilience seront au cœur du contrat social et politique.

Dirigeants et experts décrypteront les traits d'une crise hors norme et ses conséquences sur les démocraties, et comment les entreprises dans leurs engagements et leur responsabilité participent à la reconstruction et à la résilience collective.

JEUDI
04
FÉVRIER

ATELIERS - CONFÉRENCE

- Quelles sont les différentes techniques de financement du risque ?
- Les PCA/PRA face à la crise Covid-19 : futilles ou utiles ?
- Prévenir la rupture en diversifiant sa supply chain : comment procéder ?
- Culture d'entreprise, culture de risques, gouvernance : socles d'une entreprise responsable.
- Fraudes : les faux.
- La gestion du risque client : assurance-crédit, crédit management, ...
- Quel numérique dans la vie du Risk Manager ?
- Comment répondre à ses obligations de conformité ?
- Nouvelle approche des « *Black Swan* » appliquée au Risk Management.
- Etats-Unis.
- La couverture des risques exceptionnels, retour sur le groupe de travail Bercy.
- Environnement : terres de risques.
- Comment organiser sa supply chain vers ses clients ?
- Evolution du rôle du Risk Manager (post crise Covid-19).
- Scénario pandémie technologique : blackout, virus, ...
- Une vision contrastée de l'attractivité du système d'assurance construction à la française sur le marché mondial de la réassurance.
- Modélisation et quantification des risques.
- New normal RH (post crise Covid-19) et gestion des risques associée.
- Les neurosciences collectives au service du Risk Management.
- Chine.
- Etat et situation du marché des assurances : retour sur les renouvellements.
- Risques climatiques et enjeu financier : quand le capital climat pèsent plus que le capital financier.
- Due diligence des partenaires ou des parties prenantes : quelle confiance accorder aux chiffres ?
- Evolution de la cartographie des risques (post crise Covid-19).
- Les risques opérationnels systémiques et leur financement.
- La responsabilité des dirigeants, à la lumière de la crise Covid-19 (RCMS, Responsabilité pénale).
- Comment mieux accompagner la résilience des PME et ETI ?
- Comment garantir (ou refuser de garantir) ce qui est inconnu, peu connu ou mal connu : le cas des « *silent cover* » ?
- Le secteur aérien, la crise et l'assurance, une histoire africaine.
- Gestion des risques et résilience : la rencontre entre les Risk Management des collectivités et des entreprises.

VENDREDI
05
FÉVRIER

SESSION PLÉNIÈRE

Les entreprises, ébranlées par la crise sanitaire revisitent leur modèle économique pour tenir les engagements sociétaux de leur raison d'être tout en renforçant leur résilience face aux risques systémiques. L'approche globale par les risques est la solution pour le faire concrètement et pouvoir investir des projets de transformation plus risqués. L'assurance des risques systémiques apparaît en effet impossible sans mettre en péril les autres lignes. Quelles conséquences pour le Risk Management ? Pour le modèle de l'assurance ? L'auto assurance pourrait-elle être une solution ? Quel rôle pour l'État, assureur de dernier ressort, sans hypothéquer encore plus l'avenir des jeunes générations ?

INFOS PRATIQUES

LIEU

Centre International
de Deauville (CID)
1, avenue Lucien Barrière
14800 Deauville
Tél. : + 33 (0)2 31 14 14 14

**L'accueil se déroulera au CID
et sera ouvert aux horaires suivants :**

MARDI 2 FÉVRIER	DE 17H À 19H (PRÉ-ENREGISTREMENT)
MERCREDI 3 FÉVRIER	DE 9H À 19H30
JEUDI 4 FÉVRIER	DE 8H30 À 19H
VENDREDI 5 FÉVRIER	DE 8H30 À 14H30

TARIFS D'INSCRIPTION

Les droits d'inscription comprennent :

- Inscription à l'ensemble des conférences et sessions des trois journées
- Accès aux pauses et aux 3 cocktails déjeunatoires,
- La soirée AMRAE sauf
 - pour les demandeurs d'emploi et retraités, pass région et pass collaborateurs – Coût 70€ HT
 - pour les étudiants - Coût 25€ HT

	Inscription avant le 20 novembre 2020	Inscription après le 20 novembre 2020
Membres AMRAE/FERMA	633 € HT	795 € HT
Autres participants	1 095 € HT	1 371 € HT
Retraité, Demandeur d'emploi	290 € HT	
Pass REGION* (valable uniquement le jeudi)	290 € HT	
Etudiants	121 € HT	
Etudiants Adhérents (à partir de septembre 2020)	97 € HT	

Tarifs HT 2020 (taux TVA applicable : 20%)

** Le Pass Région est réservé aux entreprises de la région Normandie. Il donne accès uniquement à la journée du jeudi 4 février.*

Pour consulter les conditions sanitaires et d'annulation : www.amrae-rencontres.fr



Comment sais-tu que ton papa ou ta maman t'aiment fort ?



1 enfant sur 10 ne peut pas répondre à cette question.

Plus de 220 millions d'enfants dans le monde grandissent sans leur père ou leur mère. SOS Villages d'Enfants agit pour changer cela. Chaque jour, SOS Villages d'Enfants redonne à des enfants en détresse une personne à qui s'attacher, un toit et un avenir. Et nous continuerons jusqu'à ce que chaque enfant ait une vie d'enfant.

**Pour offrir une vie de famille à des enfants en danger,
faites un don sur www.sosve.org**

**AUCUN
ENFANT
NE DEVRAIT
GRANDIR
SEUL**



**SOS VILLAGES
D'ENFANTS**

www.sosve.org

Crise de la Covid-19 : une résilience collective et territoriale

Les premiers retours d'expérience menés en régions sur la façon dont les entreprises - et notamment les PME - ont vécu le confinement, ont fait apparaître les principaux leviers de résilience : la préparation de la gouvernance, la mobilisation des collaborateurs, la sécurisation de la « supply chain », la capacité à gérer la surcharge d'informations ainsi que les solidarités territoriales.

« Les PME sont, certes, moins bien préparées à la gestion de crise que les grandes entreprises, admet Marie-Elise Lorin, pilote de l'AMRAE de la région Grand Ouest et responsable du département gestion de risques de SMACL Assurances (mutuelle IARD niortaise). « Mais elles sont aussi plus agiles et peuvent s'appuyer sur leurs réseaux d'entraide territoriale. Face à une crise systémique, ces liens de solidarité sont essentiels car la résilience est collective : il est impossible de résister si tous nos clients, fournisseurs et partenaires s'effondrent. »

La pandémie de la Covid-19 a mis en lumière les liens de dépendance entre entreprises : au niveau mondial, d'abord, mais aussi à une échelle plus locale. « Certaines entreprises ont vu leur activité bloquée par la fermeture de l'un de leurs fournisseurs ou partenaires », explique Cécile Weber, responsable PCA de la Maif et auteure de « Plan de continuité des activités, gestion de crise »¹. « Les entreprises ayant sécurisé, (c'est-à-dire diversifié et fiabilisé) leurs approvisionnements avant la crise, ont été moins touchées », observe Xavier Migeot, délégué général du Medef Deux-Sèvres, qui a organisé un groupe de travail « Impact de la Covid-19 sur la gestion des risques. » A l'avenir, la localisation pourrait devenir un facteur beaucoup plus important dans le choix des fournisseurs. En revanche, la logique dominante du fonctionnement en flux tendus ne semble pas être remise en cause. »

Pour les entreprises des Deux-Sèvres, peut-être. Mais pas chez Somfy, dont les quatre sites de production français ont été mis à l'arrêt dès le premier jour de confinement, mi-mars. « Ils ont rouvert durant la première semaine d'avril, quand les partenaires sociaux ont validé les mesures mises en œuvre pour

protéger les salariés », explique Julio Rueda, en charge de l'excellence opérationnelle finance et du contrôle interne de ce groupe spécialisé dans la motorisation et l'automatisation des ouvertures de bâtiment, né il a 50 ans dans la vallée de l'Arve (Haute-Savoie). « Mais dans l'Intervalle, la demande n'a pas baissé si bien que nous souffrons encore aujourd'hui de ruptures de stock, notamment sur nos produits phares. »

De cette crise systémique, le groupe industriel présent dans 58 pays avec 117 filiales et 6 000 salariés (dont 2 140 en France) tire deux enseignements : « Nous allons repenser notre gestion des stocks, explique Julio Rueda. Nous allons également renforcer notre système de gestion des crises et notre Plan de continuité d'activité. » Sans pour autant les remettre en question : « Le PCA nous a aidés à traverser la crise. Mais son volet industriel n'envisageait la fermeture que d'un ou deux sites de production. Quand tous les sites ont



« À l'avenir, la localisation devrait devenir un facteur beaucoup plus important dans le choix des fournisseurs. En revanche, la logique dominante du fonctionnement en flux tendus ne semble pas être remise en cause. »

Xavier Migeot,
délégué général
du Medef Deux-Sèvres

¹ « Plan de continuité des activités, gestion de crise : résilience, le défi des nouvelles menaces », Cécile Weber, avril 2020, Afnor Editions.



« Il a fallu avoir l'humilité de reconnaître que notre PCA n'était pas parfaitement adapté aux dimensions de la crise, notamment du fait de sa cinétique très longue. Il a donc fallu le réajuster rapidement. »

Cécile Weber,
responsable PCA de la Maif

dû fermer, nos scénarios de bascule d'un site à l'autre ont été inopérants. Nous allons donc élaborer un PCA plus global, avec une réévaluation des niveaux de stocks minimums. » Ce sous-dimensionnement du PCA, tout le monde l'a vécu : « Personne n'avait imaginé le scénario du confinement généralisé, assure Cécile Weber (Maif). Nous n'aurions eu aucun crédit si nous avions présenté un tel scénario à notre gouvernance. » La préparation à la gestion de crise est pourtant, selon l'étude menée par le Medef Deux-Sèvres, l'un des points clés de la résilience : « En phase aigüe de crise, la pression pesant sur les dirigeants est telle qu'il vaut mieux que la gouvernance soit bien préparée et structurée, commente Valentin Gervit, responsable de la gestion des risques au Medef Deux-Sèvres. Elle peut aussi faire preuve d'humilité et rester ouverte aux remontées d'informations internes et externes. » Du reste, la cellule de crise n'est pas systématiquement un copier-coller du comité de direction : « Elle doit associer d'autres compétences », insiste Valentin Gervit.

