



## Dossier

L'État du marché 2021, renouvellement 2022 :  
Oser les risques. Sans assurances ?

Retour d'expériences : création en France  
des captives de SEB et de Bonduelle

## Métier Risk Manager

Réseau international

Victor Vereshchagin, RusRisk

Formation à la loupe

Les formations intra de l'AMRAE

## Veille et position

L'appétence aux risques en quête de formalisation

## Actualités de l'AMRAE

Journée scientifique 2021

Les Rencontres économiques  
d'Aix-en-Provence 2021

*Ceci n'est-il pas  
un contrat d'assurance ?*



## Freestyle

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

## 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

## « RETEX »

La pandémie a ouvert nombre d'yeux sur l'inefficacité ou, à l'inverse, la bonne performance de certaines pratiques et méthodes. Parmi les efficaces, le Risk Management. Nous l'avons constaté, les entreprises qui pilotaient par les risques et disposaient d'une gestion mature des risques ont mieux su naviguer et absorber une partie du choc économique.

Si elles n'ont pas la prétention d'avoir prévu une pandémie de cette ampleur – l'échec est ici patent – ces entreprises avaient anticipé les risques associés à une immobilisation de l'économie. Grâce à leur gestion des risques, elles ont su s'adapter et préserver la continuité de leurs activités, même en mode dégradé.

Pour les plus entraînées, le déclenchement des cellules de crise a permis de gérer l'urgence. Les plans de continuité d'activité ont facilité le pilotage des affaires au quotidien, avec la santé des parties prenantes comme priorité.

Si les fondamentaux de la gestion de crise sont l'anticipation, la préparation, l'entraînement et l'exécution, la phase critique du « Retex », celle de l'analyse des bons et des moins bons fonctionnements ne doit jamais être omise.

Ce temps de retour d'expérience venu du monde militaire, est l'outil qui nous permet « d'être moins c\*uillon la prochaine fois » comme me l'expliquait, lors d'un stage à Lorient récemment, un ancien des forces spéciales. Souvent perçu, à tort, comme punitif, le retour d'expérience permet de prendre du recul collectivement pour comprendre ce qui a bien fonctionné et ce qui a été un échec, pour mieux se préparer à la prochaine crise. On parle bien ici du « comment » et du « pourquoi » non pas du « qui ».

De son côté, le marché de l'assurance poursuit sa fuite, baisse des capacités voire retrait complet sur certaines branches de risques. La critique pourrait être facile alors que ces « partenaires », en quête de sens, se penchent sur leur raison d'être.

Mais nous devons collectivement faire notre « retex ».

Il faut nous préparer aux prochaines crises et à leurs conséquences qui déjà se profilent. Crises multiples et à répétition, conséquences de la pandémie, qui seront aggravées par d'autres risques déjà identifiés : l'inadéquation de nos modèles socio-économiques à répondre à la fracture sociale qui ne cesse de se creuser, les tensions sociales assourdies le temps des confinements et le dérèglement climatique.

Trois facteurs de risques présents, substantiels qui obèrent un système par ailleurs en perte de vitesse et d'équilibre.

Les subventions et financements d'urgence décidés au début de la pandémie pour maintenir l'économie ne construisent pas de nouveaux modèles économiques et sociaux face aux problématiques systémiques.

Sans plus attendre, nous devons prendre un nouvel élan pour construire des solutions durables et responsables avec le Risk Management comme socle. Aucune partie prenante ne pourra se désengager de cette nécessaire prise de risque.

Je salue à cet égard les avancées du gouvernement et de l'Assemblée nationale dans leur réflexion et action sur le financement du risque.

On ne pourra pas dire qu'on ne savait pas...  
Et nous ne nous taisons pas. ■



*Oliver Wild,  
Président de l'AMRAE.*



# 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.



**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 :** Nathalie Arensonas,  
Clémentine Barbuise, Cécile Desjardins,  
Sabine Germain, Aurélie Nicolas

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

**Crédits photos**  
Stéphane Olivier/Artephoto, Sylvie  
Humbert, Sacha Lenormand, Charles de  
Toirac, iStock, Bonduelle, Seb

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

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

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

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

**Dépôt légal :** Octobre 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 publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc. est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.

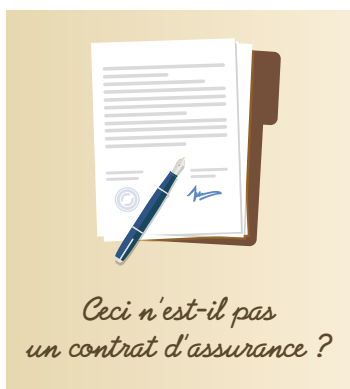
**3 -Édito****06 -Portrait**

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

**15 -Acteurs en vue**

15 Marie-Pierre Bossard, Gilbert Canameras, Anne-Marie Cona, Sylvie le Damany, Sophie Mauclair

16 Prix des Sciences du risque 2021

**19 -Dossiers**

20 Retour d'expériences : création en France des captives de SEB et de Bonduelle

28 L'État du marché 2021, renouvellement 2022 : Oser les risques. Sans assurances ?

**33 -À l'affiche**

33 Revue de presse

34 Agenda

**42 -Métier Risk Manager**

42 Réseau international : Victor Vereshchagin, RusRisk

46 Formation à la loupe : les formations intra de l'AMRAE

**48 -Veille et position**

L'appétence au risque en quête de formalisation

**54 -Actualité de l'AMRAE**

54 En léger différé :

Rencontres économiques 2021 d'Aix

61 Bureau permanent : nouvelle organisation

62 Journée scientifique et cocktail AMRAE

**74 -Bulletin d'abonnement**

Par Nathalie Arensonas

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

# Freestyle

**D'une crise de vocation, il a fait un atout. En bon véliplanchiste, il a négocié un virage professionnel à 90 degrés, passant de la biologie à la gestion des risques. Esprit libre, curieux, critique, François Beaume évangélise dans les universités pour attirer des profils aussi iconoclastes que le sien. Directeur des risques et des assurances chez le leader mondial de la distribution d'équipements électriques, il pilote également la transformation numérique de l'AMRAE.**



**F**rançois Beaume aurait pu être chercheur, le nez et les lunettes sur une paillasse dans un laboratoire, travailler sur un vaccin à ARN messager. Quarante-six ans, le teint hâlé, version côte ouest, le Bordelais déroule un parcours atypique, des choix professionnels inattendus, mais calculés. Tout d'abord, ses amours de jeunesse : la biologie et plus précisément, la virologie moléculaire et les interactions bactériennes. Son bac D en poche au milieu des années 90, il a d'abord tenté le concours de médecine parce qu'il voulait être psychiatre. Collé deux fois de peu, il décroche en 2000 une maîtrise de biologie à l'université Victor Segalen de Bordeaux. « *Mais je ne me voyais finalement pas passer ma vie en laboratoire, et avec mon diplôme, je ne pouvais pas non plus être prof de biologie !* », raconte ce fils de deux agrégés de philosophie. « *Un cul-de-sac absolu* », juge-t-il à l'époque.

### De la biologie au Risk Management

Une erreur d'orientation qui n'a pas fait pas froid aux yeux de ce passionné de sports de glisse : à 25 ans, il décide de virer complètement de bord et de prendre la route du risque. Non sans bien analyser la vague avant de s'engager. Lorsqu'il postule pour un stage chez L'Oréal – qui sera prolongé en CDD –, son « pitch » est implacable : « *La biologie, c'est l'étude du vivant et la nécessité de s'adapter pour survivre et prospérer. Le Risk Management, c'est exactement la même chose, mais appliqué à l'entreprise* », énonce celui qui aime bousculer les lignes, se frotter à l'inconnu. Michel Rouffiac, alors Directeur des assurances de L'Oréal, l'embarque dans son équipe. Parce qu'il le valait bien.

Loin de la recherche en produits cosmétiques, François Beaume est chargé de rédiger les normes et les procédures assurantielles de L'Oréal encore peu écrites à l'époque. Son profil est très atypique, mais il a la tête bien faite : en



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

moins de six mois, il rédige tous les contenus attendus, analyse les situations, comprend vite, sait tout faire, même coder un site intranet sur Dreamweaver, ce logiciel abscons qui n'a aucun secret pour les développeurs web. Pour l'occuper pendant les quelques semaines restantes, ses trois maîtres de stage (en charge des assurances et de la DSI du cabinet de courtage captif) lui proposent une nouvelle mission : créer un système d'information de gestion des risques (SIGR) intégré à l'intranet. Avec un CDD de neuf mois à la clé. Banco !

## BIO EXPRESS

Une passion ne fait pas une vocation. François Beaume, 46 ans, l'a appris à ses dépens, mais pas tant. D'un faux départ – des études de biologie – il en fait un atout. Il se forme à l'Institut du Management du Risque (IMR) à Bordeaux, et en 2001, en stage de fin d'études chez L'Oréal, il crée le premier système d'information de gestion des risques (SIGR) de l'entreprise et en fait un de ses domaines d'expertise. Aon le recrute pour cela en 2002. Il intègre en 2003 la direction du Risk Management de Dalkia. Pour finir par la diriger en 2011 jusqu'à la scission des activités France et International en 2014. Il intègre alors Bureau Veritas dont il devient le directeur Risques et Assurances, mi-2014, puis vice-président Risques et Assurances. Arrivé début 2019 chez Sonepar, il est depuis 2018 vice-président de l'AMRAE, en charge des risques digitaux et de la transformation numérique (lire ci-dessous).



### « La cooptation, c'est mortifère »

Conséquence de ce début de carrière mouvementé où rien n'était écrit d'avance, François Beaume, longtemps référent étudiants de l'AMRAE, a développé une réaction épidermique au système de cooptation professionnelle. « C'est mortifère, surtout pour notre métier », lâche celui qui ne compte pas son temps pour évangéliser dans les amphithéâtres, notamment de la Sorbonne ou de l'IAP de Dauphine. Et de revendiquer fièrement sa fidélité à son Alma mater de l'IMR (Kedge Business School) où depuis plusieurs années il intervient. « Le métier de gestionnaire

de risques peut être à la portée de beaucoup, la profession a besoin de sang neuf pour assurer la relève, mais nous devons attirer les bons profils, à l'ambition assumée, donner la chance aux débutants, mais aussi intégrer des profils divers, être ouverts aux esprits curieux et critiques », défend-il. Un vrai plaidoyer pro domo !

François Beaume a créé le premier SIGR de L'Oréal en quelques mois, et en fait une de ses spécialités : c'est lui qui a créé et pilote depuis treize ans le Panorama des SIGR<sup>1</sup> publié chaque année par l'AMRAE (la dernière édition est parue en juillet dernier).

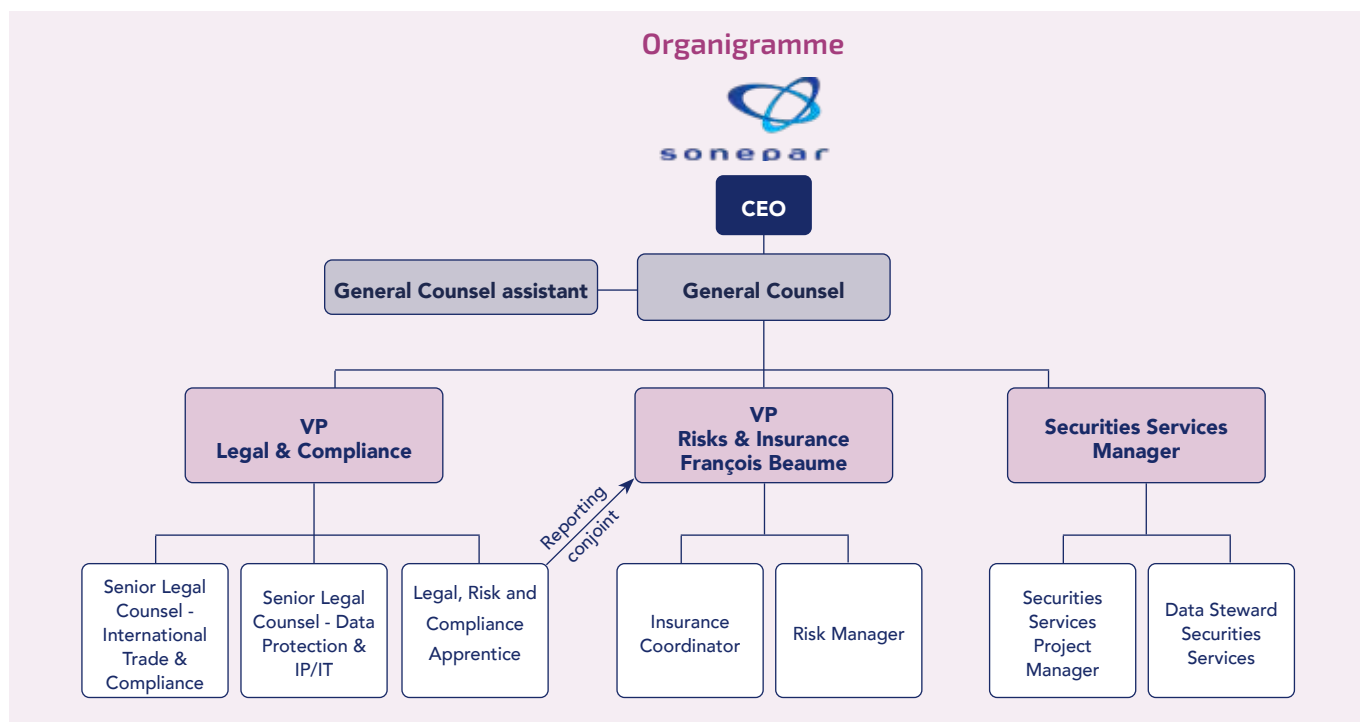
« Le métier de gestionnaire de risques peut être à la portée de beaucoup, la profession a besoin de sang neuf pour assurer la relève, mais nous devons attirer les bons profils, à l'ambition assumée, donner la chance aux débutants, mais aussi intégrer des profils divers, être ouverts aux esprits curieux et critiques. »



Présence locale via plus de 100 enseignes de distribution dans le monde

1. Systèmes d'Information de Gestion des Risques





Sans perspective d'embauche chez L'Oréal, il valorise son expérience chez Aon qui l'embauche en 2002 comme consultant SIGR pour ses clients, dont à l'époque Total et certaines entités de PPR (devenu Kering). « *J'étais volontaire, disponible, et avec quelques compétences en statistique* » : ainsi résume-t-il son passage éclair chez le courtier en assurances. François Beaume y reste un an, son côté couteau suisse lui vaut de faire de la vente de SIGR, de la modélisation de sinistres, de la gestion quotidienne, de répondre aux appels d'offres, etc. On l'aura compris, sa grande

qualité, c'est son pouvoir d'adaptation. Sitôt sa maîtrise de biologie en poche, il avait suivi les cours de l'Institut de Management du Risque (IMR) à Sup de Co Bordeaux (aujourd'hui Kedge Business School). En futur Risk Manager, il préparait le coup d'après. Et ce coup-là, ce sera Dalkia. Il a alors 28 ans.

