

# —ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°29

TRIMESTRIEL • ÉTÉ 2021



## Dossier

L'audit et l'expertise avant sinistres : nouvelles règles pour nouveaux enjeux  
LUCY : l'AMRAE fait la lumière sur la cyberassurance

## Métier Risk Manager

Réseau international  
Julia Graham,  
Présidente d'Airmic (Royaume-Uni)  
Formation à la loupe  
Le CEFAR

## Veille et position

La loi PACTE et le Risk Manager

## Actualités de l'AMRAE

Assemblée générale 2021  
Publication : 13<sup>e</sup> édition du Panorama des SIGR



## Le goût du risque

Isabelle Gout, Directrice Audit,  
Risques et Compliance de Labeyrie Fine Foods

## POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES, VOUS POUVEZ COMPTER SUR MMA

**ROBUSTESSE.** Deuxième assureur du marché des professionnels et entreprises en France, notre appartenance au groupe Covéa nous confère une des meilleures solidités financières du marché.

**PROXIMITÉ.** À l'heure où de nombreux acteurs du monde de l'assurance centralisent leurs ressources, nous nous distinguons par notre maillage territorial en France et notre présence dans 150 pays à l'international pour accompagner les entreprises dans la gestion de leurs risques.

**CONFIANCE.** Face à la complexité croissante des risques d'entreprise, nos équipes agissent en partenaires d'affaires. Elles tissent au quotidien une relation forte avec les courtiers et risk managers dans un esprit de responsabilité.

**L'HUMAIN** AU CŒUR  
DE TOUTES NOS ENTREPRISES  
COURTAGE.MMA



ENTREPRISE



# Édito

## Le renouveau

**1** 5 mois de confinement... et de déconfinement... Nous bouclons ce nouveau numéro d'Atout Risk Manager en plein renouveau, dans un monde qui évolue, avec des risques nouveaux émergents.

Les gestionnaires de risques sont soucieux de cette évolution et attendent des réponses appropriées du marché de l'assurance et de la réassurance, notamment face aux risques cyber, mais également, par exemple, pour gérer les risques psycho-sociaux. Nous espérons également de nouvelles mesures favorisant le développement des sociétés captives en France qui jouent un rôle central dans la gestion des risques.

La crise sanitaire a renforcé le rôle des Risk Managers. Nous présentons l'équipe de Isabelle Gout qui a mis toute sa force de conviction pour construire le pôle Risk Management : son équipe est devenue incontournable pour accompagner la croissance et la stratégie chez Labeyrie Fine Foods, numéro 1 français du foie gras et du saumon.

Xavier Durand, Directeur général de Coface, nous livre quatre écueils qui pourraient menacer la performance d'une politique de gestion des risques : (1) l'inaction et la « dérive précautionniste », (2) l'excès de planification, (3) la confusion entre gestion des risques et compliance, et (4) les mirages du « bougisme » et du vide stratégique.

La gestion des risques doit être raisonnée et pragmatique. Il ne faut pas multiplier les actions mais définir une stratégie claire dans un monde en pleine mutation. Nous devons également réfléchir à l'évolution de la cartographie des risques dans ce contexte post-crise Covid-19. Quels risques ont significativement changé ? Comment mobiliser son management sur des scénarios externes à fort impact mais peu probables ?

Rendons enfin un hommage appuyé à Alain Lemaire, homme discret et engagé, co-fondateur en 1993 de l'AMRAE, Secrétaire général puis Président de notre association. Alain Lemaire avait une vision claire de la gestion des risques et dans son discours du 26 janvier 2000 aux Rencontres de Biarritz, il soulignait : *« Le Risk Management de demain sera celui qui aura une fonction globalisée, capable de gérer l'ensemble des problèmes de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de rembourser les sinistres mais d'en limiter les impacts. »*

Passez toutes et tous d'excellentes vacances, profitez de cette pause estivale pour réfléchir et faire évoluer votre stratégie en matière de Risk Management dans ce contexte si particulier. ■



**Alain Ronot,**  
Trésorier de l'AMRAE  
Group Risk & Insurance Director,  
Vice President Finance  
Capgemini Group | France



# EX PE RT

 **Collomé  
Frères**

Demain, aujourd'hui, comme hier...

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



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

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

**Ont contribué à ce numéro**

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

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

**Crédits photos**  
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:** Juillet 2021  
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 publica-  
tion. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes  
et photos envoyés à la rédaction ne sont pas res-  
titués. 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



## 06 -Portrait

Le goût du risque

Isabelle Gout, Directrice Audit, Risques  
et Compliance de Labeyrie Fine Foods

## 13 -Acteurs en vue

14 Disparition : Alain Lemaire

16 Xavier Durand, Directeur général de Coface

19 Cécile Weber, Club de la continuité



## 21 -Dossier

L'audit et l'expertise avant sinistres :  
nouvelles règles pour nouveaux enjeux

22 Prévention : le grand bond en avant digital

28 Expertises préalables : seulement pour le suivi

31 L'expertise après sinistres en mode dégradé

31 L'avis de l'AMRAE

32 LUCY : l'AMRAE fait la lumière  
sur la cyberassurance



## 39 -À l'affiche

39 Revue de presse

40 Agenda

## 42 -Métier Risk Manager

42 Réseau international : l'Afrique et le risque agricole, 8<sup>e</sup> Convention de la Francophonie

44 Réseau international : Julia Graham, Présidente d'Airmic (Royaume-Uni)

49 Formation à la loupe : le CEFAR

## 50 -VEILLE ET POSITION

La loi PACTE et le Risk Manager : quelles implications ?

## 54 -Actualité de l'AMRAE

54 Publication : 13<sup>e</sup> édition

du Panorama SIGR en partenariat avec EY

57 Gouvernance : Assemblée Générale de l'AMRAE

60 Les «Jeudis de l'AMRAE»



## 70 -BULLETIN D'ABONNEMENT

Par Nathalie Arensonas

## Isabelle Gout, Directrice Audit, Risques et Compliance de Labeyrie Fine Foods

# Le goût du risque

**Elle a mis toute sa force de conviction pour construire de toutes pièces le pôle Risk Management chez Labeyrie Fine Foods. La crise sanitaire a renforcé la visibilité de son équipe devenue incontournable pour accompagner la croissance et la stratégie du numéro 1 français du foie gras et du saumon qui a grossi ces 20 dernières années à coups d'acquisitions. Portrait d'une femme engagée.**



**G**out. Un nom prédestiné pour la directrice des risques de Labeyrie Fine Foods. Avec énergie et persévérance, elle a voulu, quelques années après son arrivée dans le groupe agroalimentaire en 1999, mettre son expertise de financière et d'auditrice au service de la gestion des risques. « Je veux faire travailler les fonctions audit, risques, contrôles interne et conformité de façon holistique, en complémentarité et agilité », explique Isabelle Gout.

C'est ainsi qu'est née la direction de l'Audit, des risques et de la conformité, emmenée par cette Gasconne de 55 ans qui manie le sens du management, de l'humour et une certaine pugnacité. Accent du Béarn compris. La native d'Oloron Sainte-Marie, près de Pau, a construit patiemment, brique par brique, les contours de son poste dans une entreprise dont le périmètre n'a cessé de se diversifier, passant de 200 millions d'euros au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle à un milliard de chiffre d'affaires en 2020. Une entreprise où la résilience n'est pas un vain mot.

« Pour protéger leur modèle économique, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) comme la nôtre doivent à un moment donné préparer la transition d'une gestion classique et très financière de leur modèle économique vers une gestion des risques intégrée à la stratégie », avance la directrice des risques. Face à des consommateurs de plus en plus exigeants et avisés, des vagues de grippe aviaire, des associations activistes, prêtes à mener la vie dure aux éleveurs et aux producteurs de foie gras et autres industriels de l'agroalimentaire, et enfin, dans un contexte de marché assurantiel excessivement tendu, « Il faut muscler le dispositif de gestion des risques et de continuité d'activité en transversal », décrit Isabelle Gout. Il faut aussi un caractère bien trempé comme



Isabelle Gout, Directrice Audit, Risques et Compliance de Labeyrie Fine Foods

le sien pour imposer la culture du risque au-delà de la sécurité alimentaire, sujet historique chez Labeyrie. « Nos marchés sont très concurrentiels, il est fondamental de tisser un lien de confiance avec nos clients et de prendre notre part de responsabilité sur notre empreinte sociétale. D'autant que la réglementation devient très contraignante pour les ETI, et nécessite d'allouer des moyens à la compliance. La taille critique de ces entreprises ne le permet pas toujours, il faut donc travailler en agilité pour couvrir ces périmètres », poursuit Isabelle Gout.

## BIO EXPRESS

Expert-comptable et diplômée de l'ESC Tours en 1989, Isabelle Gout débute sa carrière en audit et conseil chez PricewaterhouseCoopers (PwC) pour rejoindre ensuite le monde des entreprises. Dès son arrivée chez Labeyrie Fine Foods en décembre 1999, après un passage à La Française des Jeux, elle participe au développement du groupe agroalimentaire, met en place la consolidation des comptes, l'audit, le contrôle interne et plus récemment le pôle risques et assurance et le pôle « Compliance ». Une expérience renforcée par la formation d'Associate in Risk Management en 2018, qui lui permet de faire travailler aujourd'hui son équipe sur les trois piliers : risques, audit et contrôle, compliance au service de la gestion des risques.



## Nouvelle gouvernance, nouvelle impulsion sur les risques

Depuis la mise en place d'une nouvelle gouvernance en 2020 - Labeyrie Fine Foods est désormais piloté par deux co-présidents, Steve Lawson et Jacques Trottier -, les directions opérationnelles ont été renforcées pour diffuser la culture de gestion du risque : la direction santé sécurité et celle de la sécurité des aliments ont été remodelées, « avec un engagement fort du comex sur les politiques mises en œuvre, détaille-t-elle. Mon équipe (trois personnes actuellement) travaille en étroite collaboration avec ces directions ».

Après un sinistre incendie sur l'un de ses sites de production, la directrice des risques a obtenu en 2019 le feu vert de la direction générale pour lancer un large plan d'investissement en vue de protéger ses actifs : plus de trois millions d'euros dans un premier temps, la même somme à venir en deuxième phase. Il couvre l'ensemble des ateliers « aux meilleurs standards du marché agroalimentaire, avec une majorité de sites équipés de sprinklers », détaille Isabelle Gout. Elle pilote ce plan de protection avec les équipes industrielles et s'appuie sur la double expertise du courtier AON et de l'assureur Generali pour le déployer.

## Garder le cap en pleine tempête

On n'est jamais à l'abri des répercussions d'une émission d'« Envoyé spécial » par exemple, sur l'élevage des saumons en Norvège. Les marques peuvent être confrontées au risque de voir leur image égratignée directement ou bien par ricochets. Le développement de la gestion des risques s'est donc fait au fil de l'eau, avec la prise de conscience de la nécessité de protéger le

savoir-faire construit au fil des années, Isabelle a apporté sa contribution pour que la culture du risque au sens large évolue positivement au sein du groupe Labeyrie au fil des années.

La crise de la Covid-19 a marqué un tournant définitif dans l'appréhension du risque. Lors du premier confinement, de mars à mai 2020, l'agroalimentaire a fait partie des activités de deuxième ligne et « la nécessité de protéger nos salariés, livrer nos clients et faire tourner nos sites ont été une priorité absolue », conte Isabelle Gout. Elle a rejoint la cellule de crise pour animer l'équipe Plan de continuité d'activité. Réunions quotidiennes matinales au cours desquelles les directions métiers évaluaient l'état d'avancement des commandes de la grande distribution, ajustaient les mesures de protection sur les sites industriels, surveillaient l'avancement du télétravail et suivaient les collaborateurs malades. Tout cela remontait à la direction générale dans un tableau de bord établi par la Direction des risques quotidiennement, puis toutes les deux semaines.

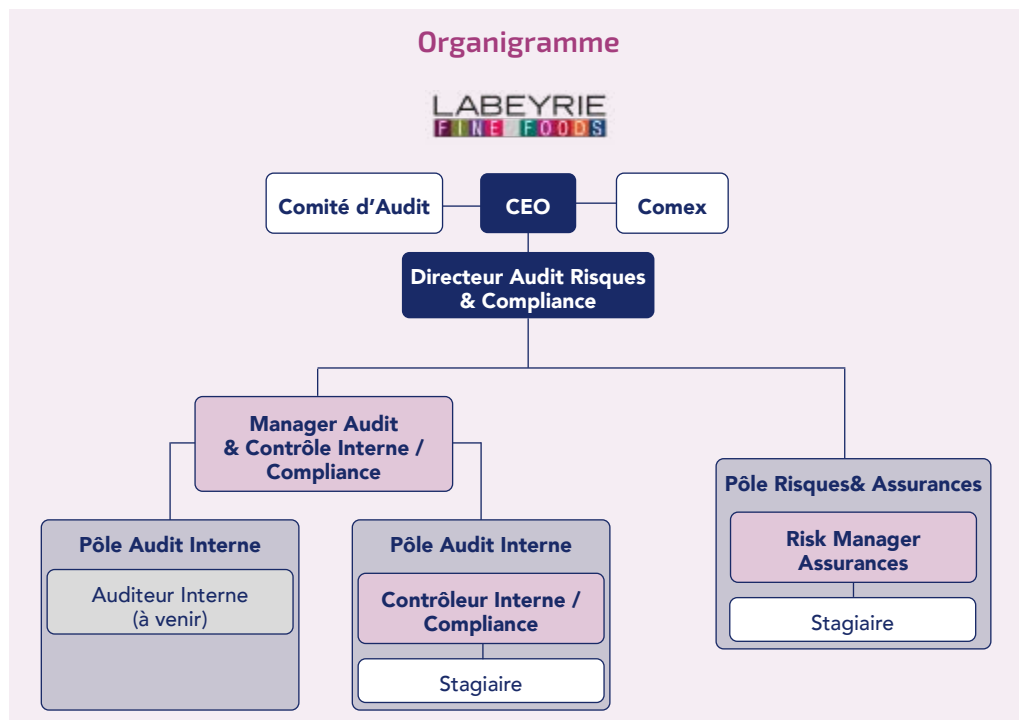
Sur les sites de production, masques, blouses et charlottes faisaient déjà partie du quotidien des salariés. « Il a fallu s'assurer de la disponibilité de ces équipements de protection sur un marché en très forte tension pendant la crise sanitaire afin de ne pas dégrader le standard interne. Nous avons également imaginé des mesures de séparation des postes : plexiglass, espacement sur les lignes de production », relate la directrice des risques. « L'organisation a montré une vraie résilience, une capacité à travailler en transversal

« Je veux faire travailler les fonctions audit, risques, contrôle interne et conformité de façon holistique, en complémentarité et agilité »



« Au lieu de travailler de façon systématique par cycle, nous choisissons des audits sur des vulnérabilités, cela nous permet d'être plus agiles et d'avoir une posture sur mesure », énonce Isabelle Gout.





« La nécessité de protéger nos salariés, livrer nos clients et faire tourner nos sites ont été une priorité absolue »

spontanément et protéger ses salariés dans un contexte instable : elle a gardé le cap dans la tempête, poursuit-elle. Des retours d'expérience ont été réalisés immédiatement pour faire progresser l'organisation, notamment sur le télétravail. « La crise sanitaire nous a beaucoup appris, elle a été aussi un facteur de déstabilisation, comme pour beaucoup d'entreprise et a demandé une folle énergie aux collaborateurs du groupe. A nous maintenant de travailler sur la maîtrise des risques dans les métiers au quotidien pour ne plus nous faire surprendre ».

#### « La dame des assurances »

Chez Isabelle Gout, l'énergie est débordante. Et l'a portée dans un parcours sans faute au cours duquel cette expert-comptable diplômée qui avait rejoint le leader du saumon et du foie gras français en 1999 pour faire du reporting et de la consolidation des comptes, a fini par monter de toutes pièces une Direction des risques en passant par l'assurance. « Quand on me présente à un visiteur, je suis toujours la dame des assurances », s'amuse-t-elle.

Tout a commencé en 2012, lorsqu'elle propose de changer la méthodologie d'audit interne :

« A nous maintenant de travailler sur la maîtrise des risques dans les métiers au quotidien pour ne plus nous faire surprendre »



Sur les sites de production, masques, blouses et charlottes faisaient déjà le quotidien des salariés. « Il a fallu s'assurer de la disponibilité de ces équipements de protection sur un marché en très forte tension pendant la crise sanitaire », indique la directrice des risques de LFF.



Le numéro 1 français du foie gras et du saumon a grossi ces 20 dernières années à coup d'acquisitions : Blini, Delpierre, Farne, Lyons Seafood, Père Olive, King Cuisine, etc.

« Au lieu de travailler de façon systématique par cycle, nous choisissons des audits sur des vulnérabilités, cela nous permet d'être plus agiles et d'avoir une posture sur mesure »

introduire l'audit par les risques. Elle se porte volontaire pour récupérer la gestion des polices d'assurance. « *Au lieu de travailler de façon systématique par cycle, nous choisissons des audits sur des vulnérabilités, cela nous permet d'être plus agiles et d'avoir une posture sur mesure* ». Son credo : faire dialoguer le métier d'auditeur avec celui de Risk Manager. Elle persuade alors son directeur financier de créer la fonction Risques. « *Dans l'euphorie de la croissance du groupe (rachats de Blini, Delpierre, Farne, Lyons Seafood, Père Olive, King Cuisine, de joint-venture avec Aqualande, puis rachat de la Maison Alain François, N.D.L.R.), l'ancien directeur financier était très concentré sur l'intégration des nouvelles activités pour stabiliser le modèle économique et il n'avait pas le temps matériel pour intégrer la gestion des risques dans ses préoccupations quotidiennes. J'ai souvent remarqué qu'il est difficile d'évangéliser des financiers pur sucre* », s'amuse Isabelle Gout. Elle serait pourtant capable de convertir une armée d'activistes !

Cette première manche gagnée, il lui faudra quatre années pour vendre à sa hiérarchie l'idée d'une cartographie des risques majeurs, puis la bâtir en 2018 en deux mois avec des équipes où « *la sécurité alimentaire est élevée aux rangs des priorités absolues* ». Une obsession qui fait de l'ombre aux risques plus immatériels. « *Mais les lignes sont en train de bouger très significativement* », confie Isabelle Gout. « *L'évolution d'une organisation par entités juridiques vers une organisation transversale en 2017 a facilité la diffusion de la culture du risque* », constate-t-elle.

À ses yeux (couleur lapis-lazuli), « *Si l'on veut changer la vision des métiers du risque en entreprise, il faut accompagner les équipes opérationnelles, définir avec eux les meilleures pratiques, les former, puis suivre la mise en place des politiques. Il est essentiel de faciliter la vie de ces lignes opérationnelles mais en étant clair sur le cadre : certains risques peuvent être transférés à l'assurance, d'autres*

### Labeyrie Fine Foods en chiffres

Fondé dans le Sud-Ouest de la France par Robert Labeyrie en 1946, le Groupe Labeyrie Fine Foods est aujourd'hui leader européen sur ses marchés.

Avec ses marques Labeyrie, Blini, l'atelier Blini, Delpierre ou encore Père Olive, le Groupe Labeyrie Fine Foods propose une offre complète sur trois segments de marché en très fort développement :

- Produits de la mer : saumon fumé, hareng fumé, crevettes, poissons prédécoupés, sushis, truite fumée 70 %

- Produits du terroir : foie gras, charcuterie fine ibérique 12 %
- Végétal : blini, tartinables, olives fraîches, bouchées apéritives 18 %

Labeyrie Fine Foods est également le partenaire privilégié du food service avec ses marques Labeyrie Restauration et Alain François.

Le Groupe accompagne également les enseignes des grandes et moyennes surfaces et de circuits spécialisés sur leurs marques propres.

« Rien de mieux que le retour d'expérience sur les sinistres, toujours parlant et comme l'être humain a besoin de concret pour opérer sa courbe d'expérience, ce travail développe la culture du risque et crée l'appétence »



La crise de Covid-19 a marqué un tournant définitif dans l'appréhension du risque chez Labeyrie Fine Foods. L'agroalimentaire a fait partie des activités de deuxième ligne et « la nécessité de protéger nos salariés, livrer nos clients et faire tourner nos sites ont été une priorité absolue », commente Isabelle Gout.

relèvent de la prévention et des mesures de protection. Rien de mieux que le retour d'expérience sur les sinistres, toujours parlant et comme l'être humain a besoin de concret pour opérer sa courbe d'expérience, ce travail développe la culture du risque et crée l'appétence». Même posture pour le contrôle interne, la compliance ou le Risk Management.

## Des actionnaires demandeurs

Aujourd'hui, Isabelle Gout n'a plus besoin de convaincre. Fin 2017, le fonds d'investissement Paribas Affaires Industrielles et la coopérative Lur Berri, nouveaux coactionnaires à 50-50 de Labeyrie Fine Foods, sont devenus clairement demandeurs : « Ils ont donné l'impulsion mais j'ai vraiment poussé les lignes lors du module en diagnostic des risques de ma formation d'Associate in Risk Management » (ARM54 - lire l'encadré).

Son nouveau cheval de bataille : introduire une dimension responsable dans la mise à jour de la cartographie des risques, « Et transformer les contraintes en opportunités », sur les nouvelles réglementations notamment. « Prenez le RGPD : au-delà de la protection des données, c'est toute la transparence digitale de notre groupe qui est en jeu. La donnée aura une valeur immatérielle incontournable. Plutôt que de cocher des cases, il est intéressant de

mettre la loi au service du business. J'aime la règle, elle est enveloppante », confie Isabelle Gout.

Le pôle « Compliance » a été développé depuis deux ans, en travaillant notamment sur le dispositif Sapin 2 avec la mise en place d'outils pratiques de contrôles comptables ou encore de gestion du risque tiers, au service des directions achats, de l'international. Toujours la même idée : « Le sens du service va faciliter la prise de décision, dans un partage organisé ».

## Revisiter et scénariser les polices d'assurance

Aujourd'hui encore, sa direction est en charge des assurances. La directrice des risques a concocté avec son Risk Manager et la direction industrielle un programme de visite des quinze sites du groupe (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Belgique) pour bâtir le programme prévention incendie, devenu prioritaire. « La direction générale me laisse la main pour juger de l'opportunité de replacer les polices d'assurance chez telle ou telle compagnie, je n'ai pas de religion ». Elle a diversifié le portefeuille auprès d'une dizaine d'assureurs. « Je suis en train de replacer les programmes d'assurances dans un contexte marché inédit sur certains risques (incendie, RC, contamination etc.). Nous lisons les polices d'assurance avec un œil critique nous devons les revisiter pour les scénariser et voir si les garanties sont ad hoc. Nos courtiers (Aon, Siaci-Saint Honoré et Gras Savoye) nous promettent des textes sur mesure mais c'est beaucoup plus subtil que ça : il faut savoir lire les polices pour s'assurer qu'il n'y a ni carences, ni doublons. C'est quand on vit des sinistres qu'on perçoit le contenu des textes ».

À la table familiale, les questions de sûreté et de sécurité étaient fréquentes. C'est donc assez naturellement qu'Isabelle Gout a fait appel à la Direction générale de la sécurité intérieure (Dgsi) pour auditer la sécurité des sites de production après avoir constaté des entrées par effraction d'associations animalistes chez d'autres industriels. De nouveaux process de sécurité ont été mis en place, des comités sûreté créés sous la houlette des directeurs de sites, et les abords des usines de production ont été réaménagés.

Aujourd'hui, le site historique de Saint-Geours de Maremme, dans les Landes, bénéficie d'un accès sécurisé et les barrières ont pris de la hauteur chez le numéro 1 du foie gras français. ■

« Nos courtiers nous promettent des textes sur mesure mais c'est beaucoup plus subtil que ça : il faut savoir lire les polices pour s'assurer qu'il n'y a ni carences, ni doublons. C'est quand on vit des sinistres qu'on perçoit le contenu des textes »

## L'AMRAE, un « principe actif »

Sa vraie rencontre avec l'AMRAE remonte à 2016, lors des Rencontres de Lille. Membre depuis trois ans, « J'étais une adhérente passive », dit Isabelle Gout. C'est à l'occasion de sa formation ARM54 (elle décide de l'étaler sur trois ans, de 2016 à 2018), qu'elle prend conscience de l'existence d'une communauté du risque : « Nous étions 22 participants, j'ai découvert une communauté très active, un groupe très moteur avec une grande diversité de métiers. J'ai appris qu'il fallait poser les risques avec les opérationnels, cela n'était pas évident chez Labeyrie car cela introduisait une façon de travailler différente, moins en silo, mais à la faveur de la nouvelle organisation et la création d'une direction industrielle transversale dans le groupe, c'est chose faite, nous travaillons en étroite collaboration, dit-elle. Aujourd'hui, nous sommes deux membres adhérents de l'AMRAE ».





## 4 QUESTIONS À

**Steve Lawson,**  
**Co-président de Labeyrie Fine Foods**

### **Qu'attendez-vous de la fonction Risk Management aujourd'hui ?**

La fonction Risk Management doit à mon avis être très proche de la Direction Générale. Elle doit disposer d'une cartographie des risques mise à jour et échanger régulièrement avec la Direction Générale sur les différents plans d'action en cours. J'attends également d'avoir un PCA (Plan de continuité d'activité) à la mesure des enjeux de notre entreprise

### **Quelle doit-elle être dans 10 ans ?**

Je vois une évolution avec un PCA et une cartographie complètement numérisés avec des responsables opérationnels des différents plans

d'action qui viennent rendre compte de l'avancée de leurs projets au Comité Exécutif et au Comité d'Audit.

### **Y a-t-il un Risk Management spécifique pour les industries agro-alimentaires ?**

Le risque de sécurité alimentaire est sans doute celui qui nous hante le plus. C'est pourquoi nous avons une vigilance particulière dans nos sites de production sur ce sujet.

### **Dans un monde devenu systémique, quelles sont vos attentes quant à l'industrie du financement et aux outils de financement du risque ?**



Je crois que nous devons nous appuyer sur des systèmes d'information pertinents et efficaces, qui nous donnent accès à une information fiable dans un format adéquat. Les outils de financement du Risque sont un investissement avec a priori un bon ROI qui nous permettra de protéger nos actifs sur le long terme.



# ASSUREZ VOTRE SÉCURITÉ FACE AUX HACKERS !

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



**Pour en savoir plus, [www.aig.com/fr/cyber](http://www.aig.com/fr/cyber)**

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

AIG Europe SA – compagnie d'assurance au capital de 47 176 225 euros, immatriculée au Luxembourg (RCS n°B218806) dont le siège social est sis 35D Avenue J.F. Kennedy, L-1855, Luxembourg. Succursale pour la France : Tour CBX - 1 Passerelle des Reflets, 92400 Courbevoie - RCS Nanterre 838 136 463. Adresse Postale : Tour CBX - 1 Passerelle des Reflets, CS 60234, 92913 Paris La Défense Cedex - Téléphone : +33 1.49.02.42.22 - Facsimile : +33 1.49.02.44.04.