L'humilité est apparue comme une vertu cardinale durant cette crise hors normes. « Nous nous étions entraînés et nous avions préparé notre gouvernance en organisant chaque année un exercice de gestion de crise, explique Cécile Weber. Cet entraînement permet de mieux gérer le stress, d'être plus armé pour sortir de sa zone de confort et de surmonter le risque de biais cognitifs tels que le déni ou l'illusion de contrôle. Dans chaque cellule crise, il faut en effet réduire l'effet de ces biais pour éviter les prises de décision non rationnelles et l'aveuglement collectif. » Malgré cette préparation, Cécile Weber l'admet bien volontiers : « Il a fallu avoir l'humilité de reconnaître que notre PCA n'était pas parfaitement adapté aux dimensions de la crise, notamment du fait de sa cinétique très longue. Il a donc fallu le réajuster rapidement. »

Cela n'a en rien altéré la confiance de sa gouvernance. De ce point de vue, Cécile Weber garde un souvenir très fort : « Dès le mois de janvier, nous avons eu la conviction qu'il fallait suivre ce virus de près car il était inconnu, explique-t-elle. Le 24 février, nous avons alerté notre direction générale et commencé à élaborer des scénarios de confinement localisé dans les régions les plus touchées par la pandémie. Nous avons ainsi pu enclencher le PCA dès le 2 mars : cela nous a donné deux semaines d'avance pour préparer le déploiement du travail à distance. » Le feu vert donné par la direction générale dès le 2 mars a été vécu par Cécile Weber et son équipe comme « un moment de confiance très fort. »

Toutes les entreprises ne sont pas si bien préparées : « En réalité, peu de PME ont un véritable PCA, explique Eric Contégal, co-pilote de l'AMRAE en région Auvergne-Rhône-Alpes. Ce n'est pas forcément une question de taille :



« Quand tous les sites ont dû fermer, nos scénarios de bascule d'un site à l'autre ont été inopérants. Nous allons donc élaborer un PCA plus global, avec une réévaluation des niveaux de stocks minimums. »

Julio Rueda,
en charge de l'excellence opérationnelle finance et du contrôle interne de Somfy



« En phase aigüe de crise, la pression pesant sur les dirigeants est telle qu'il vaut mieux que la gouvernance soit bien préparée et structurée. »

Valentin Gervit,
responsable de la gestion des risques
au Medef Deux-Sèvres

certaines PME de 50 personnes sont mieux préparées que des entreprises de 1 000 salariés. C'est plutôt une question de culture des dirigeants : j'ai remarqué que les entreprises internationales ou celles qui se sont développées par croissance externe sont mieux préparées. » Ce qui ne les a pas empêchées, elles aussi, de percevoir les limites de leur PCA face à une crise de cette ampleur. Eric Contégal était encore Risk Manager des Autoroutes et tunnel du Mont-Blanc (ATMB) durant le confinement. Il a dû faire face à ces limites : « Les trois sites d'ATMB sont espacés de 50 km, explique-t-il. Notre PCA était conçu pour réagir à la fermeture d'un site. Jamais nous n'aurions imaginé que les trois fermeraient simultanément ! Être doté d'un PCA nous a tout de même aidés à structurer la gestion de crise. »

Entreprise en bonne santé financière, sans problème de trésorerie, ATMB a pu encaisser

la chute de son activité : « Au plus fort du confinement, le trafic a plongé de 90 % », explique Eric Contégal. Cela lui permet de voir le côté positif de la crise, « qui a enclenché une véritable révolution managériale. Culturellement plutôt réfractaire au télétravail, le management d'ATMB en a découvert les vertus. »

C'est tout le paradoxe de cette crise, qui a mis certaines activités à terre pendant que d'autres étaient en surchauffe. Prenons le cas de Séché Urgences Interventions, la division du groupe Séché Environnement (4 400 personnes à travers le monde) spécialisée dans la dépollution et la décontamination. « Cette équipe de 25 personnes n'a pas vu le jour pendant tout le confinement ! explique Mickaël Prestavoine, directeur des opérations industrielles. Nous avons dû recruter cinq ingénieurs et nous réorganiser en passant en 2 x 8. » Si l'équipe a tenu le choc, c'est grâce à une mobilisation exceptionnelle : « Cette réorganisation et la mobilité géographique - indispensable pour répondre à la demande - ont été acceptées très



Séché Environnement : désinfection de bureau



« C'est plutôt une question de culture des dirigeants : j'ai remarqué que les entreprises internationales ou celles qui se sont développées par croissance externe sont mieux préparées »

Eric Contégal,
co-pilote de l'AMRAE en région
Auvergne-Rhône-Alpes

naturellement, sans qu'il soit nécessaire d'établir d'avenants aux contrats de travail. Au contraire, nous avons tous vécu cette crise hors norme comme une aventure collective qui a soudé les équipes et restera dans les mémoires.»

Toutes les entreprises n'ont pas été soumises à de telles contraintes. Mais la crise a souvent été vécue comme «*un moment très fort pour le collectif, avec de vrais liens de solidarité et une forme de fierté d'avoir surmonté la crise*», explique Marie-Elise Lorin (SMACL Assurances). «*La bonne gestion de crise a renforcé l'engagement de nos collaborateurs*», confirme Julio Rueda (Somfy). «*La crise peut anéantir des organisations, ajoute Cécile Weber. Mais elle peut aussi les transcender et leur permettre de réaliser des choses prodigieuses, qu'elles n'auraient sans doute jamais imaginées.*»

Elle permet également de faire émerger des fonctions ou des personnalités clés, en dehors des instances de direction : «*Il peut s'agir d'un commercial ou d'un technicien en atelier qui ont assuré la continuité de l'activité, observe Xavier Migeot, délégué général du Medef Deux-Sèvres. Identifier ces personnes clés est très important dans une démarche de gestion des risques.*» La crise a également amené certains dirigeants «*à retourner sur le terrain pour remplacer des absents*», poursuit Xavier Migeot. Le retour d'expérience réalisé par le Medef Deux-Sèvres a fait apparaître «*la capacité d'adaptation des employés comme un facteur-clé de résilience. D'où l'importance de ne pas trop cloisonner les fonctions horizontalement et verticalement.*»

Cette forme d'agilité est la grande force des PME. Elle a permis à certaines d'entre elles de réorienter presque totalement leur activité durant la crise : spécialiste de la cybersécurité, Digitemis (47 collaborateurs à Nantes et Paris) a vu quelques-uns des projets de transformation digitale sur lesquels il travaillait être ajournés. En revanche, les demandes de sécurisation des réseaux ont explosé avec le déploiement du télétravail à grande échelle : «*La demande est surtout venue des PME et des ETI, moins bien équipées que les grandes entreprises, explique Ludovic de Carcouët, Président-fondateur de Digitemis. Il nous a fallu sécuriser des milliers d'accès distants, faire des tests d'intrusion, valider l'étanchéité des architectures...*»

Durant le confinement, toutes les organisations professionnelles ont sensibilisé les PME aux enjeux du risque cyber : «*Les attaques ont, certes, été un peu plus nombreuses que la moyenne durant cette période, observe Ludovic de Carcouët. Mais l'explosion annoncée du cyber risk n'a pas eu lieu en mars-avril, comme on le redoutait, mais après le*



«**Un moment très fort pour le collectif, avec de vrais liens de solidarité et une forme de fierté d'avoir surmonté la crise** »

Marie-Elise Lorin, pilote de l'AMRAE de la région Grand-Ouest et responsable du département gestion de risques de SMACL Assurances

confinement. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ont été concernées.» Les PME devront y être d'autant plus attentives que «*la crise de la Covid-19 a accéléré le processus d'externalisation des systèmes d'information, permettant aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier. Ce faisant, elle les a exposées à de nouveaux risques.*»

La communication sur les risques cyber illustre le rôle clé que joue l'information dans la gestion de crise. «*Les dirigeants d'entreprises ont été soumis à une surcharge d'informations qui a pu générer des tensions au sein de leur organisation ou avec leurs parties prenantes externes, explique Valentin Gervit. La gestion de crise n'est possible qu'avec des informations qualifiées et fiables.*» Dans un climat anxiogène, cette gestion de l'information permet aussi de rassurer les salariés : «*Nous avons préparé et validé nos consignes d'entreprise dès le 13 mars, ce qui nous a permis de les activer avant même l'officialisation du confinement*», se félicite Cécile Weber.

Cette communication envers les salariés, «*tout particulièrement envers les plus vulnérables*», explique Marie-Elise Lorin, a montré que la priorité absolue de la SMACL restait «*la santé et la sécurité des salariés.*» Ce faisant, elle a «*renforcé le management de proximité.*» C'est l'autre enseignement de cette crise : la mobilisation du management intermédiaire et des collaborateurs a joué un rôle clé durant le confinement. Mais la crise promet d'être longue : il faudra trouver de nouveaux leviers pour tenir... ■

«**La demande est surtout venue des PME et des ETI, moins bien équipées que les grandes entreprises. Il nous a fallu sécuriser des milliers d'accès distants, faire des tests d'intrusion, valider l'étanchéité des architectures.**»

Ludovic de Carcouët, Président-fondateur de Digitemis



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®

Agenda

Reavie

7, 8 ET 9 OCTOBRE 2020

Reavie 2020 - Le rendez-vous international des assureurs et réassureurs aura lieu en visio-conférenceconférence à partir de 15h.

<https://www.reavie.com>



EUROPEAN RISK MANAGEMENT SEMINAR 2020

12 AU 13 OCTOBRE 2020

Ferma Seminar

Le séminaire européen sur la gestion des risques devient entièrement virtuel pour 2020. Compte tenu de l'incertitude persistante de la Covid-19, le séminaire FERMA (www.ferma.eu) sera un événement virtuel les 12 et 13 octobre 2020. Ferma accueillera dans son centre de conférence numérique 3D offrant un contenu en ligne de haut niveau et des opportunités de réseautage virtuel. En direct : 2 séances plénières et 6 ateliers. Outre les sujets récurrents sur les captives, le lien entre ERM et assurance, un focus particulier est mis sur la communication entre Risk Managers et directeur financiers et autres cadres dirigeants.

Inscription : www.ferma-seminar.eu



DU 14 AU 17 OCTOBRE 2020

Assises de la sécurité - Monaco

La 20^e édition des Assises de la Sécurité à Monaco se prépare. Rendez-vous incontournable des experts de la cybersécurité et événement fondateur du marché porté par une communauté engagée, les Assises sont devenues une véritable institution qui accompagne tous les acteurs du marché depuis 20 ans. Un lieu de rencontre unique pour s'interroger sur les problématiques actuelles et futures de la cyber.

www.lesassisesdelasecurite.com



26 NOVEMBRE 2020

L'Association Internationale de Droit des Assurances AIDA organise pour son soixantième anniversaire un colloque sur le thème : «**COVID-19 et Assurance**».