En 2003, la filiale énergie de Veolia et d'EDF le recrute au sein de la direction du Risk Management. D'abord comme expert SIGR et, très vite, pour « *prendre en charge tout ce que les autres membres de l'équipe ne voulaient ou*



Intervention à l'IAP de l'Université Paris-Dauphine (PSL).



Chaîne logistique de Sonepar, acteur mondial de la distribution de matériel électrique.

ne pouvaient pas faire». C'est-à-dire ? « L'accompagnement à la conduite du changement, avec notamment la création d'une filière Risk Management, la cartographie des risques, etc. », énumère-t-il. Au fil des ans et des postes qu'il occupe chez Dalkia où il restera un peu plus de 11 ans, il participe au déploiement de la gouvernance du Risk Management, puis dirige le département Risk Management de la coentreprise. Jusqu'à ce que les deux actionnaires ne s'entendent plus. En juillet 2014, EDF reprend l'intégralité des activités de Dalkia en France, le portefeuille international qui pesait environ deux-tiers du chiffre d'affaires revenant à Veolia. François Beaume voit les activités internationales « passionnantes » lui filer sous le nez. « Après la scission, mon poste aurait été focalisé sur la France avec des perspectives de redéploiement à l'international lointaines et incertaines ». Il part.

### Certifier du lait, un barrage, un avion

Le 25 juillet 2014, jour du « closing » de la séparation entre les deux actionnaires de l'époque, François Beaume retrouve une fenêtre vers l'international. Il entre deux jours plus tard, chez Bureau Veritas, le groupe de test, inspection et certification, qui compte des filiales partout dans le monde. Il y dirige le département Risques et Assurances créé quelque temps avant par Jean-Michel Paris (lire Atout Risk Manager n° 27, mars 2020) puis développé par Frédéric de Serpos. Avec la

perspective de structurer une équipe et de dynamiser la démarche. Son poste, rattaché au secrétariat général dirigé par Andrew Hibbert, puis Olivier Catherine (qui le fera venir quelques années plus tard chez Sonepar) englobe la gestion des risques, des assurances et de la captive. « 140 pays avec un réseau mondial de référents conformité et risques pour abolir les distances, des métiers diversifiés et générateurs de risques : c'était passionnant, se souvient François Beaume. Certifier du lait, un avion, une centrale nucléaire ou un barrage, cela peut être risqué pour le certificateur si l'analyse du risque en amont n'est pas bien conduite », ajoute celui qui a dû gérer avec ses collègues en charge de la gestion des contentieux les conséquences assurantielles de différents sinistres, dont certains très médiatisés.

### Sur le grill de l'Agence française anti-corruption

Il restera cinq ans chez Bureau Veritas avant d'être recruté par Sonepar, leader mondial de la distribution de matériel électrique, solutions et services associés. Comme patron des risques et assurances, une fonction tout juste créée dans cette entreprise familiale. « Au départ, j'y suis plus allé par amitié et confiance envers Olivier Catherine (lire ci-dessus, ndlr) que par attrait pour les ampoules, les câbles et fils électriques », avoue François Beaume. Avant de découvrir le potentiel de Sonepar « très décentralisé, avec une kyrielle d'entités et de

#### CHIFFRES CLÉS

Sonepar est une entreprise familiale française, non cotée. C'est le leader mondial de la distribution aux professionnels de matériel électrique, solutions et services associés.

- **45 000 salariés** dans **40 pays** (forte présence en Amérique du Nord)
- **23 milliards d'euros** de CA en 2020
- **100 enseignes de distribution**
- **2 800 agences**
- **1 million** de lignes de commande par jour
- **30 %** de ventes en ligne



marques, partout dans le monde, avec un vrai projet de transformation incluant les aspects risques», décrit-il. Une pépite française, inconnue du grand public, qui a réalisé 23 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020 et poursuit sa croissance.

Présidée par Marie-Christine Coisne-Roquette (en photo ci-dessous), ancienne figure du Medef, l'entreprise familiale vivait en toute discrétion jusqu'à ce que l'Agence Française Anti-corruption (AFA) ne s'intéresse à elle. Sonepar sera l'une des six premières entreprises sur le grill de l'agence. Un suspect inattendu. En mars 2019, un mois après l'arrivée de François Beaume à la holding, Sonepar reçoit son rapport de contrôle définitif...

L'AFA, créée dans la foulée du vote de la loi Sapin 2 en 2018, reprochait notamment au distributeur «une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ratée», «des critères d'évaluation farfelus». «Une appréciation éloignée de la réalité du dispositif en place», estime François Beaume qui, à peine franchi le portail du siège du groupe dans une rue discrète du VIII<sup>e</sup> arrondissement parisien, a fait son baptême du feu devant la Commission des sanctions de l'agence. La personne morale risquait jusqu'à un million d'euros d'amende, son mandataire social 200 000 euros. Intégré à l'équipe de défense avec l'appui de spécialistes en conformité, «j'ai contribué à défendre, sur mes sujets, un dossier basé sur des processus et méthodes que je n'avais pas construits, mais que j'ai trouvé au niveau des meilleures pratiques de place», relate son directeur Risques et Assurances (lire le récit d'Olivier Catherine et François Beaume dans Atout Risk Manager n°24).

L'affaire s'est bien finie, la Commission des sanctions de l'AFA ayant finalement jugé Sonepar parfaitement conforme à la loi Sapin 2. Mais bien avant le verdict, le groupe avait décidé de communiquer. «Nous sommes une entreprise familiale discrète mais pas systématiquement silencieuse» pointe François Beaume. «Un des risques était l'amalgame : que ce dossier soit assimilé à des faits de corruption, alors que les griefs de l'AFA portaient sur des points de méthodologie, non sur de possibles pratiques de corruption. Pour une entreprise qui réalise la majorité de son chiffre d'affaires à l'étranger, l'enjeu c'était l'extraterritorialité et la préservation de la confiance de nos partenaires d'affaires», insiste le directeur des Risques et des Assurances. Ce type de mésaventure guette-t-il toutes les entreprises ? Malgré son poids économique, ni

l'exposition de son secteur d'activité au risque de corruption, ni son dispositif de lutte contre la corruption ne prédestinaient Sonepar à être la première entreprise à passer devant la Commission des sanctions de l'AFA.

## Risque improbable, risque calculé

«C'est le risque improbable, celui qui vous tombe dessus alors que vous êtes la dernière à y penser, résumait Marie-Christine Coisne-Roquette en février 2020, en clôture des 28<sup>e</sup> Rencontres de l'AMRAE à Deauville. La prise du risque est une force motrice dans notre entreprise, elle a toujours guidé son développement. Refuser de prendre des risques, c'est nier l'entreprise», avait alors insisté le président de Sonepar. L'actualité n'allait pas la démentir.

Un an après le souffle de l'AFA qui aurait pu entacher la réputation du groupe familial, la pandémie de Covid-19 s'abattait sur la planète. Sonepar venait de renforcer la fonction de Risk Management pour rationaliser et industrialiser sa gestion de risques. Début 2019, l'entreprise avait en effet réhaussé le positionnement de la fonction en intégrant le Risk Management et les assurances au sein du secrétariat général. Objectif ? Développer une approche transversale : risques, assurances, gestion de crise, sûreté au sein d'une même équipe aux côtés de celle en charge des sujets gouvernance, juridique et conformité. «Cette proximité avec la direction Legal & Compliance crée des synergies et facilite des initiatives de co-construction avec d'autres directions (cybersécurité, stratégie, RH, fusions-acquisitions, etc.) et la promotion du travail collaboratif», détaille François Beaume. «Nous restons preneurs de risques, mais calculés et dans des modalités acceptables», expliquait un an plus tôt son président à Deauville alors que la crise mondiale du Covid-19 grondait aux portes de l'Europe.

Pour le risque calculé, s'adresser à François Beaume. «Notre gestion de crise agile, mixant actions locales et suivi global, nous a permis de traverser cette crise sanitaire puis économique. Nos activités ont bien résisté et en 2021, la croissance est de nouveau au rendez-vous». Porté notamment par les marchés liés aux programmes de rénovation et d'accompagnement de la transition énergétique, comme de constructions neuves et de reconstructions. La rentrée et les incertitudes liées au télétravail, à la reprise de la pandémie

« La prise de risque est une force motrice dans notre entreprise, elle a toujours guidé son développement. Refuser de prendre des risques, c'est nier l'entreprise »

Marie-Christine Coisne-Roquette, Président de Sonepar





selon les pays d'implantation de Sonepar, font désormais partie de son quotidien. « Bien que nous ayons été surpris, comme beaucoup, par l'ampleur et la durée des conséquences de la crise sanitaire, nous avons très rapidement pris les mesures adaptées pour y faire face. Une cellule de veille et de suivi, complémentaire des cellules locales, a été mise en place dès janvier 2020 au niveau du groupe. Toujours active, elle interagit avec les entités locales amenées à prendre des décisions différentes en fonction des contextes sanitaires et réglementaires des pays. Tout cela nourrit le retour d'expérience », décrit François Beaume.

### Primes d'assurance : en augmentation

D'autres dossiers chauds font son quotidien et celui de son équipe (trois personnes dont lui et une apprentie partagée avec la direction Juridique et Conformité) : perturbations de la chaîne d'approvisionnement, pénurie des semi-conducteurs. Et... les renouvellements des programmes d'assurance groupe, avec Aon pour l'IARDT et Siaci Saint Honoré pour le crédit, comme courtiers du groupe. Tous les risques passent au crible : dommages aux biens, responsabilité civile, cyber attaques, transport de marchandises... « Je n'ai pas essayé de masquer à ma direction que nous

aurons à faire face à une hausse des primes, quelle que soit la qualité de notre Risk Management, insiste François Beaume. Il n'y aura pas de miracle : même si nous progressons toujours en matière de prévention, nos primes vont croître fortement de même que les rétentions augmenter sur certaines lignes », prévient le directeur Risques et Assurances.

Quant au risque cyber qui a encore pris de l'ampleur du fait du recours massif au télétravail, de l'accélération de la digitalisation et de la hausse du nombre d'attaques, c'est, en lien constant avec le directeur de la Cybersécurité, son sujet quotidien chez Sonepar, exposé comme tant d'autres à des tentatives d'attaques fréquentes, mais aussi à l'AMRAE où il pilote les risques digitaux et la transformation numérique (lire l'encadré ci-dessous). Après la publication fin 2019 du guide « La Maîtrise des risques numériques, l'atout confiance », coécrit avec l'ANSSI, la commission Systèmes d'information, dont il est désormais le vice-président, a lancé le projet Lucy (LUmière sur la Cyber-assurance) « pour établir une référence objective et reconnue de l'état du marché français de l'assurance cyber ». Un éclairage très attendu par les professionnels du risque. ■

« La qualité des retransmissions des événements (ateliers, webinaires, Rencontres) doit être irréprochable, les rediffusions rapides et faciles à trouver. Quant à notre production de contenus, elle doit embarquer encore plus d'adhérents. Notre Maison du Risk Management sera donc accueillante et très connectée ! »

### « L'AMRAE DOIT ACHEVER SA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE POUR LE BÉNÉFICE DE SES MEMBRES »

Il n'a pas 30 ans lorsqu'il adhère à l'association. 2003, François Beaume vient d'arriver au département Risk Management de Dalkia, l'ex-division énergie de Veolia et d'EDF. Deux ans plus tôt, en formation à l'IMR, il avait suivi les Rencontres de l'AMRAE de Toulouse.

Spécialisé un peu par hasard dans les systèmes d'information de gestion du risque, les SIGR (lire son portrait), il succède en 2007 à Gilbert Brat à la présidence de la commission systèmes d'information de l'AMRAE et s'attelle très vite à la réalisation du Panorama annuel des SIGR dont la 13<sup>e</sup> édition a été publiée en juillet dernier. Élu administrateur de l'AMRAE en 2016, il est nommé vice-président en charge des risques numériques et de la transformation de l'AMRAE en 2018. À cette date, Philippe Cotelle lui succède à la tête de la commission SI devenue Cyber depuis. Pour l'AMRAE, la crise sanitaire a été un accélérateur de la transformation

digitale, mais aujourd'hui, l'association doit franchir un nouveau palier au bénéfice de ses plus de 1 500 adhérents. Son futur déménagement sera un des vecteurs de sa mutation digitale. « Nous en ferons une maison du Risk Management car aujourd'hui, trop peu d'adhérents viennent dans nos locaux. Déjà référence sur les sujets risques, notre association doit opérer sa révolution numérique pour offrir à ses adhérents une valeur ajoutée supplémentaire et permettre notamment à tous les membres en région et à l'international de disposer des mêmes contributions collectives que les Franciliens. La qualité des retransmissions des événements (ateliers, webinaires, Rencontres) doit être irréprochable, les rediffusions rapides et faciles à trouver. Quant à notre production de contenus, elle doit embarquer encore plus d'adhérents. Notre Maison du Risk Management sera donc accueillante et très connectée ! ».