Changement d'entreprises depuis mars 2021

# Ils ont bougé

**Laura de Sousa**, précédemment (Juriste assurances) chez **EDF Renouvelables**, elle a rejoint **Neoen** comme Responsable assurances.

**Xavier Luscan** est le nouveau Directeur des Assurances de **Vinci**, en provenance d'**AXA XL** où il était directeur de la souscription construction.

Nouveaux adhérents depuis mars 2021

# Ils ont rejoint L'AMRAE

**Julien Benoit**  
Directeur avant-vente  
**I-Porta, Groupe Visiativ**

**Audrey Chavancy**  
Directrice risques,  
contrôle et audit internes  
**GL Events Support**

**Johanna Cohen**  
Juriste assurance  
**EDF Renouvelables**

**Nathalie Correa**  
Chargée d'assurance  
**Citelum**

**Anne Dufraisie**  
Responsable  
assurances groupe  
**La Française Des Jeux**

**Grégoire Dutertre**  
Risk Manager  
**Sonepar**

**Elodie Geroult**  
Chef département risques et  
sinistres dommages  
**Total SE**

**Juliette Hubert**  
Directeur de l'audit  
**Klesia**

**Mandy Labadie**  
Secrétaire général / RCCI  
**Midi 2i**

**Sylvie Lafargue**  
Auditeur interne  
**PMU (Pari Mutuel Urbain)**

**Virginie Landragin**  
Responsable  
des projets spéciaux  
**Veolia**

**Marine Laufer-Tourte**  
Associée  
**Colombus Consulting**

**Evelyne Levillain**  
RPCA groupe  
**Groupama Assurances  
Mutuelles**

**Julie Lhoste**  
Superviseur qualité sécurité  
environnement  
**Roche Diagnostics France**

**Morgane Lohezic**  
Responsable développement  
et communication  
**TAC Economics**

**Xavier Luscan**  
Directeur des assurances  
**Vinci**

**Minetou Ndiaye**  
Directrice assurance durable  
**Axionable**

**Ariane Poli-Delforge**  
Directrice juridique  
**Vinci Energies France**

**Delia Poustay**  
Responsable de la gestion  
des risques  
**Gecina**

**Marlène Ramos**  
Assistante-gestionnaire  
service affaires juridiques  
assurances  
**Aéroports De Lyon**

**Jean-Philippe Sabater**  
Associé gérant  
**LVS Expertise**

**Florence Sablon Du Corail**  
Directrice risques,  
opportunités  
et contrôle interne  
**Naval Group**

**Anne-Sophie Tesseron**  
Responsable  
des assurances groupe  
**CLS Remy Cointreau**

**Daisy Tiburce**  
Responsable audit interne  
**Altavia SA**

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





Par Marguerite Robelin

### Disparition

# Alain Lemaire : un diplomate engagé

**Un homme de consensus, un professionnel déterminé et engagé au service du Risk Management dans son entreprise, Nestlé France, comme au sein de l'AMRAE, dont il fut l'un des co-fondateurs en 1993. Telle était la marque de fabrique d'Alain Lemaire. Un homme discret. Sa disparition, le 17 mars dernier, donne l'occasion de revenir sur son parcours et son empreinte à l'AMRAE, dont il fut Secrétaire général puis Président.**



Alain Lemaire en 1998, lors de sa présidence

« Évoquer Alain Lemaire, c'est parler de son énergie, de ses qualités personnelles et professionnelles qu'il a mises au service de l'AMRAE pendant de nombreuses années », souligne d'emblée Dominique Birraux, qui fut sa vice-présidente. Pour Guy Lamand « *Alain Lemaire, c'est 45 ans d'amitié fidèle* », forgée au creuset de la création de l'AMRAE, issue de la fusion de deux associations professionnelles, le GACI et l'Acadef. « En amont », raconte Pierre Sonigo, qui l'a connu au GACI, « *Alain a joué l'intermédiaire pour les rapprocher* », manifestant déjà ses capacités de médiation, jusqu'à la naissance de l'AMRAE en 1993.

Alain Lemaire a fait l'essentiel de sa carrière à Nestlé France. D'abord en charge des assurances, il a ensuite pris la fonction de Directeur des Risques de Nestlé France et était également Directeur du cabinet de courtage de

Nestlé France. « Son engagement au moment de la création de l'AMRAE a été très fort », explique son épouse Hélène Dubois-Lemaire, qu'il avait rencontrée à l'Association.

Il devient d'abord Secrétaire général de l'association, « forgée autour de la volonté d'une bande de copains peu nombreux mais unis, tous bénévoles, et mus par la détermination à promouvoir le métier de Risk Management, en parlant d'une voix unifiée auprès des autorités », raconte Philippe Detrez, qui lui succédera comme président en 2001. « *Il a rempli avec application ce rôle de Secrétaire général, souvent ingrat, avec toujours beaucoup de discrétion* », se souvient Thierry Van Santen, le premier Président de l'AMRAE.

Puis vient le temps de sa présidence, en 1999. « *Il a géré une phase de consolidation après plusieurs années de croissance rapide* », décrypte Thierry Van Santen. Après son premier mandat en 1998, Alain Lemaire en fera un deuxième en 2000.

Philippe Detrez le décrit comme un homme « *soucieux du détail, méticuleux et recherchant le meilleur*. » Pour Marie-Claude Delaveaud, qui fut Secrétaire générale de l'AMRAE, la chose est entendue : outre ses qualités humaines, impossible de l'évoquer sans parler technique. « Il a encouragé le travail de fond en soutenant les différentes commissions techniques. Il était présent sur tous les sujets critiques, même après sa présidence. »

### Diplomate

Dominique Birraux rappelle qu'il a « *particulièrement jalonné les années 1998 à 2002, une période tourmentée* ». Tempête de 1999, livre blanc européen de la RC environnementale en 2000, attentats du 11 septembre 2001... L'univers des risques et de l'assurance était alors en effervescence, les relations entre entreprises,



Juin 2019 - Les anciens présidents réunis à l'initiative de l'IMR. Alain Lemaire, second en partant de la gauche



courtiers et assureurs n'étaient pas simples... Dominique Birraux se souvient notamment de la bataille autour des majorations automatiques d'assurances pour les entreprises, de l'ordre de 10 %, après la tempête de 1999. «Alain était en première ligne et essayait de dépassionner les débats, de remettre la «technique» à l'honneur et de redonner à chacun son rôle : assureur, réassureur, courtier et entreprise.»

Pierre Sonigo, se souvient de lui comme d'un «gros bosseur, revêtant avec succès l'habit du Président de l'AMRAE par son travail acharné.» Il a contribué à plusieurs travaux fondateurs, abonde Hervé Houdard, Directeur général de Siaci Saint Honoré, notamment la charte de déontologie avec les courtiers qu'il a fait signer, dans l'objectif de remettre de l'ordre et clarifier les rôles entre Risks Managers, assureurs et courtiers. «On a senti un apaisement après cette charte», témoigne Philippe Detrez.

Son action à la présidence est aussi marquée par «l'accent porté sur les PME-PMI, dont il voulait accélérer l'adhésion à l'AMRAE», souligne Hervé Houdard. Comme les autres présidents, Alain Lemaire travaillera aussi beaucoup à développer «les Rencontres de l'AMRAE». «Systématiquement organisées en province, afin d'essayer de dialoguer avec les entreprises locales», se souvient son épouse.

## Pédagogue

D'une édition des Rencontres à une autre, il développe sa conception du Risk Manager. «Il avait une vision claire des risques, déclinant déjà à son époque ce qui se dit aujourd'hui», souligne son épouse Hélène. «Lui-même avait fait évoluer sa fonction chez Nestlé France vers une fonction de gestion des risques.» Dominique Birraux cite volontiers ses discours, tel celui du 26 janvier 2000, aux Rencontres de Biarritz : «Le Risk Management de demain sera celui qui aura une fonction globalisée, capable de gérer l'ensemble des problèmes de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de rembourser les sinistres mais d'en limiter les impacts.»

Pour promouvoir sa profession, Alain Lemaire ne se ménagera pas. Robert Leblanc, aujourd'hui P.-D.G. d'Aon France, se souvient : «Il a fait partie des Risk Managers que j'ai consultés quand je suis arrivé chez Siaci comme directeur général, pour savoir ce que la profession attendait d'un courtier. Il s'est volontiers prêté à l'exercice et nous ne nous sommes jamais perdus de vue. C'était un homme extrêmement doux, franc, porté sur le consensus et qui n'aimait pas le conflit», décrit-il. Tous soulignent son humilité, son respect d'autrui et son souci de l'autre, sa capacité d'écoute et de conseil... «C'était un homme très engagé, doté d'une forte éthique et d'une curiosité intellectuelle.» renchérit Hélène Dubois-Lemaire.



22 - L'envol de Pégase-acrylique sur toile-46x55cm

## Pictural

«Il était tellement discret que j'ai découvert sur le tard qu'il était peintre, avec un grand talent!», raconte Thierry Van Santen. Si cet ancien cycliste de haut niveau (quasi professionnel) a continué à s'intéresser à l'actualité de l'AMRAE après son départ en retraite, il s'est essentiellement investi dans la peinture. Des œuvres figuratives racontant ses grands voyages avec son épouse, il était passé à l'abstrait. Nul ne sait combien de tableaux il a peints, mais il organisait une exposition par an pour ses amis.

La relation, toujours... ■

## BIO EXPRESS

- Naissance le 13 mai 1941
- Licence en droit
- École nationale d'assurance
- Nestlé France : Directeur des risques et Directeur du cabinet de courtage de Nestlé France
- Secrétaire général (1993-1997 puis en 1999) puis Président de l'AMRAE (en 1998 et 2000)

Par Cécile Desjardins

# Xavier Durand Hymne à la prise de risque, sur un air de jazz

Dans un ouvrage récent, le dirigeant de Coface défend la nécessité d'« oser le risque » pour être en mesure de réagir aux crises et imprévus qui ne manqueront de se présenter. Selon lui, le leader doit développer une culture du risque en lien avec un management décentralisé et éclairé.



**O**n aurait rêvé d'aller l'écouter dans un Club de jazz parisien ou londonien, un soir tard, pour un « bœuf » à la trompette. Covid oblige, c'est sur un écran que se fait la rencontre avec Xavier Durand, Directeur général de Coface depuis 2016, et qui vient de publier son premier ouvrage : « Oser le risque. Le management dans un monde incertain » (voir encadré).

Comme beaucoup, c'est à la faveur du confinement de mars dernier que cet X-Ponts, âgé de 56 ans, a enfin trouvé le temps de poser par écrit ses réflexions et convictions sur le management. « Avec l'arrêt des voyages, j'ai pu de dégager du temps. Le confinement a aussi été l'occasion d'une introspection 30 ans de carrière

*en responsabilité opérationnelle : sur les facteurs de succès et les éléments qui conduisent à l'échec. Pour créer de la valeur, il faut être capable d'innover et de bouger les lignes rapidement ; il faut prendre davantage de risques et mieux maîtriser les situations que les autres ».*

Le fait est que la prise de risque ne va pas de soi : dans le confort de notre société, « on a souvent plus à perdre qu'à gagner ». Mais « si l'on reste en situation de confort, on ne peut créer ni valeur, ni rentabilité ». Surtout, les crises sont bien la preuve qu'on ne peut ni fuir ni éviter le risque. On pense bien sûr à la crise du Covid-19. Mais Xavier Durand évoque aussi son arrivée à la tête de Coface. « Malgré sa longue histoire, le groupe était alors en mauvaise position. Il fallait des décisions radicales et rapides : prendre des risques et les incarner personnellement, en tant que dirigeant ». Pour Xavier Durand, les crises sont des « moments déterminants », où l'on perd tout référentiel. « On est bien contraint d'improviser lorsqu'il n'y a plus de partition ».

### Maîtriser le risque et l'incertitude

Musicien classique formé de longues années au Conservatoire, mais converti au jazz, Xavier Durand va ainsi souvent chercher dans son expérience musicale pour faire passer son message sur le management. « Pour enchanteur la salle, éviter l'ennui et générer une émotion, il faut oser se lancer et prendre des risques. Mais il ne s'agit pas non plus de risquer le crash : le risque et l'incertitude doivent être maîtrisés par un travail collectif ». Dans l'entreprise, cela implique de créer une culture de prise de risque et de confiance qui permet de réagir lorsque la crise se présente.

Dans ce monde incertain et instable, « le leader doit ainsi oser lâcher prise, faire confiance à une culture plutôt qu'à des outils pour contrôler l'incontrôlable et maîtriser des situations imprévisibles ». Un vrai challenge pour les

« Prendre des risques ne signifie pas jouer au "gambler" ou sauter dans l'inconnu, mais explorer graduellement et continuellement des zones d'incertitude et d'inconfort, en apprenant à marcher sur un fil de plus en plus étroit ».

« La mission d'un dirigeant ne consiste pas à réduire les risques. Il y a davantage à gagner à reconnaître leur réalité et à mettre en place une gouvernance capable de les identifier et de les gérer, plutôt que de chercher à les évacuer ».



## LES QUATRE ÉCUEILS DE LA GESTION DES RISQUES ?

S'il aborde la gestion des risques en tant que dirigeant d'entreprise plus qu'en professionnel de la matière, Xavier Durand met très justement l'accent sur quatre écueils qui peuvent menacer la performance d'une politique de gestion des risques :

**1.** L'inaction et la « dérive précautionniste ». Faisant référence au syndrome de Bartleby (Melville) qui « *would rather not to* », Xavier Durand dénonce la dérive précautionniste de l'aversion au risque qui « *entretient une culture de l'inertie et des dérives bureaucratiques* ». « *Trop souvent, le principe de précaution se transforme en vecteur d'inaction* », souligne-t-il.

**2.** L'excès de planification. Ce dernier, associé à la sacralisation des plannings stratégiques, poserait plus de difficultés qu'ils n'apporteraient de solutions et de bénéfices. « *Ils ont tendance à enfermer*

*l'entreprise dans un schéma préconçu et dans un plan d'action non opportuniste, tout en décourageant les velléités d'improvisation* ».

**3.** La confusion entre gestion des risques et compliance. « *L'obligation de se conformer n'est pas une option, mais ne peut non plus être une excuse derrière laquelle se réfugier*, souligne Xavier Durand. En effet, la conformité aux normes peut générer un sentiment de fausse sécurité. Les normes et la réglementation ne protègent que face à ce que l'on connaît : il faut aller au-delà ».

**4.** Les mirages du « bougisme » et du vide stratégique. « *Prendre des risques ne consiste pas à multiplier les chantiers tous azimuts et à éparpiller ses efforts au point de priver l'organisation de ligne directrice claire (...). Dire non – et même savoir dire non – peut-être le plus grand défi du dirigeant* ».

(Source : « Oser le risque », Chapitre I, « La conquête graduelle des risques »).

dirigeants d'entreprise : en s'éloignant du terrain au fil de leur progression dans l'organisation, ils pourraient être tentés de miser sur des mécanismes de contrôle. « *Mais ces mécanismes ne peuvent répondre à toutes les crises d'autant que lorsqu'elle se présente, la crise est toujours différente de ce qu'on avait imaginé... Pour répondre à une situation inattendue, il faut pouvoir s'appuyer sur la capacité de réaction – et même d'improvisation – de ceux qui sont proches du terrain* ».

### Vers un leadership éclairé

C'est ainsi que la culture du risque implique un leadership éclairé. « *Le contrôle et la centralisation conduisent à déresponsabiliser toutes les équipes. Le monde est trop complexe pour que cela marche. Il faut au contraire faire confiance et déléguer dans une limite raisonnable, bien sûr. C'est au leader de créer un système de valeur qui permette la prise de décision décentralisée et la perception des signaux faibles* ».

Finalement, Xavier Durand estime qu'il faut « *aller vers ses peurs, comme l'enfant qui regarde sous le lit pour voir s'il y a un monstre : c'est libérateur et cela permet de progresser* ». Amateur de romans d'aventures, il n'a lui-même reculé ni devant les découvertes, ni devant les cultures ou les risques, au point de se faire parfois de vraies frayeurs. Il évoque ainsi le drame de Fukushima, il y a tout juste dix ans : un traumatisme mondial mais aussi personnel pour cet expatrié arrivé au Japon 3 jours plus tôt... Le sujet d'un prochain livre ? ■

« Envisager le pire n'est pas qu'un exercice de science-fiction destiné à se faire peur ou à paralyser toute action. Il s'agit du meilleur moyen de trouver des solutions et des alternatives pour que la non-catastrophe reste de l'ordre du possible et que les conséquences les plus néfastes de certains phénomènes puissent être conjurées ».



### « OSER LE RISQUE. LE MANAGEMENT DANS UN MONDE INCERTAIN »

Éditions Hermann, 16 euros. En quelque 100 pages et fort de 30 ans d'expérience

comme dirigeant d'entreprise dans des pays et des environnements très divers, Xavier Durand plaide pour un management éclairé et pour une prise de risque maîtrisée, à une époque où toutes les entreprises sont confrontées à une extension du domaine de l'incertitude...

Musicien averti, l'auteur défend que les entreprises ont moins besoin de chefs d'orchestre persuadés de maîtriser et connaître tous les mouvements à l'avance, que de leaders éclairés, aptes à composer leur partition en temps réel et à instaurer une culture de prise de risque contrôlée, faisant de chaque collaborateur un compositeur spontané, à la fois de décideur et de suiveur : tout comme dans l'improvisation de jazz, qu'il pratique avec passion. Un regard intéressant sur la gestion des risques, mais un regard de chef d'entreprise et non d'expert.

### LES RISQUES À SURVEILLER ACTUELLEMENT

Aujourd'hui, s'il ne fallait citer que deux risques, le dirigeant de la Coface évoque tout d'abord le **risque technologique**, et ses deux facettes : d'un côté la cybersécurité, « *dont on n'a pas encore pris la pleine mesure* », et de l'autre le risque d'obsolescence. « *Il ne faut pas rater un train technologique, mais il y a vraiment beaucoup de trains qui passent, et certains n'iront nulle part* ». Autre sujet majeur, le **risque environnemental**. « *Notre monde va fondamentalement changer, mais l'évolution n'est pas simple car si chaque innovation apporte des solutions, elle vient aussi avec son lot de risques et d'inconvénients* ».

## Une offre globale pour les grands comptes internationaux

Le Groupe Polyexpert développe son offre à destination des grands comptes internationaux, de leurs courtiers et de leurs assureurs. Au travers de ses différentes entités, le groupe propose une offre globale toutes branches, adaptée aux besoins des entreprises et des exigences des assureurs.

### Le réseau McLarens



Thierry  
Rostan

Pour Thierry Rostan, Directeur McLarens France P&C, « nous apportons services, diligence et adaptation à une problématique internationale ». Partenaire du réseau McLarens depuis 2018, nous accompagnons en import les clients étrangers du réseau McLarens et en export nos clients français. Ce partenariat nous permet d'offrir aux grands comptes internationaux, des expertises partout dans le monde avec un même niveau de compétence et d'exigence et un pilotage depuis la France.

### Ciblexperts : des solutions sur mesure au service des métiers de nos clients



Sonia  
Ferraz

Sur les risques Responsabilité Civile (RC), Tous Risques Chantier (TRC) et Tous Risques Montage-Essais (TRME) à forts enjeux, chez Ciblexperts nous mettons nos spécialistes à la disposition des grands comptes et nous proposons des solutions sur mesure, adaptées aux besoins de chaque client. Pour Sonia Ferraz, Directrice générale « réactivité, écoute et travail d'équipe sont nos maîtres-mots ! ».

### Manderley : les risques spéciaux & Cyber



Luc  
Talarico

Manderley traite les risques spéciaux dont particulièrement les risques Cyber. Avant sinistre, nous proposons de l'audit, de la formation et de la sensibilisation. Après sinistre, nous maîtrisons les coûts de réponse à incident en veillant à permettre aux assurés sinistrés de reprendre leurs activités dans les meilleurs délais. Pour Luc Talarico, Directeur du Pôle d'Expertise Cyber au sein de Manderley, « notre offre est innovante, mais surtout adaptée, autant aux besoins des assurés qu'aux exigences des assureurs ».

### Polyexpert Entreprises : les meilleures compétences techniques au plus près de l'assuré



Jean-Luc  
Pauget

Des équipes d'experts spécialisées ont été constituées afin d'accompagner nos clients, suite à des sinistres bâtiment, marchandises, matériel et pertes d'exploitation, sur le territoire national. « Notre couverture nationale et notre agilité à constituer une équipe adaptée à l'événement et aux attentes de notre client sont notre force » selon Jean-Luc Pauget, Directeur de Polyexpert Entreprises.

### Polyexpert Construction : au service des Majors du BTP



Catherine  
Belin-Ventéjol

Notre équipe d'experts construction, ingénieurs et architectes expérimentés, propose une offre de services globale autour de la gestion des risques dans le domaine de la construction. Nous intervenons principalement sur les garanties Dommages-Ouvrage et Responsabilité Civile Décennale. Pour Catherine Belin-Ventéjol, Directrice générale, « notre progression est constante et notre maillage du territoire une grande force pour servir nos clients ».



Jean-Christophe  
Martin

### AM Group : des spécialistes du transport international pour accompagner les grands comptes internationaux

Avec l'acquisition d'AM GROUP en 2021, le Groupe Polyexpert élargit son offre en expertise transport. Pour Hugues Desbois et Jean-Christophe Martin dirigeants d'AM GROUP « nous apportons une offre complémentaire au Groupe Polyexpert et nous allons bénéficier de son soutien pour accélérer notre croissance et développer nos solutions ». Nous accompagnons les clients sur les sinistres des marchandises transportées de toute nature et quel que soit le mode de transport. Nos experts spécialisés et notre commissariat d'avaries offrent une couverture en France et à l'international à travers un large réseau d'experts partenaires. Prévention, expertise technique après sinistre mais aussi gestion des recours et litiges pour compte en passant par la formation, notre offre est large et adaptée aux besoins des clients assureurs, courtiers, industriels et professionnels du transport.

### Contact

Axelle Michel | Responsable Commerciale  
06 31 83 80 37 | [a.michel@polyexpert.fr](mailto:a.michel@polyexpert.fr)

# PCA : la résilience sourit aux esprits bien préparés

**Risque sanitaire ou climatique, menaces cyber, terrorisme, «fake news» : comment soutenir les organisations dans leur choix de se doter de dispositifs de résilience afin de faire face à ces crises d'ampleur sans précédent ? Cécile Weber, Vice-Présidente du Club de la Continuité d'Activité, guide dans son ouvrage «Plan de continuité des activités et gestion de crise» le lecteur dans la construction et la mise en œuvre des dispositifs plus que jamais indispensables.**



AFNOR Éditions, 216 pages.

Mûri, rédigé et déposé chez l'éditeur avant la crise, en 2019, il a fallu compléter et revisiter l'ouvrage, à présent enrichi des soubresauts de la crise pandémique. Paru début 2020, il a déjà reçu la médaille 2021 du meilleur ouvrage de l'Académie des Sciences commerciales. Résultante d'un apprentissage long et passionnant sur la continuité d'activité depuis maintenant 10 ans, il s'appuie sur une formation académique, enrichie d'autres plus pointues sur la gestion de crise, notamment à l'école militaire de Saint-Cyr. L'auteur qui avait déjà rédigé de nombreux articles méthodologiques sur la question, notamment à l'AFNOR a développé une approche très pragmatique offrant un effet miroir aux gestionnaires de crise qui ne manqueront pas de revivre au fil des pages quelques nuits blanches.

« Sur les retours d'expérience, j'ai été nourri par mes homologues du Club de la Continuité. Il y avait très peu d'ouvrages sur la manière d'appréhender et mettre en œuvre un Plan de continuité d'activité. À partir d'éléments très opérationnels de la gestion de crise et des retours d'expérience des membres du Club de la Continuité, j'ai travaillé à la création d'une boîte à outils ». Cécile Weber revient également sur les écueils rencontrés dans le cadre de la construction du PCA, source d'apprentissage. En fil conducteur des 216 pages, une citation de Pasteur qu'elle affectionne particulièrement : « La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés ». Dans un second volet, elle propose une approche inédite afin de répondre aux nouvelles menaces, désormais interdépendantes et amplifiées par la pression médiatique. Décortiquant la nécessaire évolution de la résilience des organisations, elle propose des « dispositifs de résilience augmentés » intégrant les innovations technologiques et s'appuyant sur l'Humain, à travers le développement de capacités et de coopérations nouvelles et audacieuses. « Ne doit-on pas se retrouver et travailler sur de nouveaux leviers face aux nouvelles menaces ? », souligne l'auteur. Concernant les perspectives du PCA, Cécile Weber s'interroge et nous propose de le faire

sur la place de la peur au sein des nouvelles menaces. « Devant les attitudes de repli, les théories de l'effondrement, la sensation ne doit pas primer sur la réflexion. Il faut avoir confiance, certes raisonnée, dans les capacités de résilience collective. » ■



## CÉCILE WEBER

la gestion de crise. Y sont partagées visions et pratiques opérationnelles, afin d'identifier les bons usages et de les faire émerger. Une centaine d'entreprises adhérentes se sont lancées dans l'aventure, alors que la norme ISO 22301 n'était pas encore sortie et que le sujet restait confidentiel, peinant même à émerger.

Le club s'organise autour de groupes de travail sur la gestion de crise, la norme, les grands risques, mais également, sur le PRA-SI (Plan de reprise d'activité des systèmes d'information). Les réflexions et échanges font l'objet de publications partagées avec les adhérents, et le club travaille également à la construction et la mise en œuvre régulière d'exercices de gestion de crise, pour les adhérents, ou parfois même élargies. « L'objectif est de faire monter en compétences l'ensemble des membres du club », précise Cécile Weber.

« Le club était déjà à la manœuvre sur le risque terroriste, le risque de black-out électrique, la pandémie lors de la crise H1N1 ». A noter que le club organise régulièrement des matinales sur différentes thématiques et analyse les exercices de crise réalisés en son sein.

En savoir plus : [www.clubpca.eu/](http://www.clubpca.eu/)

Juriste de formation, titulaire d'une double certification ISO 22301 sur la Continuité des Activités, Cécile Weber est ancienne auditrice et intervenante ponctuelle au département « Risques et Crises » de l'INHESJ (Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice). Auteur de plusieurs publications méthodologiques sur la construction du PCA, elle est responsable du plan de continuité des activités et gestion de crise pour le Groupe MAIF. C'est à ce titre, qu'elle est intervenue lors du Jeudi de l'AMRAE le 7 mai dernier, sur le sujet : « PCA-PRA face à la crise COVID-19, futilité ou utiles ? ».