Information, détail du programme de la journée et inscription sur <http://www.aida-france.org>

16 AU 27 NOVEMBRE 2020

Conférence annuelle de l'IFACI

Un nouveau cycle de conférence où chacun apporte sa pierre à l'édifice du programme.

www.eventbrite.fr/e/billets-la-non-conference-ifaci-114896576754



8 DÉCEMBRE 2020

Le CDSE fête ses 25 ans!

Le colloque annuel du CDSE se tiendra le 8 décembre sur le thème : «**La sécurité d'entreprise d'hier à demain**».

[https://www.cdse.fr/](http://www.cdse.fr)



19 AU 21 JANVIER 2021

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

Thème FIC 2021 : «**Pour une cybersécurité collective et collaborative!**». Après une édition 2020 qui a mis en exergue le rôle clé joué par l'Humain dans la cybersécurité, le FIC 2021 s'intéressera donc aux grands défis opérationnels, industriels, technologiques et stratégiques de la coopération.

Véritable plateforme d'échanges et de rencontres, le **Forum International de la Cybersécurité (FIC)** s'est imposé comme l'un des événements de référence en Europe en matière de sécurité et de confiance numérique.

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



3 AU 5 FÉVRIER 2021

29^{èmes} Rencontres AMRAE du Risk Management - Deauville

Lancement des inscriptions aux 29^{èmes} Rencontres du Risk Management AMRAE! Le congrès se déroulera les 3, 4 et 5 février 2021 à Deauville sur le thème : «**La sagesse du risque pour une immunité collective**».

Retrouvez toutes les informations et engagez dès à présent votre inscription sur <https://www.amrae.fr/rencontres-amrae>

Revue de presse

Nouvelle présidence, état du marché et captives, cyber, SIGR, risques climatiques, métier du Risk Manager parmi les principales feuilles d'automne du dernier trimestre :

« La bonne assurance cyber, c'est le reflet de la bonne politique de sécurité de l'entreprise »

Philippe Cotelle (AMRAE) et Fabrice Domange (Marsh), étaient les invités de Frédéric Simottel sur 01 Business (de l'émission 01 Business, sur Bfm Business).



OLIVER WILD

Le monde de la gestion se déchire sur la reprise des grands Salons

SEVEN DÉCHIRONS

Patricia estime que la reprise devrait être effectuée par le Gouvernement. Cela devrait être une mesure temporaire et dépendre de l'évolution de la situation sanitaire.

Entre-familiale

Christophe et Frédéric de la Caisse d'assurance maladie sont d'accord pour que la reprise soit effectuée par le Gouvernement. Cela devrait être une mesure temporaire et dépendre de l'évolution de la situation sanitaire.

Un autre regard

Christophe et Frédéric de la Caisse d'assurance maladie sont d'accord pour que la reprise soit effectuée par le Gouvernement. Cela devrait être une mesure temporaire et dépendre de l'évolution de la situation sanitaire.

Les premiers

Christophe et Frédéric de la Caisse d'assurance maladie sont d'accord pour que la reprise soit effectuée par le Gouvernement. Cela devrait être une mesure temporaire et dépendre de l'évolution de la situation sanitaire.

Les derniers

Christophe et Frédéric de la Caisse d'assurance maladie sont d'accord pour que la reprise soit effectuée par le Gouvernement. Cela devrait être une mesure temporaire et dépendre de l'évolution de la situation sanitaire.

Cyber

Christophe et Frédéric de la Caisse d'assurance maladie sont d'accord pour que la reprise soit effectuée par le Gouvernement. Cela devrait être une mesure temporaire et dépendre de l'évolution de la situation sanitaire.

Les

Christophe et Frédéric de la Caisse d'assurance maladie sont d'accord pour que la reprise soit effectuée par le Gouvernement. Cela devrait être une mesure temporaire et dépendre de l'évolution de la situation sanitaire.

Christophe et Frédéric de la Caisse d'assurance maladie sont d'accord pour que la reprise soit effectuée par le Gouvernement. Cela devrait être une mesure temporaire et dépendre de l'évolution de la situation sanitaire.

Christophe et Frédéric de la Caisse d'assurance maladie sont d'accord pour que la reprise soit effectuée par le Gouvernement. Cela devrait être une mesure temporaire et dépendre de l'évolution de la situation sanitaire.

Brexit : nouveau surris pour les produits dérivés

INVESTISSEMENT

Pour éviter un Brexit, la Banque centrale européenne (BCE) a décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés. La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés.

ÉCONOMIE

La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés. La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés.

ÉCONOMIE

La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés. La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés.

ÉCONOMIE

La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés. La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés.

ÉCONOMIE

La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés. La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés.

ÉCONOMIE

La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés. La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés.

ÉCONOMIE

La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés. La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés.

ÉCONOMIE

La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés. La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés.

ÉCONOMIE

La BCE a également décidé de faire évoluer la réglementation pour les produits dérivés.

En bref

Liège Blanc sur la sécurité

Liège Blanc sur la sécurité a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

Securisation du BIM

Securisation du BIM a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

Sécurité routière

Sécurité routière a été nommée à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

Sécurité routière a été nommée à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

« La prévention (...), socle de l'entreprise responsable »

Le 6 juillet 2020, le conseil d'administration

Le 6 juillet 2020, le conseil d'administration a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

Quelles sont les raisons

Quelles sont les raisons pour lesquelles le secteur de l'assurance a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

Quelles sont les raisons

Quelles sont les raisons pour lesquelles le secteur de l'assurance a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

Quelles sont les raisons pour lesquelles le secteur de l'assurance a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

de l'Etat au secteur de l'assurance

Le secteur de l'assurance a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

de l'Etat au secteur de l'assurance

Le secteur de l'assurance a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

de l'Etat au secteur de l'assurance

Le secteur de l'assurance a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance. Il a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

de l'Etat au secteur de l'assurance

Le secteur de l'assurance a été nommé à la tête de la sécurité dans le secteur de l'assurance.

1 | Septembre 2020 | www.entrepreneur.be

RISK MANAGER

ESA : le cursus « Manager des risques et des assurances de l'entreprise »

À Paris, l'École Supérieure d'Assurances propose un cursus de « Manager des risques et des assurances de l'entreprise ». Objectif ? Former des professionnels polyvalents tant pour l'entreprise que pour l'industrie de l'assurance.



La délégation ESA à aux Rencontres AMRAE 2020.

« Avec ce cursus de manager des risques et des assurances de l'entreprise (5^e année), nous formons des professionnels polyvalents, employables aussi bien en entreprise qu'en banques ou en assurances », assure Norbert Charasch, nouveau Président de l'École Supérieure d'assurances (ESA). Le manager des risques et des assurances de l'entreprise ouvre ainsi aux étudiants de nombreux débouchés : financial Risk Manager, Risk Manager, souscripteur grandes entreprises au sein d'une société d'assurance, souscripteur inspecteur - vérificateur des risques, souscripteur des risques d'entreprises au sein d'une société d'assurances, chargé de clientèle Grandes Entreprises pour un cabinet de courtage, collaborateur en cabinet de courtage, etc.

Professionnel du milieu bancaire, - il a notamment été directeur régional du CIC -, Norbert Charasch pilote l'école aux côtés de Patrice-Michel Langlume, le directeur pédagogique, (ex DGA d'AXA, du GAN puis directeur du développement de Malakoff Médéric), du directeur général Laurent Couturier (courtier à Rouen) et de la directrice générale déléguée, Eugénie Da

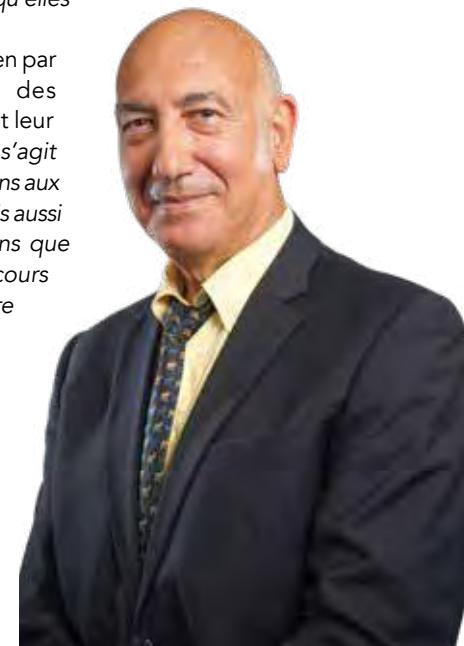
Costa. Le pédigré de l'équipe dirigeante donne d'emblée l'orientation de l'école et de ses objectifs. « Nous ne souhaitons pas former des théoriciens mais des intervenants capables de gérer les difficultés et les situations telles qu'elles se présentent », insiste le président.

Une philosophie qui se traduit au quotidien par les enseignements dispensés par des professionnels du risque qui transmettent leur expérience du terrain. « Je crois qu'il s'agit vraiment de l'ADN de l'ESA. Nous apportons aux étudiants des méthodes bien entendu, mais aussi beaucoup de cas concrets. Des situations que nous avons rencontrées dans nos parcours divers et auxquelles ils devront peut-être faire face un jour dans leur carrière », pointe ainsi Jean-Jacques Valard, enseignant et aujourd'hui consultant et antérieurement auditeur dans de grands groupes de protection sociale. « Nous avons par exemple des enseignants qui ont été en première ligne sur les sujets Lubrizol ou sur la Covid-19. Ils ont pu montrer concrètement aux étudiants l'application de leurs apprentissages », glisse ainsi le président de l'école.



« Nous ne souhaitons pas former des théoriciens mais des intervenants capables de gérer les difficultés et les situations telles qu'elles se présentent. »

Norbert Charasch,
Président de l'École Supérieure d'assurances (ESA)





« Grâce aux différents enseignements et à un gros travail personnel, j'ai pu assimiler les bases même si cette première année a été particulière en raison de la crise sanitaire. »

Guillaume Corré, étudiant en deuxième année

Plus de 1300 heures de formation, en alternance

Le cursus de manager des risques et des assurances de l'entreprise, titre de niveau 7 inscrit aux répertoires nationaux et placé à la deuxième place du classement SBMG, se déroule sur deux années et est accessible aux étudiants à partir de Bac +3. « La plupart de nos étudiants ont déjà une bonne connaissance de l'assurance et souhaitent se tourner vers les risques des entreprises. D'autres arrivent d'horizons complètement différents (Droit, Langues...). Pour ceux-là, nous veillons particulièrement à leur motivation. La première semaine de classe est consacrée à une remise à niveau. Grâce à leur travail et à notre système d'intégration, ils réussissent en général à rattraper leurs lacunes », signale Amandine Maréchaux, responsable des Formations « Manager des Risques et des Assurances de l'entreprise (MRA) » et « Expert en Ingénierie Patrimoniale (EIP) ». Guillaume Corré, 27 ans, était ainsi dans ce dernier cas de figure. Après une licence management et commerce et un BTS assistant de gestion, il a décidé l'année dernière de donner une nouvelle orientation à sa formation. « Grâce aux différents enseignements et à un gros travail personnel, j'ai pu assimiler les bases même si cette première année a été particulière en raison de la crise sanitaire ».