# *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***

## 2 QUESTIONS À

**Philippe Delpech,**  
Directeur général de Sonepar

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

De ne plus attendre ! Dans le contexte de plus en plus complexe dans lequel les entreprises évoluent, développer, déployer et faire vivre une démarche structurée de gestion des risques contribue à sécuriser la création de valeur, notamment en éclairant la prise de décision sur base d'éléments objectifs. Cette fonction, souvent très *lean*, contribue efficacement à briser les silos en interne, que ce soit au siège ou dans les pays, et à valoriser les efforts de gestion des risques auprès des parties prenantes. L'époque appelle à

structurer cette fonction, si tel n'est pas déjà le cas.

**Avec quel profil la démarrer ?**

Je ne pense pas qu'il y ait de profil type. Le Risk Manager intervenant sur l'intégralité des risques, il doit être un bon généraliste, doté d'une tête « bien faite », de méthodes d'analyse rigoureuses, de capacités d'expression et d'un bon relationnel. Soit autant de qualités qui - mises au service d'une approche proactive - seront plus efficaces qu'une approche de pure spécialisation, même si certaines expertises sont cruciales pour l'exercice de la fonction. Cette fonction fait partie



des fonctions « inclusives », qui ont vocation à accueillir des profils divers, qui enrichissent la fonction et l'efficacité du dispositif dans son ensemble. C'est comme cela que nous la concevons et l'opérons chez Sonepar. Nous sommes Powered by Difference : nos différences nous rendent plus forts et plus résilients ! Notre organisation et notre culture de gestion des risques en sont le reflet.

## 3 QUESTIONS À

**Olivier Catherine,**  
Secrétaire général de Sonepar

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

La fonction Risk Management prend une importance croissante que j'explique par l'environnement de plus en plus volatil dans lequel évoluent les entreprises. Dans un contexte de mondialisation et d'interdépendances, des risques majeurs émergent ou se renforcent, par exemple en matière de sécurité, de cybersécurité, de conformité (extraterritorialité du droit) ou encore de santé. Les Risk Managers ont l'ouverture d'esprit et la « boîte à outils » idoine pour y faire face. Car contrairement aux croyances anciennes, il existe bel et bien des moyens d'anticiper et de se prémunir, au moins en partie, de ces risques. De manière générale, l'heure est à la transversalité et aux approches globales des problématiques.

**Et dans 5 ans ?**

L'élan qui porte la fonction Risk Management n'est pas près de se

résorber. Compte tenu de l'affaïssement des cadres de coopération multilatéraux sur la scène internationale, les tensions géopolitiques devraient malheureusement s'exacerber, avec en toile de fond une raréfaction de nombreuses ressources (eau, terres rares, matières premières) et une résurgence des affirmations de souveraineté. De plus, les problématiques associées aux questions de RSE, sans doute sous-estimées à l'heure actuelle, vont rendre indispensable une approche rigoureuse par les risques.

**L'industrie de l'assurance répond-elle aux besoins de Sonepar ?**

C'est le cas aujourd'hui mais, d'ailleurs en partie pour les raisons évoquées ci-dessus, je ne suis pas certain que cela reste vrai à brève échéance. Avec le foisonnement des risques à l'échelle mondiale, nous constatons un marché qui se tend fortement et rapidement



sur la plupart des volets assurantiels. C'est une vraie source d'inquiétude : l'indisponibilité de couvertures raisonnables d'assurance pourrait faire peser un risque très lourd – de vie ou de mort, le cas échéant – sur de nombreux acteurs économiques, y compris les plus gros. Il n'y a qu'à observer l'impact massif que peut avoir une attaque cyber. La judiciarisation croissante de la vie des affaires ne devrait faire qu'amplifier ce phénomène.



# BESSÉ N°1

AU BAROMÈTRE  
COURTIERS  
RISK MANAGERS\*



Les hommes et les femmes de Bessé sont des experts du conseil et du courtage en Assurances pour les Entreprises. Au quotidien, ce sont 460 collaborateurs qui s'appuient sur leur capacité d'innovation et sur leur spécialisation pour accompagner leurs clients, ETI et grandes Entreprises, dans la protection de leurs activités et de leurs salariés. Depuis 60 ans, avec les mêmes valeurs et la même indépendance, Bessé s'est imposé au fil du temps comme l'un des leaders français sur son marché.

Régulièrement distinguées pour la qualité de leurs services et de leur présence sur le terrain, les équipes Bessé construisent une relation de confiance durable avec leurs clients.

## BESSÉ

CONSEIL EN ASSURANCES ■

CONTACTS ET INFORMATIONS

Tél. : +33 2 40 41 49 00

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

\* Résultat du baromètre courtiers auprès des Risk Managers par Golder & Partners et OMC - FEV. 2021

## Changement d'entreprises depuis juin 2021

## Ils ont bougé

**Alexandra Cohen-Jonathan**, en provenance d'**August et Debouzy**, l'avocate exerce désormais au sein du cabinet Tamaris Avocats.

**Bertrand Collet**, le Senior Manager - Risks and Insurances Management d'**Eurodisney Associés SAS** est maintenant le Property Risk Manager de **Veolia**.

**Barthélemy Cousin**, avocat associé chez **Stephensen Harwood**, a rejoint **K&L Gates**.

**Mathieu Couturier**, désormais Chef du bureau appui au Management des Crises Cyber à l'**ANSSI**, arrive de **Wavestone**, où il était Manager Cybersecurity & Operational Resilience.

**Nicolas Fouquet**, l'actuaire vient de créer sa propre société **NF Consulting**. Il exerçait antérieurement chez **Sogecore**.

**Géraldine Le Cam**, en provenance de **CLS Remy Cointreau** où elle était Responsable assurances, a rejoint le **Groupe Rocher** au poste de Group Insurance Manager.

**Aurélien Legendre**, responsables risques et assurances de **Kiloutou** quitte le l'entreprise nordiste pour rejoindre dans les Landes, Isabelle Gout et **Labeyrie Fine Foods** (voir Atout Risk Manager n°29) au poste de Responsable assurances.

**Lamia Machane**, précédemment Responsable assurances chez **Vinci**, est désormais Directeur Risk Management EMEA de **Johnson Controls**.

**Karel Roynette**, vient d'ouvrir **Avocat Karel Roynette**, son propre cabinet et exerce entre Paris et New-York. Il exerçait chez **Grenier Avocats - Clausen Miller International**.

**Clarisse Thionville** est la nouvelle Directrice gestion des risques et contrôles internes d'**Albingia**. Elle était précédemment Responsable contrôle interne de **Mutex SA**.

## En vue

**Sylvie le Damany**

Elle rejoint en qualité d'associée, **Adaltys (ex Adamas)**, un cabinet d'origine lyonnaise, pour y créer le pôle Droit pénal des affaires. Après un parcours de 30 années d'exercice professionnel au sein des cabinets Jeantet, PwC puis Fidal, elle poursuivra son activité Gouvernance et Prévention des risques pénaux et éthiques au côté d'acteurs privés et publics, en conseil et contentieux.

**Gilbert Canameras**

Le président du Club Francorisk et ancien président de l'AMRAE a ouvert cet été à Uzès (Gard) «**La Grande Galerie**», un nouvel espace au cœur de cette célèbre petite ville cévenole, consacré à l'exposition et à la vente de peintures, sculptures et photographies d'artistes sans frontières.

**Marie-Pierre Bossard**

Précédemment Risk Manager de GL Events, la co-pilote de l'AMRAE en région Auvergne-Rhône-Alpes est désormais Insurance Manager de **Samat**, le spécialiste européen du transport et de la logistique de produits sensibles.

**Sophie Mauclair**

Après 30 ans dans des univers industriels et de haute technologie (Schlumberger, Gemalto et Thales DIS dont elle était la Directrice des Risques et des Assurances), Sophie Mauclair, administratrice de l'AMRAE, a rejoint en septembre 2021, **Klepierre**, le leader européen des centres commerciaux, au poste de Group Head of Risk Management.

**Anne-Marie Cona**

Cette spécialiste de la formation professionnelle vient de rejoindre l'AMRAE comme Directrice du centre de formation avec pour responsabilité de développer l'offre, de proposer de nouveaux produits et services dont les formations en format digital. Elle est également chargée de poursuivre les actions déjà engagées dans le cadre de la démarche qualité.

Anne-Marie Cona possède une large expérience dans le domaine de la formation et de la gestion des ressources humaines. Avant de rejoindre l'AMRAE, elle a exercé pendant plus de quinze ans des fonctions de

responsable pédagogique et ensuite de directrice développement dans le secteur des assurances au sein de l'Ecole Nationale d'Assurance (ENASS) et de l'Institut de formation de la profession de l'assurance (IFPASS). Plus récemment, elle a été responsable formation au sein de la Fédération des agents généraux d'assurance (AGEA) et chargée de mission à la Direction des Ressources Humaines de la Direction générale de Pôle Emploi. Pendant toute sa carrière, elle a œuvré à la conception de dispositifs de développement des compétences sur mesure et «sur étagère», à leur commercialisation et à l'administration des ventes. Elle a développé des certifications et des parcours de formation mêlant différentes modalités d'apprentissage présentiels et digitales.



# En vue

## PRIX DES SCIENCES DU RISQUE 2021

L'édition 2021 de ce prix organisé par la Fondation Optimind, en partenariat avec l'Institut des actuaires, l'AMRAE, la FFA et La Tribune a récompensé Arnaud Dalleau pour son mémoire réalisé à l'Institut de Statistique de Sorbonne Université à Paris, « Évaluation de l'impact du changement climatique sur le risque cyclonique dans les Antilles ».

*Dans un contexte de préoccupation grandissante quant aux impacts du changement climatique, ses travaux portent sur l'évaluation prospective des impacts financiers du risque cyclonique dans le bassin des Antilles à partir de données disponibles en open data.*

*Après extraction d'informations relatives à l'activité cyclonique projetée dans le cadre de scénarios optimiste et pessimiste du GIEC via un système de tracking, le lauréat a procédé à la comparaison des ouragans observables au sein des données valorisées à ceux observés historiquement. Le recours à un modèle catastrophe conduit ensuite à l'évaluation des pertes financières associées au risque en couplant informations extraites des projections et modèle catastrophe au travers de deux approches.*

*Les travaux réalisés mêlent, dans une approche de bout en bout, éléments de météorologie, méthodologies de valorisation des données et actuariat, au service d'une problématique de plus en plus prégnante.*

Le jury a souhaité saluer par une mention spéciale deux autres candidatures :

- Corentin Gouache, pour sa thèse « Générateur stochastique de séismes en contexte de sismicité faible à modérée : des données à l'aléa. Cas de la France métropolitaine », réalisée à l'Université de Lorraine.
- Jonathan Khamphanh, pour son mémoire « Application des méthodes de Machine Learning dans le pilotage de portefeuille : cas en assurance transport », réalisé au Conservatoire National des Arts et Métiers.

Ces travaux sont disponibles sur le site : [www.sciencesdurisque.com/](http://www.sciencesdurisque.com/)

### Le jury 2021

Jean-Marc Daniel (Escp Europe) ; José Bardaji (Ffa) ; Sylvestre Frezal (Covea) ; Léopold Larios de Piña (AMRAE , Mazars) ; Sandrine Lemery (Institut des Actuaires - IA) ; Jean-Hervé Lorenzi (Revue Risques) ; Carole Mendy (Institut des actuaires ; Fraeris) ; Anne Piot d'Abzac (AMRAE, Ipsen Pharma) ; Oliver Wild (AMRAE ; Veolia)



De gauche à droite :  
Sandrine Lemery (IA) - José Bardaji - Anne Piot d'Abzac -  
Carole Mendy (IA) - Jean-Charles Simon - Jonathan Khamphanh -  
Corentin Gouache - Arnaud Dalleau - Jean-Marc Daniel -  
Léopold Larios de Pina - Christophe Eberlé (Optimind)