Cécile Weber est également vice-Présidente du Club de la Continuité d'Activité (CCA). Fondé en 2007 par François Tête, éminent spécialiste de la continuité d'activité, le club réunit la communauté d'experts de





# *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***



# Dossier

## L'audit et l'expertise avant sinistres : nouvelles règles pour nouveaux enjeux

Prévention : le grand bond en avant digital .....	22
Expertises préalables : seulement pour le suivi .....	28
L'expertise après sinistres en mode dégradé .....	31
L'avis de l'AMRAE .....	31



Dossier réalisé par Aurélie Nicolas

# Prévention : le grand bond en avant digital

Dans le double contexte de durcissement du marché et de crise sanitaire durable, les audits prévention sont devenus un enjeu de taille, au cœur de la dernière Commission Dommages aux biens de l'AMRAE. Atout Risk Manager revient sur leurs évolutions où digital rime toujours avec visites terrain. Petit tour d'horizon des innovations des ingénieries prévention des assureurs, des cabinets d'experts et des courtiers.

**A**lors que le durcissement du marché entamé fin 2019 avait mis sous le feu des projecteurs le rôle prépondérant de la prévention et de la qualité des risques, la crise sanitaire est venue perturber assurés et assureurs en limitant les déplacements, d'abord drastiquement puis partiellement encore aujourd'hui. « Actuellement, travailler son plan de prévention est la seule façon de retrouver des conditions normales d'assurance, voire parfois de trouver un assureur. Ne pas avoir eu de sinistres ne suffit plus » constate Michel Josset, Président de la Commission Dommages aux biens de l'AMRAE. Ces deux éléments combinés (durcissement du marché et crise sanitaire) ont créé un effet ciseau qui a encouragé les acteurs à innover dans la prévention à distance, en déployant ou en renforçant leurs outils digitaux. « La technologie s'améliore en continu depuis 20 ans. Le transfert de flux vidéo notamment a fait d'énormes progrès et les outils permettent désormais sans se déplacer de bien voir, bien mesurer et bien investiguer » estime Emmanuel Geli, Directeur général de Polyexpert. Mais le niveau de maturité dans les pratiques avant la crise était inégal, certains étant plus avancés que d'autres en la matière. Ainsi, FM Global, avait déjà développé des solutions à distance, notamment pour les sites à risque politique élevé, comme le Pakistan ou le Nigeria. « Nous réalisons ainsi entre 10 et 20 audits à distance par an. Mais en nous privant de visites sur site, la Covid-19 a fait passer ce nombre à 15 000 visites

sur l'année 2020 ! » confie Jérôme Picard, responsable de l'ingénierie de compte pour les entreprises assurées par FM Global pour les « Opérations de Paris ». « Chez Zurich, on s'y préparait, mais la pandémie a incontestablement joué un rôle d'accélérateur. Il y avait un enjeu de maintien de la qualité de service due aux clients. Dès mai 2020, nous étions prêts » se félicite Denis Stasinski, CUO et Responsable des Ingénieurs prévention. « Cette crise n'a pas remis en question la nécessité des visites de risque, mais a pointé du doigt l'importance de bien réfléchir en amont à ce qu'on vient y chercher » note pour sa part Cécile Jouve, Responsable Ingénierie prévention chez Marsh. Chez Polyexpert, on se félicite que « la crise sanitaire ait débloqué les usages digitaux de certains experts au niveau individuel, car certains d'entre eux restaient dans des pratiques encore très traditionnelles. La crise sanitaire a été une opportunité de transformation ».

## Une autre manière de faire de la prévention

En temps normal, les assureurs dommages effectuent des audits de prévention annuels ou bisannuels pour apprécier la qualité des risques qu'ils couvrent, faire des recommandations de prévention et en assurer le suivi. « Mais face à la difficulté opérationnelle et logistique de mener à bien les audits sur site dès janvier 2020 en Chine, puis à partir de mars en Europe, les assureurs ont réagi de façon rapide et positive en proposant de réaliser des audits à distance » explique Michel Josset. Et de résumer : « Avec la Covid-19, il a fallu imaginer une autre manière



**« Actuellement, travailler son plan de prévention est la seule façon de retrouver des conditions normales d'assurance, voire parfois de trouver un assureur. Ne pas avoir eu de sinistres ne suffit plus »**

Michel Josset,  
Président de la Commission Dommages aux biens de l'AMRAE





« Nous réalisons entre 10 et 20 audits à distance par an. Mais en nous privant de visites sur site, la Covid-19 a fait passer ce nombre à 15 000 visites sur l'année 2020 ! »

Jérôme Picard,  
Responsable de l'ingénierie de compte pour les entreprises  
assurées par FM Global pour les « Opérations de Paris »

de faire de la prévention, sans déplacement physique, afin que le travail d'analyse de risques puisse se faire avec un minimum de visibilité, même en mode dégradé». Le premier outil de communication à distance plébiscité entre assureur et assuré est la plateforme d'échange digitale, dont le rôle est devenu central pour faciliter l'échange de documents. Bien entendu, ces espaces de stockage et d'échanges sont entièrement sécurisés pour protéger les données (voir encadré). Et ils sont alimentés lors de la phase de préparation des documents en amont, devenue beaucoup plus importante. « Avant, on pouvait se contenter de préparer les documents pour le jour J et l'expert repartait avec une liasse de papiers... là, tout doit être prêt avant. Mais cet effort de rigueur est bénéfique et permet d'optimiser le temps efficient » explique Roland Baudu, Manager prévention chez Verlingue. Car le plus souvent, cette phase de collecte d'informations donne ensuite lieu à une réunion de revue documentaire en visioconférence (Zoom, Teams, ...) où l'ingénieur prévention va pouvoir poser ses questions et échanger avec les différents acteurs concernés : Directeur d'usine, Directeur prévention, Responsable maintenance,

Responsable sécurité... « Le mode distant permet de mobiliser plus de personnes autour de la table. Moi qui supervise la prévention monde par exemple, j'ai pu dégager du temps pour voir à quoi ressemblent nos usines sans avoir à me déplacer » se réjouit Élodie Dunand, Corporate Loss Control Manager de Faurecia. Parfois, les courtiers préparent cette réunion bien en amont avec leur client : « Des questionnaires ont été créés et sont poussés en avance de phase. Ils servent ensuite de support lors d'une à deux sessions tripartites avec l'assureur. Face à l'exigence accrue des assureurs, la rédaction de rapports de risques nous a vraiment aidés à placer les risques lors des renouvellements » illustre Cécile Jouve. « Notre rôle de courtier est d'aider nos clients à préserver leurs actifs et à challenger les recommandations de l'assureur. Mais nous intervenons en amont pour nos clients pour les aider à rendre ces audits plus opérationnels, qu'ils soient virtuels ou physiques. La prévention constitue une des pierres angulaires de notre métier de conseil. Et ce d'autant plus depuis la crise sanitaire » estime Frédéric Chaplain, Directeur IARDT de Verlingue.



Cécile Jouve, Responsable  
Ingénierie prévention chez Marsh

## DONNÉES PERSONNELLES, DONNÉES SENSIBLES... MÊME COMBAT

Travailler à distance génère automatiquement un volume d'informations échangées plus consistant, car une part importante des documents est normalement consultée sur place. Or les données des personnes morales (chiffre d'affaires, localisation, notes de calculs...) sont des informations protégées. S'il est évident que l'entreprise reste propriétaire de ses données, la question du lieu, de la qualité et de la durée du stockage est déterminante... Pour se protéger, des accords de confidentialité sont inclus dans les polices d'assurance. Et les portails utilisés par les assureurs et les experts sont le plus souvent certifiés ISO 27 001. Des clauses

de confidentialité sont également incluses dans les contrats de missions des experts. Au final, le niveau d'exigence est le même : toutes les données échangées lors des audits et expertises à distance obéissent aux mêmes règles que celles récupérées par l'expert lorsqu'il effectue sa visite sur le terrain. Les photos issues de captures de vidéos sont prises avec l'accord de l'assuré, qui doit donner à chaque fois son autorisation expresse. Idem pour la diffusion des informations, qui nécessite l'accord de l'assuré. Et quand ils utilisent des solutions de prestataires, les assureurs envoient leurs ingénieurs « risque cyber » vérifier leur fiabilité et leur robustesse.



« L'information essentielle est donnée plus par les hommes que par les outils. Or c'est parfois difficile de reconstituer un contact humain en visioconférence, car l'écran agit comme un filtre »

Frédéric Chaplain,  
Directeur IARDT de Verlingue

### Reconstituer une visite virtuelle

Pour ne pas mobiliser toutes les parties prenantes simultanément, parfois sur plusieurs heures, AGCS a choisi une solution de « remote monitoring » qui permet à chacun de traiter sa partie, à un moment choisi, d'y revenir et de rajouter des documents si besoin... « Cela permet de contourner les problèmes de disponibilités et d'équipes réduites sur cette période complexe. Et notre bilan carbone s'en trouve grandement amélioré » explique Eva Poujardieu, Directrice d'Allianz Risk Consulting pour la région Méditerranée et Afrique. Enfin, un autre modèle, de plus en plus fréquent, consiste à équiper un collaborateur d'un smartphone qui va devenir les yeux de l'ingénieur prévention en direct. Pas besoin de télécharger une application, souvent jugée trop intrusive : là, c'est l'assureur qui envoie par sms un lien permettant de lancer une visite à distance. FM Global a fait travailler sur cette solution son département R & D et son Innovation Lab, dès les prémices de la pandémie en Chine en décembre 2019. Zurich et Stellant ont également travaillé le sujet : « Notre outil Zurich Risk Advisor a été développé en interne. En effet, son contenu reflète notre expertise et est donc très spécifique à Zurich » confie Denis Stasinski. « Pour éviter au client le désagrément causé par le téléchargement d'une application, nous avons opté pour l'envoi d'un lien qui ouvre un espace d'échange vidéo en

direct avec l'assuré » explique Olivier Willems, Directeur général délégué de Stellant. D'autres font appel à des prestataires externes et à des solutions de marché qu'ils personnalisent, à l'instar de Polyexpert. À noter : cette solution mobilise une deuxième personne qui assure la sécurité de la première, équipée d'un smartphone et surtout d'écouteurs, potentiellement générateurs d'accidents. Le trajet de la visite doit avoir été minutieusement préparé pour éviter d'inutiles allers-retours. Avantage de cette solution : l'expert peut zoomer, éclairer et déclencher la prise de photo. Plus interactif certes, mais cela nécessite tout de même une bonne connexion. « Le mode distant ne fait pas tout et n'est pas adapté par exemple pour les sites industriels à forts enjeux ou de plusieurs milliers de mètres carrés » remarque Roland Baudu. C'est pourquoi un assureur du marché expérimente actuellement un robot-caméra piloté à distance qui pourrait se promener sur l'ensemble du site sans assistance. « En réalité, il y a un foisonnement et une diversité de solutions et d'initiatives proposées par les assureurs, qui cherchent un peu la meilleure solution en fonction de la configuration » constate le Vice-président de l'AMRAE François Beaume, Vice-président Risques et Assurance de Sonepar.



Eva Poujardieu, Directrice  
d'Allianz Risk Consulting  
Méditerranée et Afrique



« Les clients ont une préférence naturelle pour le contact humain lors des audits, donc il y avait un frein psychologique à lever et l'accélération de la digitalisation constitue un facteur favorable »

Denis Stasinski,  
CUO et Responsable des Ingénieurs prévention de Zurich



« Pour éviter au client le désagrément causé par le téléchargement d'une application, nous avons opté pour l'envoi d'un lien qui ouvre un espace d'échange vidéo en direct avec l'assuré »

Olivier Willems,  
Directeur général délégué de Stelliant

### Des initiatives plutôt bien accueillies

« Les clients ont une préférence naturelle pour le contact humain lors des audits, donc il y avait un frein psychologique à lever et l'accélération de la digitalisation constitue un facteur favorable » reconnaît Denis Stasinski. Mais la plupart des assurés ont accepté le déploiement de ces audits d'un nouveau genre, car ils sont conscients que c'est dans leur intérêt. « Les maisons mères surtout s'inquiétaient d'une absence durable de visites dans leurs filiales. Cette inquiétude était présente sur tous les secteurs d'activité mais plus particulièrement dans la logistique, l'industrie pharmaceutique et l'agroalimentaire, dont les méthodes de travail, et donc les risques, ont évolué avec la crise sanitaire » témoigne Jérôme Picard. « Le recours aux audits à distance a permis de ne pas accumuler de retard sur le programme de visites. Au total, notre assureur en a effectué 185 en 2020, dont une dizaine à distance. Seul regret : le mode à distance n'a pas permis d'attribuer le label RHP (Risque Hautement Protégé) à certains sites qui l'auraient mérité » évoque Élodie Dunand de Faurecia. « Dans l'industrie, de nombreux secteurs ont continué leur activité et ne se sont pas ou peu arrêtés. Mais les visites sur site n'étant pas autorisées, nous avons dû faire preuve de pédagogie pour qu'ils maintiennent leur vigilance prévention, avec un mot d'ordre :

un sinistre en temps de crise aura des impacts plus graves qu'en temps normal » précise Frédéric Chaplain. Et Roland Baudu de compléter : « En ce sens, nous avons développé l'outil digital Risk@ccess sur lequel le client peut visualiser tous ses sites assurés et gérer ainsi ses plans de prévention : partager l'avancement des recommandations, déposer des éléments de preuve, suivre l'évolution de la cotation de son risque, les axes d'amélioration et les priorités... Cette interface, co-construite avec nos assurés, permet de tout centraliser, ce qui génère un vrai gain de temps et d'efficacité. Les données peuvent bien sûr être transférées sur le SIGR du Risk Manager. Et nous réfléchissons à ouvrir cet outil aux assureurs... ». Mais face aux initiatives des assureurs et des courtiers, certains Risk Managers ont posé les limites, comme Estelle Josso, administratrice de l'AMRAE, Directrice Assurance et Prévention d'Hermes International : « Quand notre assureur nous a proposé des audits de prévention à distance, nous avons mis nos conditions : uniquement si les équipes prévention étaient déjà venues sur place et s'il s'agissait du même ingénieur que d'habitude. Sur nos sites de production, cela n'a pas posé de problème mais sur nos magasins de vente répartis aux quatre coins du monde, de nombreux audits ont ainsi été reportés à 2021. Heureusement, la prévention a toujours été très intégrée dans nos processus ».



« Le mode distant ne fait pas tout et n'est pas adapté par exemple pour les sites industriels à forts enjeux ou de plusieurs milliers de mètres carrés »

Roland Baudu,  
Manager prévention chez Verlingue





« Quand notre assureur nous a proposé des audits de prévention à distance, nous avons mis nos conditions : uniquement si les équipes prévention étaient déjà venues sur place et s'il s'agissait du même ingénieur que d'habitude »

Estelle Josso,  
Administratrice de l'AMRAE, Directrice Assurance et Prévention d'Hermes

### Pas de gain de temps

Tous les acteurs s'accordent pour dire que le temps de travail global sur les audits à distance ne s'est pas réduit, le temps de déplacement ayant été remplacé par le temps de préparation. En revanche, le manque de contact physique a lui été ressenti de façon beaucoup plus prégnante. « Les outils à distance sont bien adaptés pour examiner un point précis de prévention ou pour suivre la réalisation des recommandations chez un client déjà en portefeuille : cela accélère les échanges et permet une vision du risque plus dynamique, proche du temps réel. En revanche, un audit virtuel n'est pas envisageable pour une première visite, car la vision d'ensemble sera difficile à obtenir. La présence sur place reste primordiale pour avoir une sensation de maîtrise du risque, et cela passe à la fois par la vue, l'odorat et l'ouïe. Une machine qui ne tourne pas bien, ça s'entend tout de suite » illustre Eva Poujardieu. « Sur un site qui n'a jamais été visité, l'audit à distance ne permettra de restituer qu'une vision parcellaire du risque » confirme Cécile Jouve. « Mais si on a un « point zéro », et si on connaît bien l'usine, un audit virtuel qui se concentre sur les évolutions mineures et/ou le suivi des recommandations est

parfaitement envisageable » estime Michel Josset. « En outre, le « distanciel » présente un gros avantage : la prise en compte plus rapide des recommandations effectuées, sans attendre la prochaine visite de suivi sur place » rappelle en effet Denis Stasinski de Zurich. Sur un des sites industriels qu'il assure, FM Global a même pu guider à distance, en pleine pandémie, un installateur de protection incendie et effectuer les tests en direct : « Nous avons ainsi pu considérer le site comme sécurisé et le prendre en compte dans le contrat » se félicite Jérôme Picard.

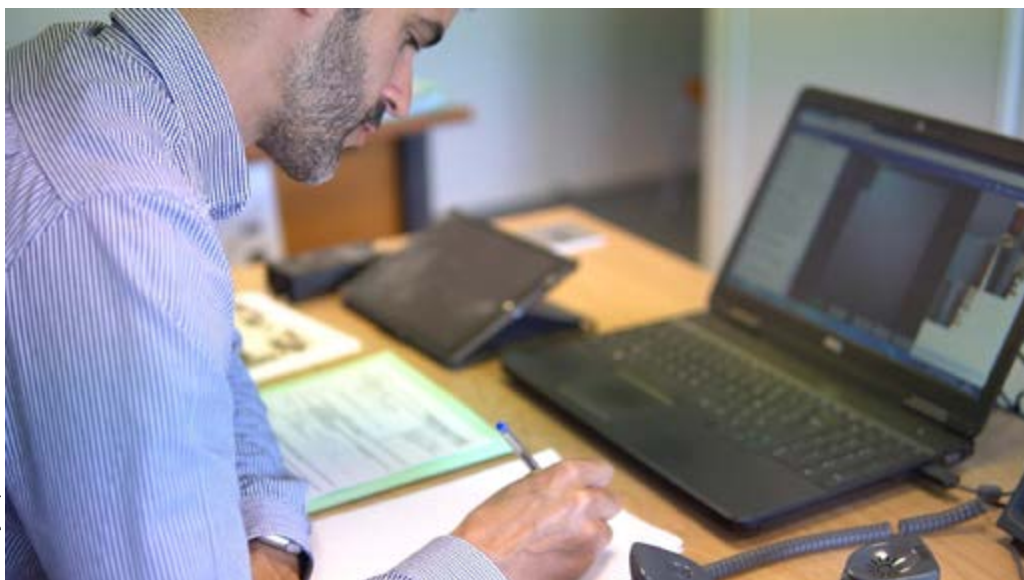
### Un déficit de contacts humains

Pour autant, des freins subsistent à ce mode de travail. Notamment en termes de perte d'informations. Une visite sur site permet de sentir l'ambiance, de parler aux équipes et de profiter de la pause déjeuner pour des échanges informels entre industriels et experts. « L'information essentielle est donnée plus par les hommes que par les outils. Or c'est parfois difficile de reconstituer un contact humain en visioconférence, car l'écran agit comme un filtre » estime Frédéric Chaplain. C'est d'ailleurs pour maintenir ce contact que FM Global a proposé



« Seul regret : le mode à distance n'a pas permis d'attribuer le label RHP (Risque Hautement Protégé) à certains sites qui l'auraient mérité »

Élodie Dunand,  
Corporate Loss Control  
Manager de Faurecia



dès le début de la pandémie des formations en ligne à ses clients sur les nouveaux risques émergents : risque cyber et télétravail, risque d'intrusion ou d'incendie sur des sites fermés... « L'idée était surtout de garder un lien, de montrer que la prévention restait importante, notamment au début quand il y a eu l'arrêt brutal de l'activité et la généralisation du télétravail, puis la reprise en sous-effectifs. Il était important que nos assurés restent vigilants sur la prévention, en ajustant les procédures à la situation » précise Jérôme Picard.

### En route vers l'hybride

Le passage d'un mode d'audit 100 % physique à un modèle mixte semble s'installer et perdurer au-delà de la crise sanitaire. « Faire une visite à distance est une nouvelle pratique qui va s'installer dans le temps et s'équilibrer en fonction de la complexité des risques à analyser » estime Denis Stasinski. « Il y a un vrai bénéfice pour les visites simples car ça évite d'envoyer des experts aux quatre coins du monde. Bien préparée, une visite en visio est efficace » insiste Michel Josset, avant de préciser : « l'audit virtuel ne remplacera jamais un audit physique, mais il y a un nouvel équilibre hybride à trouver, un nouveau référentiel à construire pour l'avenir ». « On peut tout à fait conserver les audits à distance pour des installations très standardisées comme les supermarchés ou les chaînes d'hôtel bas de gamme. Ce sera un gain de temps et d'efficacité » confirme Eva Poujardieu. Pour François Beaume, « on va vers une digitalisation à marche

forcée de l'outil industriel et de la relation professionnelle entre assurés, assureurs et experts. Le Risk Manager va probablement devenir plus sédentaire grâce aux outils à distance, mais la relation de confiance sera alors plus difficile à créer ». « On se dirige vers un mode hybride, sans passer au 100 % à distance, car l'expérience Covid a démontré l'importance du contact physique, tant pour le client que pour la qualité technique de l'expertise » confirme Olivier Willems de Stelliant. « Je crois beaucoup au combinatoire : on pourra commencer une expertise sur place et finir à distance, et vice-versa. Il faut une articulation intelligente des différents canaux, pour éviter la fatigue et les kilomètres inutiles, apporter un bon niveau de service aux clients et définir la juste indemnité » estime Emmanuel Geli. « Les différents confinements que nous espérons derrière nous, nous auront appris à être plus directs dans nos approches. Les visites sont plus qualitatives et plus efficaces, concentrées sur l'essentiel. Et les rapports de visites d'audit plus standardisés, et donc plus faciles à exploiter et à partager. C'est un des points positifs de cette crise » résume de son côté Frédéric Chaplain. Et Cécile Jouve de résumer : « A l'avenir, il faudra rationaliser et cibler les visites physiques réellement à valeur ajoutée, et basculer les autres à distance ». « Les technologies vont encore évoluer, ce n'est que le début de l'audit de risques à distance » prédit Élodie Dunand. ■



**« Je crois beaucoup au combinatoire : on pourra commencer une expertise sur place et finir à distance, et vice-versa. Il faut une articulation intelligente des différents canaux, pour éviter la fatigue et les kilomètres inutiles, apporter un bon niveau de service aux clients et définir la juste indemnité »**

Emmanuel Geli,  
Directeur général de Polyexpert

# Expertises préalables : seulement pour le suivi

**L**es experts missionnés par les industriels pour réaliser les expertises préalables ont, eux aussi, dû s'adapter à la situation sanitaire, bien que l'objectif recherché reste le même : obtenir une image aussi fiable que possible des valeurs de capitaux déclarées à l'assureur (bâtiments, machines, marge brute...). « Ces valeurs changent souvent, du fait de la vétusté et des acquisitions au cours du temps. Les expertises préalables sont donc indispensables à la bonne gestion des programmes d'assurance pour limiter d'un côté les surévaluations, qui gonfleraient la prime inutilement, mais également les sous-évaluations, parfois fatales en cas de sinistres » résume Michel Josset. Là encore, les technologies existaient déjà, mais elles en étaient à leur balbutiement. « L'expertise à distance était déjà un sujet de réflexion, notamment pour atteindre les zones du globe difficilement accessibles. La Covid-19 a accéléré les choses. Nous avons testé différentes solutions, dont les lunettes connectées, déjà utilisées pour la maintenance des gros équipements. Mais il existe des contraintes techniques qui limitent l'utilisation de ces lunettes. Nous avons donc opté pour des visioconférences, précédées d'un échange détaillé d'informations techniques, de documents issus de la GMAO\* et de photos. Un travail préparatif très chronophage, mais nécessaire, qui nécessite de bien connaître le site » explique l'équipe du Cabinet Roux. Des solutions qui ont permis de continuer à assurer les expertises préalables, à un bémol près. « Les outils à distance n'ont pu être utilisés que pour les visites de suivis et de mise à jour, pas pour une première expertise, ni pour la visite de refonte qui a lieu tous les 5 ans. L'expertise préalable est une activité encadrée par des référentiels, opposables en cas de sinistre » rappelle Thierry Madic, Président de l'UPEMEIC

(Syndicat professionnel des experts d'assurés). Un constat que partage Jean-Pierre Delorme, Directeur du Pôle Évaluation des Expertises Galtier : « L'expertise préalable à distance ne peut se faire que sur un site déjà expertisé par nos soins, en respectant les obligations du référentiel CNPP6109. Dans le cas d'apports d'actifs, d'investissement sur des matériels d'occasion ou de transformation de bâtiments existants, l'analyse sur place de l'expert pour déterminer une valeur de remplacement est déterminante. Nous ne pouvons pas ignorer cet aspect lié à notre responsabilité ».