Plus de 1300 heures de formation sont dispensées, sur deux ans, en alternance pour des promotions de 50 à 60 personnes. Les étudiants sont trois semaines par mois en entreprise (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation), une semaine à l'école. La formation est gratuite pour les étudiants et il en coûte environ 15 000 euros à leurs employeurs, pris en charge par les OPCO. Les étudiants suivent chaque année 450 heures de cours, en présentiel (lorsque la Covid-19 n'est pas de la partie) et plus de 230 en e-learning. Norbert Charasch détaille : « sur ces deux années, l'enseignement s'attache à faire monter les compétences des futurs diplômés autour de trois blocs. D'abord la prévention du risque (contrôle interne, audit, fondamentaux du risque). Ensuite, la mise en œuvre. Et enfin, le suivi et le contrôle ». Chaque bloc doit être évalué avant de passer au

suivant. Un contrôle continu, une thèse et un grand oral viennent valider l'ensemble. En e-learning, il s'agit d'acquérir les connaissances nécessaires à l'obtention des certifications d'intermédiaire en assurance et d'intermédiaire en opération des banques et des services de paiement.

A ces enseignements s'ajoute un Mooc, particularité de l'ESA, sur le sujet du digital. « Aujourd'hui, les Risk Managers doivent être capables de discuter avec les services informatiques de leur entreprise. Ils doivent parler le même langage pour bien se comprendre », justifie le président de l'école. « Ce Mooc nous permet d'avoir des étudiants éveillés à ce sujet ». Guillaume Corré, qui vient de terminer sa première année, confirme : « J'ai déjà pu mettre en œuvre ce que j'ai appris pendant ce Mooc puisque l'entreprise au sein de laquelle je réalise mon alternance, met en place un nouveau CRM. J'ai pu échanger correctement avec le prestataire, j'ai déjà acquis des réflexes de prudence ». Autre particularité, la formation peut se décliner en présentiel, en formation à distance et en formation continue.

Partenariat avec l'AMRAE

Adhérente de l'Association, l'ESA cultive une relation privilégiée avec l'AMRAE. Le baromètre et le référentiel métier du Risk Manager sont présentés et utilisés en cours. Chaque année, des étudiants se rendent aux Rencontres AMRAE. Florian Malosse, fraîchement diplômé et aujourd'hui collaborateur dans un cabinet de courtage en assurances à Lyon, a ainsi assisté à la dernière édition. « Sur 2,5 jours, nous avons pu apprendre énormément de choses. Nous avons assisté à des conférences très intéressantes et nous avons eu l'occasion de côtoyer des professionnels que nous ne pourrions pas aborder autrement. Les opportunités d'échanges ont vraiment été très riches ! ». Norbert Charasch envisage un partenariat plus poussé pour, pourquoi pas, préparer ses étudiants aux certifications de l'AMRAE. ■

« Sur deux jours et demi nous avons pu apprendre énormément de choses. Nous avons assisté à des conférences très intéressantes et nous avons eu l'occasion de côtoyer des professionnels que nous ne pourrions pas aborder autrement. »

Florian Malosse,
collaborateur dans un cabinet de courtage en assurances



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

Propos recueillis par Marguerite Roblin

Interview

« Dans cette crise, Darim a su s'appuyer sur son réseau »

Charlotte Enggaard, la directrice du Risk Management du groupe Carlsberg, préside Darim, l'association des Risk Managers au Danemark, premier pays d'Europe à s'être confiné. Comment Darim a-t-elle organisé le partage d'informations lors de la phase 1 de la crise de la Covid-19 ? Explications.



Charlotte Enggaard,
Senior Director, Group Risk Management, Carlsberg Breweries, Présidente de Darim.

Le 11 mars, Danemark a été le premier pays à se confiner en Europe, comment Darim a-t-elle réagi ?

Toutes les rencontres de Darim – nous en tenons cinq par an – ont été consacrées au coronavirus depuis le début de cette crise. Notre première réunion en ligne a fait témoigner trois Risk Managers (RM) sur le mode de gestion de la crise adopté dans leur entreprise et leur rôle exact dans cette organisation. En effet, certains pilotait la cellule de crise, tandis que d'autres en étaient participants. Ensuite nous avons poursuivi ces partages d'expériences, en invitant également des assureurs, des courtiers, des consultants... afin d'échanger sur la manière dont cette crise nous conduit à revisiter notre vision du fonctionnement de l'entreprise. Dans cette crise, Darim a su s'appuyer sur son réseau.

Avec la confédération des industriels danois

Darim a-t-elle pris d'autres initiatives ?

Nous avons aussi travaillé étroitement avec la confédération des industriels danois, qui rassemble les employeurs de tous les secteurs. Ils ont mis en place un réseau destiné à tous ceux qui dirigeaient une cellule de gestion de crise (ou y participaient) pour apprendre à gérer le nouveau contexte, comme le télétravail à grande échelle ou encore les différentes restrictions décidées par le gouvernement. Certaines d'entre elles relevaient de la loi, d'autres étaient des recommandations, dont l'interprétation a représenté un gros chantier, en particulier pour ceux qui emploient des salariés à la fois au Danemark et dans tout le monde.

DI's Risk Management Forening DARIM
The Risk Management Society within Confederation of Danish Industry



Cette relation avec l'organisation représentative du patronat est-elle habituelle pour vous ?

En effet, nos liens avec cette confédération patronale sont traditionnels. N'oubliez pas que nous sommes un petit pays, où tout est de ce fait très horizontal, très collaboratif. C'est aussi pour cette raison que Darim n'a pas jugé nécessaire d'accroître le nombre de ses rencontres pour évoquer la Covid-19. En effet, chaque membre ayant besoin d'échanger a toujours la possibilité de participer au réseau de cette organisation patronale. Il peut aussi appeler de lui-même spontanément, en bilatéral, d'autres membres de Darim ayant un profil ou une situation similaire... sur lesquels échanger.

D'où vient la force du réseau Darim ?

Notre association est centralisée, sans entités locales. Dans notre pays, il est facile de se rencontrer car les distances sont relativement courtes. C'est pourquoi nous organisons des rencontres régulières afin que les membres puissent nouer des liens et créer un réseau qui fonctionne bien. Quand un adhérent souhaite échanger sur un sujet spécifique, il sait vers qui se tourner.

» Nos liens avec cette confédération patronale sont traditionnels. »

Qu'est-il sorti de ces rencontres consacrées au Covid ?

Il est trop tôt pour tirer des leçons exhaustives mais nous pouvons déjà affirmer que la gestion du confinement et de la crise en général a été très agile, et que l'exercice s'est avéré très «trans-fonctionnalités» dans l'entreprise, vu l'ampleur de cette crise.

Certaines entreprises étaient-elles mieux préparées que d'autres ?

Disons simplement que la plupart des entreprises qui ont vu la crise arriver dès janvier-février – avant le confinement instauré le 11 mars par le gouvernement danois - sont celles qui sont internationalisées et qui ont notamment une exposition en Chine, ou plus largement en Asie.

En France, des entreprises ont demandé à être financées par l'assurance pour pertes d'exploitation sans dommage, mais cette garantie n'existe pas vraiment sur le marché. Avez-vous un tel débat au Danemark ?

Ce sujet de l'assurance pour pertes d'exploitation sans dommage est très discuté aujourd'hui au Danemark et à Darim. Ce produit existe chez nous. Il n'est pas souscrit par toutes les entreprises mais je sais que beaucoup l'envisagent. Ceci étant dit, dans la crise actuelle, cette question ne s'est pas vraiment posée pour de nombreuses entreprises danoises, car elles sont nombreuses à avoir reçu du gouvernement des «corona packages» qui compensaient, selon les cas, soit les salaires à verser, soit les coûts fixes de l'entreprise (lire encadré). C'est différent pour les groupes internationalisés, qui sont aussi exposés sur différents marchés étrangers : ils ont donc davantage recours à une assurance pour pertes d'exploitation sans dommage.

Les adhérents ont-ils utilisé leurs captives pour couvrir leurs pertes ?

Nous n'avons pas tant de captives que cela ici, ce n'est pas commun car le marché nordique a

été très compétitif depuis les 15 dernières années. Par conséquent, le coût (financier, réglementaire et de conformité) pour établir une captive est dissuasif et le peu qui existent aujourd'hui a généralement plus de 20 ans. Je ne sais pas si elles ont été utilisées.

Les entreprises danoises avaient-elles des plans de continuation d'activité ?

La continuité des activités est intégrée dans de nombreuses organisations. Cependant, le niveau de sophistication dépend de l'organisation. C'est un sujet très sensible qui intéresse particulièrement nos adhérents, surtout depuis les trois ou quatre dernières années. Nous en discutons régulièrement à Darim. D'autant plus que nous avons beaucoup d'entreprises internationales qui subissent des situations variées telles les inondations en Thaïlande, les tsunamis au Japon... La pandémie accroît encore plus cet intérêt évidemment, dans des domaines que nous n'envisagions pas avant comme le télétravail massif, l'agilité et la réactivité, la continuité de la supply chain...

Qu'attendez-vous de l'industrie de l'assurance au Danemark ? En France actuellement, les relations entre assurances et entreprises peuvent être tendues...

La relation avec les assureurs est assez ouverte dans les pays nordiques, où ce marché est très compétitif depuis les dix dernières années. Beaucoup d'assureurs internationaux ont une présence sur place d'une manière ou d'une autre (agence, bureau...) et c'est une très bonne chose. En outre, les Risk Managers des pays nordiques ont bonne réputation. On essaie constamment d'expliquer que nous contrôlons notre risque autant que possible mais que les événements comme la pandémie sont difficiles à éviter.