Nouveaux adhérents depuis juin 2021

## Ils ont rejoint L'AMRAE

### Lubana Abdou

Chief compliance, risk, audit officer  
Adisseo

### Antoine Badoux

Responsable assurances  
France  
Saint-Gobain  
Expertise Service

### Jeremy Bassetto

Project leader  
Euro Disney Associes SAS

### Vincent Benoit

Risk Manager  
Société du Grand Paris

### Capucine Bernier

Avocat associé  
Gide Loyrette Nouel AARPI

### Pierre Bonte

Président  
Groupe CET

### Xavier Breffelle

Responsable achats adjoint  
Basaltes

### Fabrice Caloni

Responsable  
du bureau de Paris  
Jean Naudet

### Daniel Carvalho

Risk Manager in vigilance  
Guerbet

### Christelle Castanie

Responsable assurances  
et risques  
Engie Solutions

### Marie-Frédérique Cateau

Directrice assurances groupe  
CMA-CGM

### Anne Chatelain

Directeur risque éthique  
conformité  
Audientur

### Karine Claudel

Responsable contrôle  
financier  
SAFO



**Iscia Collet**  
Responsable reporting  
& risques  
**La France Mutualiste**

**Audrey Coruble**  
Chargée de gestion  
assurances  
**Société du Grand Paris**

**Anne-Lise Coudert**  
Directrice contrôle interne  
**Sopra Steria Group**

**Sylvie Courty**  
Directeur risques et contrôle  
interne à la DACIR  
**Enedis**

**Pierre Craponne**  
Avocat associé & DPO  
**Choisez & Associés**

**Xavier de Font Réaulx**  
Directeur général  
**Theoreme Consultants**

**Alexandre Degoul**  
Risk Manager  
**Risk Partenaires**

**Guillaume Delacroix**  
Directeur juridique  
**Altarea**

**Claire-Emmanuelle Deledalle**  
Cadre principal risques  
et assurances  
**Bouygues SA**

**Aurélien Desbordes**  
Avocate associée  
**Coïc Avocats**

**Christophe Douteaux**  
Directeur de la trésorerie  
**DBV Technologies**

**Raïa Dragneva**  
Risk Manager  
**Société du Grand Paris**

**Stéphane Dubar**  
Directeur  
**SIRCA - CIRM**

**Cécile Duboquet**  
Responsable gestion  
des risques, audit et contrôle  
interne  
**Servy**

**Olivier Ducre**  
Responsable technique  
et développement  
**Chesneau**

**Sylvie Ernoult**  
Manager  
**Crédit Logement**

**Isabelle Faure**  
Risk management director  
**Publicis Groupe**

**Marika Flaminia biondetti**  
Responsable assurances  
groupe  
**Beneteau SA**

**Etienne Flichy**  
Associé senior  
**Exton**

**Frédéric Fouetillou**  
Directeur des assurances  
**Altarea**

**Christophe Gomart**  
Group director of security,  
risk and crisis management  
**Unibail Rodamco Westfield**

**Thibaut Gribelin**  
Avocat collaborateur  
**K&L Gates**

**Pauline Jeanson**  
Responsable contrôle  
interne  
**Chesneau**

**Victoria Jonemann**  
Directeur juridique  
**Société Anonyme d'explosifs  
et de produits chimiques**

**Léa Lamare**  
Chargée d'assurances  
**Vinci Energies SA**

**Eric Le Bouvier**  
Chef de département  
assurances  
**TotalEnergies SE**

**Stanislas Lequette**  
Avocat associé  
**Holman Fenwick France LLP**

**Alison Leroy**  
Avocat  
**Franklin**

**Pierre-Yves Leroy**  
Directeur industriel  
**Provepharm Life Solutions**

**Isabelle Lombardo**  
Responsable des risques et  
opportunités fournisseurs  
**Naval Group**

**Patrice Lucciardi**  
Directeur des risques,  
de la sécurité et de la sûreté  
**SA SNCF Gares  
& Connexions**

**Sergio Mazzoleni**  
Directeur prévention risques  
industriels et distribution  
**Compagnie de Saint-Gobain**

**Jean-Francois Morel**  
Directeur assurances  
**Jacky Perrenot**

**Jad Mouawad**  
Expert assermenté  
**Amine Mouawad Loss  
Adjusters**

**Safaa Mouttaki**  
Group Risk Manager  
**Europ Assistance**

**Hélène Bibiane Ngoka**  
Responsable conformité  
**MTN**

**Thierry Pelladeau**  
Responsable assurances  
Services Techniques  
**Schlumberger**

**Fabien Renaudin**  
Chef du bureau  
management  
des risques cyber  
**ANSSI**

**Doudou Sakho**  
Manager assurances  
**SARP OSIS**

**Mazen Sarounie**  
Group Risk Manager  
**Air Liquide SA**

**Guieysse Stephane**  
Directrice juridique  
**Spiecapag**

**Hiba Tabet**  
Juriste risques et assurances  
**Fnac Darty**

**Thomas Temesgen**  
Chargé d'assurances  
**Demathieu et Bard Groupe**

**Eric Tilly**  
Directeur des partenariats  
**Cabinet Roux**

**Florence Tremblay**  
Group insurance director  
**Idemia Group**

**Laurent Turgis**  
Chief risk officer  
**Faurecia**

**Lilian Urban-Sidler**  
Manager des risques  
**ITM Entreprises**

**Annabelle Verlyck**  
Head of group legal  
department  
**Kiloutou**

**Corinne Vidon**  
Group head of pensions  
& insurance  
**Atos International SAS**

**Philippe Vogt**  
Responsable assurances  
risques bancaires  
**Groupe Des Assurances  
Du Crédit Mutuel**

**Amanda Wanderley**  
Senior BPM & risk consultant  
**PYX4**

**Abdelmadjid Yahiaoui**  
Inspection générale - Audit  
interne / contrôle  
permanent / Risk  
Management  
**CAAT - Compagnie  
Algérienne d'Assurances  
Dommages**

**Hugo Zylberberg**  
Chef du pôle analyses  
stratégiques  
**ANSSI**

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



# Il existe 3 manières de résoudre un sinistre :

## Le dialogue

## Le dialogue

## Le dialogue

Qu'il s'agisse de sinistres internationaux ou locaux, complexes ou simples, importants ou mineurs, nos experts indemnisation sont compétents pour trouver des solutions adaptées. Nous vous tenons informés à chaque étape et discutons de nos décisions avec vous en toute transparence.

Chubb met à votre disposition un Chargé de Clientèle Indemnisation garant des process prédéfinis conjointement et de la qualité de service toutes branches de risques confondues.

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®

# Dossier

## Captives : SEB et Bonduelle choisissent la France

Les choix de SEB et de Bonduelle.....	20
Provision pour égalisation et principe de proportionnalité.....	23
Les grandes étapes de création d'une captive.....	24
L'éclairage de l'ACPR.....	25
L'avis de l'AMRAE.....	27
L'État du marché 2021, renouvellement 2022 : Oser les risques. Sans assurances ?.....	28

Dossier réalisé par Aurélie Nicolas

# Captives : SEB et Bonduelle choisissent la France

Alors que le marché de l'assurance reste tendu, deux belles ETI françaises viennent de créer au début de l'été leur captive de réassurance en France, afin de mieux piloter leurs risques. Retour d'expérience avec SEB et Bonduelle, qui ont décidé de tenter l'aventure avant même les prochaines annonces de Bercy, portant désormais à 8 le nombre de captives domiciliées en France.

« La dégradation du contexte assurantiel, constatée dès 2019 sur le dommage, puis sur la RC et le cyber, nous a poussés à réfléchir à des solutions alternatives » résume d'entrée Anne-Claire Pechoux Lokoto, Responsable des assurances du Groupe SEB, avant d'expliquer : « Nous travaillons depuis plusieurs années sur la prévention, mais aujourd'hui cela ne suffit plus à maintenir les conditions d'assurance du passé. Nous avons alors effectué une revue globale de nos risques avec notre courtier pour vérifier que notre programme d'assurance était toujours bien calibré, compte tenu de la croissance rapide de notre groupe depuis 10 ans. Il en est ressorti que nos risques principaux étaient bien couverts et nos différents programmes globalement adaptés, ce qui ne résolvait pas notre problème de majoration de primes et surtout de hausse de franchises, difficilement tenables pour certaines de nos petites filiales. C'est à partir de ce constat que nous avons commencé à réfléchir à la solution de la captive ». Un tableau que peut également dessiner Benjamin Cogez, DAF et Responsable des assurances de Bonduelle, pour qui le durcissement du marché a vraiment joué le rôle de « déclencheur ». « Nous avons l'habitude de transférer au maximum nos risques à l'externe. Tous les 3 ans, nous étudions néanmoins la faisabilité et l'opportunité de créer une captive ou d'avoir recours à des financements structurés... Nous n'y avons pas trouvé jusqu'ici un intérêt clair et formel, les provisions des captives en dommages et RC étant réintégrées en IFRS, donc jamais conservées sous

forme de réserves en franchise d'impôts... Mais depuis deux ans, le secteur de l'agroalimentaire subit la tension du marché et la frilosité des assureurs, avec des primes qui s'envolent. L'intérêt d'une captive a pris alors tout son sens ». Dans ces deux retours d'expérience, le durcissement du marché a conduit à la création d'une captive, et l'impulsion est venue des responsables Assurances, directement concernés par les problématiques de financement des risques. Charge à eux, ensuite, de convaincre les instances dirigeantes.

## Convaincre la direction

« J'ai convaincu la direction générale et le conseil d'administration sur l'idée de créer une captive sur un schéma un peu "tactique", dont la vocation serait de prendre les 5 % à 10 % du programme dommages restant ouvert sur le marché, pour limiter la pression sur les primes du programme, comme nous avons eu à le déplorer lors des deux derniers renouvellements » explique Benjamin Cogez, qui a finalement obtenu l'accord du Directeur général et du Président du conseil d'administration en décembre 2020. Lors de cette présentation aux instances dirigeantes, Laurent Bonnet, Directeur Captive and Alternative Risk Transfer de Gras Savoye Willis Towers Watson, était aux côtés de Benjamin Cogez pour démontrer que ce projet présentait un réel intérêt pour le groupe. « L'accompagnement par notre conseil nous a été précieux tant en amont de la réflexion que pour soutenir le projet auprès du conseil d'administration, et ensuite pour les



« Notre démarche a été appréciée par les assureurs, qui y ont vu un élément rassurant de notre implication dans la protection de nos sites et de nos outils. »

Benjamin Cogez,  
Directeur financier de Bonduelle





« Créer une captive est un exercice intellectuel nouveau et une expérience très intéressante, qui nous a fait regarder notre risque autrement. »

Anne-Claire Pechoux-Lokoto,  
Responsable des assurances du groupe SEB

calculs actuariels, le montage et les démarches administratives» insiste Benjamin Cogez. « Notre rôle de conseil a d'abord porté sur les moyens d'optimiser et d'améliorer les lacunes que présentent les solutions d'assurance. Nous avons exploré plusieurs pistes avant d'imaginer ce que devrait être le programme d'assurance avec la captive » confirme Laurent Bonnet, qui a également accompagné SEB dans son projet. « Comme beaucoup d'entreprises, nous nous sommes demandé si nous étions suffisamment "gros" » pour créer une captive, si notre profil et notre appétit au risque présentaient un intérêt pour un tel projet... L'équipe de financement alternatif de Willis nous a aidés à mûrir notre réflexion, après avoir fait tourner leurs modèles et étudié différents scénarios » relate Anne-Claire Pechoux. « Nous avons commencé à regarder la faisabilité de la captive fin 2020 et fin janvier, le Comex et le CA étaient convaincus de l'intérêt de creuser cette piste ».

### Paris à tout prix

Si la place de Paris s'est imposée pour les deux entreprises, une étude de localisation a néanmoins été réalisée par chacune d'entre elles... « Paris était la meilleure option qui s'offrait à nous car nous ne recherchions pas l'optimisation fiscale dans ce montage, mais avant tout l'aspect tactique et coût assurantiel. En outre, nous souhaitions que notre captive prenne une quote-part du programme dommages, avec une capitalisation assez conséquente. La contrainte au Luxembourg aurait été un blocage plus important des capitaux, ce qui ne nous convenait pas ». Du côté de SEB, très attaché à la France, la question a été vite tranchée : « Nous ne voulions pas du Luxembourg ou de tout autre pays à fiscalité attractive, où nous n'avons aucune implantation. En tant que groupe Français, la France était pour nous une évidence ».

## FICHES D'IDENTITÉ

### GROUPE SEB

**Création :** 1857

**Activité :** petit électroménager, café professionnel, vélos

**Siège :** Ecully (69)

**CA :** 6,9 milliards d'euros (x2 en 10 ans)

**Effectifs :** 33 000 collaborateurs

Présence dans **150 pays, 125 filiales, 11 usines en France**

**Périmètre de la captive :** partie basse du risque RC (sinistres récurrents de faible intensité)

**Gouvernance de la captive :** le PDG du groupe et le Directeur général délégué DGA Finances. Conseil d'administration à 4 têtes. 4 fonctions clés : le Président du Groupe, la DGA Finances, l'audit interne et la Responsable Assurances

**Gestion :** déléguée aux équipes de Gras Savoye WTW

### GROUPE BONDUELLE

**Création :** 1 853

**Activité :** Produits agroalimentaires « long life » (Conserves et surgelés) et frais (traiteur, salades...)

**Siège :** Villeneuve d'Ascq (59)

**CA :** 2,8 milliards d'euros

**Effectifs :** 11 000 collaborateurs

Présence dans **20 pays, 56 sites de fabrication, 5 Business Unit**

**Périmètre de la captive :** une part du contrat dommages et le 1<sup>er</sup> niveau de franchise

**Gouvernance de la captive :** la direction générale, le pôle Assurances et l'audit interne.

**Gestion :** déléguée aux équipes de Gras Savoye WTW.



## Un processus accéléré

« Notre premier échange téléphonique informel avec l'ACPR a eu lieu en février 2021. Notre objectif était d'être prêts pour les renouvellements du 1<sup>er</sup> juillet, ce qui imposait un rythme soutenu à la fois en interne pour tous ceux qui contribuaient au dossier d'agrément (Direction générale, financière, comptable, fiscale, juridique...) mais aussi aux équipes de l'ACPR, qui ont dû travailler dans des délais plus courts qu'à leur habitude » explique la Responsable des assurances du Groupe SEB. Et de reconnaître : « Ils ont été très réactifs, nous avons fait plusieurs allers-retours pour compléter la cinquantaine de pièces du dossier et nous avons vraiment reçu une bonne écoute de leur équipe dédiée (voir encadré). Ils ont notamment été très attentifs à la gouvernance de notre future captive : comment elle allait être administrée, qui serait aux fonctions clés... Concernant la partie financement et adéquation aux exigences de Solvabilité 2, nous avons pu compter sur les actuaires de notre courtier, qui disposent à la fois des compétences et des outils nécessaires ». De son côté, le groupe Bonduelle a procédé de façon analogue, organisant un premier appel téléphonique avec le régulateur en préambule du lancement de la procédure. « Ils ont été sensibles à notre démarche de les associer dès le début au projet. Face à notre timing serré, ils ont joué le jeu et tout s'est très bien passé ». Et de détailler l'avancée du

dossier : « Nous avons entamé la procédure de demande d'agrément en janvier 2021, et nous l'avons déposée mi-mars, avant d'obtenir l'agrément mi-juin. Juste à temps pour les renouvellements du 1<sup>er</sup> juillet ! Au total, il aura fallu 6 mois en interne, puis 6 mois pour le dispositif d'agrément et de montage » calcule Benjamin Cogez. « Dans ces deux dossiers de demande d'agrément, les échanges avec l'ACPR ont été très constructifs. Quand ils ont pris connaissance des délais serrés, contraints par les renouvellements, ils nous ont assuré qu'ils feraient le nécessaire. Il n'y a pas eu de point bloquant ou critique dans le processus. Nous avons répondu à leurs attentes et les choses se sont faites sereinement » se félicite Laurent Bonnet.