## Une pratique très encadrée

Encadrées et donc limitées dans les faits, les expertises préalables à distance bénéficient également de moins de supports technologiques. Car contrairement aux audits de prévention des risques, où c'est l'assureur qui fournit les outils de connexion à distance, ici l'initiative revient au cabinet d'experts, ou bien à l'industriel lui-même s'il est équipé... « L'expertise préalable est souvent perçue comme une contrainte par les assurés, et de ce fait les prix sont tirés vers le bas sur le marché. Nous avons donc peu de latitude financière pour investir dans des outils sophistiqués, l'échange de documents par mail, le travail sur des bases comptables ou issues de la GMAO\* ou des budgets d'investissements est privilégié » explique Thierry Madic, avant de justifier : « Travailler à distance nous a occasionné beaucoup plus de travail et de préparation. Sur site, on est souvent en autonomie, et on se rend mieux compte de la nature des bâtiments, des matériels abrités, de l'organisation des flux de production... en visio, c'est plus compliqué. Il faut tenir compte du fait que nous mobilisons



**« Les outils à distance n'ont pu être utilisés que pour les visites de suivis et de mise à jour, pas pour une première expertise, ni pour la visite de refonte qui a lieu tous les 5 ans. L'expertise préalable est une activité encadrée par des référentiels, opposables en cas de sinistre »**

Thierry Madic,  
Président de l'UPEMEIC





**« L'expertise à distance n'est pas un ersatz de l'expertise sur site. C'est une nouvelle forme d'expertise à part entière, qui a vocation à s'inscrire dans la durée, aux côtés de l'expertise terrain, qui reste notre métier, et notre réelle valeur ajoutée »**

**Benoît Cordesse**

Directeur Technique Grands Comptes du Cabinet Roux

du temps auprès du client». Peu plébiscitée par les professionnels donc, l'expertise préalable à distance n'a pas non plus séduit les entreprises. « Avec le durcissement des conditions de marché, les industriels dont les garanties n'ont pas été renouvelées par leurs assureurs étaient très demandeurs d'expertises préalables et nous sollicitaient énormément fin 2019/début 2020 pour faire évaluer leurs capitaux. Ces demandes ont très fortement ralenti quand la crise sanitaire est arrivée : les expertises préalables sont passées au second rang car ce n'était plus leur priorité, comparé notamment aux problématiques de réorganisation et de pertes d'exploitation. Et la distanciation n'a rien arrangé » confie Thierry Madic, reconnaissant que la pandémie a accéléré les réflexions sur l'avenir et l'évolution de l'expertise préalable. « L'idée n'est pas de s'arc-bouter sur une position, on ne peut pas ignorer l'avancée des technologies. Des configurations simples, comme les entrepôts logistiques, pourraient tout à fait se prêter à la distanciation... Nous allons explorer toutes les voies possibles, dans un dialogue que l'on espère constructif avec les assureurs ». « Cette crise a révolutionné les modes de travail. L'avenir passe par des solutions hybrides, qui correspondent à la fois aux pratiques de plus en plus digitales de nos clients, à une recherche d'un meilleur bilan carbone, tout en maintenant une proximité auprès de nos clients » complète Eva Poujardieu. Et Benoît Cordesse, Directeur Technique Grands Comptes du Cabinet Roux de conclure :

*« l'expertise à distance n'est pas un ersatz de l'expertise sur site. C'est une nouvelle forme d'expertise à part entière, qui a vocation à s'inscrire dans la durée, aux côtés de l'expertise terrain, qui reste notre métier, et notre réelle valeur ajoutée ».* ■

\* GMAO (Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur)

### LES JUMEaux NUMÉRIQUES À LA RESCOURSSE

Déjà très courant en Chine, le jumeau numérique est simplement la copie digitale d'une usine, contenant ses bâtiments, ses machines, ses équipements et toute sa configuration technique. Le jumeau est conçu dès la création de l'entrepôt, de l'usine ou du stade, et évolue dans le temps pour suivre la vie du bâtiment. Ces « digital twins » sont de plus en plus utilisés par les assurés dans un objectif industriel. Cela leur permet de visiter virtuellement un site et d'évaluer à distance si on peut par exemple ajouter une ligne de production. Mais l'industriel peut aussi le mettre à disposition de l'assureur pour en faire un outil complémentaire de prévention.



> HDI Global SE

# HDI GLOBAL SE FRANCE

## PREVENTION DES RISQUES ET INGENIERIE UN SERVICE SUR MESURE

Partie intégrante de nos offres d'assurance en Dommages, Risques Techniques et Transport, notre ingénierie prévention se veut flexible, adaptée aux besoins de nos clients et conçue comme une aide à la décision.

Elle est délivrée par des professionnels hautement qualifiés avec lesquels nos clients définissent des priorités communes.

# L'expertise après sinistres en mode dégradé

En réduisant drastiquement les déplacements, la crise sanitaire a logiquement ralenti la gestion des dossiers sinistres. Pour ne pas (trop) impacter les délais de traitement et donc de règlements, les assureurs ont adopté plusieurs stratégies. Pour les sinistres déclarés avant le confinement de mars 2020, et qui avaient déjà fait l'objet d'une première visite sur site, la transmission de documents ou de photos complémentaires a pu permettre de faire avancer le dossier et d'aboutir, pour les sinistres à faible enjeu, à un règlement et à la clôture du dossier. Pour les sinistres survenus après mars 2020, le recours aux drones et aux images satellites (comparaison avant/après), déjà assez développé sur le marché, a été accentué. « Cela a permis de dresser un premier état des lieux et de prouver de façon tangible la matérialité du dommage (inondation, incendie, toiture arrachée...), avant que les premières mesures de sauvegarde ou de déblaiement ne commencent. Ces échanges à distance étaient également importants en termes de conseils sur la reprise d'activité. Toutefois, sur des sinistres à gros enjeux comme cela est survenu en Italie en plein confinement, nous nous sommes néanmoins rendus sur place en obtenant des autorisations de déplacement exceptionnelles » relate Sophie Gravereaux, Responsable « département sinistres » de FM Global pour les Opérations de Paris. « Dès le début de la crise sanitaire, nous avons proposé aux compagnies d'organiser des expertises dites « force majeure », à distance, menées par des experts de terrain spécialisés. Cette alternative a bien fonctionné car elle apporte flexibilité et réactivité dans les délais d'intervention. Néanmoins, il faut reconnaître que l'expertise n'est pas aussi complète que dans une expertise terrain, notamment car il est difficile de réaliser la visite de risque. En outre, nos études montrent que 30 % des clients ayant eu une expertise visio auraient préféré une expertise sur site » dévoile Olivier Willems, Directeur général délégué de Stellant.

## Accepter de travailler différemment

Pour Emmanuel Geli, Directeur général de Polyexpert, « la visio-expertise a permis de vérifier la conformité du risque par rapport au contrat (moyens de protection incendie, alarmes...) et d'évaluer le niveau de destruction et l'ampleur du sinistre. L'acceptabilité est plutôt bonne, il y a majoritairement un effet « waouh » qui plaît beaucoup, même si parfois, elle peut être considérée comme un service « low-cost », avec un degré d'attention moindre ». Pour autant, la visio-expertise se suffit rarement à elle-même

pour les risques industriels. « Quand les sinistres sont complexes, les drones et le recours aux photos/vidéos sur smartphone ne suffisent pas. Nous avons donc attendu de pouvoir retourner sur site pour statuer, ce qui a bloqué l'avancement des dossiers sur plusieurs mois. Nous avons de plus tenu compte du contexte de prudence sanitaire vis-à-vis des collaborateurs » explique Thierry Madic, Président d'UPEMEIC. Pour les sinistres simples, la Fédération des Sociétés Expertises a signé un accord avec les assureurs pour que les conditions d'expertises soient différentes du cadre habituel et puissent se faire à distance. Une « souplesse » de circonstance qui a impacté la maîtrise de la charge technique, comme l'explique Emmanuel Geli : « Les assureurs ont accepté de régler les sinistres en mode dégradé, avec moins d'éléments d'analyse que d'habitude. Clairement, cela a joué en faveur des assurés car on pouvait moins détecter la fraude à l'assurance ou vérifier la conformité du risque avec autant d'acuité que d'habitude. À distance, nos interlocuteurs ne nous montrent que ce qu'ils veulent nous montrer ». ■

« Sur des sinistres à gros enjeux comme cela est survenu en Italie en plein confinement, nous nous sommes rendus sur place en obtenant des autorisations de déplacement exceptionnelles »

Sophie Gravereaux,  
Responsable « département sinistres » de FM Global pour les Opérations de Paris

## L'AVIS DE L'AMRAE

Le fonctionnement optimum des polices d'assurance Dommages nécessite des échanges d'information massifs de l'assuré vers l'assureur (actualisation des listes de sites, valeurs assurées, descriptifs des activités et des risques, interdépendances, suivi des recommandations, informations sur les projets, déclarations de sinistres...) et en retour des assureurs vers l'assuré (polices, rapports de visite, recommandations, exposition aux risques naturels, revues de projets, gestion des sinistres...). L'industrie de l'assurance longtemps très traditionnelle dans ses approches privilégiant les échanges par mail (au mieux la mise à disposition d'extranets), et les visites physiques, évolue...

L'innovation technologique permet aujourd'hui les audits à distance et les échanges automatiques d'information entre systèmes, ... alors même que les assurés s'équipent de plus en plus en SIGR (Systèmes d'Information de

Gestion des Risques) de plus en plus complets et sophistiqués.

La Covid-19, en ralentissant les audits physiques, provoque une accélération bénéfique de la digitalisation et amène les différents acteurs (assurés, assureurs, courtiers, experts) à repenser leurs interactions. Tous les acteurs sont cependant d'accord pour observer que la nécessaire digitalisation ne devra pas annuler les visites physiques et les réunions entre individus qui sont le sel de nos métiers et le ciment des relations de confiance durables nécessaires à cette industrie.

Comme dans tous les domaines, la crise a donc en la matière révélé des opportunités. Et comme dans tous les domaines, il s'agit aussi de conjuguer l'innovation et les bienfaits de pratiques classiques éprouvées. L'AMRAE se réjouit de cet équilibre au service d'une gestion des risques toujours plus efficace.





# Avec LUCY, l'AMRAE apporte la lumière sur la cyber assurance

Dégâts réels des attaques, mais chiffres de souscription ou d'indemnisation parcellaires ou reposant sur des suppositions ou des sondages, capacités et tarifications inquiétant les entreprises, le marché doit trouver son équilibre et sa maturité dans la clarté.

C'est pourquoi l'AMRAE a produit LUCY<sup>1</sup>, la première étude quantitative pour partager la réalité des niveaux de couverture assurantielle et de sinistralité des entreprises et des collectivités publiques.

## Pour sécuriser l'assurance cyber, un besoin de référence objective et fiable sur le risque cyber pour toute la communauté du Risk Management.

Il n'y avait pas de baromètre fiable mesurant l'impact du risque cyber sur l'économie de l'assurance. De multiples études sont publiées sur ce thème et multiplient les chiffres à sensation (les centaines de milliards perdus à cause d'attaques cyber, le nombre d'entreprises attaquées ou qui payent des rançons). Ces études, qui le plus souvent sont mises en avant par des fournisseurs de services dans un but promotionnel (ce qui est compréhensible), s'appuient sur des sondages portant sur des échantillons dont la représentativité n'est pas assurée.

Dans ce contexte, peu rationnel, l'AMRAE a été confrontée à un fait indéniable : les renouvellements des programmes d'assurance cyber du 1<sup>er</sup> janvier 2021 ont été extrêmement difficiles. Ses membres alertaient l'Association sur leur difficulté à appréhender les positions nouvelles des assureurs que ce soit sur les termes, les prix ou le montant des garanties proposés. C'est pourquoi il fallait agir pour aider à rétablir un dialogue constructif entre assuré et assureur, avec l'aide des courtiers. Et surtout pour aider les Risk Managers à mieux communiquer en interne les difficultés auxquelles ils étaient, et sont toujours, confrontés.

L'idée de produire l'étude LUCY, référence objective sur l'état du marché de l'assurance Cyber en France, a donc émergé.

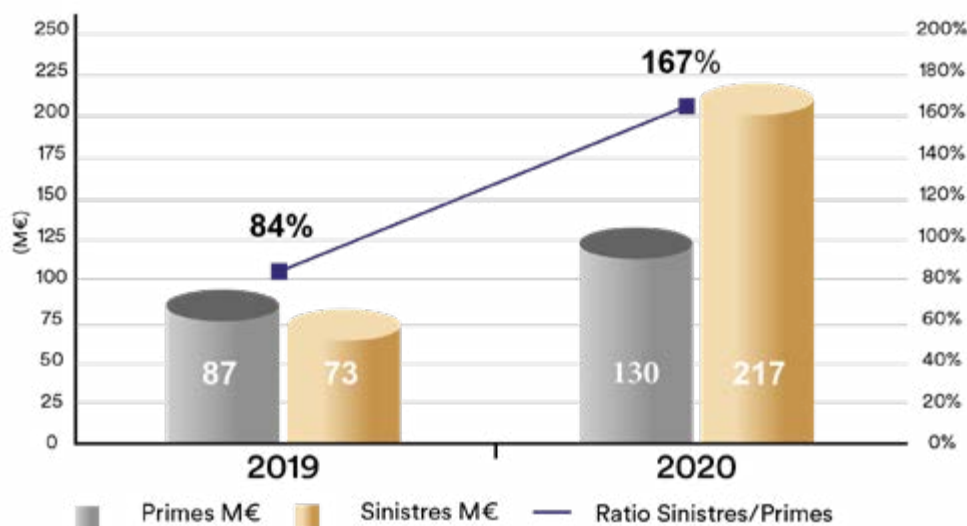
Légitimité, crédibilité et exhaustivité ont été au



## Méthodologie

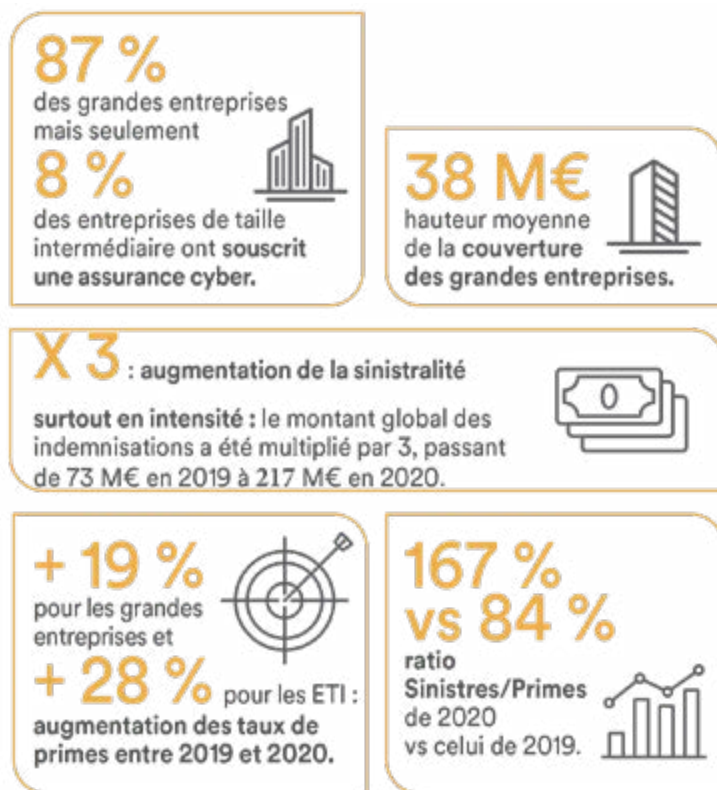
- Enquête menée entre le 21 janvier et le 19 février 2021 auprès de 8 courtiers spécialistes du risque d'entreprise qui ont fourni leurs données anonymisées.
- Le questionnaire a été conçu de façon collaborative avec les courtiers et comprend deux grands volets : le niveau de couverture des entreprises et des collectivités publiques (nombre d'entreprises ayant souscrit une police cyber, couverture souscrite, montant de la prime brute) et les sinistres indemnisés (nombre de sinistres, élément déclencheur, nature de l'impact, montant de l'indemnisation).
- Utilisation de la nomenclature Insee pour qualifier les entreprises. Pour les collectivités publiques classement via les catégories suivantes : par régions, métropoles, communes de plus de 5 000 habitants-intercommunalités, communes de moins de 5 000 habitants

## Une sinistralité globale en forte augmentation, expliquée par 4 sinistres de forte intensité



1. LUCY : Lumière sur la CYber assurance – Light Upon CYber insurance

## Chiifres clés 2020



cœur de la réflexion et de la conduite de projet de l'AMRAE.

Légitimité, car qui mieux que l'AMRAE pouvait permettre de représenter la situation du marché de l'assurance cyber vue par les entreprises françaises.

Crédibilité, car l'AMRAE n'est pas une centrale d'achat, n'a aucun intérêt promotionnel ou commercial, et garantit le sérieux des résultats produits, comme la sécurité et la confidentialité du processus de collecte des données. Exhaustivité enfin, car contrairement aux autres études existantes, l'ambition était de s'appuyer sur des données représentant l'ENSEMBLE des entreprises et collectivités publiques françaises souscrivant une assurance cyber.

### Les moyens de l'ambition

Avec ce cahier des charges ambitieux, l'AMRAE a fait le choix de se tourner vers la communauté des courtiers. Ce choix a un double intérêt. Un assuré s'attache, pour une ligne d'assurance donnée, les services d'un seul courtier qui va ensuite s'adresser à plusieurs assureurs. Les courtiers sont donc en mesure de partager des indicateurs du niveau de pénétration de l'assurance cyber dans notre économie. Par ailleurs, en demandant à chaque courtier de fournir des informations agrégées sur l'ensemble

de son portefeuille, l'AMRAE a été en mesure de recueillir de manière anonymisée des informations exhaustives. Cet objectif a été soutenu par 8 grands courtiers français (voir ci-contre) ainsi que la fédération de courtage Planète CSCA qui ont tous répondu à nos sollicitations. Cette adhésion massive apporte à cette étude l'image la plus fidèle sur la situation de nos entreprises, lui donnant une crédibilité qui s'appuie sur celle de tous ces contributeurs.

Les résultats de l'étude LUCY valident ce pari audacieux. Devant ce succès l'AMRAE va inscrire l'étude LUCY dans la durée en organisant sa mise à jour annuelle, avec le support de l'institut des actuaires pour maintenir une rigueur méthodologique absolue et permettre de compléter les analyses de cette première édition.

### L'assurance « cyber » en 2019-2020 : des déséquilibres majeurs, résorbables avec beaucoup de pédagogie.

#### Une offre assurantielle en déséquilibre

Le constat de LUCY est sans appel : quand 87%\* des grandes entreprises souscrivent une police d'assurance cyber, seules 8% des PME et ETI s'assurent.

Les contributeurs : Aon, Diot, Filhet-Allard, Marsh, Siaci Saint-Honoré, Verlingue, Verspiere, Gras Savoye-Willis Towers. Planète CSCA a également collaboré pour sa vision du marché des ETI et PME. L'Institut des actuaires a apporté son soutien technique dans l'analyse et la modélisation des données. La FFA (Fédération Française de l'Assurance) et l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information) ont été associées à ces travaux lors de leur restitution.

\* Les 13 % restants (soit 34 grandes entreprises réalisant plus d'1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur les 287 recensées par l'Insee) n'ont pas souscrit de police spécifique. Cela ne veut pas dire qu'elles ne sont pas couvertes : elles peuvent avoir choisi de s'auto-assurer par la mise en place d'une ligne dédiée via une captive (c'est-à-dire une filiale jouant le rôle d'un assureur ou d'un réassureur) ; elles peuvent aussi avoir souscrit une police Responsabilité Civile (RC) intégrant des garanties cyber. L'étude ne le dit pas.

## Grandes entreprises : très forte augmentation des coûts d'indemnisation

	Grandes entreprises	Entreprises de taille intermédiaire	Fréquence des sinistres en 2019	PME - TPE - Public	Total
Indemnités versées en 2019	31,8 M€	38,9 M€	2,8 M€	73,5 M€	73,5 M€
Indemnités versées en 2020	201,5 M€	12,7 M€	2,4 M€	216,6 M€	216,6 M€
Evolution 2019/2020	+ 533 %	-67 %	+ 14 %	+ 194 %	+ 194 %

Source : Etude LUCY menée par l'Amrae en 2021.

Les PME ignorent encore l'assurance cyber : seulement 362 des 140 000 petites et moyennes entreprises avaient souscrit auprès d'un des courtiers partenaires de l'étude. On peut cependant penser que le nombre de PME assurées est en réalité plus élevé, les courtiers de proximité et les agents généraux fournissent un support de proximité et un important effort d'évangélisation mais ne contribuent pas à cette première édition de l'étude LUCY. Quant aux collectivités locales et publiques qui ont la capacité juridique à souscrire de l'assurance, l'étude montre que seules 1 % d'entre elles le font.

En 2019, 87,20 M€ de primes avaient été collectés, 73,5 millions d'euros avaient été versés en indemnisation.

En 2020, les assureurs ont collecté 129,6 millions d'euros de prime et indemnisé pour 216,6 millions d'euros de sinistres.

### Une inadéquation des montants de garantie souscrits au regard des enjeux...

38 millions d'euros : c'est le montant moyen de la capacité souscrite par les grandes entreprises, celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1,5 milliard d'euros. Pour mémoire, Saint-Gobain\*\* avait déclaré dans sa communication financière publique en 2019, 220 millions de pertes de CA et 65 millions de pertes de résultat d'exploitation.

Quant aux ETI et PME, elles se garantissent respectivement pour des montants moyens de 8 et 2 millions d'euros. Là encore, des montants bien loin de la réalité des risques financiers pour des entreprises dans ces catégories.

### SOUSCRIPTION

Grandes entreprises : 87% - Garanties : 38 M€ en moyenne

ETI : 8% - Garanties : 8 M€ en moyenne

### Mais l'assureur paye de petits et gros sinistres dont l'intensité est stable

L'étude LUCY révèle que 328 sinistres ont été indemnisés en 2019 pour 73,50 M€ et 216,60 M€ en 2020, avec une distribution plutôt stable : 80 % de petits sinistres, 15 % de sinistres de moyenne intensité, 5 % de sinistres de grande ou très grande taille.

En 2020, quatre entreprises ont déclaré des pertes économiques majeures liées à une cyber attaque, indemnisées pour des montants compris entre 10 et 40 M€.

Sur ces 328 sinistres, 90 concernaient les grandes entreprises.

### Une perte d'appétence au risque cyber de l'industrie de l'assurance.

Insuffisance de primes au regard de l'exposition et des sinistres indemnisés, multiplication des incidents liés tant à la criminalité qu'à la digitalisation de l'économie, la volatilité est réelle.

Si les souscriptions sont en forte hausse, le déséquilibre n'en est que plus accentué : le ratio sinistre sur prime est passé de 84 à 167 % en un an.

Techniquement, on peut comprendre la frilosité de certains assureurs à se maintenir, voire à se développer sur un marché dont l'utilité est pourtant indiscutable.

### ENTRE 2019 ET 2020

Sinistralité X 2

Indemnisation X 3

Primes : +50%

### Un marché déséquilibré ne profite à personne : comment le rééquilibrer ?

Rémunérer à son juste prix la prise de risque. Jusqu'en 2020, les taux de prime étaient faibles.

Pour les ETI, le taux de prime moyen est passé de 0,34 % en 2019 à 0,45 % en 2020. Même si



## Le S/P moyen du marché recouvre des réalités radicalement différentes entre grandes entreprises, ETI et PME

	Grandes entreprises	Entreprises de taille intermédiaire	PME - TPE - Public	S/P moyen
Ratio S/P en 2019	44 %	481 %	91,5 %	84,3 %
Ratio S/P en 2020	190 %	85 %	27 %	167 %

Source : Etude LUCY menée par l'Amrae en 2021.

cette augmentation semble importante, les ETI continuent à payer leur couverture cyber plus de deux fois moins cher que les grandes entreprises, dont le taux de prime moyen est passé de 0,93 % en 2019 à 1,03 % en 2020.

Cet écart d'un à deux peut s'expliquer pour les ETI par un périmètre de risques plus limité et a priori mieux contrôlé que celui des multinationales et une demande de capacité moindre, là où l'offre est plus importante, donc plus concurrentielle.

Selon les estimations de l'AMRAE sur la base d'indications transmises par les courtiers (sans tenir compte des franchises et des exclusions), en 2020, une ETI, achetait en moyenne 8 M€ de garantie pour 50 000 euros quand les grandes entreprises, se couvraient en moyenne à hauteur de 38 millions d'euros pour un coût de 500 000 euros.

La pénurie, qui tire la tarification à la hausse, se trouve sur le marché des grandes entreprises. Conséquence directe, le transfert du risque cyber à l'assurance se fractionne désormais pour un même assuré entre plusieurs compagnies. Garantir 40 M€, ce sera pour le Risk Manager et son courtier trouver quatre assureurs couvrant une capacité de 10 M€ quand il était

antérieurement plus aisé de trouver un apériteur pour un montant plus significatif et de couvrir ces 40 M€ avec deux voire trois acteurs.

### Convaincre les ETI de l'apport de résilience de l'assurance cyber...

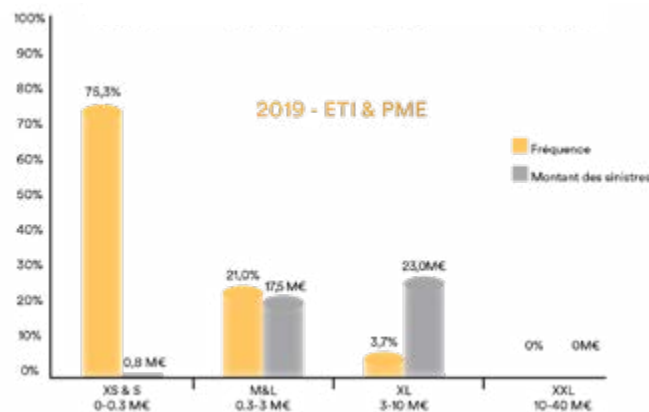
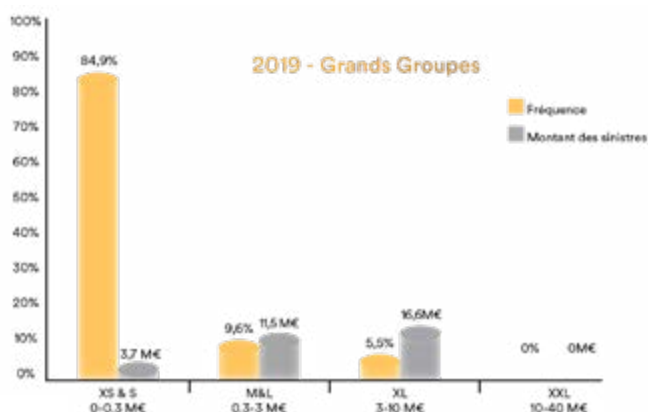
Dans une économie toujours en digitalisation, un incident cyber a des conséquences immédiates très fortes pour une organisation : paralysie des opérations, conséquences juridiques et d'image et in fine, pertes financières. Voir dans certains cas des dommages matériels ou humains.

Si la prévention en sécurité informatique est la mère de toutes les protections, la cyber assurance apporte en complément une panoplie de services indispensables, ainsi qu'une sécurité financière non négligeable.

En amont de l'indemnisation financière, elle embarque lors de la souscription des garanties et des services comme la remédiation technique, la défense et support juridique et la communication. Objectif ? Aider les entreprises à aller vite pour lever les doutes, se remettre sur pied pour, in fine, minimiser les pertes financières à indemniser.

Pour ces entreprises qui ne disposent pas en leur sein, ou pas en nombre suffisant, d'équipes

## Évolution respective des Grandes Entreprises et des ETI/PME entre 2019 et 2020.



# Notre priorité, vous soutenir dans votre croissance.

Nous plaçons nos clients au cœur de nos décisions.  
En mettant vos intérêts au centre de nos préoccupations,  
nous vous permettons de mettre l'accent sur ce que vous  
faites le mieux : développer votre entreprise.

En tant que client de Chubb, vous obtenez bien plus qu'une  
simple police d'assurance. En effet, nous vous offrons un  
partenariat de longue durée avec des leaders de l'industrie  
qui connaissent votre secteur presque aussi bien que vous, ce  
qui se traduit par la création de solutions sur mesure efficaces  
pour votre entreprise.