Néanmoins, je suis intéressée de voir comment le marché va réagir à cette crise. De manière générale il se ferme, on le constate ici aussi. Il me semble néanmoins que Londres se ferme plus vite et plus brutalement que le marché

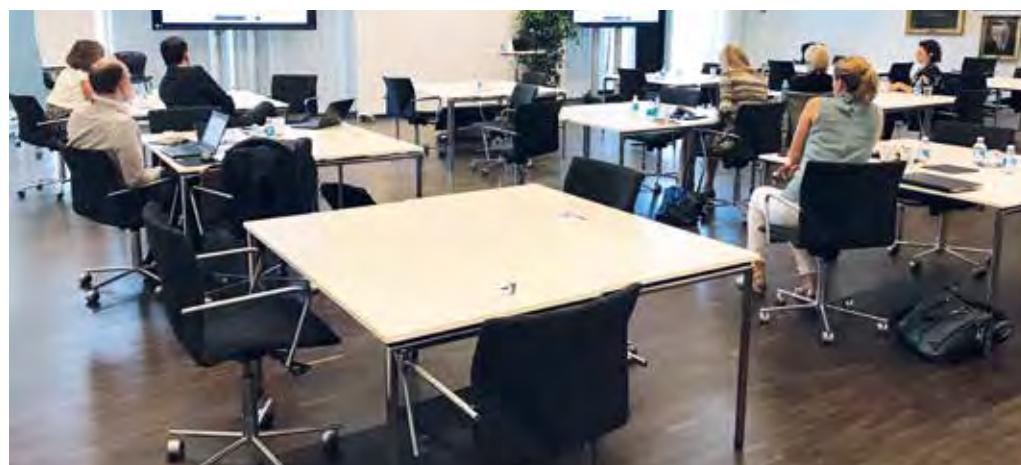
La compensation des coûts fixes par l'État danois pour la crise de la Covid-19

Elle a été organisée en fonction de cinq critères :

- l'entreprise doit avoir une immatriculation danoise,
- l'entreprise doit être établie avant le 9 mars 2020 et avoir réalisé au minimum un mois de chiffre d'affaires complet, au minimum 35 % de réduction de son chiffre d'affaires,
- l'entreprise est fermée par des restrictions gouvernementales au cours de la période,
- l'entreprise doit avoir des coûts fixes d'au moins 12 500 couronnes danoises (1679 euros) pour la période du 9 mars au 8 juin 2020 (prolongés jusqu'au 8 juillet 2020).

L'indemnisation peut aller jusqu'à 80 % maximum des coûts fixes pour une entreprise

« L'indemnisation peut aller jusqu'à 80 % maximum des coûts fixes pour une entreprise. »



« Je suis intéressée de voir comment le marché va réagir à cette crise. De manière générale il se ferme, on le constate ici aussi. »

nordique. Nous verrons aussi ce qui se passe avec le Brexit... mais aussi ailleurs, en Allemagne par exemple.

Plusieurs de vos membres sont certifiés Rimap...

Nous avons en effet été parmi les premiers à nous « emparer » du Rimap, à travers une session de stages et d'examens organisés avec Ferma, qui s'était déplacé à Copenhague pour l'occasion. Nous rééditons régulièrement de telles sessions pour que nos adhérents puissent se préparer à l'examen avec succès.

Avec deux membres au conseil d'administration de Ferma, Darim se montre particulièrement impliquée, pourquoi cela ?

Encore une fois, cela tient au narratif de notre pays. Nous sommes peu nombreux, habitués à commerçer avec d'autres, nous formons une société ouverte sur les idées de l'extérieur. Cela influence Darim qui veut être ouverte pour apprendre des autres. Nous sommes très fiers d'être membres de Ferma, qui a la capacité de soulever en notre nom des sujets au niveau de l'Europe. Envoyer deux de nos membres au conseil d'administration de Ferma est donc une manière de rendre ce que l'on reçoit. De manière plus générale, le niveau d'engagement est assez élevé au sein de Darim. Nous n'avons pas de salariés dans l'association, tout est conduit par les membres eux-mêmes. Et toutes nos rencontres recueillent une forte participation, y compris à l'international.

Peut-on parler d'un style danois en matière de Risk Management ? Ou bien s'agit-il d'un métier standardisé, de Rome à Copenhague ?

Je ne sais pas si nous nous y prenons différemment de nos voisins européens. On entend néanmoins parfois dire que dans les

pays nordiques, le modèle est marqué par un fort engagement et un souci aigu du détail. Mais il faudrait demander à quelqu'un ayant un regard extérieur...

Une différence certaine, elle, est qu'au Danemark, un certain nombre de Risk Managers ne le sont pas à temps plein. Ils peuvent être directeurs administratifs et financier, responsable de la continuité d'activité, responsable assurances...

Comment assurez-vous la promotion du métier de Risk manager au Danemark ?

Les Risk Managers en sont le premier vecteur. Notre prix du Risk Manager de l'année nous donne aussi une visibilité, et quand c'est pertinent, nous donnons notre avis sur certaines lois en préparation (par exemple, la législation sur l'interdiction des commissions de courtage). Nous utilisons aussi la participation des étudiants à Ferma pour promouvoir la gestion des risques et relier Darim aux universités. Enfin, nos membres enseignent dans diverses écoles et universités, et sont aussi conférenciers, ou participants à divers événements liés à la gestion des risques.

Vous-même, que diriez-vous pour promouvoir ce métier ?

Je dirais que c'est un métier fantastique, qui permet de travailler avec beaucoup de fonctions et de spécificités dans l'organisation. C'est un gros apprentissage sur l'entreprise et toutes ses composantes. Du coup, c'est vraiment un job qui ouvre sur beaucoup d'opportunités par la suite.

Votre prochain job ?

(Elle éclate de rire). Il y a beaucoup de de possibilités, étant donné que je suis Risk Manager ! (Elle éclate de rire) Il y a beaucoup de possibilités, étant donné que je suis Risk Manager... ■

« Envoyer deux de nos membres au conseil d'administration de Ferma est une manière de rendre ce que l'on reçoit. »

Repères

Darim a été fondée il y a plus de trente ans comme un forum et un réseau pour les Risk Managers. Elle compte aujourd'hui environ 80 membres, exclusivement Risk Managers. La cotisation annuelle est l'équivalent de 750 euros.

Les membres se réunissent quatre à cinq fois par an (une journée avec des présentations, des ateliers, un partage d'expérience de membre à membre et des opportunités de réseautage. On y retrouve les questions débattues partout ailleurs : place et processus du Risk Management dans l'organisation, quantification et assurance...).

Point de Darim Formation, mais des sessions d'information en partenariat avec quelques entreprises choisies entre assureurs, courtiers, consultants, avertis des problématiques des Risk Managers. L'association les accompagne notamment dans le développement d'outils, de formations ou de produits. Les recettes permettent de financer le prix du RM de l'année.

Le Privacy shield

Sans bouclier, c'est désormais ainsi qu'avancent les entreprises françaises et européennes faisant appel au support d'entreprises américaines face aux autorités européennes de protection de données personnelles.
A la suite de l'invalidation du Privacy Shield par la CJUE le 16 juillet 2020, l'autorité de supervision irlandaise remet en cause l'efficacité des clauses contractuelles types de la Commission européenne lorsqu'elles visent à garantir le transfert de données personnelles vers les Etats-Unis.
Vigilance donc pour les responsables de traitements vis-à-vis de leurs prestataires américains !

Depuis l'invalidation du Privacy shield par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) le 16 juillet 2020, il est devenu impossible d'utiliser cette certification pour justifier d'un niveau de protection suffisant des données personnelles au regard du Règlement général sur la protection des données (RGPD) en cas de transfert vers les Etats-Unis. Autrement dit, le transfert de données personnelles vers les Etats-Unis qui s'appuierait uniquement sur la certification Privacy shield du prestataire américain est devenu contraire aux dispositions du RGPD et donc illicite.

De lourdes sanctions encourues

La plus grande vigilance s'impose donc, eu égard notamment aux sanctions encourues. Les conséquences d'un transfert transfrontalier de données illicite peuvent être très lourdes, tant sur le plan civil, administratif, que pénal.

Le responsable de traitement qui partage des données dans des conditions de sécurité insuffisantes sera tenu de réparer le dommage qu'il aura pu causer aux personnes concernées.

Par ailleurs, le quantum des sanctions administratives que peut prononcer la CNIL a été très significativement augmenté par le RGPD : les infractions aux dispositions relatives aux transferts de données sont passibles d'amendes dont le montant peut s'élever jusqu'à 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial total de l'exercice précédent, le montant le plus élevé étant retenu.

Enfin, notons sur le plan pénal que le fait de procéder à un transfert de données hors UE de manière illicite est puni de 5 ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende pour les personnes physiques, ou 1,5 million euros potentiellement assortis de peines complémentaires comme l'interdiction d'exercice pour cinq ans pour les personnes morales.

Dans ce contexte, il ne saurait être trop recommandé aux entreprises recourant à des prestataires américains ou à des services impliquant des transferts de données transatlantiques de s'assurer de la conformité de ces transferts.

Comment procéder ? Quelles actions doivent être envisagées vis-à-vis des destinataires de données américains ?

S'assurer de l'existence de garanties appropriées...

Les responsables de traitement français doivent impérativement s'assurer que les transferts de données opérés vers les Etats-Unis sont conformes au RGPD. Pour cela, ils devront s'assurer, faute de reconnaissance d'un niveau de protection suffisant aux Etats-Unis par les autorités européennes, que des garanties appropriées au sens du RGPD ont été prévues.



Anne-Laure Villedieu,
Avocat associé,
membre du directoire
Département technologies
de l'information et protection
des données
CMS Francis Lefebvre



Alexandre Ghanty,
Juriste,
Département technologies de l'information
et protection des données
CMS Francis Lefebvre

Concrètement, il conviendra de s'assurer auprès de chacun des destinataires de données américains que ces derniers mettent en œuvre au moins l'une des garanties requises par le RGPD. Si les garanties avancées par le prestataire se résument à la certification Privacy shield, il doit impérativement être amené à se mettre en conformité ; le transfert de données devra à défaut être suspendu.

Quelles sont ces garanties ? Elles peuvent prendre plusieurs formes, et résider dans des règles d'entreprise contraignantes (Binding corporate rules ou BCR) ou des codes de conduite adoptés dans les conditions du RGPD. En pratique, elles se matérialiseront le plus souvent au travers de jeux de clauses contractuelles types de la Commission européenne. Ces clauses visent à imposer au destinataire des données en dehors de l'Union européenne un certain nombre d'obligations et de garanties de nature à assurer un niveau de protection suffisant aux données transférées.

... dont l'efficacité est reconnue par les autorités de supervision

Vigilance cependant ! Quand bien même auraient été signées avec le destinataire américain des clauses contractuelles conformes aux clauses types de la Commission européenne, le risque de non-conformité du transfert des données vers les Etats-Unis reste fort.

Les récents développements jurisprudentiels rendent en effet incertaine l'efficacité des clauses contractuelles types de la Commission européenne.

Ainsi qu'a pu le juger la CJUE dans sa décision du 16 juillet dernier, l'autorité de contrôle compétente est tenue de suspendre ou d'interdire le transfert même fondé sur des clauses types, lorsqu'elle considère que ces clauses ne sont pas ou ne peuvent pas être respectées dans ce pays tiers et que la protection des données ne peut pas être assurée par d'autres moyens.