## Trop tôt pour le bilan

Après avoir laissé passer l'été et la rentrée, il est toutefois encore trop tôt pour dresser un premier bilan de l'exercice de ces deux structures captives. « Nous avons analysé plusieurs branches mais nous avons préféré commencer modestement, en ne mettant pour l'instant dans la captive que le risque RC. Nous avons ainsi pu maintenir des niveaux de franchises et de capacités acceptables ; toutefois, l'économie sur les primes par rapport à une assurance traditionnelle n'est pas garantie. Tout dépendra de la sinistralité de l'année... Il faut accepter que la mise en place d'une captive ne constitue pas

**« L'attitude de l'ACPR dans ces deux dossiers récents démontre que leurs équipes connaissent désormais mieux le sujet des captives. »**

Laurent Bonnet,,  
Directeur Captive and Alternative  
Risk Transfer  
de Gras Savoye Willis  
Towers Watson

## L'AVIS DE L'AMRAE

La crise sanitaire a accéléré la prise de conscience qu'il est nécessaire de permettre aux entreprises d'investir dans la prévention des risques exceptionnels, ainsi que de pouvoir organiser en amont leur financement. Dans ce cadre, la Direction générale du Trésor (DGT) a créé un groupe de travail sur les risques exceptionnels, dont la pandémie, dans lequel l'AMRAE s'est investie, comme d'autres organisations. Le contexte actuel du marché de l'assurance, très tendu, ainsi que le caractère exceptionnel de ces risques, rendent nécessaire la mise en place de plusieurs dispositifs coordonnés pour en permettre le financement : prévention et réduction des risques par les entreprises,

optimisation de l'auto-assurance, transfert au marché de l'assurance et de la réassurance, puis, si nécessaire, intervention de l'état. Les captives d'assurance ou de réassurance, sont un des outils de cette chaîne de traitement du risque, qui sont aujourd'hui trop souvent domiciliés hors de France. Créer un régime fiscal favorable permettrait le développement de la création de sociétés captives en France, ce qui conduirait naturellement à dynamiser la place financière de Paris et à créer l'environnement économique nécessaire à la gestion et au développement des captives en France.



## ÉLARGIR LA PROVISION POUR ÉGALISATION À LA FRANÇAISE

Parmi les avancées attendues, l'élargissement à tous les risques de la Provision Pour Égalisation française existant dans le code des assurances (aujourd'hui limitée à certains risques) permettrait de se rapprocher du régime de la PFS Luxembourgeoise (Provision pour Fluctuation de Sinistres). Obligatoire pour toutes les sociétés de réassurance, dont les captives, cette PFS permet de lisser

les réserves et de financer les risques des entreprises sur le long terme, en gérant dans le temps les fluctuations qu'elles ne maîtrisent pas, comme faire face à un sinistre mal provisionné ou qui se déclarera dans le futur. À noter que cette provision est strictement encadrée et en cas de dépassement, l'entreprise paiera dessus l'impôt sur les sociétés luxembourgeois, proche de 30 %.

## APPLIQUER LE PRINCIPE DE PROPORTIONNALITÉ

Deuxième point d'avancement qui procurerait un avantage comparatif à la France : que le régulateur tienne compte des ressources limitées des captives et accepte d'appliquer le principe de

proportionnalité (contenu dans Solvabilité 2) aux captives couvrant des risques simples et peu nombreux. Cela permettrait notamment d'alléger le poids des contraintes de reporting et des coûts induits.

*un centre de profit, en revanche c'est un véritable outil de pilotage de la gestion des risques que nous adapterons en fonction des besoins du Groupe, pour y mettre plus de risques lors des prochains renouvellements si c'est opportun»* confie Anne-Claire Pechoux. Idem pour Benjamin Cogez, qui se félicite que les assureurs aient accueilli favorablement la création de sa captive : « *notre démarche a été appréciée par les assureurs, qui y ont vu un élément rassurant de notre implication dans la protection de nos sites et de nos outils* ». Pour Bonduelle, les objectifs sont en passe d'être atteints : « *la captive nous permet de gérer au plus fin les différents niveaux de franchise en fonction de la capacité financière de nos différents sites. Et on pourra à terme venir l'alimenter avec d'autres risques : des risques pas assurables ou difficilement assurables, des risques climatiques...* ».

## Des annonces attendues

« *Nous espérons que l'avantage fiscal offert aux captives présentes au Luxembourg sera à terme dupliqué en France, même si ce n'est pas la première motivation de notre choix* » avance Benjamin Cogez. « *Si les conditions d'exercice des captives en France venaient à s'assouplir, ce serait la cerise sur le gâteau* » commente pour sa part la Directrice des assurances de SEB. D'après les bruits de couloirs, Bercy devrait statuer pour une reconnaissance du principe de proportionnalité, en réduisant au strict minimum les reportings chronophages, tout en conservant une gouvernance de qualité. Quant aux fameuses provisions d'égalisation, appliquées au Luxembourg et en Suède, elles pourraient faire leur apparition en France sous la forme d'une défiscalisation d'une provision comptable alignée sur l'horizon de temps long d'une captive, afin de gérer dans le temps les







Le siège de Bonduelle à Villeneuve d'Ascq (59)

fluctuations de sinistralité (voir encadré). De quoi décider les 50 entreprises qui sont dans les starting-blocks, voire d'amener, dans un deuxième temps, celles qui avaient créé une captive à l'étranger à la redomicilier en France. Reste à espérer que les équipes de l'ACPR sont aussi prêtes qu'elles le disent (voir encadré) pour accueillir ce potentiel afflux de demandes d'agrément une fois les annonces officialisées. « L'attitude de l'ACPR dans ces deux dossiers récents démontre que leurs équipes connaissent désormais mieux le sujet des captives. Ils ont compris qu'il s'agissait de structures d'assurance et de réassurance qui n'étaient pas des sociétés commerciales, mais avant tout des outils de gestion du risque pour les groupes industriels. Ils sont désormais très positivement attentifs au développement des captives » estime Laurent Bonnet, reconnaissant même que « dans les autres domiciles, les processus d'autorisation peuvent maintenant être plus longs qu'en France, à cause des contrôles et des vérifications sur les bénéficiaires ultimes et les problématiques d'actionariat et de gouvernance ».

### Avis aux amateurs

Forte de son expérience récente, Anne-Claire Pechoux encourage les entreprises qui hésitent : « Créer une captive est un exercice intellectuel nouveau et une expérience très intéressante, qui nous a fait regarder notre risque autrement. Je conseille de se faire accompagner par un spécialiste pour prendre sa décision en toute connaissance de cause, avec sérénité ». Et Laurent Bonnet de prévenir à son tour : « Je conseille d'anticiper car la création d'une captive est un processus assez long. Le rétroplanning doit donc intégrer ce délai en tenant compte de la date des renouvellements ». « Plus les renouvellements seront compliqués et plus les entreprises devront se poser sérieusement la question de l'auto-assurance, car des pans entiers d'activité sont peu ou difficilement assurés. La France a du retard en matière de captives et il serait grand temps d'avancer » lance Benjamin Cogez en guise de conclusion. ■

## LES GRANDES ÉTAPES DE CRÉATION D'UNE CAPTIVE

La première étape consiste dans l'analyse des risques et des expositions de l'entreprise, que l'on va ensuite croiser avec les besoins de financement non couverts, le niveau de rétention accepté et les programmes d'assurances en place. Cette étude nécessite d'impliquer les directions financières, comptables, fiscales, juridiques... ainsi que bien entendu la direction générale. Il est important de communiquer en interne sur les conséquences de la création d'une société captive en matière de financement

des risques (vs l'assurance) et de définir clairement la stratégie et la gouvernance interne permettant la bonne gestion et le développement de cette filiale au sein du groupe. Une étude conceptuelle doit être menée comprenant notamment un business plan, en vue d'obtenir les accords nécessaires du régulateur du domicile choisi. Il est également clé de négocier en amont avec les marchés de l'assurance et de la réassurance afin d'étudier la souscription de nouveaux risques, par exemple, ainsi que la protection de la société captive.



Interview de l'ACPR

Muriel Rigaud, Adjointe à la Direction  
des autorisations

Olivier Desmettre, Chef de service  
à la Direction du contrôle des assurances



**Des localisations comme Luxembourg ou Dublin ont longtemps été préférées à la place de Paris pour la création de captives par les entreprises françaises. Comment l'expliquez-vous ?**

**Muriel Rigaud** : Il est difficile de parler à leur place. Ce qui est certain, c'est que le Luxembourg et l'Irlande ont réussi à développer un écosystème favorable au développement de telles captives sur le plan opérationnel, réglementaire, fiscal et juridique. Pour autant, l'histoire montre que la France peut aussi se positionner et créer cet écosystème.

**Comment se positionne l'ACPR dans le cadre de la prochaine modification des conditions d'exercice des captives en France ? Doit-on s'attendre à plus de «souplesse» administrative ?**

**Olivier Desmettre** : L'ACPR a décidé en 2021 d'adapter les obligations de reportings pour les captives de réassurance au titre des exigences nationales spécifiques, en les limitant aux seuls états indispensables pour les besoins du contrôle de ce type d'entités. Bien évidemment, même si la décision ne nous incombe pas, nos services participent aussi aux travaux en cours à Bercy, qui poursuivent plusieurs objectifs. Tout d'abord, expliciter les pratiques déjà existantes en matière de gouvernance des captives, puisque l'ACPR

applique déjà très largement le principe de proportionnalité prévu dans la directive Solvabilité 2, sur ces sujets de gouvernance, de nominations des dirigeants effectifs et de situations éventuelles de cumul de responsabilités. Ensuite, même si ce principe est déjà largement admis pour les captives, il faut clarifier dans le code des assurances la question du cash pooling, et sa compatibilité avec le principe de la personne prudente. Cette technique est souvent utilisée par les captives pour centraliser la trésorerie ou la gestion des placements au niveau de l'entité mère du groupe non-financier. Quant aux réflexions en cours sur les provisions, l'ACPR apporte sa contribution technique.

**Quelles sont les conditions pour qu'un dossier de création d'une captive en France soit traité rapidement et aboutisse favorablement, comme pour SEB et Bonduelle ?**

**Muriel Rigaud** : Les délais de traitement ne dépendent pas toujours du superviseur, mais aussi de la qualité du dossier de demande et de la capacité de réaction du requérant. Lorsqu'il est efficace et réactif à nos questions, l'instruction se déroule dans de bonnes conditions ce qui permet de traiter les dossiers dans des délais assez courts. Il faut également reconnaître que dans la mesure où les risques

sont circonscrits, il s'agit d'agrément en général plus simples à analyser que dans le cas d'entreprises proposant une large palette de services, très diversifiés, avec des risques plus importants. Enfin, en termes d'organisation, les dossiers d'autorisation sont soumis à un seul service au sein de la direction des autorisations, dédié à l'assurance. Quant au contrôle, l'ACPR s'est organisé depuis 2015 pour que l'ensemble des captives de réassurance soient rassemblées dans un même service de contrôle, composé d'une quinzaine de personnes spécialisées en réassurance et en captives, ce qui permet de faire jouer les synergies et la montée en compétences des équipes, afin de gagner en efficacité.

**Olivier Desmettre** : Il est important de rappeler aussi que pour les captives de réassurance, et les réassureurs en général, il n'y a que deux branches d'agrément (vie et non-vie)

contrairement aux assureurs directs pour lesquels il existe 18 branches d'agrément en non-vie et 7 branches en vie. Pour une captive de réassurance, la demande ne concerne souvent que la branche non-vie R1, ce qui permet à la captive de couvrir en réassurance l'ensemble des risques non-vie relatifs à son groupe d'appartenance, sans besoin de solliciter des autorisations supplémentaires après l'agrément initial.

### **Est-ce pour vous un signe encourageant de ce qui va se passer en 2022 ? Êtes-vous prêts ?**

**Muriel Rigaud** : Oui, nous sommes prêts. Nous nous attendons à recevoir des sollicitations de cette nature et cela fait partie des éléments que nous avons pris en compte dans notre feuille de route 2022. Quand les risques sont bien maîtrisés et que le dossier est solide, le collège de l'ACPR est plutôt favorable à l'implantation de ce type de structures captives. D'autant que l'environnement économique s'y prête.

**Olivier Desmettre** : La France est déjà une place forte de l'assurance et de la réassurance où opèrent des acteurs mondiaux de premier rang. Cet écosystème peut bien évidemment être complété, mais l'ACPR est déjà un superviseur de référence en Europe, doté des moyens nécessaires pour traiter ce type de demandes d'agrément. L'élément important pour nous est que ces projets soient bien de nature assurantielle, et que ces entités captives s'inscrivent dans une volonté de meilleure gestion des risques des groupes.

### **Un conseil pour les entreprises françaises qui hésitent à installer leurs captives en France ?**

**Muriel Rigaud** : Avant de déposer un dossier, il est important de venir rencontrer la direction des autorisations et la direction du contrôle des assurances, afin de préciser les contours du projet, et notamment la nature de la captive, la structure actionnariale et la santé financière du groupe... Ensuite bien entendu, plus le dossier est complet, précis et bien construit, et plus l'instruction est rapide.



## L'AVIS DE L'AMRAE

Les entreprises sont leur propre assureur, sur leur bilan, des impacts des risques qui ne sont pas assurés par le marché. Pour cette auto-assurance elles pratiquent la mutualisation dans le temps sur leur bilan, alors que les assureurs pratiquent la mutualisation dans l'espace des risques qui leur sont transférés.

La crise sanitaire a accéléré la prise de conscience de la nécessité de permettre aux entreprises d'investir dans la prévention des risques exceptionnels, ainsi que de mieux organiser en amont le financement de leurs conséquences résiduelles. Dans ce cadre et à la demande du Ministre Bruno Le Maire, la Direction générale du Trésor (DGT) a mis en place un groupe de travail sur les risques exceptionnels, dont la pandémie, auquel l'AMRAE a participé, comme d'autres organisations représentant les entreprises, les assureurs et les courtiers, ainsi que le parlement.