Si vous vous posez des questions sur les risques de votre  
entreprise, parlons-en ensemble.  
Retrouvez plus d'informations sur notre site [Chubb.com/fr](https://Chubb.com/fr).

CHUBB®

de sécurité informatique, de juristes et communicants chevronnés mobilisables dans l'heure, cette panoplie de services contribue à leur résilience.

### ... pour gonfler leur volume de souscription.

Voir les ETI passer de 8% à 30 voire 50% de souscription d'ici les trois prochaines années témoignera de l'effectivité de la gestion des risques de ces entreprises. Sur une base de 5400 ETI, on atteindrait ainsi entre 1620 et 2700 entreprises assurées pour un total de primes compris entre 81 et 135 M€, ce qui doublerait ce qui est globalement collecté aujourd'hui sur l'intégralité du marché, toutes tailles d'organisations confondues.

### Développer la demande des PME et des collectivités publiques

L'étude montre que c'est un terrain quasiment vierge aujourd'hui, les marges de progression sont théoriquement grandes. Mais il faudra faire

preuve de pédagogie, organiser les accompagnements en matière de prévention et être fluide en matière de souscription : les questionnaires des souscriptions longs et complexes rebuteront les primo-souscripteurs.

### LUCY an 2, 3, 4...

L'étude LUCY va être reconduite chaque année en partenariat avec les courtiers pour suivre l'évolution de ce risque et de son transfert au marché de l'assurance dans la durée.

Au regard du caractère international de la plupart des polices d'assurance cyber, l'AMRAE – comme elle l'a fait pour son Panorama des Systèmes d'Information de Gestion des Risques – travaille à élargir cette enquête à l'ensemble du marché européen, avec le support de ses partenaires européens. En parallèle, l'AMRAE souhaite inciter à étendre l'enquête aux marchés américains et asiatiques car le risque cyber ne connaît pas de frontières. ■

### Retrouvez LUCY dans son intégralité et dans sa présentation vidéo par Philippe Cotelle

L'étude LUCY a été pilotée par Philippe Cotelle, Administrateur de l'AMRAE, Président de la Commission Systèmes d'information, Vice-président de Ferma, Risk Manager d'Airbus Defence & Space





# Naudet et Airdjusting s'associent au service de l'expertise

## Nos domaines de compétence

**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 son activité dans le monde de l'industrie et des grands comptes internationaux.

**Airdjusting est un cabinet d'expertise** spécialisé en aéronautique. Acteur incontournable dans ce domaine, il intervient sur des dossiers en France et à l'étranger au profit des assureurs d'opérateurs majeurs, de constructeurs, et d'aéroclubs à la fois en dommages et en responsabilité civile.

## Naudet, un réseau mondial

Le cabinet Naudet est membre du réseau Charles Taylor Adjusting, cabinet international renommé dans le monde pour les dossiers industriels et commerciaux complexes et à forts enjeux. Charles Taylor Adjusting dispose de 107 bureaux dans 29 pays répartis sur les Amériques, l'Europe, l'Asie et le Moyen-Orient.

### Nous sommes des acteurs reconnus

au service des grands risques en  
Dommages et en Responsabilité Civile :

- Aviation
- Industrie
- Distribution
- Cyber
- Lignes financières

En partenariat avec le réseau mondial Charles Taylor Adjusting.



### Siège :

152 avenue de Malakoff - 75116 Paris  
T. +33 1 45 26 90 83 - [www.naudet.fr](http://www.naudet.fr)



# Agenda



## 7-8-9 SEPTEMBRE 2021

### FIC 2021 – Lille - Grand Palais

Le Forum International de la Cybersécurité, lieu de débats ouverts, a accueilli en 2020 plus de 450 intervenants, au travers de 4 séances plénières, 33 tables rondes, 24 conférences, 35 démonstrations techniques et 15 masterclass. L'édition 2021, placée sous le haut patronage du Président de la République Emmanuel Macron aura pour thème «**Pour une cybersécurité coopérative et collaborative**».

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



## 14 ET 15 SEPTEMBRE 2021

### LE RENDEZ-VOUS NATIONAL DU COURTAGE, 20<sup>e</sup> ÉDITION – Paris, Palais des Congrès

L'événement leader en France dédié à la distribution de produits d'assurance et de crédit

- **Qui visite ?** : Tous les courtiers et professionnels de la distribution d'assurance et de crédit
- **Qui expose ?** : Tous les fournisseurs de produits d'assurance et de crédit, compagnies d'assurances, mutuelles, courtiers grossistes groupes de protection sociale, regroupement et rachat de crédit, vente à réméré, prestataires de services ...

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



## 23 SEPTEMBRE 2021

### JOURNÉE SCIENTIFIQUE DE L'AMRAE – Paris, Pavillon Royal

La Journée scientifique (anciennement nommée la Journée des Commissions) est l'événement annuel à ne pas manquer, réservé aux membres de l'AMRAE, pour prendre connaissance des positions et travaux de l'AMRAE, mais aussi mieux se connaître et nouer des contacts : actualité, publications, travaux en cours et à venir, thèmes d'étude définis par le Comité Scientifique Permanent... Une belle occasion de se retrouver!

[www.amrae.fr/agenda-de-amrae?ref\\_id=2161&ref\\_type=agenda](http://www.amrae.fr/agenda-de-amrae?ref_id=2161&ref_type=agenda)



## 5 ET 6 OCTOBRE 2021

### Conférence AIRMIC – Royaume-Uni, Brighton, Brighton Center

Les inscriptions seront ouvertes le 2 juillet.  
<http://airmicconference.com/>

## Reavie

## 6-7-8 OCTOBRE 2021

### Reavie - Cannes, Hôtel Majestic

Le Congrès international des assureurs et réassureurs vie et de personnes.

<https://www.reavie.com/>



## 11 ET 12 OCTOBRE 2021 - Événement digital

### FERMA TALKS 2021 : From risk to resilience – Learning to deal with disruption

Le salon européen des professionnels du risque et de l'assurance auquel vous devriez assister! Face à face en direct avec des leaders d'opinion, 4 entretiens avec des conférenciers invités, discussions en direct avec des experts de haut niveau (4 panels).

Plus d'informations à venir et inscriptions sur : [www.ferma.eu/event/ferma-talks-2021-from-risk-to-resilience-virtual-event-on-11-12-october/](http://www.ferma.eu/event/ferma-talks-2021-from-risk-to-resilience-virtual-event-on-11-12-october/)

## DU 13 AU 16 OCTOBRE 2021



### Les Assises de la cybersécurité – Monaco, Grimaldi Center

Pour cette 21<sup>e</sup> édition, l'AMRAE sera partenaire officiel des Assises avec notamment une table ronde sur l'articulation Risk Management et sécurité des systèmes d'information et une sur l'assurance cyber

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

# Revue de presse

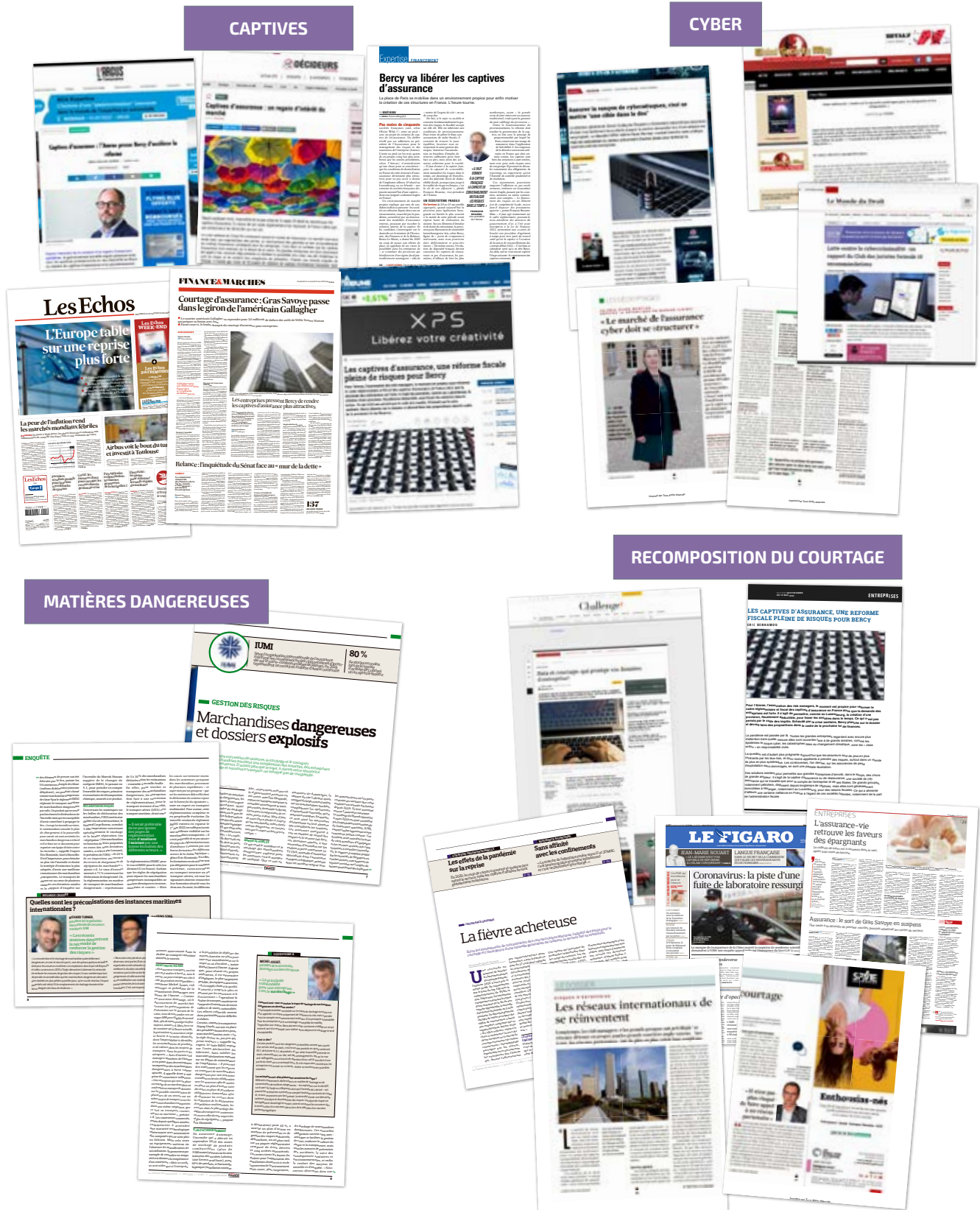
L'appel à la libération des captives, LUCY sous les feux de la rampe, la recomposition du courtage occupent le devant de la scène d'une revue de presse dense où l'on trouve également du risque climatique et du transport de matière dangereuses

## CAPTIVES

## CYBER

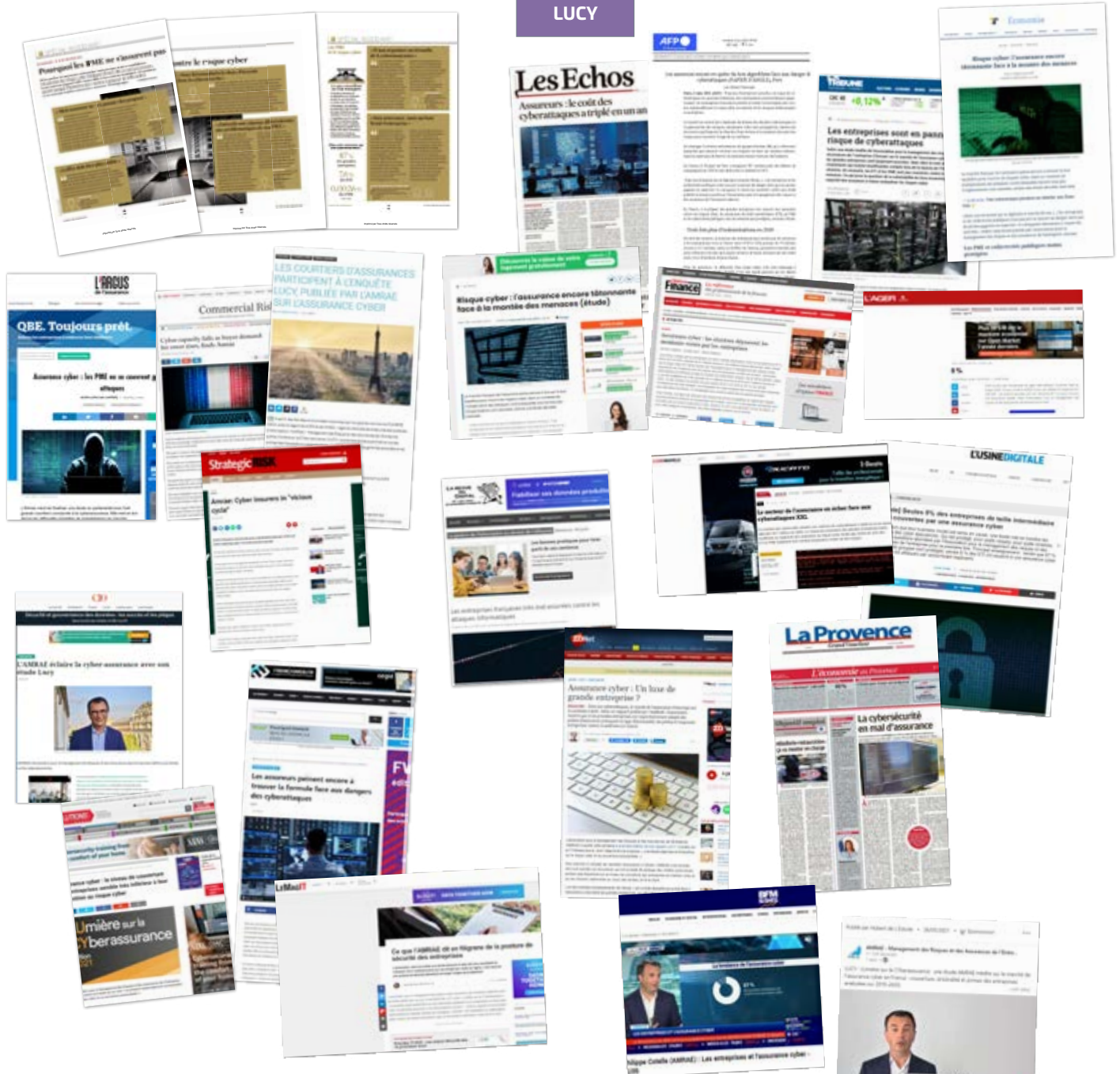
## RECOMPOSITION DU COURTOGE

## MATIÈRES DANGEREUSES





LUCY



RECOMPOSITION DU COURTAGES

in

2 900 vues



in

3 500 vues

Propos recueillis par Nathalie Arensonas

## 8<sup>e</sup> Convention de la Francophonie

# L'Afrique et le risque agricole

Le 15 juin 2021, le Club Francorisk a tenu sa 8<sup>e</sup> « Convention de la Francophonie ». Crise sanitaire oblige, la manifestation s'est déroulée sous la forme d'une conférence télévisée rediffusée sur Internet depuis un studio qui dominait les toits de Paris et la Seine.



De gauche à droite : Gilbert Canaméras, Président du Club Francorisk, Laurent Gizardin, International Director Africa d'Ascoma, Francis van den Neste, modérateur et membre du Codir du Club, Emmanuel Véron, Délégué général Fonds FDBDA et Marc de Pommereau, Secrétaire général du Club Francorisk

**P**our l'ouverture de la Convention, Gilbert Canaméras, président du Club Francorisk a brossé le tableau des activités durant l'année écoulée. Année très riche en événements malgré le contexte particulier qui a freiné les déplacements et les rencontres avec les associations locales (voir les comptes-rendus sur le site).

Le thème du jour portait sur l'agriculture en Afrique en dressant état des lieux et défis et étudiant l'apport du Risk management : un sujet au centre des préoccupations des Risk Managers africains et des acteurs du secteur agroalimentaire.

Pour dresser le panorama du secteur, Francis van den Neste qui modérait la table ronde avait invité Emmanuel Véron, docteur en géographie (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne), enseignant-chercheur associé à l'UMR IFRAE et à l'École navale et Délégué général du Fonds de Dotation Brousse dell'Aquila (FDBDA).

### Un marché africain multiplié par trois d'ici 2030

Ce marché alimentaire africain sera multiplié par trois d'ici à 2030 pour représenter plus de 1 000 milliards de dollars. Les marchés locaux

restent les débouchés principaux et les plus dynamiques des producteurs. Mais la production devra être tirée par des chaînes de valeur organisées pour répondre à une différenciation accrue de la demande.

La prévention et les assurances publiques et privées devront jouer un rôle essentiel pour la résilience des paysanneries et agricultures. Dans ces conditions, les investissements stratégiques par les secteurs public et privé pourraient encore améliorer les perspectives des agricultures combinées (plantations, céréales etc.), répondre aux défis économiques, environnementaux et sociaux.

### L'attitude de l'industrie de l'assurance

Devant ce constat macroéconomique, comment les acteurs de l'assurance envisagent-ils le risque agricole ?

Pour Laurent Gizardin, Directeur des Affaires et du Développement International du courtier ASCOMA, il convient d'abord de noter la faiblesse de la collecte des niveaux de prime en Afrique : ils représentent 1 % en Afrique contre 62 % aux États Unis et 17 % en Europe. Par ailleurs l'engagement du secteur public est



très faible même si des organismes internationaux comme la BAD, la BOAD financent des projets de développement de l'assurance.

Ainsi dans la zone CIMA, l'assurance ne couvre pas automatiquement les conséquences des risques naturels considérés comme inassurables.

L'assurance agricole repose sur trois modèles.

- Un système contrôlé par l'État avec un seul produit d'assurance, c'est un monopole étatique.
- Un système privé avec les compagnies d'assurances.
- Les systèmes public-privé qui sont les plus équilibrés (soutien de l'état et produits variés proposés par les compagnies d'assurances).

## Classique et indicielle : les deux types de couverture de l'assurance privée

La première dite classique, fonctionne comme une couverture d'assurance habituelle et déclenche une indemnité au moment de la survenance du sinistre, sous réserve d'une déclaration de sinistre.

La seconde, plus appropriée dans le domaine du risque climatique, est une assurance du type indicielle. Elle fonctionne sur la base d'informations recueillies et archivées depuis une vingtaine d'années (notamment satellitaires) qui permettent de déterminer un indice de référence dans des secteurs agricoles déterminés. Si l'indice de référence à un moment donné de la production n'est pas atteint, l'indemnité est automatiquement versée aux exploitants sans déclaration de sinistre.

## Les indices

Ils sont de plusieurs types : climatiques (pluie, ensoleillement etc.), de production (couverture du manque à gagner sur un périmètre géographique), chlorophyllien (en fonction de la chlorophylle contenue dans une plante à un moment donné, on est en mesure de déterminer

si la croissance de la plante est correcte ou si au contraire elle est faible et entraînera une perte de production au terme de la maturation.) Les avantages de la solution indicielle sont multiples : coûts de gestion faibles, absence d'expertise individuelle (lors de la plantation et lors du sinistre), pas d'antisélection, indemnisation rapide. Elle est parfaitement adaptée à la sécheresse. Elle suppose simplement de déterminer : la pluviométrie de référence, le seuil de déclenchement et le seuil d'indemnisation.

Pour ces raisons, Laurent Gizardin considère que c'est la solution d'avenir en Afrique à l'instar du Docteur Simone Giusto, ingénieur agronome et directeur agronome du Groupe AGRI-CORP Monaco, en charge du management et de la gestion des exploitations agricoles au Ghana, en République de Guinée et en République du Congo.

Pour lui, la sécheresse est un des fléaux de l'agriculture africaine. Rappelons que l'agriculture africaine dépend à 95 % de l'eau de pluie alors qu'elle ne couvre actuellement que 75 % des besoins alimentaires du continent.

## La somme de tous les risques

En réalité, l'activité agricole en Afrique, plus que partout ailleurs, combine presque tous les risques : le risque politique et géopolitique, le risque logistique, le risque climatique, le risque technologique, le risque environnemental, le risque de catastrophes naturelles, le risque humain, etc. C'est en outre le secteur où la prévention et la gestion des risques sont peu développées.

C'est la raison pour laquelle le Club Francorisk s'intéresse à ce sujet et a décidé d'en faire le thème de travail de l'année. D'autres webinaires ou réunions physiques, si elles redeviennent possibles, seront organisés afin d'étudier plus en détail certains aspects de la question. ■



A distance, Simone Giusto Agronomist Engineer Agricorp



Propos recueillis par Nathalie Arensonas

Julia Graham, Présidente d'Airmic

## « Le Brexit ne va rien changer pour notre association »

Julia Graham, jusqu'alors numéro 2 de l'association britannique des professionnels de l'assurance et de la gestion de risques (Airmic), en a pris les rênes le 7 avril dernier. Elle succède à John Ludlow. Ancienne Présidente de l'association européenne Ferma, cette proeuropéenne convaincue, basée à Londres, nous a accordé une interview.

**Atout Risk Manager : Récemment nommée à la présidence d'Airmic, vous avez déclaré combien vous étiez heureuse de présider l'association au moment où les défis sont énormes et la période exaltante pour les métiers du risque et de l'assurance : quels sont ces défis ?**

Julia Graham : Les quatorze derniers mois ont été marqués par la pandémie de Covid-19 et toutes les entreprises ont dû relever des défis à la mesure de cette crise inédite. Certaines plus efficacement que d'autres, et si cela a été compliqué pour les entreprises, ça l'a été forcément pour Airmic. Le Premier défi : devenir une organisation professionnelle virtuelle, nous l'avons fait dès le premier confinement décrété le 23 mars 2020 en Grande-Bretagne. Cela a été facile car nous avons déjà mis en place des mesures de travail flexible et que nous avons un plan de continuité d'activité : nous étions bien préparés. Nos équipes ont pu immédiatement télétravailler et être opérationnelles pour organiser des événements virtuels, les Conseils d'Administration, les Comités de Direction et les sessions de formation. Airmic est devenue 100 % virtuelle en 48 heures.

**La période est exaltante pour les métiers du risque, disiez-vous aussi...**

La pandémie a vu le Risk Management et les professionnels du métier monter en puissance dans les entreprises. Airmic l'a observé parmi ses membres : ils ont été sollicités par leur hiérarchie pour intervenir à un niveau stratégique. La profession a gagné ses galons. L'industrie du risque se montre à la hauteur des défis du futur, qu'il s'agisse du dérèglement climatique ou de risques plus immatériels comme l'information ou la réputation, par exemple. La profession investit dans l'économie du savoir, s'appuie sur les possibilités offertes par les technologies, développe de nouveaux modèles économiques. Elle se repositionne pour répondre aux nouveaux

besoins et demandes des entreprises. Nous entretenons de fortes relations avec le gouvernement, et avec nos régulateurs, avec d'autres associations (l'ABI, l'association des assureurs britanniques, le London Market group, l'association des experts-comptables etc.). Nous sommes également très proches de nos homologues européens à travers Ferma, de nos homologues nord-américains via Rims, et internationaux via l'Ifrima. Nous sommes l'un des membres fondateurs de l'Alliance globale pour la résilience (Agir) qui regroupe des experts, des plans de continuité d'activité, de la sécurité etc. Appartenir à une profession qui se retrouve au cœur de tels changements est extrêmement exaltant !

**Comment l'industrie de l'assurance a-t-elle répondu à la crise sanitaire au Royaume-Uni ?**

La plupart des mesures prises par le gouvernement et les assureurs au déclenchement de la pandémie ont visé les PME. Les mesures de chômage partiel et d'aides financières pour certains secteurs d'activité ont permis de soulager le programme « Pandemic Re » (mécanisme de financement public-privé du risque mis en place en avril 2020 par le gouvernement britannique et l'industrie de l'assurance pour couvrir les futures pandémies, NDLR). Airmic a participé à ces axes de travail. À plus long terme, nous avons besoin de réfléchir tous ensemble - assureurs, courtiers, experts en sinistralité, le gouvernement et Airmic - à la gestion des risques systémiques telle qu'une pandémie, une faille des systèmes d'information ou le dérèglement climatique. Tous ces sujets sont d'actualité : quelles options s'offrent à nous, et que pouvons-nous faire ? Airmic est en cours de discussion avec plusieurs autres parties prenantes. Le gouvernement va-t-il se positionner comme « assureur du premier et dernier ressort » ? L'avenir nous le dira.



### À PROPOS D'AIMIC

C'est l'une des trois plus grosses associations européennes de Risk Management, avec en France et GVMW outre-Rhin. Elle compte 350 entreprises adhérentes et plus de 1 500 membres individuels (directeurs financiers, audits internes, gestionnaires de risques, responsables des assurances). L'association organise des programmes de formation et de recherche, est associée à plusieurs programmes universitaires, participe aux travaux du gouvernement et du Parlement britannique sur l'évaluation et la gestion des risques. Sa prochaine conférence annuelle est organisée à Brighton, les 5 et 6 octobre, en présentiel. Sur le thème de la transformation. [www.airmic.com](http://www.airmic.com)

## BIO EXPRESS

Quarante ans de carrière dans l'industrie de l'assurance et du risque et un long passage au cabinet d'avocats DLA Piper, Julia Graham connaît aussi tous les recoins d'Airmic. Elle a présidé une première fois l'association basée à Londres au début des années 2010, avant d'occuper la même fonction à la Fédération des associations européennes de Risk Management (Ferma) de 2013 à 2015. Administratrice de l'Ifrima, son pendant international, représentante de la profession du risque auprès de la Couronne britannique, Julia Graham connaît la musique. Numéro 2 d'Airmic, elle a succédé en avril dernier à John Ludlow, à la présidence de l'association. À ses heures perdues, elle cultive sa passion pour la Formule 1 et les voitures de course.



### Les pertes d'exploitation sans dommage sont un sujet au Royaume-Uni ?

Oui, et ça l'est encore aujourd'hui. Le périmètre des polices d'assurance dessiné avant la crise ne répond plus aux besoins. Leur rédaction est complexe, il va falloir la simplifier. L'interruption d'activité des entreprises est devenue un sujet bien plus complexe qu'auparavant, lorsque c'était appréhendé uniquement comme une extension de l'assurance dommages. Demain, les programmes assurantiels vont-ils devenir des couvertures tous risques ? C'est une option. Depuis la pandémie, Airmic a donné de la voix pour faire entendre le besoin des entreprises de tirer les leçons de la pandémie : comprendre les assurances achetées, les couvertures, bien préparer les demandes d'indemnisations etc.