La décision de l'autorité irlandaise du 9 septembre dernier est à cet égard remarquable. Elle ordonne la suspension des transferts de données par Facebook Inc. vers les Etats-Unis, estimant pour la première fois que les clauses contractuelles types de la Commission n'offrent pas les garanties adéquates. Si cette décision est à date encore isolée, elle confirme que la seule conclusion de clauses conformes aux clauses types de la Commission ne saurait suffire pour garantir un niveau de sécurité suffisant et partant la licéité des transferts de données transatlantiques.

La plus grande vigilance doit donc être de mise dans vos relations avec vos prestataires localisés aux Etats-Unis, ou recourant à des services impliquant des transferts de données vers les Etats-Unis. L'incertitude juridique doit ici inciter, sinon à limiter le recours à de tels transferts, du moins à s'assurer que sont prévues des mesures de sécurité techniques de nature à éliminer le risque d'accès non autorisé aux données (cryptage, hachage, etc.). ■

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



Journée scientifique

Pleins feux sur les travaux de l'AMRAE !

Réduite à une demi-journée pour cause de pandémie, la journée scientifique a tenu toutes ses promesses ce 22 septembre. Plus de 60 participants sur place (et autant à distance) ont pu découvrir les résultats des travaux de recherche de l'AMRAE.



Après leur contrôle de la température avec un scanner thermique, les invités sont accueillis dans les salons du pavillon Royal, au bois de Boulogne.

Ce temps scientifique était indispensable! L'AMRAE doit plus que jamais se montrer forte et solide pour porter la culture de la gestion des risques dans l'ensemble du tissu économique. C'est avec ce constat qu'Oliver Wild a ouvert la journée scientifique, deuxième temps fort de l'année après les Rencontres AMRAE. Déclaré « cas contact » le matin même, le nouveau président de l'AMRAE n'a pu être présent physiquement. Se félicitant que Brigitte Bouquot ait pris le pilotage scientifique de l'AMRAE, il a rappelé que cette journée était résolument placée sous l'égide de la technologie et des connexions à distance. « Accessible à tous en direct et en différé, elle reflète bien le nouveau virage numérique pris par notre association ». L'occasion aussi de rappeler qu'à partir de 2020, les commissions ont systématisé leur « mixité » avec l'accueil de participants en présence comme à distance.

Du nouveau pour l'ERM

La Commission « ERM 360° » avec sa Présidente Sylvie Mallet, Risk Manager de Deloitte, a eu l'honneur de démarrer les échanges. « Cette année a été riche en partage pour la commission ERM 360°. Malgré ou grâce à la pandémie, nos cinq rendez-vous, organisés à distance, ont attiré à chaque fois plus d'une trentaine de

participants! ». Stéphanie Canino, Risk Manager d'Eramet, a ensuite présenté le résultat des travaux de l'année, dont deux publications importantes : le cahier technique sur la rédaction du chapitre « Facteurs de risque » du document d'enregistrement universel (URD), qui apporte une vision pratique et un support à la communauté des Risk Managers. Et un guide pratique sur l'approche par les risques de la conformité, dans un contexte de réglementation accrue. Ce guide s'accompagne d'un outil Excel, entièrement paramétrable, permettant d'évaluer le périmètre et le degré d'exposition de son entreprise aux risques de ne pas être en



De gauche à droite : Sylvie Mallet et Stéphanie Canino, de la commission ERM 360°.



Brigitte Bouquot donne un compte-rendu du groupe de travail de Bercy.

conformité. La commission ERM 360° a également travaillé sur l'évolution de la cartographie des risques, la valorisation de la fonction de Risk Managers, les risques émergents, l'entreprise étendue, l'appétence aux risques et le concept de « Black Swan », en particulier dans le contexte de la Covid-19. Ces trois derniers sujets feront partie de la feuille de route 2020-2021 de la commission, tout comme, notamment, les évolutions sociétales et le rôle de la RSE sur les talents de demain. Et bientôt, la création d'un espace partagé et de témoignages en ligne baptisé « ERM Inside »...

Renforcer la résilience en couvrant l'exceptionnel

En avril 2020, le ministre de l'Économie des Finances et de la Relance, Bruno Lemaire, a mis en place un groupe de travail piloté par la Direction générale du Trésor, avec en ligne de mire la création d'un nouveau régime assurantiel pour les entreprises en cas d'événement exceptionnel, qui couvrirait en particulier de futures pandémies. Brigitte Bouquot, précédente présidente de l'AMRAE, y a représenté l'Association, aux côtés de représentants de l'assurance, des entreprises et de plusieurs députés. « Nous avions deux objectifs à respecter : que la solution reste financable par l'État et que son coût ne freine pas la compétitivité des entreprises ». Les différentes options étudiées ont été déclinées en 4 scénarios mais très vite, des clivages sont apparus. « L'AMRAE n'est pas en faveur d'un nouveau fonds obligatoire, mais d'un système global de partage du risque entre l'entreprise et l'assureur, dans une logique de résilience individuelle et de maîtrise de la prime d'assurance. Il faut une approche globale des risques englobant la prévention, l'auto assurance – dont les captives qui sont stratégiques - et une assurance indemnitaire non-obligatoire » a

résumé Brigitte Bouquot. Une grande consultation publique en ligne a été lancée auprès des entreprises durant l'été. Les résultats seront connus rapidement. Prochaine étape : le projet de Loi de Finances 2021 qui sera présenté à l'automne. « Il sera intéressant de suivre ces débats. La Covid-19 a été le « crash-test » d'un risque systémique. On a tous compris qu'il fallait changer quelque chose, car nous n'avons pas été collectivement bons. En finir avec une économie trop financière et s'orienter vers un capitalisme responsable, théorie incarnée par Jean-Dominique Senard, a d'ailleurs été évoqué lors des récentes Rencontres économiques d'Aix-en-Seine comme un enjeu européen ».

Cyber attaque : le Retex de Bouygues Construction

Philippe Cotelle, Président de la commission Systèmes d'information, a ensuite accueilli le témoignage de Zaïella Aissaoui, Directrice des Risques et Assurances de Bouygues Construction, à la suite de la cyberattaque subie par son groupe le 30 janvier 2020. « La première leçon, c'est que ça peut arriver à tout le monde, même à un constructeur dont les systèmes d'information ne sont pas l'essence même de l'activité. Pour tout dire, cette cyberattaque nous a plus arrêtés que la Covid-19 ». Le ton est donné. « Nous avons appris dans la douleur, mais par chance, la décision de notre DSL, seul à 6h du matin, de couper le courant a été la bonne ! ». Tout comme celle d'avoir conservé l'informatique en interne. Résultat : 300 informaticiens ont débarqué au siège en quelques heures, rapidement épaulés par les ressources externes de consultants, dont ceux envoyés par l'assureur. « L'avantage d'avoir souscrit une assurance cyber est de bénéficier d'un plan d'actions à réaliser dans un ordre précis. D'autant que nous avions un compte à rebours, car on sentait arriver le confinement le 15 mars ». Et d'ajouter : « Aujourd'hui, nos systèmes



Retex Cyber - Philippe Cotelle et Zaïella Aissaoui

informatiques sont opérationnels, mais la gestion du sinistre n'est pas encore terminée. Mon conseil : être transparent et associer courtier et assureur à chaque décision. Et si possible avoir déjà testé au préalable le processus de gestion de crise».

A distance, Fabien Caparros, chef d'état-major de la sous-direction stratégie de l'ANSSI*, a rappelé que les rançongiciels étaient en pleine recrudescence (150 interventions majeures cette année) et constituaient aujourd'hui une des menaces les plus sérieuses pour les entreprises. L'ANSSI a d'ailleurs publié récemment un guide sur le sujet, regroupant des témoignages d'entreprises victimes et des

fiches. Parmi ses conseils, citons la sauvegarde régulière des données à froid, le cloisonnement des systèmes d'information et l'élaboration de scénarios de risques. Enfin, Philippe Cotelle a rappelé l'augmentation du risque cyber face à la tendance lourde du développement du télétravail. «L'occasion pour les Risk Managers de refaire un point en interne et de présenter tous les moyens de prévention mis en œuvre lors des «roadshows» à l'occasion des renouvellements».

Une députée engagée

Figure politique avec laquelle le monde de la gestion des risques devra compter, Valéria Faure-Muntian, députée de la Loire, Vice-présidente de la Commission des affaires

Des Risk Managers titrés

C'est à Léopold Larios de Piña, Vice-président Formation de l'AMRAE, que revenait l'honneur de remettre leur titre Titre Risk Manager Niveau 1 - RNCP aux étudiants de la promotion 2019 du CEFAR, tous professionnels en activité. «Reconnu par le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), ce diplôme est le reflet d'une formation structurante, riche des interventions d'une quinzaine de professionnels, qui participe au déploiement de la culture du risque dans les entreprises et les collectivités».



De gauche à droite Léopold Larios de Piña, Pierre Andruzac, Jean-Luc Meurisse, Emmanuel Marie, Nathalie Pasquet, Vincent Tonneau, Sylvain Fonck, Thierry Pertus

* ANSSI : Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'information



STORY BUILDING - CREDIT PHOTO : GERALDINE ARSTEANU



DES EXPERTS DE CONFIANCE



La députée Valéria Faure-Muntian

économiques et co-Présidente du groupe d'études Assurances à l'Assemblée nationale (elle-même ancien agent général d'assurance), a livré ses réflexions. Elle qui travaille à l'Assemblée Nationale sur la révision du régime Cat'Nat, le futur régime dépendance, le risque cyber et l'IA dans l'assurance, s'est retrouvée dès le début de la pandémie en première ligne lors des débats sur l'assurance des pertes d'exploitation. «On a vu une incompréhension de la part des assurés. Le lobbying n'est pas un gros mot, c'est le rôle du politique d'analyser à froid. En l'occurrence, c'était important qu'on apaise le débat, sans partir sur des choses simplistes. D'où le groupe de travail et la consultation nationale». En attendant d'en connaître les résultats, et de savoir si les entrepreneurs sont prêts à participer au financement d'une solution assurantiable, à renforcer leurs fonds propres et à se former pour mieux connaître les risques, Valéria Faure-Muntian a affirmé son opposition à l'obligation d'assurance. «Un chef d'entreprise est déjà

quelqu'un qui prend des risques sur son nom, ses capitaux et sa responsabilité. Il faut lui laisser son libre-arbitre. On doit arrêter d'être attentistes et s'organiser ensemble pour affronter les risques et les anticiper. Et c'est en partie à vous, Risk Managers, de faire du lobbying et de vous faire connaître!». Une présentation très appréciée qui a donné lieu à de nombreuses questions et conduit la députée à conclure : «Nous vivons en paix depuis trop longtemps en France, nous avons oublié les risques. Il faut recréer une culture collective du risque».