Le contexte actuel du marché de l'assurance, très tendu, ainsi que le caractère exceptionnel de ces risques, implique une approche globale de gestion des risques. Il s'agit de mettre en place plusieurs dispositifs coordonnés pour en permettre, ensuite, le financement : prévention et réduction des risques par les entreprises, optimisation de l'auto-assurance, transfert au marché de l'assurance et de la réassurance, puis, si nécessaire, intervention de l'état.

Les filiales dites « captives » d'assurance ou de réassurance sont un des outils au cœur de cette chaîne de traitement du risque : elles permettent de mieux maîtriser les risques dans la durée en les gouvernant en un point central, d'y dédier le capital nécessaire pour faire face aux chocs, et ainsi de lisser les effets dans la durée de chocs volatils. Elles respectent également la réglementation Solvabilité 2, comme tout assureur ou réassureur européen.

En premier lieu, une captive permet de mieux connaître sa sinistralité et ainsi d'optimiser le niveau de transfert du risque à l'assureur en ayant la même approche professionnelle que lui. En particulier, les assureurs ne souhaitent pas porter des risques de

fréquence, qui devraient être évités, et relèvent les franchises, induisant ainsi de la volatilité dans les résultats des sociétés.

Si créer sa captive représente un coût, c'est aussi un investissement durable dans la bonne gestion globale du risque et dans leur gouvernance par la Direction Générale, qui y consacre ainsi des ressources effectives. La captive permet également de couvrir des risques que les assureurs ne veulent plus prendre, à travers de nouvelles exclusions, ou bien ne savent pas encore couvrir efficacement comme l'exposition Cyber.

C'est pourquoi, pour les captives les plus matures, il est possible d'organiser des couvertures innovantes sur des risques exceptionnels, plus difficiles à modéliser car systémiques, ou ne répondant pas, ou pas encore, au modèle assurantiel traditionnel. En instaurant un partenariat de confiance entre l'entreprise et ses assureurs, par un meilleur dialogue et partage du sort, les captives permettront ainsi de développer de nouvelles réponses assurantielles tout à fait complémentaires.

Les captives des groupes français sont aujourd'hui trop souvent domiciliées hors de France. Leur gestion est externalisée localement, ce qui peut entraîner certaines problématiques fiscales voire de souveraineté. Le développement d'un environnement propice à la création de nouvelles sociétés captives en France, à l'instar de celles créées récemment par SEB et Bonduelle, conduira naturellement à dynamiser la place financière de Paris et à créer l'environnement économique nécessaire à la gestion et au développement des captives en France, mais cela ne suffit pas.

Il est temps que la France se dote d'un système attractif pour les captives, en les dotant de leur propre régime fiscal, c'est-à-dire adapté à leur mission, et d'un système de gouvernance au sein même de l'entreprise, dans le respect des politiques et réglementations européennes. Il en va de la bonne protection de nos entreprises et de la résilience de l'ensemble du tissu économique.



# État du marché Oser les risques, sans assurances ?

Après trois ans de hausses tarifaires, de réduction des capacités et de restriction des termes et conditions, les entreprises et leurs courtiers s'attendaient à un retour à la stabilité. Raté : les renouvellements sont plus tendus que jamais. Trois courtiers témoignent deux assureurs et un réassureur s'expliquent.

**D**ire que les renouvellements sont tendus « relève de l'euphémisme », répond Frédéric Durot, directeur technique P&C de Siaci Saint Honoré, quand on l'interroge sur l'état du marché des assurances d'entreprise. « Ils sont même sans précédent » ajoute Hervé Houdard, son vice-président, en évoquant « un manque de capacité dramatique » doublé d'une « inflation extrêmement préoccupante, dans la continuité des deux derniers exercices. »

Car ces tensions ne datent pas d'hier : « Nous sommes dans la pérennisation d'une phase de marché dure qui a débuté il y a trois ans, c'est-à-dire avant la crise du Covid-19 », rappelle Frédéric Durot. Son confrère Gilles Bénéplanc, Directeur général de Verlingue, situe le début de ce cycle haussier à 2018, « après un cycle de baisse en pente douce interrompu par le choc des cyclones Harvey, Irma et Maria sur les résultats de 2017. »

« Nous sommes un peu surpris par la tendance que certains assureurs veulent imprimer à ces renouvellements, confirme Philippe Maraux, Directeur des placements de Marsh. Après trois ans de majorations assez brutales, nous pensions être revenus à l'équilibre technique. Et l'on pouvait espérer un retour à la stabilité. » Raté : non seulement les augmentations tarifaires proposées sont importantes - entre 10% et 50%, voire 70% à 80% pour les lignes les plus sensibles (voir page 31) -, mais elles se doublent de conditions de plus en plus restrictives. « En outre, certains risques



« Un manque de capacité dramatique. »

Hervé Houdard,  
Vice-président, Siaci Saint Honoré

restent difficiles à placer », regrette Frédéric Durot. Et cela devient compliqué à expliquer aux entreprises. « Alors que les assureurs affichent globalement de très bons résultats, souligne Philippe Maraux. « Nos clients ont du mal à comprendre. Il est légitime de s'interroger sur la justification de ce nouveau cycle de hausse après trois ans d'inflation. Un peu plus de transparence sur les résultats des branches Grands risques serait bienvenue. »

Directrice générale de HDI Global SE France, Florence Louppe ne se dérobe pas : « Nous sommes sur la voie du retour à l'équilibre, mais il reste fragile », répond-elle en expliquant la bascule qui s'est opérée durant l'été. « Malgré la charge exceptionnelle de l'ouragan Uri au Texas, nous étions presque à l'équilibre sur le premier semestre. Avec l'impression d'avoir retrouvé une certaine capacité à absorber cette sinistralité. » Durant l'été, au-delà d'une recrudescence marquée d'incidents industriels, les inondations en Europe du Nord et l'apparition de plusieurs dômes de chaleur ont souligné « un décalage entre la sinistralité et tous les modèles que nous avons bâtis. »

« Nous sommes un peu surpris par la tendance que certains assureurs veulent imprimer à ces renouvellements. »

Philippe Maraux,  
directeur des placements, Marsh







« Nous sommes sur la voie du retour à l'équilibre, mais il reste fragile. »

Florence Louppe,  
Directrice générale, HDI Global SE France

Alors que le changement climatique s'accélère et pèse de plus en plus lourd sur les comptes des assureurs, Florence Louppe admet bien volontiers que l'augmentation des primes ne peut être la seule réponse. « Les arbres ne montent pas jusqu'au ciel, sourit-elle. Il nous faut trouver d'autres leviers (que les majorations tarifaires). » Pour explorer d'autres pistes, l'assureur développe actuellement avec les experts de Carbone 4 (cabinet fondé par Jean-Marc Jancovici) un nouvel outil permettant aux entreprises d'analyser leur vulnérabilité face au changement climatique et de s'en prémunir.

Mais le changement climatique n'est pas seul en cause : « Le retournement du marché assurantiel résulte d'un nécessaire rééquilibrage, estime Florence Tondu-Mélique, Présidente-directrice générale de Zurich France. Du fait de la baisse continue des taux sur les 15 dernières années et de l'impact croissant des sinistres, la plupart des assureurs ont opéré avec un ratio combiné supérieur à 100% pendant de nombreuses années. » Cela ne pouvait durer : « Notre activité ne



« Le retournement du marché assurantiel résulte d'un nécessaire rééquilibrage »

Florence Tondu-Mélique,  
Présidente-directrice générale, Zurich France

peut être pérenne sur un marché structurellement déficitaire. » Le cycle haussier que nous connaissons aujourd'hui viendrait donc corriger les années de baisse d'avant 2018. Mais pas seulement : « Le retournement du marché assurantiel résulte d'un nécessaire rééquilibrage sous l'effet de plusieurs facteurs : la faiblesse des taux d'intérêt, la matérialisation de risques systémiques et le durcissement des conditions de réassurance », poursuit Florence Tondu-Mélique.

La responsabilité des réassureurs étant souvent invoquée, François Houssais, Deputy-Chief Underwriting Officer for Specialty Insurance Single Risk chez Scor tient à mettre les choses au point : « Le marché français reste l'un des marchés les plus compétitifs au monde, estime-t-il. Mais il suit les tendances mondiales : « Un durcissement était prévu sur toutes les branches à la suite de résultats décevants, et avec des interrogations de fond sur l'évolution à moyen et long terme de la sinistralité. » Il évoque, pour les lignes Dommages aux biens, Construction et Énergie, « une augmentation de la fréquence et de la sévérité des événements catastrophiques, notamment causés par des périls dits secondaires et peu modélisés, comme l'incendie de forêt, l'inondation, les tornades ou les grèves, émeutes, et mouvements populaires. ». À cela s'ajoutent « les sinistres liés à des couvertures étendues et historiquement sous-tarifées comme le risque cyber ou la perte d'exploitation sans dommage. » De plus, « les lignes Responsabilité civile et les lignes financières ont été impactées par l'inflation économique et sociale. »

François Houssais renvoie également les entreprises et les assureurs à leurs responsabilités : « Durant la période de marché favorable aux acheteurs, l'utilisation de couvertures facultatives était très répandue notamment en Dommages et Cyber, donnant cette illusion d'une capacité considérable déployée par certains acteurs, bien supérieure à leur capacité nette. Cette stratégie exploitait les capacités en provenance des marchés anglo-saxons ou internationaux (Moyen-Orient, Chine) qui se sont tarées. Les porteurs de risque ont alors diminué leur part faciale significativement. Ils n'ont cependant pas réduit leur capacité nette dans les mêmes proportions. »

Il reconnaît toutefois que « Les assureurs et les réassureurs ont dû se recentrer sur certains produits pour optimiser l'utilisation de leur capital. Les

« Les assureurs et les réassureurs ont dû se recentrer sur certains produits pour optimiser l'utilisation de leur capital. »

François Houssais  
Deputy-Chief Underwriting  
Officer for Specialty Insurance  
Single Risk, Scor.



lignes générant peu de primes (comme l'aviation) ou les lignes en pertes chroniques (les facultés en marine, par exemple) ont été sacrifiées par certains acteurs.»

C'est ainsi que certains secteurs d'activité ont été littéralement exclus du marché : « Les filières bois, déchets ou transports publics, par exemple, ont de plus en plus de mal à s'assurer » observe Gilles Bénéplanc. Or, ce sont des activités importantes pour notre économie, qui ont de surcroît un impact positif sur l'avenir de la planète. » Il admet bien volontiers que les assureurs leur demandent davantage d'efforts en matière de prévention. Ou qu'ils puissent, dans certains cas, durcir les conditions ou majorer les tarifs. Et de les mettre en garde : « Le marché de l'assurance ne doit pas perdre le sens de sa mission qui est de couvrir des risques. S'il n'y a plus aucun risque, il n'y a plus d'assurance. » Quant au durcissement du marché, il pourrait amener certaines filières à trouver d'autres solutions : « Les captives, la mutualisation, la rétention, les garanties bancaires », détaille Gilles Bénéplanc en rappelant le précédent de l'industrie pétrolière qui, faute de solutions assurantielles, a fini par mutualiser ses risques.

Pour Philippe Maraoux, « invoquer le changement climatique et la hausse du coût de la réassurance ne suffit plus. Cela fait trois ans que nous annonçons des majorations à nos clients en leur disant que nous revenons à des "taux techniques". La quatrième année de majoration méritera de véritables explications et des arguments chiffrés. »

Frédéric Durot partage le sentiment diffus chez la plupart des courtiers que « la prise de risque n'a plus vraiment de place chez les assureurs. » Leur obsession : « Dérisquer leur portefeuille en réduisant leur part » détaille-t-il. Là où un leader prenait 50% d'un risque, il ne prend plus que 25% à 30%. Quant aux suiveurs, leur part est également réduite de moitié, dans une logique dite de "Line Setting". »



« Les filières bois, déchets ou transports publics, par exemple, ont de plus en plus de mal à s'assurer. »

Gilles Bénéplanc,  
Directeur général, Verlingue

Depuis 2016 et la mise en œuvre de Solvabilité 2, leur aversion au risque est de plus en plus marquée. Ce phénomène est renforcé par les nouvelles gouvernances « extrêmement matricées des grands groupes d'assurance, avec une double hiérarchie, détaille Frédéric Durot : une direction par pays et une direction par métier, cela fait deux fois plus de raisons de dire non. Et cela éloigne les décideurs des réalités du marché. » Le courtier se montre perplexe à l'égard de cette approche anglo-saxonne du métier : « Nous sommes dans la première crise de marché post-Solvabilité 2, qui montre bien les inconvénients de ce modèle réglementaire. »

Aux yeux des courtiers, l'impasse dans laquelle se trouve aujourd'hui le marché du risque Cyber illustre cette tendance jusqu'à la caricature : il ne peut plus être couvert alors même qu'il a explosé pendant la crise sanitaire. Florence Tondou-Mélique insiste quant à elle sur la spécificité des grands risques « mis en lumière pendant la crise du Covid-19. Leur émergence bouleverse durablement nos modèles assurantiels, menant paradoxalement à un retour à l'essence même de notre métier : la répartition des risques. En réponse à une volatilité accrue et au Covid-19, l'ensemble du marché a œuvré à une meilleure mutualisation et transparence des conditions. »

La réflexion engagée sur le risque Cyber sera un bon indice de la façon donc les assureurs sont prêts à repenser leur action : « Nous devons changer de logiciel, travailler différemment - peut-être de façon plus collaborative - pour trouver les clés de la mutualisation », estime Florence Louppe. Il faudra effectivement se retrouser les manches pour trouver des alternatives au triptyque « majorations tarifaires-restriction des conditions-retrait des capacités », qui semble atteindre ses limites... ■

« la prise de risque n'a plus vraiment de place chez les assureurs. »

Frédéric Durot,  
Directeur technique, Siaci Saint Honoré



Publication de l'AMRAE

## Nouvel avis de tempête sur l'assurance des risques d'entreprise

**Les renouvellements s'annoncent tendus sur la quasi-totalité des lignes d'assurance, comme le montre « L'état du marché et les perspectives pour 2022 » 17<sup>e</sup> édition de l'étude annuelle produite par l'AMREE avec cette année, cinq courtiers spécialistes des risques d'entreprises.**

« Le marché n'avait jamais été aussi tendu depuis la crise de 2001-2002 », observe Léopold Larios de Piña, vice-président de l'Amrae qui a piloté l'étude annuelle de l'Association produite avec cinq courtiers partenaires (Aon, Diot, Marsh, Siaci Saint-Honoré et Verlingue). « Pour la première fois depuis 20 ans, toutes les lignes d'assurance sont exposées à des majorations tarifaires importantes, de l'ordre de 10% à 50%, voire 70% à 80% pour les dossiers à risques sensibles ou sinistrés. »

Le tableau synthétisant les tendances du marché est édifiant : ces majorations tarifaires vont de pair avec une réduction des capacités, un relèvement des franchises et des couvertures de moins en moins étendues. Cette quadruple contrainte affecte la quasi-totalité du marché, à l'exception notable de l'automobile et du transport : « Le relèvement des tarifs et des franchises, engagé il y a maintenant quatre ans, a permis à ces marchés de revenir à l'équilibre et aux assureurs de retrouver leur appétence au risque », observe

Léopold Larios de Piña qui veut y voir un signe encourageant pour les autres marchés.