### Le gouvernement britannique a-t-il soutenu l'économie ?

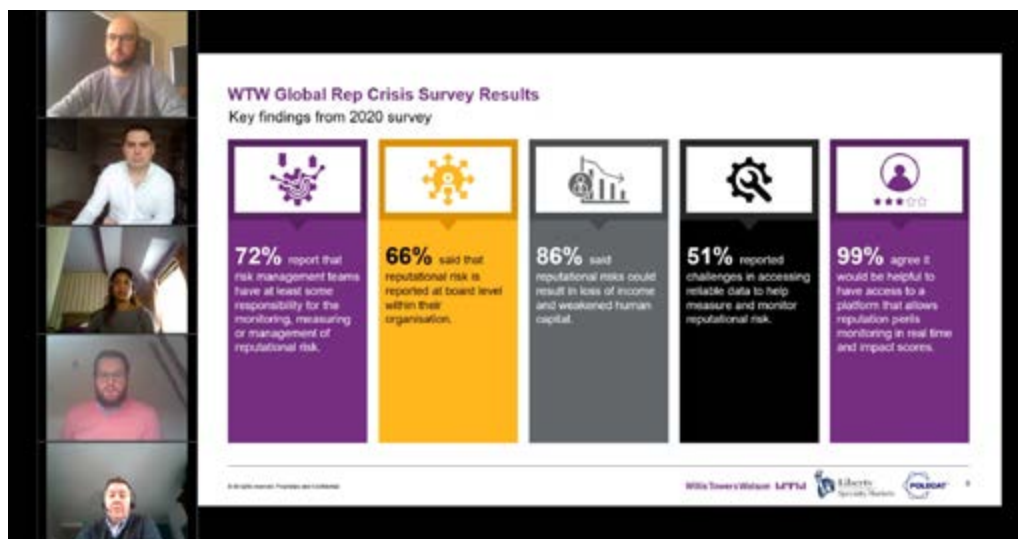
C'est presque ironique : nous avons un gouvernement conservateur et en réponse à la pandémie de Covid-19, il s'est montré ultra-

interventionniste pour soutenir à la fois les citoyens et les entreprises. On n'avait jamais vu ça dans notre pays ! Le gouvernement s'est porté au secours des secteurs les plus touchés avec des prêts garantis de 10 milliards de livres Sterling, un peu à l'image de l'Allemagne. Cela a été un filet de sécurité pour le marché de l'assurance.

### Vous étiez vice-présidente d'Airmic depuis 2015, aujourd'hui présidente, quelle est votre feuille de route ?

Nous avons une feuille de route détaillée pour 2021 et ma priorité c'est d'en assurer le bon aboutissement. Je connais en effet bien Airmic et avant de prendre le poste de vice-présidente de l'association, j'ai été Risk Manager pendant des dizaines d'années. Je pense donc bien comprendre ce que les membres et les partenaires d'Airmic attendent d'elle. Ce qui m'a permis de prendre rapidement les rênes de l'association au départ de John Ludlow, fin avril dernier.

« Demain, les programmes assurantiels vont-ils devenir des couvertures tous risques ? »





Airmic organise ses prochaines rencontres à Brighton, au sud de l'Angleterre, en novembre prochain.

## Quelques exemples de livrables en 2021 ?

Les 5 et 6 octobre prochains, nous organiserons une conférence en présence à Brighton, j'y travaille actuellement avec mes équipes, nos membres, partenaires et conseillers externes. En tant que partie prenante du processus d'évaluation des risques, nous suivons aussi de près le programme de recherche du gouvernement sur des événements en intérieur et en extérieur organisés d'ici à l'été au Royaume-Uni. Neuf au total.

Airmic a organisé un Forum technologique à distance au mois de mai, avec 300 participants sur le thème du risque et de l'assurance à l'heure du numérique. Nous poursuivons notre programme de formation (en ligne depuis le début de la crise), avec des tables rondes sur les sujets brûlants. Nous allons lancer la saison 2 de notre série « Roads » : les voies de la résilience, les voies de la transformation et de la révolution... Nous publierons nos travaux en octobre 2021. L'autre grand chantier, c'est notre enquête biannuelle : en 2021, elle portera sur cinq sujets allant de la santé mentale à la cybercriminalité. Avec la publication des résultats en octobre également. J'ai d'autres projets qui prendront corps d'ici à 2022, ils concernent la formation et les programmes d'adhésion mais je ne peux pas encore les dévoiler.

## Vous avez déjà révélé que l'une de vos priorités sera la formation...

Pour que la profession continue de renforcer sa notoriété et son attractivité, il faut mettre les bouchées doubles dans la formation. L'enseignement a toujours été une priorité pour Airmic. Nous entretenons d'étroites relations avec six universités britanniques, dans un programme appelé « Faire grandir la profession »

c'est un levier pour inciter des jeunes à se destiner au Risk Management. Nous organisons aussi un parcours professionnel et segmentons les enseignements en fonction du niveau des participants. Prochaine étape : le parcours express (« FastTrack ») qui s'adresse à des personnes ayant moins de cinq ans d'ancienneté dans le métier. C'est un programme de trente sessions sur deux ans : dix sur le risque, dix sur l'assurance, dix autres sur les données, l'intelligence artificielle, le bien-être, les compétences en communication etc.

Et enfin, notre programme « Business Excellence » qui existe depuis trois ans et forme chaque année 25 jeunes professionnels, en partenariat avec AXA XL et l'université de Glasgow Caledonian. Toutes ces initiatives sont complétées par 300 heures d'enseignements délivrées par notre Académie Airmic, des webinaires, des séries en podcasts, et un cours chaque vendredi. Toutes ces prestations sont incluses dans le tarif d'adhésion à notre association.

## Le gouvernement britannique a-t-il de l'appétit pour la gestion des risques ?

Le gouvernement dispose de conseillers dans différents secteurs et lorsque le Bureau du cabinet (département exécutif du gouvernement britannique chargé du soutien du Premier ministre et du cabinet du Royaume-Uni, NDLR) a besoin de s'entretenir de sujets relatifs au risque et à l'assurance, il s'adresse à moi car je suis « représentante de la Couronne ». Le gouvernement fait aussi appel à Airmic pour le Registre des risques publié sur Internet<sup>1</sup>. Quant à l'« Orange book<sup>2</sup> » produit par le département des Finances, il comporte une annexe sur des sujets spécifiques tels que l'appétit au risque.

« Il faut mettre les bouchées doubles dans la formation. »

1. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/952959/6.6920\\_CO\\_CCS\\_s\\_National\\_Risk\\_Register\\_2020\\_11-1-21-FINAL.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/952959/6.6920_CO_CCS_s_National_Risk_Register_2020_11-1-21-FINAL.pdf)

2. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/866117/6.6266\\_HMT\\_Orange\\_Book\\_Update\\_v6\\_WEB.PDF](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF)



Par ailleurs, fin 2020, la Chambre des Lords (la chambre haute du Parlement britannique, NDLR) a lancé une consultation<sup>3</sup> à laquelle a participé Airmic, en vue de l'évaluation et de la prévention des risques extrêmes. Il doit publier ses conclusions en novembre 2021. C'est le signe de l'importance que le gouvernement attache au Risk Management.

## Quelles sont les incidences du Brexit pour votre association ? Va-t-elle rester membre de Ferma ?

Je suis proeuropéenne, je l'ai démontré en tant que présidente de Ferma. Je le suis toujours aujourd'hui, mais j'appartiens à une démocratie, et je respecte la décision de quitter l'Union européenne. Cela dit, je ne pense pas que le Brexit change grand-chose pour Airmic : elle reste, avec l'AMRAE et l'allemande GVMW, l'une des trois principales associations de Risk Management de Ferma.

Resterons-nous membre de Ferma ? Oui, évidemment ! Ferma compte déjà des membres extra-communautaires, comme la Russie, la Suisse, le Norvège, et maintenant le Royaume-Uni. Dernière précision, nous n'envisageons pas d'ouvrir une filiale à l'intérieur de l'Union européenne.

En revanche, c'est indéniable, le Brexit a un effet palpable sur l'organisation des entreprises et les chaînes d'approvisionnement, et donc indirectement sur nos adhérents, mais ce n'est rien par rapport à la pandémie...

## Vous avez perdu des membres depuis le Brexit ?

Non, au contraire, le nombre d'adhérents a grandi depuis. Nous comptons 350 entreprises membres et plus de 1 500 adhérents individuels.

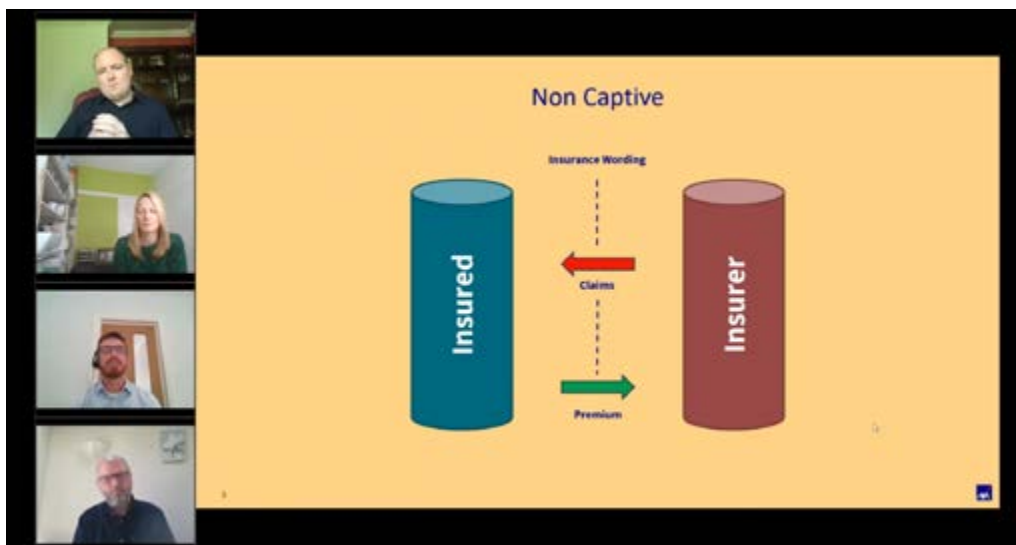
## Et quelle est l'incidence de la sortie du système de régulation européen Solva 2 ?

Le Royaume a quitté l'UE le 31 décembre 2020, y compris pour la distribution des produits d'assurance. La régulation du marché va changer et il y aura inévitablement des divergences entre le Royaume-Uni et l'UE, parce que dans les faits, l'industrie de l'assurance est un marché assez localisé et que les assureurs britanniques ne cherchent pas à placer leurs produits en Europe. Le sujet, ce sera la réciprocité des marchés. Et la grande question, pour Airmic, c'est : quelle sera la doctrine du régulateur britannique ?

## La diversité est-elle un sujet chez Airmic ?

La Responsabilité sociale et environnementale (RSE) figure en haut de ma pile de priorités. Et l'une des composantes de la RSE, c'est la diversité et l'inclusion. Diversité au sens large : genre, appartenance ethnique, orientation sexuelle, etc. Concernant la parité hommes-femmes, nous faisons en sorte qu'à chaque fois que cela est possible, l'égalité soit respectée. L'industrie du risque est encore très masculine et peu représentative de la diversité ethnique. L'un des administrateurs d'Airmic vient d'être nommé « Ambassadeur RSE » et son rôle sera d'assurer cette équité, en interne et dans la profession. Lors des événements que nous organisons, nous sommes attentifs à la répartition des panels et des intervenants. Je suis souvent sollicitée pour intervenir dans des conférences métier et j'accepte aussi souvent que possible parce que je suis un modèle vivant de la parité. ■

« Je suis proeuropéenne, je l'ai démontré en tant que présidente de Ferma. Je le suis toujours aujourd'hui, mais j'appartiens à une démocratie, et je respecte la décision de quitter l'Union européenne. »



3. <https://www.parliament.uk/business/lords/media-centre/house-of-lords-media-notices/2020/december-2020/call-for-evidence-launched-on-national-risk-assessment-and-risk-planning>

# Donner à l'assurance un nouveau sens



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

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

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



**TOKIO MARINE**  
**HCC**

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.

# CEFAR : renouvellement d'une certification d'excellence

Joli mois de mai à l'AMRAE avec la reconduction de la certification du CEFAR dont nous fêtons, cette année, la vingtième édition.

Le 19 mai dernier et pour 3 ans, France Compétences<sup>1</sup> a renouvelé la certification du CEFAR avec une inscription au répertoire Spécifique. Ainsi, l'intitulé anciennement « Stratégie de gestion des risques – CEFAR » laisse désormais place à « Stratégie en RISK MANAGEMENT – CEFAR ».

## Doublement référent

Cet ajustement confirme l'AMRAE comme l'association de référence du Risk Management en France et AMRAE Formation comme la référence en matière pédagogique.

Cette certification atteste des compétences liées à la conception de la gouvernance et de la stratégie du management des risques, à la gestion des risques et à leur financement, au plan de continuité de l'activité, à la gestion de crise et à l'animation du dispositif de gestion des risques. Elle garantit également au collaborateur qui effectue seul ses choix de formation, de pouvoir tabler sur un programme finançable par le CPF (compte personnel de formation).

## CEFAR et temps de travail : compatibles

Cette formation de 126 heures, répartie sur 6 mois, a eu lieu entre mars et octobre ces 2 dernières années. Le rythme est compatible avec l'activité professionnelle avec en moyenne 3 jours consécutifs par mois à y consacrer.

Elle permet aux professionnels des risques engagés dans ce cursus d'acquérir une vision plus globale du management des risques en entreprise, de disposer d'une approche stratégique de l'univers des risques, d'améliorer l'organisation du dispositif de gestion des risques auprès des métiers, de développer des outils de communication et de suivi et in fine, d'assumer des responsabilités de pilotage de la démarche.

## Taux de réussite : 90 %

Pour conclure son parcours, le candidat devra soutenir son mémoire, plus exactement son dossier professionnel, exposant une problématique de gestion des risques rencontrée en entreprise et ses solutions, devant un jury composé de Risk Managers confirmés et d'universitaires de grandes écoles. Les profils des candidats sont multiples : acteurs du financement des risques de l'entreprise, gestionnaires des risques, professionnels de l'audit ou du contrôle interne, responsables sécurité ou conformité. Elle donne désormais la possibilité aux assureurs et courtiers d'intégrer le parcours. L'entrée en formation est soumise à l'acceptation du dossier de candidature. Le taux de réussite, ces 2 dernières années, est de 90 %.

## En savoir plus

<http://formation.amrae.fr/cefar-%E2%80%93-strat%C3%A9gie-de-gestion-des-risques>

## PUBLIC CIBLE

Risk Manager, responsables assurance, auditeurs internes, contrôleurs internes, courtiers, assureurs, et tout professionnel souhaitant intégrer la dimension Risk Management...

## Critères d'admission

- Diplômés de l'enseignement supérieur au niveau universitaire ou grande école ou autre équivalent européen
- Expérience professionnelle de 5 ans
- Le niveau d'anglais suffisant pour comprendre des explications et lire des textes à caractère professionnel, niveau de référence C2.

Prix de la formation -  
Tarif adhérent :  
8 790 € Tt - Tarif non-  
adhérent : 9 850 € ht

1. France Compétences est l'autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage.



Léopold Larios de Piña,  
Vice-Président Formation  
Pilote de l'Observatoire des primes  
et des assurances de l'AMRAE,  
Head of Group Risk Management  
de Mazars

« L'obtention de cette accréditation délivrée par France Compétences valorise cette formation unique de « Stratégie en RISK MANAGEMENT – CEFAR » commente Léopold Larios de Piña, Vice-président de l'AMRAE en charge d'AMRAE Formation.

« Ce sont plus de 200 professionnels et une trentaine d'enseignants professionnels impliqués dans cette formation sur-mesure qui voient ainsi leur implication reconnue comme la référence pour les professionnels du risque en France ». Ce passage constitue une étape importante pour porter toujours mieux la culture du Risk Management en France, dans les pays francophones et à l'international.



Par Stéphanie Canino, Anne-Gaëlle Delattre  
et Clémence de Vries (Commission ERM 360°)

# Loi PACTE et Risk Manager : quelles implications ?

**L**a Loi PACTE<sup>1</sup>, entrée en vigueur en France en mai 2019, impose aux entreprises de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leurs activités, quelles que soient leur taille ou leur forme juridique. Comme préconisé par le rapport Notat-Sénard dont elle s'inspire, cette nouvelle loi vise à repenser la place des entreprises dans la société, au-delà de cibler une simple performance économique. Elle acte l'importance croissante depuis une vingtaine d'années des enjeux extra-financiers et de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises. Il s'agit là d'une rupture notable avec la doctrine purement économique de Milton Friedman en vigueur depuis l'après-guerre.

La Loi PACTE a modifié des articles du Code Civil et du Code de Commerce, avec différents

paliers de mise en œuvre par les entreprises (voir infographie).

Les Conseils d'Administration et les directoires ont désormais l'obligation de garantir la prise en compte dans leurs décisions des impacts RSE liés aux activités. En complément, la possibilité est donnée, sans obligation cette fois, de définir une raison d'être inscrite ou non dans les statuts de l'entreprise, voire de devenir une société à mission.

Après deux ans, quel premier bilan en tirer pour les Risk Managers ?



Stéphanie Canino,  
responsable gestion  
des risques Groupe  
Eramet

## La Loi PACTE, la raison d'être et les mesures RSE : une fusée à trois étages

OBLIGATOIRE	VOLONTARIAT	VOLONTARIAT
PRISE EN CONSIDÉRATION DES IMPACTS	RAISON D'ÊTRE	SOCIÉTÉ À MISSION
<p><b>Article 1833 du Code civil</b> "La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."</p>	<p><b>Ce que dit la Loi : Article 1835 du Code civil</b> "Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité."</p>	<p><b>Ce que dit la Loi : Article L210-10 du Code de commerce</b> "Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque (...) ses statuts précisent une raison d'être, un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux (...), les modalités du suivi de l'exécution de la mission (...) [vérifiée] par un OTI."</p>
<p><b>Qui est concerné ?</b> Toutes les sociétés, sans distinction de taille ou de forme juridique.</p>	<p><b>Qui est concerné ?</b> Toutes les sociétés, sans distinction de taille ou de forme juridique. Possibilité d'inscrire la raison d'être dans les statuts.</p>	<p><b>Qui est concerné ?</b> Toutes les sociétés, sans distinction de taille ou de forme juridique, les assurances mutuelles, les mutuelles et les unions, les coopératives.</p>
<p><b>Quels impacts ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enjeux sociaux et environnementaux de l'activité intégrés dans les décisions stratégiques (Cons. Adm., Directoire, Comex, Codir) et dans le fonctionnement de l'entreprise.</li> <li>Renforcement des administrateurs salariés dans les Conseils.</li> <li>Ratio d'équité vs salaires moyen et médian, publié sur 5 ans.</li> <li>Processus de sélection des Comex garantissant jusqu'à son terme la parité parmi les candidats.</li> <li>Parité dans les Cons. Adm des entreprises cotées et sociétés de plus de 500 salariés et 50 M€ de CA.</li> <li>Recommandation d'inclure des critères RSE dans les accords d'intéressement et dans la rémunération variable des dirigeants de sociétés cotées.</li> </ul>	<p><b>Quels impacts ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formuler la contribution actuelle et durable de l'entreprise à la société, pourquoi son activité est menée.</li> <li>Ligne de conduite à suivre, ce que l'entreprise peut et ne peut pas faire, au-delà des principes adoptés et des moyens affectés.</li> </ul>	<p><b>Quels impacts ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité de "société à mission" prise par l'entreprise crée une quatrième voie afin de concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux.</li> </ul>
<p><b>Quelles conséquences ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obligation de moyens et non de résultat.</li> <li>Sous réserve de mettre en évidence une faute, un préjudice et un lien de causalité, la non prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux est susceptible de : <ul style="list-style-type: none"> <li>constituer une faute de gestion du dirigeant ;</li> <li>engager une action en responsabilité à l'encontre du dirigeant ;</li> <li>entraîner la révocation du dirigeant ;</li> <li>engager la responsabilité civile de la société vis-à-vis des tiers.</li> </ul> </li> <li>Nullité des délibérations du Conseil irrégulier ou non paritaire.</li> </ul>	<p><b>Quelles conséquences ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le non-respect de la raison d'être inscrite dans les statuts entraînerait une violation de ceux-ci et par conséquent une possible action en nullité.</li> <li>Sous réserve de mise en évidence d'une faute, d'un préjudice et d'un lien de causalité, la violation de la notion de raison d'être est susceptible de : <ul style="list-style-type: none"> <li>constituer une faute de gestion du dirigeant ;</li> <li>engager une action en responsabilité à l'encontre du dirigeant ;</li> <li>engager la responsabilité du dirigeant vis-à-vis des tiers ;</li> <li>entraîner la révocation du dirigeant ;</li> <li>engager la responsabilité civile de la société vis-à-vis des tiers.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Quelles conséquences ?</b> Plusieurs conditions à respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Préciser dans les statuts de la société la raison d'être, un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité, ainsi que les modalités de suivi et d'exécution de la mission ;</li> <li>Mise en place d'un comité de mission chargé exclusivement (i) du suivi et de l'exécution de la mission, (ii) de la présentation annuelle d'un rapport dédié, joint au rapport de gestion (iii) de s'assurer que les décisions de l'entreprise sont conformes avec sa mission ;</li> <li>Vérification par un organisme tiers indépendant de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux de la société à mission.</li> </ul> <p>Si une des conditions n'est pas remplie ou si un ou plusieurs des objectifs sociaux et environnementaux ne sont pas respectés, le président du tribunal peut être saisi afin d'enjoindre le représentant légal de supprimer la mention "société à mission" de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société.</p>

1. PACTE : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises

Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite Loi PACTE

## Une source d'opportunités pour les entreprises...

Définir sa raison d'être, c'est pour l'entreprise réfléchir à ce qu'elle est aujourd'hui et ce qu'elle veut être demain. C'est l'opportunité d'embarquer ses parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, consommateurs, territoires d'implantation, société civile, ONG, etc.) et de les fédérer autour du projet d'entreprise. Réflexion collective portée par la Direction Générale, elle permet de mobiliser les collaborateurs sur la question du sens de leur travail et de l'utilité de l'entreprise. C'est aussi un moyen d'attirer les talents, de développer ou de renforcer le dialogue avec les parties prenantes externes et d'être en phase avec leurs attentes de plus en plus exigeantes.

En fixant ses objectifs sociaux et environnementaux, la société décline sa stratégie et lui donne du sens. Elle se dote des moyens d'exécuter, de suivre et de piloter ses engagements, dans sa gestion et son fonctionnement. Elle peut réduire le coût de ses activités en révisant ses processus, en mettant en place des économies de ressources naturelles ou énergétiques, contribuant ainsi à la lutte contre le changement climatique. C'est une vision qui engage toute l'entreprise.

## ... dans l'horizon du temps long

L'entreprise a ainsi la possibilité de replacer sa stratégie dans un horizon de temps plus long que le court-termisme imposé par le monde financier, gage de pérennité et d'une meilleure résilience. En devenant société à mission, l'entreprise s'inscrit dans un cadre où les enjeux RSE sont considérés sur le long terme. Raison d'être inscrite dans les statuts ou société à mission pourraient même fournir une certaine

protection contre des fonds activistes ou des tentatives d'OPA hostiles.

Avec sa raison d'être dans les statuts, l'organisation a l'obligation de définir les modalités de suivi et d'exécution de sa feuille de route RSE. Elle a ainsi la possibilité d'identifier les actions concrètes à mettre en œuvre afin que processus et décisions futures soient alignés. Ainsi dotée d'un outil d'aide à la décision pour des investissements ou des opportunités de développement, l'entreprise stimule ses capacités d'adaptation et d'innovation, accélérateur d'une R&D durable.

Choisir de devenir société à mission traduit enfin une démarche d'ouverture et de transparence puisqu'elle s'accompagne de la création d'un Comité de mission, dispositif de gouvernance spécifique et opérationnel, composé d'au moins un collaborateur, d'experts internes ou externes, ainsi que de l'obligation de vérification par un Organisme Tiers Indépendant (OTI).

## ... mais aussi de risques si l'on ne fait que surfer sur l'effet de mode

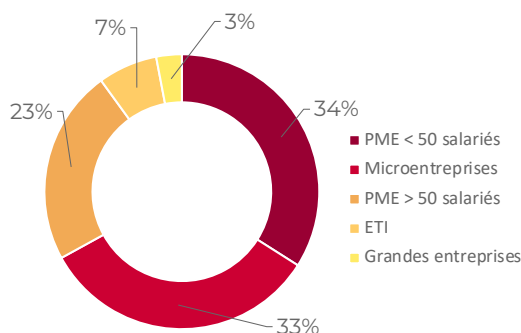
Définir une raison d'être par effet de mode, sans avoir approfondi préalablement sa réflexion, sans poursuivre la mise en œuvre opérationnelle, risque d'engendrer conflits de valeurs, dégradation de l'image et de la confiance, tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise. Toutes les entreprises sont-elles prêtes ou avec un niveau de maturité suffisant pour appliquer les modifications de la gouvernance nécessaires ainsi que leurs transpositions managériales? On notera que les entreprises dans lesquelles l'État détient une participation ont été invitées à se doter d'une raison d'être.



Clémence de Vries, Chief Risk and Compliance Officer de Cegedim

# 88

Sociétés à mission créées au 31 décembre 2020



67% des sociétés à mission comptent moins de 50 salariés

# x10

Entre T4 2019 et T4 2020



79% des sociétés à mission relèvent des activités de services

Source : Baromètre des sociétés à mission – Observatoire des sociétés à mission, 2021

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

PROXIMITÉ | EXPERTISE | SUR-MESURE



## **L'ambition est le chemin du succès**

Chez nous, l'approche est différente. Vous trouverez des experts passionnés avec une autonomie de décision en souscription, gestion et indemnisation, qui seront vos interlocuteurs directs.

Pour en savoir plus sur nos solutions d'assurance dédiées aux entreprises, visitez notre site [\*\*msamlin.com/france\*\*](https://msamlin.com/france)



La mise en œuvre de la raison d'être est différente de son exercice d'élaboration : elle nécessite une appropriation au sein de l'entreprise et sa déclinaison à tous les niveaux. L'absence ou l'insuffisance de moyens qui y seraient affectés, le faible engagement du dirigeant, peuvent devenir causes de litiges en droit du travail.

L'entreprise à raison d'être ou à mission doit alors être doublement vigilante à sa réputation, à sa communication de marque et aux impacts sur son positionnement, sous peine d'être accusée de «*purpose-washing*<sup>1</sup>».

### Des conséquences stratégiques, un suivi juridique rigoureux

À l'inverse, la poursuite d'objectifs environnementaux peut justifier de renoncer à certaines activités, contredisant alors la poursuite d'objectifs sociaux lorsque cela conduit à fermer des entités ou à supprimer des emplois.