SIGR** : bien utiles durant la pandémie

François Beaume, Vice-président risques numériques et transformation de l'AMRAE présenta ensuite la 12^{ème} édition du Panorama des SIGR, en partenariat avec EY. (Voir Atout n°25).

Durant la pandémie, les SIGR sont apparus comme des outils de résilience pour les Risk Managers, leur permettant de continuer à gérer leurs risques, à communiquer sur la gestion de crise ou à diffuser des webinaires sur les bons comportements à adopter. «Sur le plan des innovations, on notera une avancée des «chatbots», qui deviennent de vrais assistants virtuels des Risk Managers, ainsi que la progression de l'analyse cognitive et de l'intelligence artificielle au sein des SIGR» a conclu François Beaume.

Un marché en plein redressement

Cette année, la publication de l'«Etat du marché 2020 et Perspectives 2021» par l'Observatoire de l'AMRAE consacré aux primes et aux assurances était plus attendue que jamais, compte tenu des préoccupations fortes des adhérents à l'occasion des renouvellements. Sans surprise, Léopold Larios de Piña, pilote de cet Observatoire, a fait état d'un marché en fort



L'équipe AMRAE du Panorama 2020 des SIGR - Franck Aure et François Beaume

** SIGR : Système d'Information de Gestion du Risque



> 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



L'atelier *État du marché*, animé par Léopold Larios de Piña.

redressement, sur tous les secteurs... (voir le dossier central). Invité par l'AMRAE, Guy Van Heck, Deputy CEO, Head of Reinsurance d'Axa Global Re livra son analyse. « Je reviens des Rencontres de Monte-Carlo. Pour la 1^{ère} fois, on constate que le marché de l'assurance s'est redressé avant celui de la réassurance, en partie car les assureurs conservaient plus de risques que lors des précédents retournements. Aujourd'hui, les réassureurs sont plus attentifs aux textes des garanties, car ils veulent éviter de couvrir des événements qu'ils ne peuvent pas modéliser, comme le risque cyber ou les pandémies. Il y a beaucoup de discussions sur la formulation des clauses ».

Des annonces sur les captives

En clôture de cette journée, Lionel Corre, sous-Directeur des assurances à la Direction générale du Trésor livra ses dernières réflexions. Sur les travaux menés sous l'égide de Bercy pour une couverture des risques exceptionnels, il a confirmé que la solution assurantielle relevait d'une équation impossible si l'on voulait quelque chose de très couvrant et d'abordable pour les entreprises. « Une autre piste réside donc dans l'auto-assurance, ce qui permet d'évoquer un sujet que j'avais déjà ouvert avec vous, celui des captives ». En charge de la réglementation du secteur des assurances, il a ainsi confirmé ses annonces faites à Deauville sur la montée en puissance des captives en France et l'attractivité de la place financière de Paris. « Les captives étant un véritable outil de gestion des risques, il sera plus simple pour vous d'avoir un régulateur et un superviseur proches, tout en donnant une meilleure image de votre entreprise, loin du Luxembourg ». Pour cela, Lionel Corre s'est prononcé en faveur d'une régulation moderne et adaptée à la France, « en

tirant les bons enseignements des endroits où cela fonctionne »... Pour cela, il faudra assouplir les règles fiscales et développer une supervision adaptée à des acteurs qui ne sont pas des assureurs. En contrepartie, nous avons besoin d'une dynamique de place qui s'engage à rapatrier ses captives en France. Les décisions peuvent se prendre rapidement et je vous invite à anticiper cette échéance ! ». Répondant à une question sur le difficile accès des PME et ETI aux captives, il a évoqué le possible recours à la réserve fiscale ou à des compartiments de captives... Enfin, sur le risque cyber, Lionel Corre a reconnu que depuis la suppression des « silent covers »*** se pose un réel problème de couverture de ce risque en croissance, et a annoncé une nouvelle réglementation d'ici l'été 2021. « Pour cela, nous aurons besoin de vous tous ». ■



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

« Les captives étant un véritable outil de gestion des risques, il sera plus simple pour vous d'avoir un régulateur et un superviseur proches, tout en donnant une meilleure image de votre entreprise. »

*** Silent covers : couvertures silencieuses du risque Cyber incluses dans d'autres contrats. Interdites par l'ACPR depuis février 2020 (voir Atout Risk Manager n°25).

VISION DISRUPTIVE



"C'est une réalité, les machines apprennent et effectuent de plus en plus de choses. Dans la gestion des risques assurables ou non, les applications d'IA et d'Analytics se multiplient. Leurs performances sont telles que nous devons les adopter avec conviction pour rester dans la course."

Cédric de SERPOS

C.E.O. NOVASECUR

Des technologies rendues nécessaires

Les risques changent et deviennent systémiques : covid, cyber, fraudes, image, environnement, politique, etc. Le contexte économique, juridique et social évolue également : télétravail, numérique, organisation, conformité, nouveaux secteurs, accélération des échanges et de l'information, données personnelles, demande, distribution, etc. Face aux inconnues inhérentes à ces bouleversements, la capacité à résister aux chocs devient stratégique. Cela suppose que les agents économiques prévoient le danger avant d'en être affecté.

Par antithèse, une résistance exagérée au changement, qui prendrait racine en partie dans la méconnaissance des avantages techniques et opérationnels de l'IA et de l'Analytics, entraînerait naturellement des freins décisionnels face aux recommandations produites par ces technologies prédictives. Les entreprises ne disposant pas de ces outils seraient alors défavorisées face à celles disposant de dispositifs d'anticipation avancés. Les impacts pourraient être aussi sévères que la situation non anticipée par Kodak face à l'arrivée de l'appareil photo numérique. En à peine 10 ans, seule 1 entreprise s'est maintenue dans le classement des 10 premières capitalisations boursières mondiales flottantes. Cependant de réelles opportunités se sont créées sur la période. La croissance de la valeur boursière des 10 premiers groupes a grimpé de 300% en ouvrant de nouveaux marchés. Aujourd'hui, les 5 premières entreprises du monde sont issues du numérique.

WWW.novasecur.com

Une transformation du travail

L'humain dispose d'une plasticité cérébrale qui lui procure des avantages lors des processus décisionnels, là où la machine raisonne par des affirmations ou des négations. Cependant, la machine surpasse de loin l'Homme sur la vitesse de raisonnement : proche de la vitesse de la lumière pour l'ordinateur, 8 m/s en moyenne pour un humain.

Si l'ordinateur est infiniment plus performant pour calculer, mémoriser et classer des informations, l'être humain raisonne et communique de façon beaucoup plus efficace.

Ainsi en consacrant la puissance de calcul sur des fonctions qui automatisent et sécurisent les processus gestion des risques, la robotisation (Robotic Process Automation - RPA) réduit considérablement les temps de traitement et les risques d'erreur. La RPA améliore également l'efficacité et le confort du travail humain, en automatisant les processus répétitifs et chronophages.

Comment maîtriser cette innovation ?

Nos robots réduisent le nombre d'outils dont vous avez besoin, vous permettant ainsi de vous concentrer sur la transformation de vos données en action sur les missions les plus impactantes. Fonctionnelle en quelques semaines, notre solution RPA est entièrement évolutive et s'intègre directement dans l'application MyNovasecur Advanced. Elle s'interface également avec d'autres systèmes de votre entreprise (y compris les anciens). Grâce à cette robotisation dans MyNovasecur, les équipes se consacrent davantage aux tâches à très forte valeur ajoutée. Elles inscrivent cette démarche de transition vers le numérique, dans un contexte global d'amélioration de la qualité.

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

Prévention et précautions

La journée scientifique et le cocktail furent deux occasions très attendues de se retrouver et de franchir les écrans. Prise de température à l'entrée, changement de masques toutes les deux heures, réduction de la capacité d'accueil, multiplication des points de restauration pour respecter les distances : les mesures de prévention étaient au rendez-vous et robustes. «*Oui, nous avons maintenu la Journée scientifique et le cocktail AMRAE. En étant drastiques sur les protocoles sanitaires, en divisant par plus de deux le nombre d'invités possibles, et en capitalisant sur le grand air du Bois de Boulogne, nous affirmons que l'économie doit vivre si les risques sont choisis et réduits*», a précisé Oliver Wild, président de l'AMRAE, dans son allocution d'accueil en vidéo. Rappelant que sous son mandat, «*l'AMRAE sera, à Paris comme en régions, en présence comme en numérique, un lieu et un espace où les dialogues entre Risk Managers, courtiers, assureurs, conseils seront encore plus facilités. Sans contrepartie, mais sans angélisme non plus.*» Et d'appeler chacun à se mobiliser collectivement, en dépassant les intérêts partisans. «*Nous devons – pour le bien de la collectivité – agir ensemble. Dans une solide intelligence des situations, en comprenant et en respectant l'ADN et le parcours de chacun et en dépassant les intérêts particuliers de chaque industrie, filière ou groupement. Ce monde est fragile, notre écosystème de Risk Management est en tension... Utilisons cette tension à bon escient.*»



Allocution d'ouverture de la journée scientifique d'Oliver Wild, Président de l'AMRAE.



Des questions sur place et à distance par internet.



Le cocktail de l'AMRAE, dans les jardins du salon du Pavillon royal, au cœur du bois de Boulogne.

Anaïs a le pouvoir de détecter les mines avant qu'elles n'exploserent pour 2,50€/mois*

*Prestation non couverte par la loi de dépôt fiscal

Grâce au **don mensuel**
on a tous le pouvoir de **changer**
le monde, même à distance !

hi.fr/don.mensuel

Anaïs C., donatrice régulière pour Handicap International depuis 2010



Préposition non couverte par la loi de dépôt fiscal

Après réduction fiscale

BON DE SOUTIEN RÉGULIER

À RENVOYER À L'ADRESSE:
HANDICAP INTERNATIONAL LIBRE RÉPONSE N° 45134 69129 LYON 08

OUI, je souhaite soutenir dans la durée les actions de Handicap International

Je choisis le montant 10€/mois 20€/mois 30€/mois
soit 2,5€ après réduction fiscale soit 5€ après réduction fiscale soit 7,5€ après réduction fiscale

Le premier paiement devra avoir lieu le **10 du mois de** **2020**
Je pourrai faire suspendre l'exécution de ce paiement par simple demande à l'association, signifiée au plus tard le 20 du mois précédent.
Je recevrai un reçu fiscal annuel pour l'ensemble de mes dons.