La branche Dommages risque toutefois de rester durablement sous la pression du changement climatique : les dommages liés aux sécheresses, aux incendies ou à la montée des eaux vont être de plus en plus difficiles à couvrir. L'exercice-pilote conduit par l'ACPR (l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) pour évaluer les risques associés au changement climatique table sur une augmentation des primes de l'ordre de 130% à 200% d'ici à 2050. Après la publication de ce « stress test » au printemps dernier, l'été a été marqué par des événements climatiques d'envergure : la multiplication des dômes de chaleur et des incendies géants, l'ouragan Ida aux États-Unis, les inondations en Allemagne et en Belgique ont pesé sur les comptes des réassureurs qui, dans un contexte de taux bas, ont répercuté ces surcoûts sur leurs tarifs.

Les tensions sont poussées à leur paroxysme sur le marché des assurances cyber : alors même que les entreprises ont plus besoin que jamais de s'en prémunir, de nombreux assureurs se retirent de ce marché. Ceux qui restent réduisent leur exposition et imposent

des conditions de plus en plus restrictives, laissant de nombreuses entreprises sans solution.

Ce retrait des assureurs doit inciter les entreprises à privilégier les fondamentaux de la maîtrise des risques et à déployer de véritables plans de prévention, de protection ou de rétention : l'évolution du régime réglementaire et fiscal des captives en France pourrait les y encourager. Mais il pose aussi la question de l'appétence au risque des assureurs : « On finit par s'interroger sur leur processus d'analyse et de souscription », commente Léopold Larios de Piña. « Le marché de l'assurance ne doit pas perdre le sens de sa mission qui est de couvrir des risques, prévient Gilles Bénéplanc, directeur général de Verlingue (voir page 31). « Sans risque, il n'y a plus d'assurance. »

### TENDANCES ACTUELLES DU MARCHÉ DES ASSURANCES

ÉVOLUTION / À 2020	Capacités des assureurs	Etendue des couvertures	Tarification	Franchises
<b>DOMMAGES ET PERTES D'EXPLOITATION</b>	↓	↓	↑	↑
Focus Événements naturels	↓	↓	↑	↑
Focus Terrorisme	↓	↓	↑	↑
Focus Supply Chain	↓	↓	↑	↑
Focus Pertes d'exploitation sans dommages	↓	↓	↑	↑
<b>CONSTRUCTION</b>	↓	↓	↑	↑
Focus TRC/TBME	↓	↓	↑	↑
Focus RC	↓	↓	↑	↑
<b>AUTOMOBILE</b>	↑	↑	↑	↑
<b>TRANSPORT</b>	↑	↑	↑	↑
Focus responsabilité affrèteur	↑	↑	↑	↑
<b>RESPONSABLE CIVILE</b>	↓	↓	↑	↑
Focus responsabilité environnementale/ atteinte biodiversité	↓	↓	↑	↑
<b>CYBER RISKS</b>	↓	↓	↑	↑
<b>DAO-LIGNES FINANCIÈRES</b>	↓	↑	↑	↑
Focus Fraude interne et externe	↓	↓	↑	↑
Focus EPL	↑	↑	↑	↑
FOCUS ICMIS	↑	↑	↑	↑
<b>CRÉDIT</b>	↑	↑	↑	↑
<b>POLITIQUE</b>	↓	↓	↑	N/A
<b>COMPLÉMENTAIRE SANTÉ</b>	↓	↓	↑	↑

↑ Identique ↓ Augmentation ↑ Déduction



« On finit par s'interroger sur leur processus d'analyse et de souscription. »

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





> HDI Global SE  
> PSP

# PROTECTION & SURETE DES PERSONNES

Nous délivrons à nos clients des offres combinées de garanties d'assurance et de services d'assistance pour la protection et la sécurité de leur capital humain.

Nos offres s'appuient sur l'expertise de 2 partenaires Français de premier plan, GEOS (Assistance Sûreté et Sécurité) et IMA (Assistance sanitaire) pour apporter aux Risk Manager, Directeurs Sûreté et Responsables Ressources Humaines, une réponse globale et coordonnée à leurs besoins.

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

[www.hdi.global](http://www.hdi.global)

# Agenda



## 9 DÉCEMBRE 2021

### ASSISES DES RISQUES DE L'ENTREPRISE 2021 PAR LA LETTRE DES JURISTES D'AFFAIRES - Rive Montparnasse 75015 PARIS

Conférence gratuite sur le thème : « Sécourir pour œuvrer à la performance ». Une après-midi de débats et rencontres pour aborder la problématique du risque en entreprise sous ses aspects stratégiques, juridiques et éthiques.

Anne Piot d'Abzac, Vice-présidente et secrétaire générale de l'AMRAE, directrice des risques du Groupe Ipsen Pharma interviendra dans la session consacrée à la compliance.

Inscriptions en ligne via : <https://conference-risques.com/>



## DU 30 NOVEMBRE AU 02 DÉCEMBRE 2021

**Préventica Paris 2021** – Paris Porte de Versailles  
L'événement professionnel en matière de santé, sécurité et qualité de vie au travail Prévenir les risques, (ré)inventer le travail, optimiser la reprise... de vastes sujets qui seront abordés durant 3 jours, au travers de 180 conférences et ateliers et de solutions proposées par près de 380 exposants.  
**Lien d'inscription :** [www.preventica.com/acces-reserve.php?ref1=/visiteur-formulaire-inscription.php?salon=nord](http://www.preventica.com/acces-reserve.php?ref1=/visiteur-formulaire-inscription.php?salon=nord)



## 16 DÉCEMBRE 2021

### Colloque annuel CDSE – Issy les Moulineaux, Palais des Congrès

Le colloque annuel des directeurs de sécurité et de sûreté abordera le thème : Sécurité en entreprise : stagnation, évolution, révolution ? **Inscriptions via la billetterie en ligne :** <https://site.evenium.net/1z4nccgg/registration>



## 2, 3 ET 4 FEVRIER 2022

### 29<sup>èmes</sup> Rencontres du Risk Management AMRAE– Deauville

#### L'incontournable rendez-vous des Risk Managers et de leurs parties prenantes !

« Répétons-le, répétez-le : quand les risques sont gérés, l'entreprise et le tissu économique sont durables. » Oliver Wild - Président de l'AMRAE.

**Retrouvez les informations au fil de l'eau et engagez dès à présent votre inscription sur :** [www.amrae-rencontres.fr](http://www.amrae-rencontres.fr)



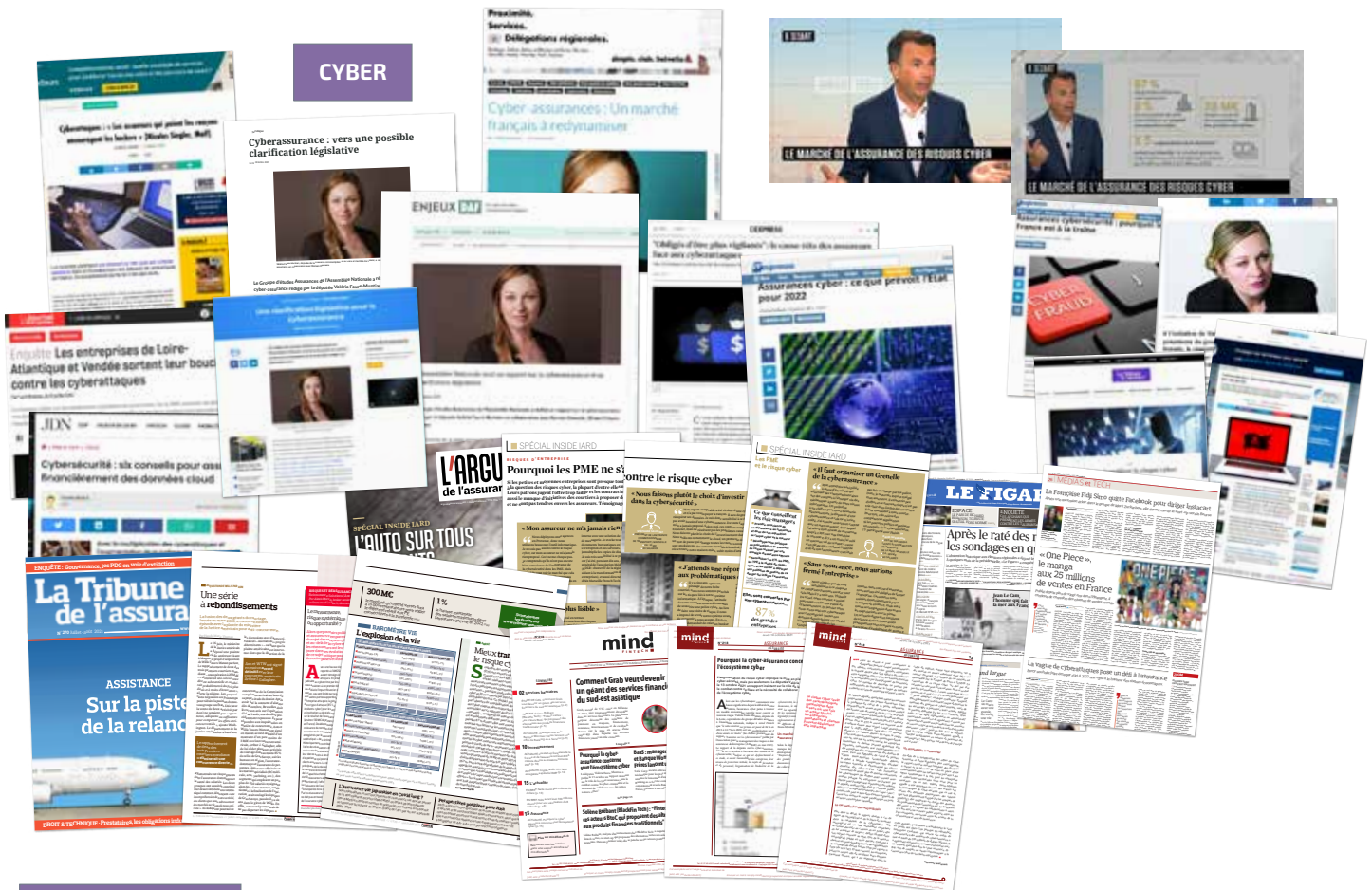
# Revue de presse

Les captives et le frémissement législatif, l'assurance cyber et l'état du marché constituent les plats principaux de cette carte d'automne. En entrées et desserts, le rapport du Giec, les mouvements dans le grand courtage, la supply chain et le panorama des SIGR.





## CYBER



## SUPPLY CHAIN



## SIGR



## CLIMAT





# PLATEFORME D'ALERTE



**Protégez votre organisation avec un système où vos collaborateurs et tiers peuvent signaler en toute confidentialité..**

**.. les situations à risque et les faits préjudiciables (fraude, sécurité, harcèlement, discrimination, corruption, RSE...)**



Être conforme aux obligations du devoir de vigilance, RGPD, ISO 37001, loi Sapin 2...



Module de traitement des cas intégré avec plan d'actions et statistiques



Plateforme sécurisée et confidentielle accessible 24/7



+200 organisations déjà équipées

**legrand**

**bpi**france  
SERVIR L'AVENIR

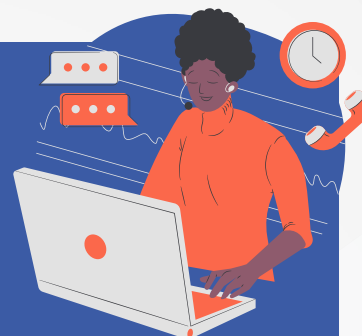
**OVH**

**LACOSTE**

**LE FIGARO**

## NOUS CONTACTER

- [www.signalement.net](http://www.signalement.net)
- +33 (0)1 76 54 87 95
- [contact@signalement.net](mailto:contact@signalement.net)



**SIGNALEMENT.NET**  
Plateforme d'alertes éthiques

**PRENONS  
LES RISQUES  
D'UN  
NOUVEL  
ELAN**

[www.amrae-rencontres.fr](http://www.amrae-rencontres.fr)



# LE MONDE D'APRÈS, NOUS Y SOMMES



**29** ÈMES  
**RENCONTRES  
DU RISK AMRAE  
MANAGEMENT**  
DEAUVILLE DU 02 AU 04 FÉVRIER 2022

*Un monde et un univers d'entreprise où le travail est « responsable » et l'attention à autrui doit être la règle. Cette attention, ce respect des parties prenantes est un des socles de cette culture du risque indispensable pour avancer, créer et saisir les opportunités, pour des innovations durables. Nous savons que nous allons devoir encore plus nous retrousser les manches. Nos risques anciens sont toujours d'actualité. Ceux qui sont qualifiés de nouveaux ont une dimension systémique que nous saurons ensemble appréhender.*

*Le Risk Management est l'une des clés d'un nouvel élan. Avec vous, l'AMRAE développe une pédagogie auprès de tous pour expliquer le partage du risque et de son financement entre le citoyen, l'entreprise, l'industrie de l'assurance et en dernier ressort l'Etat.*

*Répétons-le, répétez-le : quand les risques sont gérés, l'entreprise et le tissu économique sont durables.*

**Oliver Wild**  
Président – AMRAE



## ILS ÉTAIENT PRÉSENTS AUX RENCONTRES DU RISK AMRAE A DEAUVILLE EN 2020



**3045**

congressistes



**60**

heures de  
contenu scientifique



**29**

nationalités



**690**

Risk Managers



**45**

médias



**76**

partenaires



### ILS SERONT PRÉSENTS

Philippe AUGIER  
Bertrand BADRÉ  
Edouard PHILIPPE

# DÉROULÉ GÉNÉRAL

MERCREDI  
02  
FÉVRIER

## MASTERCLASS AMRAE FORMATION

### 9<sup>ÈME</sup> CONVENTION DE LA FRANCOPHONIE

#### SESSION PLÉNIÈRE

La pandémie semble être maîtrisée dans nos pays développés, laissant derrière elle les stigmates d'une société qui, dès avant sa survenance, était déjà en proie aux tensions sociales, et aux fractures identitaires, à la recherche de diversité pour certains, de protectionnisme pour d'autres, et où l'urgence écologique, bien que reconnue par la majorité, semble insuffisamment prise en compte.