Certains secteurs d'activité, l'industrie notamment, voient la prise en compte accrue de critères Environnementaux Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans les processus de sélection des appels d'offres, dans la notation des agences, dans les décisions d'investissements ou les financements. L'incapacité pour l'entreprise à prouver son engagement dans ces enjeux, qu'ils soient RSE ou ESG, constitue un risque accru de perte d'opportunités (partenariats, financements ou marchés).

Les financiers et les acteurs de la compliance seront vigilants aux dépenses liées à la réalisation de la raison d'être qui pourraient être requalifiées en actions de mécénat, au risque d'engager l'entreprise dans un acte anormal de gestion.

Enfin, toutes les entreprises veilleront à préciser dans les procès-verbaux de Conseil d'Administration, de Comités Stratégiques ou Exécutifs, qu'elles ont bien pris en compte les enjeux sociaux et environnementaux.

### La contribution vigilante du Risk Manager

Si la prise en considération par l'entreprise des enjeux sociaux et environnementaux n'est plus un critère de différenciation, son absence est devenue un facteur discriminant. Nous sommes aujourd'hui à un point de bascule où l'entreprise ne doit plus être centrée uniquement sur la maximisation de ses profits à court terme, mais avoir une vision plus globale de sa performance. Il s'agit de faire converger la création de valeur vers un nouvel équilibre financier et extra-financier. En engageant cette démarche,



Anne-Gaëlle Delattre, Risk Manager de Valeo Management Services

l'entreprise devient plus résiliente grâce à une analyse élargie et une meilleure gestion de ses risques.

Alors que le Risk Manager semble être peu ou pas impliqué dans le projet de définition de la raison d'être de son entreprise, la prise en compte des implications de la Loi PACTE dans la cartographie est indispensable. Grâce à ses interactions multiples et transverses, le Risk Manager est un contributeur essentiel à la diffusion et à l'appropriation de la raison d'être à tous niveaux de l'entreprise : gouvernance, instances dirigeantes, management intermédiaire et collaborateurs.

Afin d'encadrer au mieux la reconnaissance de la démarche RSE de l'entreprise, la Loi PACTE prévoit une évolution de la labellisation, aujourd'hui non obligatoire. Dans l'attente, on assiste à une multiplication de labels et de notations privés, sans valeur de référentiel, qui brouillent les messages. La définition d'une méthodologie commune de mesure des indicateurs de la performance globale est la prochaine étape incontournable. Il conviendra donc au Risk Manager de rester vigilant aux évolutions réglementaires, tant françaises qu'européennes, visant à renforcer l'engagement des entreprises et à établir un langage commun, notamment CSRD et Taxonomie verte.

*Les auteurs remercient les Risk Managers et les Directeurs RSE interrogés dans le cadre de la préparation de cet article ainsi que Catherine Saire et Julien Hornacek (Deloitte Risk Advisory)*

### BIBLIOGRAPHIE

- Guide MEDEF «Les mesures RSE dans la loi PACTE : comprendre et agir pour les TPE-PME», mai 2020
- Rapport Notat-Sénart «Entreprise, objet d'intérêt collectif», mars 2018
- Synthèse ORSE «Loi PACTE et raison d'être : et si on passait à l'acte», jan. 2020
- Guide Citizen Capital-Deloitte «Entreprises à mission, De la théorie à la pratique», 2019
- Communauté des entreprises à Mission «Baromètre de l'Observatoire, Premier portrait des sociétés à mission», jan. 2021

1. *Purpose washing* : action de communication à travers laquelle une entreprise revendique un engagement sans mettre en place les actions nécessaires à sa réalisation

13<sup>e</sup> édition du Panorama SIGR

# le constat d'un marché enfin devenu adulte

La 13<sup>e</sup> édition de cette production AMRAE en partenariat avec EY est encore est encore plus internationale, encore plus dense et riche de retours d'expérience et témoignages.

Elle démontre que, si la preuve d'intérêt du SIGR n'est plus à faire, les attentes de solutions simples et efficaces sont toujours fortes.



## Le SIGR est adapté à l'entreprise étendue

Plus l'entreprise s'étend, plus le monopole du tableur se fissure. L'hétérogénéité de la distribution des utilisateurs montre l'adéquation du SIGR avec toutes les entreprises dont les équipes concernées par la gestion des risques sont dispersées dans l'organisation : 59% des clients sont internationaux. Les deux tiers issus de grandes entreprises.

## Fonctionnalité : les attentes restent stables

Cartographie, gestion des incidents, maîtrise des risques et plans d'action sont les modules les plus attendus.

Les nouvelles fonctionnalités annoncées par les éditeurs sur les risques liés au climat et à la RSE suscitent déjà de nouveaux vœux.

## Un coût d'acquisition qui ne fait plus débat

Le plafond de verre des 100 000 euros n'est plus. La valeur qu'apporte l'utilisation d'un SIGR se traduit désormais par des budgets d'acquisition et de mise en œuvre souvent supérieurs à 100 000 euros, dans un dialogue solide entre directeur des risques, directeurs des systèmes d'information, du contrôle et de l'audit internes.

## L'attente inaliénable de la simplicité

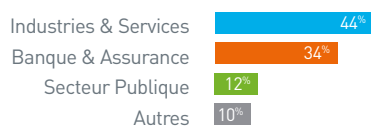
Facilités d'utilisation, simplicités de rapports sont les premiers critères de sélection avant même les couvertures fonctionnelles, la flexibilité ou le prix.

La satisfaction moyenne reste bonne (66%) mais note un recul de 5% par rapport à 2019. L'édition 2021 du Panorama analyse le retour d'expérience des utilisateurs selon 12 critères.

### CHIFFRES CLÉS

- 121 éditeurs consultés,
- 49 répondants dont
- 10 nouveaux entrants dans le Panorama
- 230 réponses de Risk Managers de 23 pays issus pour 62% des grandes entreprises et 39% d'ETI
- 11 témoignages de Risk Managers

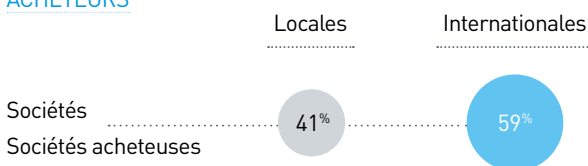
### SECTEUR D'ACTIVITÉ DES ORGANISATIONS POSSÉDANT DES SIGR



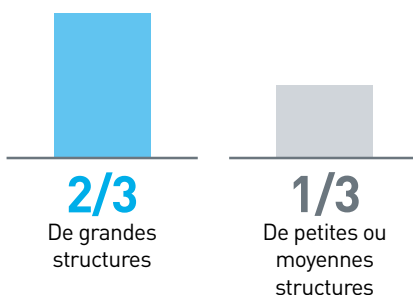
### NOMBRE MOYEN D'UTILISATEURS



### LES CLIENTS INTERNATIONAUX RESTENT LES PRINCIPAUX ACHETEURS



### LE DYNAMISME DU MARCHÉ TOUCHE TOUTE TAILLE DE CLIENT





« Cette nouvelle édition du Panorama, la seconde en contexte de crise sanitaire, confirme le renforcement de l'intérêt des Risk Managers pour ces outils, mais également le dynamisme de ce marché marqué par une croissance des appels d'offres, de nouvelles fonctionnalités proposées par les éditeurs, et des perspectives d'évolutions attractives »

François Beaume,  
Vice-président de l'AMRAE, Directeur des  
risques et des assurances de Sonepar

### Une ouverture en devenir

Les Risk Managers favorisent de plus en plus l'hébergement externalisé (56%) et font progressivement tomber leur prévention quant à l'ouverture aux acteurs externes : d'abord aux Commissaires aux Comptes puis aux courtiers, actuaire et consultants.

« Cette nouvelle édition du Panorama, la seconde en contexte de crise sanitaire, confirme

le renforcement de l'intérêt des Risk Managers pour ces outils, mais également le dynamisme de ce marché marqué par une croissance des appels d'offres, de nouvelles fonctionnalités proposées par les éditeurs, et des perspectives d'évolutions attractives » souligne François Beaume, Vice-Président de l'AMRAE, Directeur des risques et des assurances de Sonepar. ■



### Les Facteurs clés du succès selon Bertrand Rubio Directeur Enterprise Risk, EY Consulting

#### Voir grand...

Identifiez les besoins à court terme, mais considérez votre trajectoire long terme. Ne vous limitez pas a priori dans une approche en silo, mais considérez l'opportunité d'intégration de plusieurs domaines (risques, assurances, audit, modélisation de processus, ...). L'outil vous accompagnera plusieurs années et pourrait être un vecteur important de renforcement d'une vision cohérente et partagée de la gestion des risques.

#### ... commencer petit

Évitez l'approche « Big Bang », commencez le déploiement de l'outil par un périmètre fonctionnel limité et maîtrisé, puis étendez-le d'année en année. Les SIGR du marché sont souples et permettent des paramétrages progressifs.

Le sponsor joue un rôle clé afin de promouvoir l'initiative et l'ambition du projet.

L'équipe projet inclut fréquemment un « groupe [de futurs] utilisateurs » qui, en support de l'équipe centrale, participe à certaines étapes clés de la sélection (revue du cahier des charges, participation aux soutenances) et de la mise en œuvre. Assurez-vous de la disponibilité de l'équipe sur l'ensemble de la période !

Fournir au préalable des soutenances des scénarios de démonstration aux candidats afin de cadrer le déroulement des sessions. Un « Proof Of Concept » (POC) peut également être organisé pour tester sur plusieurs jours les solutions.

Adapter le SIGR à votre méthodologie est important, trop s'écarter de son standard amène un risque d'instabilité et d'obsolescence.

L'AMRAE remercie chaleureusement les associations soeurs (Club FrancoRisk, FERMA, RIMS et PARIMA) qui nous aident à faire de cette nouvelle édition du Panorama SIGR un succès :





Une offre Entreprise dédiée aux Risk Managers  
avec un accompagnement **en Conseil**,  
**Prévention**, **Gestion de Sinistre**, **Veille**  
et **Retour d'Expérience**



**advanta**  
GLOBAL SERVICES

**Une présence Mondiale grâce au  
partenariat IXI-Plus / Advanta**

présent dans  
plus de

**60**  
Pays

**250**  
Experts  
Spécialistes

# Assemblée générale ordinaire de l'AMRAE

L'assemblée générale de l'AMRAE s'est tenue le mardi 11 mai à distance, afin de respecter les gestes barrières toujours en vigueur le jour de l'événement. Conduite par Anne Piot d'Abzac, Vice-Présidente et Secrétaire générale de l'AMRAE, l'Assemblée aura virtuellement rassemblé près de 80 adhérents, davantage qu'en 2020 où ce rendez-vous fut tenu sous ce même format.

L'assemblée a entendu le rapport moral d'Oliver Wild, Président, qui, dès l'ouverture, a salué la disponibilité et la ténacité des Risk Managers, des élus administrateurs, des bénévoles investis dans les commissions et antennes régionales ainsi que des membres du bureau permanent. «La souplesse et la robustesse de l'AMRAE résultent de vos engagements» et d'ajouter : «Le partage des savoirs et des expertises a permis de faire face à des défis sans précédent qui n'ont eu de cesse de surgir au fil de la crise.»

**Première vague,** l'AMRAE était au rendez-vous : anticipant le besoin d'échanger, elle a activé une cellule de veille et créé les «Jeudis de l'AMRAE», pour restituer et diffuser ce que les uns et les autres faisaient de mieux, ainsi que leurs alertes sur ce qu'il fallait éviter.

**Deuxième vague,** l'AMRAE était de nouveau au rendez-vous, en initiant un événement digital retransmis en direct du studio Gabriel. Ce même digital, ou plutôt ce «phygital» qui nous a réunis, a permis de tenir cet e-Evènement sur deux journées d'échanges, de débats, de prise de hauteur, de mise en perspective du Risk Management et de ses solutions de financement des risques.

**Troisième vague,** l'AMRAE tient donc son Assemblée générale.

«Ce 11 mai, nous sommes aux portes du déconfinement et, espérons-le, d'une reprise économique soutenue. Vos organisations sont déjà dans leurs plans de reprise d'activité, anticipant les ressacs. Elles investissent les bénéfices d'une résilience et des retours d'expérience qui leur permettront d'encaisser les ondes de choc du séisme, non encore apaisé, et dont les répliques pourraient ne pas être que sanitaires.

Soyez-en sûrs, l'AMRAE sera encore et toujours à vos côtés.

À vos côtés : le travail mené auprès de la direction générale du Trésor sur l'essor des captives en France, dépasse, à bien des égards, le seul aspect de la couverture assurantielle. C'est l'intelligence



des risques, essence même de leur management, dans toutes leurs dimensions systémiques, qui a nourri les travaux.

Lorsqu'à l'Assemblée nationale ou au Sénat, il y a quelques semaines, notre association était auditionnée sur le risque cyber et son assurabilité ou sur les dispositifs anti-corruption, nous avons répondu en Risk Managers : globaux, concrets, pragmatiques.

Les dizaines de commissions, les publications, les formations, les événements sont aussi autant de rendez-vous insufflant l'essence et l'esprit du management du risque.

Association professionnelle de référence du Risk Management et reconnue comme telle par la Place, notre mission est de rendre durables les entreprises. Nombreux sont ceux qui partagent ces objectifs. Les coopérations respectueuses s'imposent à tous.

Mais parce que la situation est inédite, l'AMRAE doit, elle aussi, se poser les bonnes questions pour encore mieux accompagner ses membres, avec plus d'agilité, en intégrant vos contraintes quotidiennes d'organisation, de moyens humains et techniques.»

**Renforcer, développer les expertises revisitées et nouvelles, qui vous aideront dans votre métier et solidifieront le socle de l'entreprise responsable ?**

Bien davantage qu'un souhait, c'est une nécessité. Une nécessité soutenue par l'un des

« La souplesse et la robustesse de l'AMRAE résultent de vos engagements. »

Oliver Wild,  
Président de l'AMRAE

## ÉLECTIONS

Le Conseil d'Administration est composé de 15 membres au plus. Avant l'élection, 15 sièges sont pourvus. Les 6 mandats arrivés à échéance ont été renouvelés à la suite du vote favorable des adhérents : Zaiella Aissaoui, Brigitte Bouquot, Philippe Cotellet, Estelle Josso, François Malan, Anne Piot d'Abzac.



## CLVO



seuls points positifs de la crise : les entreprises et les organisations ayant investi dans le risque et sa prévention ont mieux résisté à ce chaos inédit.

Raison pour laquelle il faut nous mobiliser. Construire les conditions de la résilience ne doit pas être un effet de mode. Notre expertise est un capital clé à la valeur stratégique pour nos entreprises.

C'est la raison pour laquelle, je vais proposer au Conseil d'Administration de travailler sur la consolidation de notre recherche scientifique en l'élargissant afin qu'aucun sujet ne soit écarté.

**Nous sommes l'association de référence du Risk Management et des Risk Managers, reconnue comme telle.**

Nous le resterons, j'en suis sûr, en prenant

pleinement part aux enjeux à relever. L'AMRAE est là et bien là, mobilisée pour diffuser une culture du risque, bâtissant avec assurance, en confiance, l'entreprise responsable et innovante de demain. Cette sagesse du risque qui a guidé notre événement digital, elle nous oblige.

Prudente, mais pas timorée, l'AMRAE l'a été. Les comptes que vous avez approuvés confirment la solidité et la stabilité de l'association. Des travaux majeurs – inédits et exclusifs (étude LUCY, page 30) - sur la gestion du risque cyber s'achèvent. Prudente oui. Déterminée, engagée, innovante : tout autant. La responsabilité de l'AMRAE est de vous donner, tout au long de l'année, ce qui permettra à vos entreprises de construire aujourd'hui l'entreprise responsable de demain, celle qui crée la confiance.» ■



« L'AMRAE est là et bien là, mobilisée pour diffuser une culture du risque, bâtissant avec assurance, en confiance, l'entreprise responsable et innovante de demain. Cette sagesse du risque qui a guidé notre événement digital, elle nous oblige. »

## Chiffres clés et résolutions

Au 31 décembre 2020, l'Association comptait 1 570 adhérents (dont 898 Risk Managers). L'Association a maintenu son équilibre économique grâce à ses adhérents. Comme en 2020, le vote des résolutions et pour l'élection au Conseil d'Administration s'est déroulé à distance, possibilité conforme aux statuts. Le vote a eu lieu du mardi 4 mai à 9 h 00 au mardi 11 mai, 16 heures avec un dépouillement en ligne avec Neovote comme tiers de confiance. Le rapport financier, le rapport d'activité, le budget 2021 et les candidatures, ainsi que la présentation générale, étaient disponibles durant toute la durée du vote. Les quatre résolutions (rapport d'activité, comptes AMRAE 2020, affectation du bénéfice de l'exercice AMRAE 2020 au compte «report à nouveau» et budget AMRAE 2021 ont été approuvées. Le Commissaire aux comptes de l'association a certifié les comptes au 31 décembre 2020.

# Distants et encore plus proches

L'une des missions d'une association professionnelle comme l'AMRAE est de maintenir le lien et le partage d'expérience pour ses membres même dans les circonstances exceptionnelles. À l'instar de son 1<sup>er</sup> Evènement de février 2021, l'Association a tenu ce cap en tenant plus vingt-cinq réunions de commissions et de régions, au format «webinaire», depuis le début de l'année 2021.



Lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2021, Oliver Wild et Brigitte Bouquot, respectivement Président de l'AMRAE et Présidente du Comité Scientifique Permanent, ont partagé leur satisfaction quant à la richesse des commissions. En coulisse, une coordination scientifique affûtée pour préparer les interventions, caler les agendas, rester centré sur l'actualité pour continuer d'apporter à tous les membres les briques nécessaires au renforcement permanent des fondations du métier de Risk Manager. Chacun s'est approprié le séminaire virtuel, Paris n'est plus incontournable : la pandémie a accéléré fait tomber le mur d'enceinte des commissions en présence.

## Plus de 25 événements

La mobilisation des présidents de commission et de leurs équipes, des pilotes des antennes régionales, a permis de réaliser plus de 25 webinaires depuis le mois de janvier. L'année s'était achevée sur un «Jeudi de l'AMRAE» analysant les synergies entre le risque RH et le risque cyber. Elle a débuté avec une Commission Construction qui a d'abord fait un point sur les renouvellements, puis lors d'une deuxième session, a abordé le sujet de la «Nouvelle réglementation environnementale 2020 en matière de travaux neufs».

L'Association remercie ses membres de leur fidélité aux trois rendez-vous ce premier semestre, dont le fort attendu sur la «Nouvelle Réglementation 2020.» Audience allant crescendo pour la Commission ERM 360° avec des intervenants experts captant les participants jusqu'aux dernières minutes de la diffusion. À l'instar de Mathieu Couturier, Head of Cyber Crisis Management Unit de l'ANSSI à propos des enjeux cyber et résilience de nos organisations et d'Olivier Masset, Risk Manager d'Enedis ou de Catherine Delhaye, Présidente du Cercle de la Compliance.

Le 18 mai, s'est tenue la Commission Logistique et Transport, revenant sur les conséquences colossales sur l'économie mondiale du blocage du canal de Suez par le navire «Ever Given» et des leçons assurantielles à en tirer. Quant à la Commission Responsabilités, pour son troisième rendez-vous, en mai dernier, elle a connu un pic d'audience en analysant les clauses d'exclusion récemment soumises au contrôle de la Cour de cassation.

## Les régions en action

Les antennes régionales, Sud-Ouest Grand-Ouest, Provence Côte d'Azur et Auvergne Rhône-Alpes auront chacune réunit plusieurs fois leurs membres. Parmi les moments forts,



notons les retours d'expérience sur le risque cyber de l'antenne de l'arc Ouest, mais également en mai, la réunion commune des trois antennes sur la captive d'assurance et réassurance avec cette question en fil rouge : constitue-t-elle un outil pratique pour optimiser l'assurance des ETI et grandes PME? Sujet d'actualité au sein de l'AMRAE qui fera l'objet d'un « Jeudi de l'AMRAE » spécial dès la rentrée. Depuis le début de l'année, les audiences ont doublé. Un succès lié au dynamisme des présidents de commissions et aux moyens mobilisés par l'Association, tant en communication qu'en accessibilité.

## PCA-PRA et « Carto » : le club des 100

C'était un des ateliers initialement programmés pour les Rencontres AMRAE 2021, ce fut l'un des webinaires à l'audience record : le 27 mai, Fabrice Morgaut, Président de la Commission Intelligence Économique, crises et PCA, et directeur des risques et des assurances de la Compagnie des Alpes lançait le débat : PCA-PRA face à la crise COVID-19, futiles ou utiles? Avec des questions sensibles qu'il fallait oser poser « Les entreprises les ayant préparés ont-elles mieux subi cette crise et atteint une résilience plus rapidement? Ont-elles montré des limites? Quelles leçons tirer de la crise Covid-19 sur la mise en place et le déploiement de ces PCA/PRA? Faut-il envisager et préparer des PCA-PRA étendus? »

Quant à Winifrey Caudron, modératrice et membre active de la Commission ERM 360° et chargée des assurances et des risques du Groupe UP, elle invitait le 27 mai à réfléchir sur l'évolution de la cartographie des risques (postcrise Covid-19). À l'aune d'une pandémie atténuée mais toujours active, quels sont les risques ayant fortement remonté? Comment faire évoluer notre méthodologie de cartographie? Comment interpellier et mobiliser son management sur des scénarios externes, semblant rares, et dont la probabilité

de survenance laisse incrédule, même si leurs impacts risquent d'être maximums?

Un joli mois de mai pour ces sessions qui ont compté plus de 100 participants.

## Un pilote tout terrain

Émule de l'e-Évènement, Patrick Lacroix, Président de la Commission Automobile et Risk Manager d'Idex avait organisé le 31 mai ses travaux sur un plateau de télévision avec l'aide de Verlingue : une première pour une commission. Souple et robuste, le pilote de la commission automobile a frôlé la sortie du cadre quand un de ses intervenants s'est révélé cas contact. Le PCA était prêt : le duplex télé a fonctionné et chacun a pu débattre des difficultés de placement de certains risques complexes en flotte automobile.

## À vos agendas

D'ores et déjà, retrouvez le planning des webinaires de la rentrée. Informez les présidents de commission et les pilotes des antennes régionales de vos besoins et attentes. Ces contenus résultent d'une construction collective. ■

## Enquêtes et études : merci de vos contributions

L'AMRAE vous sollicite régulièrement pour participer aux enquêtes et études participant à l'enrichissement de son socle scientifique. Un grand merci aux adhérents ayant contribué à l'étude sur les informations publiées par les entreprises des secteurs de l'industrie et des services, dans les Facteurs de risque et la DPEF, à celle sur les travaux menés par l'AMRAE en vue de la mise en place d'un dispositif spécifique incitant à la création de sociétés captives en France, au Panorama SIGR 2021 et ainsi qu'à celle, dernière en date, sur l'assurance cyber : LUCY.



Chem-In EXPERTISES

## DES EXPERTS INDUSTRIELS IMPLIQUÉS

Depuis sa création en 2005, le cabinet Chem-In-EXPERTISES, historiquement installé en Île-de-France, s'est aussi développé en régions, à Bordeaux et à Marseille. Il intervient en France et à l'international pour régler à l'amiable ou en judiciaire, des conflits entre sociétés dans le cadre de litiges industriels.



**DENIS CHEMIN,**  
**PRÉSIDENT**

### Contact :

- 101, chemin de Ronde,  
78 290 Croissy-sur-Seine
- 01 34 80 14 68
- [www.chem-in-expertises.com](http://www.chem-in-expertises.com)
- [denis.chemin@chem-in-expertises.com](mailto:denis.chemin@chem-in-expertises.com)
- [chem-in@chem-in-expertises.com](mailto:chem-in@chem-in-expertises.com)



### Pour quels litiges intervenez-vous ?

Le cabinet traite toutes catégories de sinistres quel qu'en soit l'enjeu, en consacrant à chacun une attention particulière et avec un savoir-faire reconnu, au titre de la Responsabilité Civile.

80 % des interventions concernent les domaines de la chimie, de la pharmacie, des polymères et du bâtiment (colles, mortiers, peintures, phénomènes de corrosion). Les incendies automobiles et bâtiments, l'agroalimentaire, les process industriels et les sinistres financiers complètent notre panel d'intervention.

### Qui sont vos experts ?

Les experts de notre cabinet sont issus du milieu industriel. De formation ingénieurs ou universitaires de troisième cycle, ils ont chacun leur spécialité : docteurs, ingénieurs chimistes, spécialistes de l'environnement, de la construction, de l'agroalimentaire, de l'informatique, des process industriels, des préjudices financiers, ainsi qu'un expert est qualifié RCCI. Au même titre que moi, un de nos experts est agréé CRAC. Cette certification nous permet d'intervenir sur des dossiers complexes et techniques de la construction.

### Qui sont vos donneurs d'ordre ?

Nos donneurs d'ordre sont les majors internationaux du marché de l'assurance : AXA, MMA, Zurich, HDI Global SE, Allianz, QBE... Nous sommes toujours missionnés dans le cadre de litiges industriels. Les sociétés leader qui nous font confiance sont : BASF, PERMO-BWT, 3M, BECKER INDUSTRIES, STELLANTIS, TERREAL, SERVIER, UNIVAR, GIRPI, BOLLINGER, GRIFFINE...sans oublier les ETI comme SULKY BUREL, les PME et TPE comme PERFRANCE.

### À quel moment intervenez-vous ?

Être sollicité dès l'origine d'un litige mettant en jeu la responsabilité civile permet d'élaborer la meilleure stratégie possible dans l'intérêt de nos

clients. Notre process est éprouvé. Dès que le sinistre est déclaré à l'assureur et que nous sommes mandatés, nous cherchons à obtenir toutes les informations (sur la commande, le contrat, les OF...) auprès de la société que nous défendons. Parallèlement à la collecte de ces renseignements, nous prenons contact avec la partie lésée pour enclencher le débat contradictoire et se mettre autour de la table afin d'entendre toutes les parties.

### Comment se règle le litige ?

En règle générale, même si chacun défend sa vision, nous trouvons une porte de sortie amiable. En revanche si chacun reste sur ses positions, le dossier prend une toute autre tournure : la société s'estimant lésée fait appel au tribunal qui nommera un expert judiciaire pour engager des investigations et rendre un rapport qui fera foi.

### Quel est votre rôle ?

Notre rôle est de défendre en toute indépendance les intérêts de la société et de son assureur sans être dilatoire et sans défendre l'indéfendable. Notre analyse doit être en premier lieu technique. Nous devons rendre un avis sur les causes, circonstances et origines de la malfaçon et des effets collatéraux. Nous n'emmènerons jamais notre client dans une impasse de laquelle nous aurions tous des difficultés à en sortir.