MANDAT DE PRÉLEVEMENT SEPA Désignation du compte à débiter (merci de joindre un RIB) :

IBAN

BIC

Signature :
(obligatoire)

Fait à
le / /

Merci de compléter vos informations ci-dessous :

OM. OMme. OMlie

Nom :

Prénom :

E-mail : votre adresse e-mail sera utilisée exclusivement par Handicap International

Adresse :

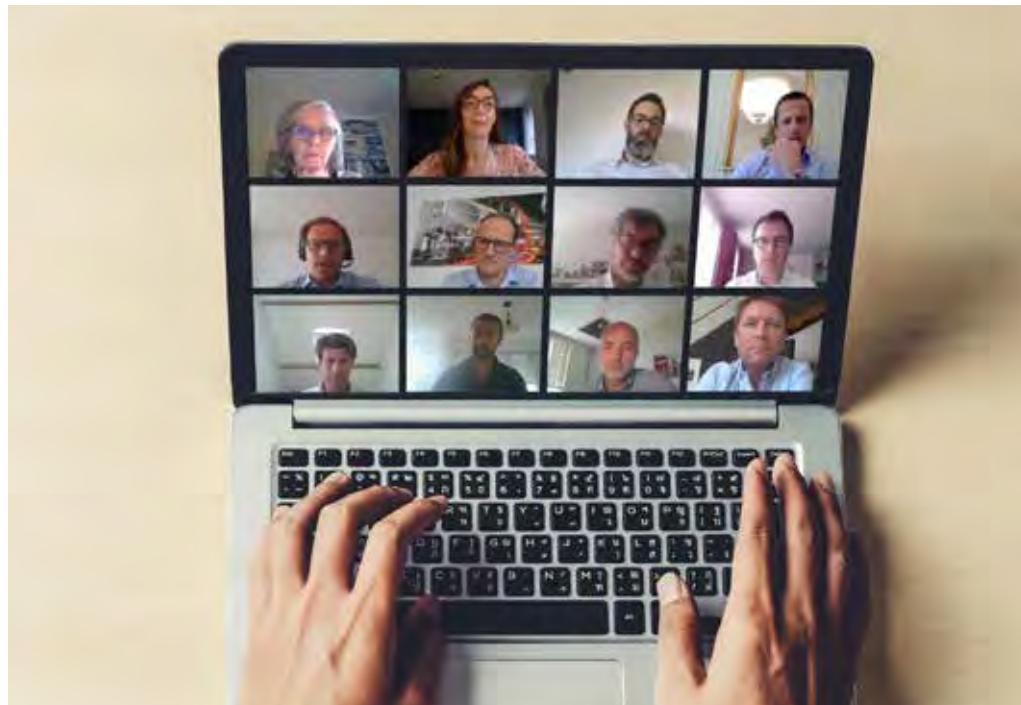
Code postal : Ville :

En signant ce formulaire de mandat, vous autorisez Handicap International à envoi des instructions à votre banque pour qu'elle débite votre compte et votre banque à débiter votre compte conformément aux instructions de Handicap International. Vous identifiez du fait d'être rendable(e) par votre banque selon les conditions décrites dans la convention que vous avez passée avec elle. Toute demande de remboursement doit être présentée dans les 8 semaines suivant la date de débit de votre compte pour un prélevement autorisé et au plus tard dans les 12 mois en cas de prélevement non autorisé. Nos droits concernant le présent mandat sont exposés dans un document que vous pouvez obtenir auprès de votre banque. Les informations demandées sont enregistrées dans un fichier informatisé par Handicap International qui dispose d'un dérogatif à la protection des données (pds). Elles sont nécessaires pour imprimer à vos demandes ou faire appel à votre opérateur. Elles sont conservées pendant la durée strictement nécessaire à la réalisation des finalités précitées. Conformément à la loi informatique et libertés et à la réglementation européenne, on vous adresse à demandeur@francehi.org, vous bénéficierez d'un droit d'accès, rectification, limitation, opposition et, également, à l'effacement de vos données à caractère personnel. En cas de difficulté, vous pouvez contacter une information auprès de la CNIL.

Les jeudis de l'AMRAE

Les échanges et débats nourrissent la confiance

Pause estivale, mise en place de la nouvelle normalité », « Les jeudis de l'AMRAE » ont profité de ce contexte si particulier pour se revisiter afin de mieux servir la communauté du Risk Management.



Dans son discours d'ouverture de la Journée scientifique du 22 septembre dernier, Oliver Wild, Président de l'AMRAE, est revenu sur le succès rencontré par les « Jeudis de l'AMRAE », relevant également le bond digital réalisé par l'Association et appelant à leur poursuite et relevant le bond digital relevé par l'Association.

Pragmatisme et réalisme

Les rendez-vous numériques ont fleuri durant la crise de la Covid-19, au point, parfois, de devenir chronophages. C'est la raison pour laquelle, l'AMRAE proposera des rendez-vous en fonction de l'actualité de la gestion des risques et des assurances et de la communauté AMRAE, en tenant compte des emplois du temps chargés tout en sachant se mobiliser quand l'urgence l'impose.

État du marché et SIGR : deux rendez-vous de complément à venir pour de solides discussions

Préoccupation centrale des Risk Managers, les renouvellements font l'objet de toute l'attention de l'AMRAE : c'est pourquoi Léopold Larios de

Piña, Vice-président de l'AMRAE et Pilote de l'Observatoire des Primes et des Assurances animera un jeudi de l'AMRAE sur ce sujet, pour prolonger le dossier de ce numéro d'Atout et les échanges produits lors de la journée scientifique.

Dans la même veine, François Beaume, Pilote du Panorama des SIGR développera quant à lui une session portant sur ce que l'on peut attendre d'un SIGR en ces périodes Covid-19. ■



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



NOTRE MISSION

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

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

Bâle PCA Captive
Solvabilité Gouvernance ERM
Crise Conformité

Assurance
Performance
Risques Maîtrise
Prévention

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



Formations certifiantes diplômantes



Programmes courts



Formations intra-entreprise

En savoir plus : www.amraeformation.fr
Contact : amrae.formation@amrae.fr - 01.42.89.32.72



Abonnement 2020*

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

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

Non adhérent à l'AMRAE : 74 € HT**

Adresse de livraison

Nom

Prénom

Entreprise

Adresse

Code Postal

Ville

Tél.

E-mail

Adresse de facturation

si différente de l'adresse de livraison

Nom

Prénom

Entreprise

Adresse

Code Postal

Ville

Tél.

E-mail

Date

Signature

ATOUT RISK MANAGER

Contact : AMRAE

Service abonnement

80 boulevard Haussmann

75008 Paris

Tél. : 01 42 89 33 16

atotriskmanager@amrae.fr

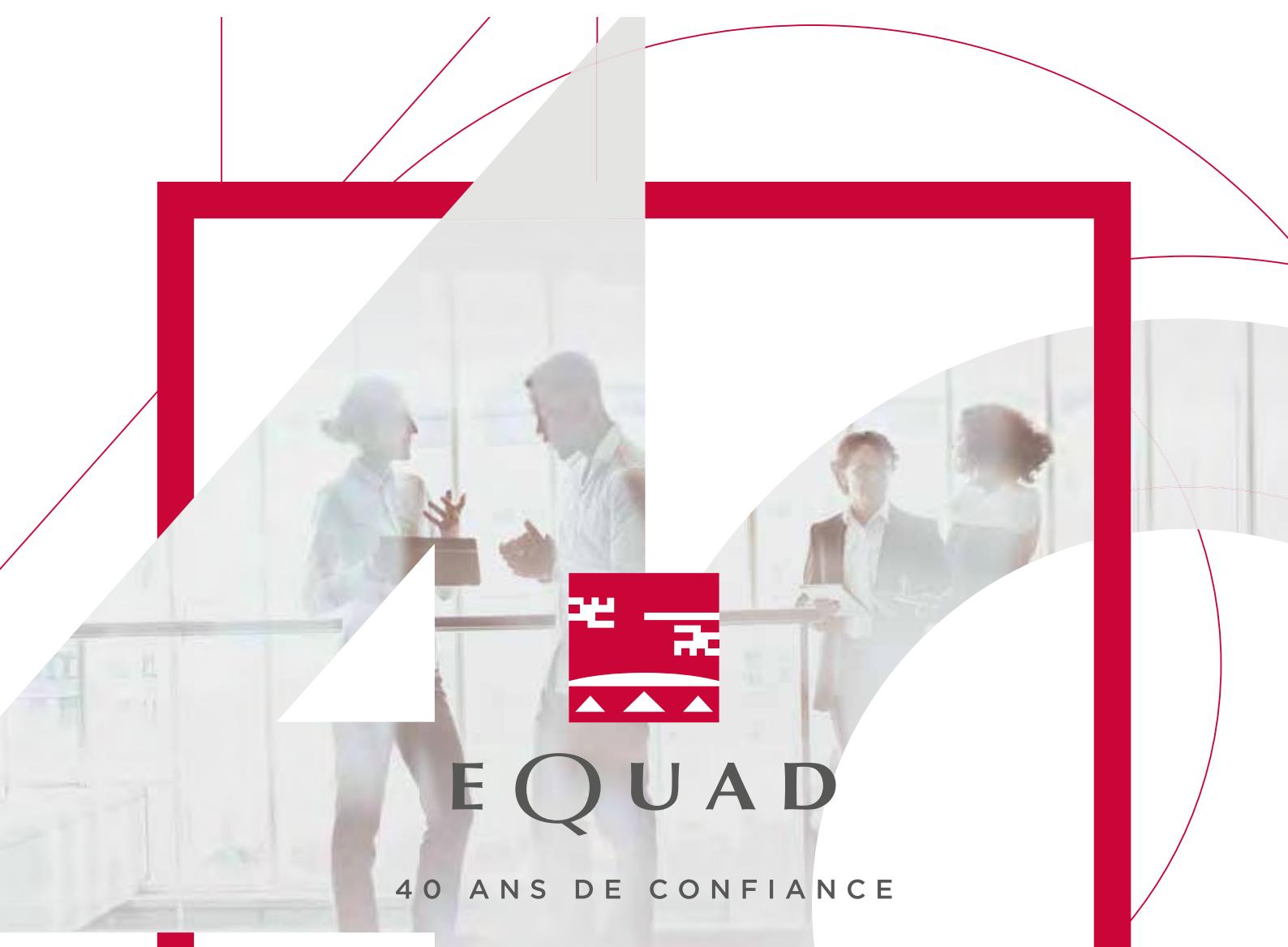
RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

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

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

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





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

2020, nouvelle étape dans la transformation d'EQUAD

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

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

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



QBE Toujours prêt

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

www.qbefrance.com

 QBE