### Quelle est votre valeur ajoutée ?

Nous sommes proches de l'assureur et de l'entreprise qui nous ont mandatés. Avec l'équipe formée pour accompagner les clients (courtier, avocat, agent...), nous sommes dans l'intuitu personae, l'efficacité, l'efficacité et l'humain pour un résultat optimum dans l'intérêt de tous.

CITALID

## PLACER LE RISQUE AU CŒUR DE L'ASSURANCE, POUR ANCRER L'ASSURANCE AU CŒUR DU RISQUE

Les mois passés regorgent d'illustrations d'un risque cyber complexe, évolutif et coûteux. Poussées au pragmatisme pour sauvegarder leurs activités, les entreprises brisent les silos et arbitrent leurs décisions par le risque. L'assurance, mise à mal par cette sévère sinistralité, doit s'inspirer de ses assurés et s'ancrer dans la chaîne de maîtrise du risque cyber.



**ROXANNE DESLANDES,**  
**CHEF DE PRODUIT ASSURANCE**



### Placer le risque au cœur de l'assurance ...

Le risque cyber est un ensemble vivant de scénarios d'attaque confrontés à un profil de défense. Il est appréhendé en majorité par l'assurance via un questionnaire ou une réunion de souscription, et l'analyse des sinistres. Ces méthodes d'évaluation – c'est aussi le cas de l'audit – présentent pour inconvénient de ne pas faire état de la réalité de la menace, mais également de partager un niveau de défense incomplet et biaisé.

Les analyses de risque, davantage dynamiques grâce à la Cyber Threat Intelligence, existent en entreprise, mais ne sont pas encore exploitées par l'assurance pour asseoir les stratégies de souscription et de rétention de portefeuilles. La décision de souscrire un risque est alors arbitrée de façon binaire. Des offres standardisées sont proposées sans tenir compte de la stratégie de rétention ou des efforts dans la réduction du risque résiduel de l'assuré. Ne nous résignons plus lors de la souscription à la photographie tronquée du risque. Capitalisons sur l'existant des assurés, et notamment leurs outils de pilotage de risque, pour digitaliser l'introduction du risque à l'assurance et passer en mode vidéo.

### Pour ancrer l'assurance au cœur du risque...

L'assurance dédiée au risque cyber dépend essentiellement, depuis ses débuts, d'un équilibre de marché et d'ajustements en réaction aux sinistres. Arrivée aux limites de son modèle traditionnel, elle s'illustre par une hausse des primes et un appauvrissement des couvertures, sabrées de sous-limites de capacité, franchises verticales ou encore d'exclusions de faits générateurs.

Un exemple parlant de cette discordance nuisible entre risque et assurance est l'indemnisation du paiement des rançons. Cette garantie finance largement l'écosystème criminel du rançongiciel. Les assureurs, parfois eux-mêmes victimes, aggraveraient la sinistralité qui les fait vaciller en payant des montants de rançon « catastrophiques ».

Pour concrétiser son potentiel de clé de voûte d'une gestion du risque cyber résiliente et passer à l'échelle, l'assurance fait face à un enjeu de taille : la financiarisation et la tarification du risque sur l'ensemble des lignes exposées de façon affirmative ou silencieuse.

Clarifier l'exposition générale de l'assurance au risque cyber et rationaliser les polices est encore un grand défi. Un assuré ne sait pas aujourd'hui comment son risque cyber est évalué et couvert par l'assurance. Les méthodes actuarielles traditionnelles souffrent du manque de données. Elles nécessitent d'être augmentées par une modélisation experte du risque et des approches reconnues par la communauté cyber. C'est ce que nous proposons avec Citalid, solution logicielle pionnière de la quantification et du pilotage du risque cyber.

### Et débloquer ainsi son plein potentiel

Adapter les programmes d'assurance selon l'évaluation financiarisée et dynamique d'un risque : c'est anticiper les sinistres et confirmer la valeur ajoutée de l'assurance dans la gestion de risque. Pour débloquer le plein potentiel de la cyberassurance en Europe, rejoignez notre mission : unifions ensemble les communautés cyber et assurantielle.

COLLOMÉ FRÈRES

## EXPÉRIENCE ET INNOVATION

Fort de plus de 115 ans d'expertise après sinistres, Collomé Frères continue de créer de nouvelles solutions « sur mesure » et développe des produits dédiés au risque cyber. Entretien avec Stéphane Debeauve, Président de Collomé Frères.



**STÉPHANE DEBEAUVÉ,  
PRÉSIDENT**



### Pouvez-vous nous en dire plus sur le cabinet Collomé Frères en juin 2021 ?

Collomé Frères accompagne de grandes et moyennes entreprises dans le recensement et l'évaluation de leurs biens et dans le règlement de leurs sinistres.

Nous sommes une société familiale de plus de 115 ans d'existence composée d'une équipe dynamique, motivée et soudée regroupant des profils de haut niveau et de formations très complémentaires.

Notre structure à taille humaine offre à nos clients une grande proactivité et une très forte implication de nos experts dans chaque dossier. Collomé Frères est membre fondateur d'UPEMEIC et certifiée Sociétés d'experts d'assurés par Bureau Veritas Certification (RE/UPE/2018).

### La crise sanitaire a-t-elle fait évoluer vos prestations d'expertise ?

Cette crise a été riche d'enseignements.

L'agilité du cabinet et la disponibilité de nos équipes, que je remercie, nous ont permis de mettre en place très rapidement des procédures d'expertises adaptées au contexte dégradé.

Ainsi lors de nos travaux d'expertise après sinistre, nous avons intensifié le recours aux modes de communication modernes : visioconférences, échange de données informatisées et utilisation de fichiers de chiffrage de dommages partagés de façon contradictoire. Ce dernier point constitue une réelle avancée qui perdurera une fois la crise passée.

L'impossibilité d'accès aux sites de nos clients et l'indisponibilité de nos interlocuteurs terrains, nous ont également conduits à développer des prestations d'estimation à distance privilégiant l'audit et l'utilisation renforcée de toutes les données disponibles :

- Chez les clients :

- Fichiers des immobilisations comptables, inventaires ;

- Fichiers issus des outils de gestion et maintenance des biens.

- Issues du BigData afin de fiabiliser la justification des valeurs estimées.

En complément du référentiel CNPP 6109, qui définit l'expertise préalable, nous sommes aujourd'hui à même de proposer des solutions modernes traçables et justifiables très adaptées à la taille et aux attentes de nos différents clients.

### Vous vous positionnez comme les experts de demain. Dans ce cadre, quels sont vos axes de développement ?

Notre indépendance des acteurs du monde de l'assurance présente une garantie essentielle qui nous place au premier plan pour intervenir dans le règlement de sinistres majeurs.

À ce titre, nous continuons de nous spécialiser dans la valorisation de préjudices complexes, et de pertes immatérielles avec ou sans dommages. Dans l'esprit d'élargir le périmètre de nos interventions contradictoires au domaine de la construction, nous proposons des audits préalables avant la fin des garanties décennales et une solution optimisée en vue d'obtenir l'indemnisation des désordres.

Par ailleurs, à l'heure où les cyberattaques progressent de façon considérable, et au vu des enjeux qu'elles représentent, nous sommes de plus en plus sollicités et adaptons nos produits.

Dans cette perspective, nous accordons une très grande importance au recrutement de profils digitaux/tech pour mieux appréhender ces risques d'aujourd'hui et de demain.

Le cabinet poursuit sa politique d'investissement sur des jeunes profils passionnés pour les former par nos sachants seniors en optimisant les transferts de connaissance.

Ainsi, l'expérience se transmet aux nouvelles générations d'experts qui porteront demain très haut les valeurs de notre entreprise plus que centenaire.



DIGITEMIS

## COMMENT RÉVOLUTIONNER LES PROCESSUS CYBER POUR MAÎTRISER L'EXPLOSION DES RISQUES ?

La crise Covid-19 a accéléré la diffusion des cyber-risques et a coïncidé avec la sortie de la nouvelle solution Make IT Safe de DIGITEMIS, réellement concentrée sur l'identification des cyber-risques et leur maîtrise dans le temps. Le point avec Goulwen Le Fur, responsable innovation.



**GOULWEN LE FUR,**  
RESPONSABLE INNOVATION



**Que constatez-vous concernant la gestion des cyber-risques vis-à-vis de cette situation totalement inédite ?**

Nous avons constaté que nous sommes face à une gestion du risque à deux vitesses selon les typologies d'entreprises. En effet, nous avons d'une part des grands groupes, qui avaient déjà une démarche de gestion de risques, mais qui se sont mis à l'accélérer nettement, au vu de la recrudescence des attaques. Nous sommes de plus en plus contactés par ces grands groupes pour les aider à industrialiser leurs process, digitaliser leurs activités telles que le suivi de la sécurité dans les projets ou la contractualisation des plans d'assurance sécurité avec les fournisseurs. D'autre part, nous observons que les plus petites structures, qui ne traitaient pas ou peu ce risque, commencent pour certaines d'entre elles à changer de posture. Elles se retrouvent dans une situation qu'elles ne maîtrisent pas et demeurent souvent dans un grand flou. Une partie d'entre elles n'ont pas encore pris conscience de ce risque et de sa gravité. Elles n'ont alors pas encore enclenché de démarche contre le risque cyber. D'autres, à l'inverse, ont décidé de se lancer dans l'analyse et le traitement du cyber-risque, c'est pourquoi nous les outillons afin de réduire le budget lié à la mise en place de ce tout nouveau processus.

**Dans ce contexte nouveau, comment Make IT Safe, la solution innovante de DIGITEMIS, aide les entreprises ?**

La solution Make IT Safe propose tout un ensemble de modules qui s'adaptent à la maturité de l'entreprise. Grâce à différents exercices, comme l'audit de conformité interne, l'évaluation du risque cyber fournisseur ou le suivi de la sécurité dans les projets IT, Make IT Safe va permettre de :

- identifier le risque cyber et d'en déterminer le niveau de criticité ;
- établir un plan d'actions priorisées, pour réduire par paliers les risques identifiés ;
- coordonner un suivi collaboratif de la mise en place de ce plan d'actions tout au long de la vie de l'entreprise.

**Quels sont les résultats apportés par la solution Make IT Safe pour répondre à ces enjeux ?**

Nous travaillons à optimiser les process et à faire en sorte que les CISO/RSSI se concentrent sur les enjeux majeurs auxquels ils font face. Make IT Safe est un outil qui permet à la fois de réduire les risques, d'économiser des ressources, d'aller plus vite dans la mise en place des processus cyber pour faire face aux risques. La solution aide les équipes cyber, qui sont souvent débordées face au nombre de sujets à traiter, à se concentrer sur les enjeux prioritaires.

Par exemple, nous mettons en place des systèmes d'analyse simplifiés pour les projets IT, ce qui va permettre d'identifier rapidement les points d'attention pour l'entreprise.

Nous sommes également capables de réaliser une évaluation massive et rapide de tout l'écosystème d'une entreprise, afin de repérer les risques pouvant émaner de ses parties prenantes.

Le fait de centraliser tous les indicateurs dans une seule solution va aussi permettre de travailler de manière consolidée dans un groupe, mais également de réaliser un suivi transverse dans le temps de la réduction des cyber-risques qui pèsent sur l'entreprise ou le groupe. Cette solution s'appuie sur les meilleures pratiques des groupes les plus précurseurs et a fait ses preuves au travers de déploiement dans des groupes majeurs des secteurs de l'énergie, de l'industrie, de la banque, de l'assurance...



# MÊME S'ILS N'ONT PLUS D'ADRESSE, NOUS ARRIVERONS JUSQU'À EUX.

La santé est un droit fondamental.  
Rien ne nous empêchera de le défendre, partout dans le monde.



**LA SANTÉ  
AVANT TOUT**

Faites un don sur  
[medecinsdumonde.org](http://medecinsdumonde.org)



IXI GROUPE

## L'HUMAIN AU CŒUR DE L'EXPERTISE

IXI-Groupe est avant tout une entreprise d'Hommes et de services, au cœur de la prévention des risques et de la gestion des sinistres, avec un réseau généraliste IXI-France et un réseau spécialiste IXI-Plus. Les deux réseaux sont composés exclusivement d'experts indépendants, une véritable marque de distinction sur le marché de l'expertise.

Rencontre avec son Directeur Général, Yann Bocquillon.



**YANN BOCQUILLON,**  
**DIRECTEUR GÉNÉRAL**



### Quel est votre positionnement ?

IXI-Groupe s'est positionné dès l'origine en tant que réseau d'experts indépendant, d'abord pour l'expertise construction. Le réseau s'est développé ensuite vers la protection juridique et dès 2008 sur l'ensemble de l'expertise d'assurance non automobile. En 2017, nous avons créé notre marque IXI-Plus dédiée aux sinistres de spécialité, nécessitant une approche technique pointue, CPA-Experts fait partie des premiers cabinets ayant rejoint le réseau de Spécialistes. De nouveaux cabinets nous ont rejoint depuis, et notre réseau compte désormais 52 experts spécialistes, en plus de nos 300 experts généralistes à l'échelle du groupe.

Depuis quelques années enfin, IXI est sollicité par les assureurs, les courtiers mais aussi les Risk-managers de grands comptes pour des missions de prévention-conseil, d'audit de sinistralité, ou autour de solution sur-mesure de gestion de sinistres.

### Que proposez-vous concrètement ?

Fort de ses valeurs fondamentales et d'un projet d'entreprise solide, IXI-Groupe se positionne en tant que partenaire légitime pour accompagner chaque client dans la prévention des risques et la résolution de sinistres. Notre démarche itérative et vertueuse : « audit-prévention », « gestion de sinistres » et « retour d'expériences » peut se déployer en local, à l'échelon national et même à l'international, en nous appuyant sur Advanta Global Services, réseau d'experts présents sur les 5 continents.

Nous proposons également des solutions pour mieux accompagner les Risk managers et les gestionnaires de sinistres dans la gestion de crise & la communication particulière pour ces événements.

Sur un plan stratégique, spécificité de notre positionnement, nous sommes référents sur les enjeux techniques avec une place prépondérante de l'Humain

**L'Humain est d'ailleurs au cœur de la Raison d'Être de votre groupe. Qu'en est-il ?**

Cette Raison d'Être dévoilée à l'été 2020 est l'expression tout d'abord de travaux collectifs menés au plus

près du terrain. Ce qui a assez naturellement donné lieu à une refonte de notre signature « L'Humain au cœur de nos expertises ».

Une Raison d'Être qui se traduit également par l'affirmation de 5 valeurs fondamentales et engageantes pour l'avenir de notre groupe.

**Dans le cadre du développement international du groupe, vous capitalisez sur des partenariats forts comme celui conclu avec Advanta en 2020...**

Au-delà de notre fort ancrage territorial, nous travaillons avec un tissu d'entreprises de taille moyenne et de multinationales avec des activités partout dans le monde. Nous avons donc souhaité conforter nos capacités d'intervention également à l'international. Cette ambition s'est concrétisée au travers d'un partenariat avec Advanta, un acteur international de l'expertise de risque et de l'industrie, avec qui nous partageons une vision et des valeurs communes.

Grâce à ce rapprochement, nous avons aussi renforcé nos offres de spécialistes en France et pouvons aujourd'hui conseiller plus encore les entreprises françaises dans la gestion de leurs sinistres en Métropole, Outre-mer et à l'international.

Enfin, Advanta enrichit notre savoir-faire technique et notre traditionnelle maîtrise des polices d'assurances françaises d'une approche de « Loss Adjusters », modèle des grands leaders mondiaux de l'expertise.

**Quelles sont vos perspectives de développement ?**

Les grands sujets qui vont nous mobiliser pour l'avenir sont l'amélioration continue de nos processus opérationnels et de l'expérience client.

Nous ambitionnons également le développement de nouvelles offres de service complémentaires et innovantes, dans le conseil notamment, l'attraction accrue et la fidélisation des talents, tout en concrétisant chaque jour davantage nos engagements sociétaux et environnementaux.



SARETEC

## LA GESTION DE CRISE PAR FONDS DE SOLIDARITÉ : RIDICULE, DANGEREUX OU ÉVIDENT ?

### RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LA CRISE MAJEURE À ROUEN

Dominique Delmas, directeur du développement Entreprises et Collectivités au sein de SARETEC France, nous en dit plus sur la gestion de crise par fonds de solidarité. Explications.



**DOMINIQUE DELMAS,**  
**DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT**  
**ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS**



**Vous avez conseillé à la société Lubrizol de mettre en place un fonds de solidarité suite à l'incendie du 26 septembre 2019. Pourquoi ?**

De mes 25 ans d'expérience, dans la gestion de crise, j'ai retenu la question que se pose tout dirigeant qui affronte une crise : comment garder ou reprendre le contrôle de mon entreprise ?

Dans des affaires comme le Médiateur, l'explosion AZF, ou autres, la justice prend plus de 10 ans à se prononcer. Pendant ce temps, ce sont coups de théâtre incessants et rumeurs. L'image, la confiance de ses clients, fournisseurs, investisseurs... sont mises à mal. L'entreprise ressemble à un navire pris dans la tempête ayant perdu ses repères et qui cherche son cap.

**Comment le fonds de solidarité permet-il de répondre à cette situation ?**

Il faut partir de la cause de la tourmente. Prenons l'exemple des agriculteurs dans l'affaire Lubrizol, leurs exploitations ont été arrêtées pendant plusieurs semaines. Ils étaient en difficulté. D'où une énorme colère. Que se serait-il passé s'ils avaient dû attendre la justice ?

La solidarité démine cette situation. Elle permet d'attendre plus sereinement la décision de justice, en échappant au désordre. C'est aussi un outil précieux de communication continue avec les nombreuses parties prenantes (État, administration, organisations professionnelles, syndicats, tiers, instances juridiques, média...). Mais attention ! C'est un outil dont les conditions et les limites sont strictement encadrées afin de ne pas influencer sur la détermination des responsabilités et préserver les recours dans les multiples procédures administrative, pénale, civile. Pilotage fin et dialogue sont deux maîtres mots de la gestion de crise. Le fonds de solidarité les facilite en installant la confiance, qui est fondamentale.

**Existe-t-il des pièges à éviter ?**

Le board de Lubrizol s'est décidé en 24 heures !

Vous connaissez les Américains : ils ont évalué les risques, les opportunités et ont été pragmatiques. Le piège est d'attendre les décisions administrative, pénale et juridique en laissant l'entreprise en prise permanente avec les tiers et les médias. J'en ai trop vu les effets dramatiques depuis 25 ans.

**Un fonds de solidarité, n'est-ce pas plaider coupable ?**

Qui peut servir cette idée ? L'accepter serait une atteinte mortelle à l'aide aux victimes.

Les résultats obtenus sur Rouen parlent d'eux-mêmes : les instances agricoles représentées par le FMSE (fonds de mutualisation du risque sanitaire et environnemental) ont immédiatement compris l'intérêt du fonds de solidarité. La régularisation rapide des versements d'aide a permis d'instruire 95 % des dossiers en 8 mois. C'est un exemple concret de résilience d'une profession suite à une crise ! De même, la Préfecture et les CCI ont été des acteurs importants de l'aide apportée aux commerçants de Rouen par ce fonds. Ils ont facilité une résolution de 90 % des demandes en 6 mois. Le fonds de solidarité repose sur la puissance du collectif. Il sert un système complexe en apportant quasi instantanément une aide décisive.

N'est-ce pas la leçon du COVID ? Où en serait notre pays sans fonds de solidarité ? Et c'est une tendance forte. C'est l'article 1833 du Code Civil, la nouvelle responsabilité sociétale des entreprises, que la société Lubrizol a mis en application à Rouen. Depuis 5 ans, la signature de notre marque Advance by SARETEC est « le risque est une opportunité ». Fonds de solidarité, formation aux gestes qui sauvent en cas de sinistre, audit de portefeuille sinistres. nous abordons le risque avec un regard nouveau.

Et il semble que nous fassions école : la gestion de crise à Rouen est étudiée par des chercheurs !

## SWISS RE CORPORATE SOLUTIONS

# PROTÉGEZ VOS VIES NUMÉRIQUES !

François Brisson, Head Cyber et Technology EMEA chez Swiss Re Corporate Solutions, nous en dit davantage sur le marché des assurances Cyber. Il nous présente aussi Swiss Re Corporate Solutions, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de réassurance, d'assurance et d'autres formes de transfert de risques basés sur l'assurance.



**FRANÇOIS BRISSON,**  
**HEAD CYBER ET TECHNOLOGY EMEA**



**Pouvez-vous nous en dire plus sur le marché des assurances Cyber ? Quelles sont ses principales caractéristiques ?**

Bien que certaines PME et ETI commencent à s'y intéresser, le marché français de la cyberassurance s'est particulièrement développé ces dernières années autour des grandes entreprises. Le volume de primes sur ce segment a augmenté de près de 30 % en 2020. Nous avons également constaté un développement des sinistres assez importants. Toutefois, les chiffres divergent de 80 millions d'euros à 140 millions d'euros pour les entreprises françaises pour la seule année 2020.

Par ailleurs, c'est un marché de plus en plus complexe. Aujourd'hui, nous avons plus de 15 compagnies avec des équipes dédiées qui travaillent uniquement sur ces sujets. En France, les grands opérateurs habituels des lignes financière sont tous présents sur ce marché. Enfin, nous sommes passés d'un marché « en acquisition » avec des assureurs qui voulaient entrer sur ce marché et qui pratiquaient des prix très bas à un marché subissant une « correction », qui a vu des taux exploser pour certains. Nous sommes donc entrés dans ce qu'on appelle un « hard market », et nous devrions y rester jusqu'à fin 2022.

Au niveau mondial, c'est un marché évalué à 1,6 milliard d'euros en 2020 et de 140 millions d'euros en France.

**Sur ce marché, quel est le positionnement de Swiss Re Corporate Solutions ? Que proposez-vous ?**

En France, nous participons aux programmes cyber des grandes entreprises, qui généralement pèsent plus d'une centaine de millions d'euros. Aujourd'hui, nous développons et proposons de nombreuses solutions pour les grands groupes mais aussi pour les ETI et PME. Ces dernières n'ont pas toujours les moyens de gérer les cyber-risques. Néanmoins, ce volet leur permet de fidéliser leurs clients.

Nous avons mis en place une solution innovante de gestion des risques qui associe l'assurance à des services de protection contre les attaques cyber. Nos services ne présentent pas de contrainte technique et sont proposés à des tarifs attractifs, ce qui les rend intéressants pour tout type de PME.

**Aujourd'hui, quelles sont les tendances qui caractérisent ce marché ? Quelles en sont les perspectives et les limites selon vous ?**

À l'évidence, nous allons continuer à voir un durcissement des conditions et une hausse des prix. De plus, les assureurs continueront à réduire leur capacité disponible par risque du fait du contexte généralisé de développement des sinistres, notamment des ransomwares aux États-Unis (+40 % en volume de sinistres en 2020).

Par ailleurs, dans un monde en pleine digitalisation : les activités illégales, le hacking, les attaques économiques... sont désormais plus nombreuses et mieux organisées. Dans ce contexte, nous devons continuer à opérer la séparation entre l'assurance cyber et les lignes traditionnelles afin de maîtriser nos expositions et de sécuriser nos engagements.

**Quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs sur ce sujet ?**

Aujourd'hui, l'industrie de l'assurance ne peut plus se contenter de proposer une seule solution à nos clients. Nous devons leur proposer un service complet, associant garantie financière et services liés à la cybersécurité. Notre industrie est tout à fait légitime pour proposer des services à valeur ajoutée de risk management, d'audits des risques en complément des services sinistres proposés suite à un incident. L'évolution de la compétition passera par ce changement d'offre de la part des assureurs. C'est aussi ce qui fera la différence dans les années à venir, notamment pour les PME et ETI qui y verront de l'intérêt dans la gestion globale de leurs risques.

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

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

Assurance  
Performance  
Risques  
Maîtrise  
Prévention  
Bâle PCA Captive ERM  
Gouvernance  
Solvabilité Crise Conformité

Formations certifiantes, diplômantes  
Programmes courts  
Formations intra-entreprise

En savoir plus : [www.amraeformation.fr](http://www.amraeformation.fr)  
Contact : [amrae.formation@amrae.fr](mailto:amrae.formation@amrae.fr) - 01.42.89.32.72



# Abonnement 2021\*

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

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

☐ Non adhérent à l'AMRAE : 74 € HT\*\*

### Adresse de livraison

Nom .....  
Prénom .....  
Entreprise .....  
Adresse .....  
Code Postal [ ][ ][ ][ ][ ][ ]  
Ville .....  
Tél. ....  
E-mail .....

### Adresse de facturation

si différente de l'adresse de livraison

Nom .....  
Prénom .....  
Entreprise .....  
Adresse .....  
Code Postal [ ][ ][ ][ ][ ][ ]  
Ville .....  
Tél. ....  
E-mail .....

Date .....

Signature

## ATOUT RISK MANAGER

**Contact : AMRAE**  
**Service abonnement**  
80 boulevard Haussmann  
75008 Paris  
Tél. : 01 42 89 33 16  
[atoutriskmanager@amrae.fr](mailto:atoutriskmanager@amrae.fr)

RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

NB : application du taux de TVA en vigueur au moment de la commande (20 % en janvier 2021).

\*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.







EQUAD



**VOTRE PARTENAIRE  
DE L'EXPERTISE-CONSEIL**  
EN FRANCE & À L'INTERNATIONAL

Tous nos secteurs d'activités sont à découvrir sur :

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

INDUSTRIE | CONSTRUCTION | ÉNERGIE | ENVIRONNEMENT | AGROALIMENTAIRE



# QBE Toujours prêt

**Aidons les entreprises à renforcer leur résilience**

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



QBE European Operations est le nom commercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited et QBE Europe SA/NV. QBE Europe SA/NV est le nom commercial de la société de droit belge QBE Europe. QBE Europe SA/NV est une société anonyme au capital de EUR 770.061.500 immatriculée en Belgique sous le n° 0690.537.456 – RPM Bruxelles – TVA BE 0690.537.456. Son siège social est situé 37, boulevard du Régent, 1000 Bruxelles - Belgique. La succursale en France de QBE Europe SA/NV est inscrite au RCS de Nanterre sous le numéro 842 689 556. Son établissement principal est sis Coeur Défense – Tour A – 110, Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex. QBE Europe SA/NV est une entreprise régie par le Code des Assurances pour les contrats souscrits ou exécutés en France. QBE Europe SA/NV est agréée sous le numéro 3093 et soumise au contrôle de la Banque Nationale de Belgique (BNB) et sa succursale en France est également soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudential et de Résolution (ACPR).