Une société éprouvée, fragilisée, mais résiliente où l'incertitude économique à court terme semble jugulée mais au prix d'une dette abyssale.

Un nouvel élan s'engage partout. Il doit composer avec les tensions géopolitiques du monde et une société en attente d'une politique responsable, tout en se préparant aux prochaines crises.

Dirigeants et experts décrypteront les traits de ce nouvel élan et comment l'Etat, les collectivités locales et les entreprises, dans leurs engagements plus responsables, le rendront durable.

JEUDI  
03  
FÉVRIER

## ATELIERS - CONFÉRENCE

### Risques & Assurances

- Comment sensibiliser, coordonner la gestion du risque climatique dans l'entreprise ?
- Comment réagir face à une attaque par rançongiciel ?
- L'influence de la réassurance mondiale sur le système d'assurance construction à la française.
- La gestion du risque client : assurance crédit, crédit management, ...
- Comment garantir (ou refuser de garantir) ce qui est inconnu, peu connu ou mal connu : le cas des « silent cover ».
- Les conséquences de la pandémie sur la RCMS.
- Risques émergents.
- Risques et opportunités des relocalisations.
- Evolution des échanges dans le transport des marchandises à l'international.

### ERM

- Les risques liés à l'entreprise étendue.
- Comment mieux accompagner la résilience des PME et ETI ?
- La communication extra financière sur les risques.
- Gestion des risques et résilience : la rencontre entre les Risk Management des collectivités et des entreprises.
- Modélisation et quantification des risques.
- L'entreprise face aux risques systémiques : raison d'être et Risk Management.

### Métier Risk Manager

- Evolution du rôle du Risk Manager.
- Quel numérique dans la vie du Risk Manager ?

### Compliance

- Comment répondre à toutes ses obligations de conformité ?

### Pays

- Chine
- Etats-Unis
- Le secteur aérien, la crise et l'assurance, une histoire africaine.

### Prospectif

- Les neurosciences cognitives au service du Risk Management.
- Quels moyens face aux nouveaux risques auxquels sont confrontés la R&D et la propriété intellectuelle ?
- Hydrogène : énergie du futur, énergie sûre ?
- L'évolution du marché de l'Immobilier : un nouveau facteur de risque ?

VENDREDI  
04  
FÉVRIER

## SESSION PLÉNIÈRE

Après ces longs mois d'instabilité, les entreprises et leurs collaborateurs, bouleversés dans l'organisation du travail, comme dans leur activité, ont pris conscience que les engagements sociétaux liés à leur raison d'être contribuaient à la motivation de leurs talents et à une croissance économique responsable et durable. La reprise et la croissance sont là, mais les risques n'ont pas disparu, ils sont même de plus en plus systémiques et de moins en moins assurables.

Pour y faire face, l'approche globale par les risques reste LA solution.

Quelles conséquences pour le Risk Management ? Pour le modèle de l'assurance ?

Le renforcement de l'auto-assurance de l'entreprise, associée à un nouveau partage des risques entre assureurs, réassureurs et l'Etat peut-il contribuer à restaurer l'efficacité du financement des risques ?

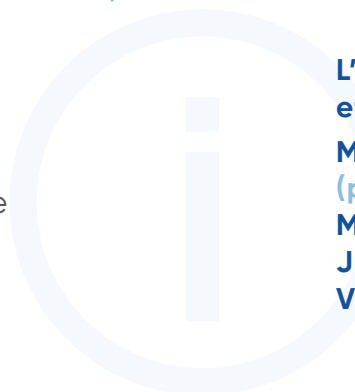




# INFOS PRATIQUES

## LIEU

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



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

**MARDI 1<sup>er</sup> FÉVRIER DE 17H À 19H**

(pré-enregistrement)

**MERCREDI 2 FÉVRIER DE 9H À 19H30**

**JEUDI 3 FÉVRIER DE 8H30 À 19H**

**VENDREDI 4 FÉVRIER DE 8H30 À 14H30**

## TARIFS D'INSCRIPTION

Les droits d'inscription comprennent :

- Inscription à l'ensemble des conférences et sessions des trois journées
- Accès aux pauses et aux 3 cocktails déjeunatoires,
- La soirée AMRAE sauf
  - pour les demandeurs d'emploi et retraités, pass région et pass collaborateurs – Coût 73€ HT
  - pour les étudiants – Coût 25€ HT

## INSCRIPTION

Membres AMRAE/FERMA	809 € HT
Autres participants	1 412 € HT
Demandeur d'emploi, Retraité	290 € HT
Pass REGION* (valable uniquement le jeudi)	290 € HT
Etudiants	121 € HT
Etudiants Adhérents	97 € HT

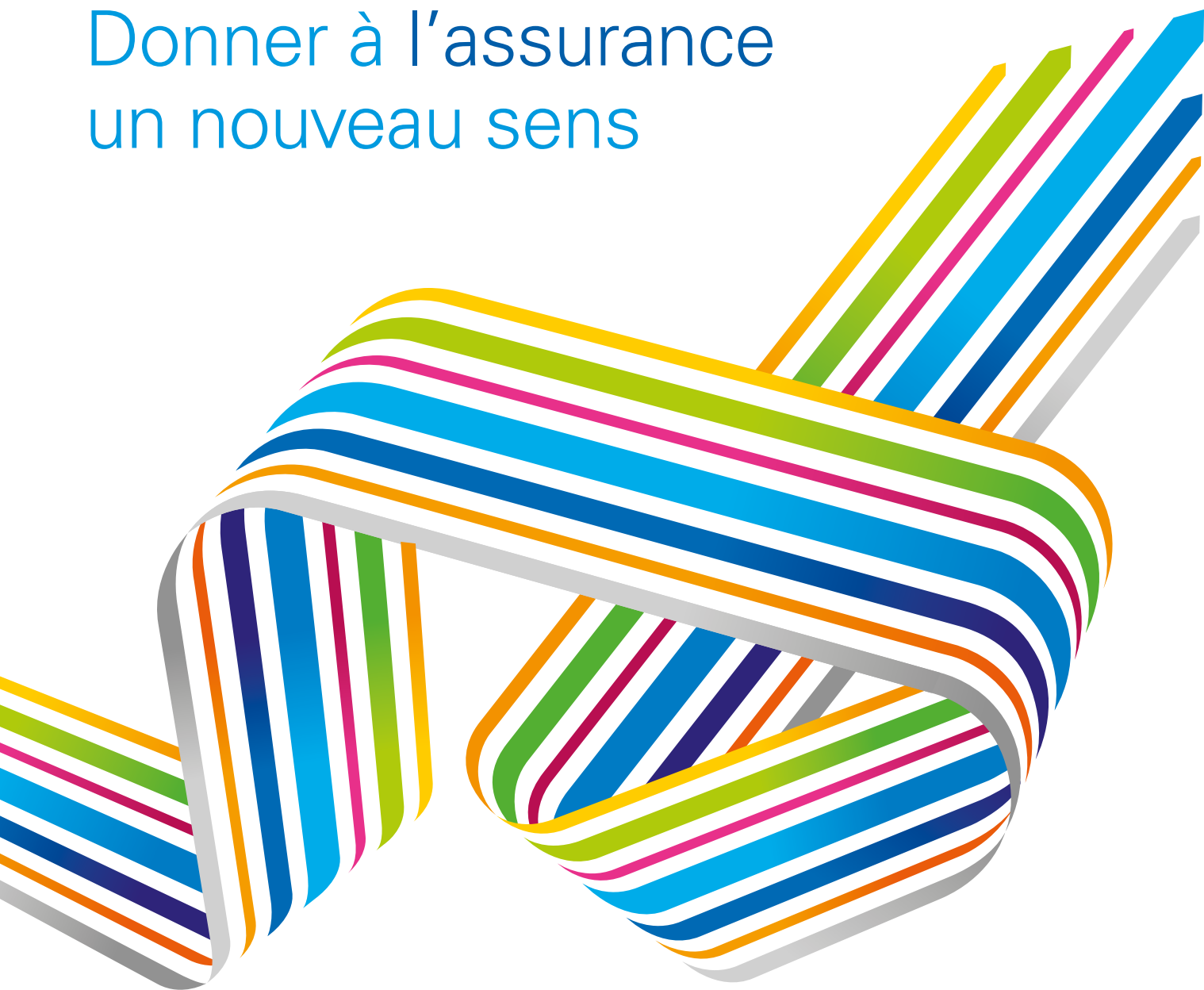
*\* Le Pass Région est réservé aux entreprises de la région Normandie.  
Il donne accès uniquement à la journée du jeudi 3 février.*



Dans le respect de la réglementation nationale et locale,  
un plan sanitaire sera mis en place pour vous accueillir dans les meilleures conditions.



# Donner à l'assurance un nouveau sens



Vous vous concentrez sur vos activités, nous nous chargeons des risques.

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



**TOKIO MARINE**  
**HCC**

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

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

Propos recueillis par Nathalie Arensonas

Victor Vereshchagin, président de RusRisk

## « Nous voudrions établir plus de contacts avec nos homologues européens »

L'association des Risk Managers russes est née au début des années 2000 de la volonté du secteur industriel, financier et d'un cercle d'économistes moscovites, auquel appartient Victor Vereshchagin. Il entame son troisième mandat à la présidence de RusRisk et ne désespère pas d'évangéliser un pays où la culture de la gestion de risque est faible. Interview.



### Atout Risk Managers : Présentez-vous RusRisk.

**Victor Vereshchagin :** L'association a été créée en 2003 à l'initiative de conseillers du gouvernement, de l'Union des industriels et des entrepreneurs russes, des milieux financiers, de l'assurance et de membres de l'Expert Institute, un think tank fondé par Evgeniy Yasin, ex-ministre de l'Économie (sous le gouvernement de Boris Eltsine dans les années 90, ndlr). Notre mission est de réunir, coordonner et valoriser la profession du Risk Management dans notre pays et développer la culture du risque. Le métier de la gestion du risque est récent dans la Fédération de Russie, il n'existe que depuis une vingtaine d'années. Mis à part dans l'industrie nucléaire aguerrie à la gestion de crise (la catastrophe de Tchernobyl remonte à 1986, ndlr).

### Quelle est la gouvernance de RusRisk ?

L'association est basée à Moscou, avec cinq permanents dont moi-même. Nous avons un conseil scientifique, un conseil d'administration, des directions opérationnelles et des commissions thématiques : ERM et assurance, par exemple. Nous avons récemment créé une commission consacrée aux risques cyber.

### Combien d'adhérents ?

En 2003, lorsque RusRisk est née, nous en avions une vingtaine, 80 aujourd'hui. Ils viennent de nombreuses régions de la Fédération de Russie : Moscou, Saint-Petersbourg, Rostov, Kazan dans la République du Kazastan, Kirov, Penza, Ekaterinbourg en Sibérie, etc. Nous avons deux types d'adhérents : 30 % sont des entreprises, 70 % sont des membres individuels.

### Quelle est la part d'entreprises publiques et privées ?

Le secteur de l'énergie, le nucléaire notamment, est bien représenté. RusRisk compte plusieurs adhérents chez Gazprom, Nornikel (entreprise de métallurgie), chez Rosatom (producteur d'énergie nucléaire public) Inter RAO (producteur d'électricité), RusHydro etc. 85 % de nos adhérents exercent en entreprise (ERM) et dans des compagnies d'assurances. La gestion du risque se développe très lentement dans les organisations publiques, les collectivités locales et les PME. Leurs dirigeants ont un très faible appétit pour le sujet, ils ne comprennent pas l'intérêt de la gestion des risques.



« La culture du Risk Management a trouvé sa place dans les grandes entreprises du secteur pétrolier, métallurgique, chimique. En revanche, la route est encore très longue avant d'arriver à toucher les PME et les organisations publiques qui ne comprennent pas l'intérêt de notre métier. »



Victor Vereshchagin, président de RusRisk.

## BIO EXPRESS

Victor Vereshchagin, la soixantaine, a eu plusieurs vies professionnelles. Après un diplôme en mathématiques appliquées et en cybernétique à la faculté de Moscou, il a fait un doctorat à l'Institut d'études politiques de l'Académie des sciences de Russie, et est diplômé d'un PhD en affaires internationales. Il a travaillé 15 ans pour l'Union des industriels, a fait un passage éclair à l'Association des banquiers russes, au poste de vice-président avant d'être nommé vice-président de l'Expert Institute, un cercle d'économistes à l'origine de la création de RusRisk. Il préside l'association depuis 2003.



### Et dans le secteur financier ?

Nous avons essayé de nous rapprocher des banques et des établissements financiers mais il existe une grande différence d'approche entre le secteur industriel et celui de la finance, peu friands pour la gestion des risques, d'autant qu'il existe un organisme qui gère les risques financiers en Russie. Il s'agit de PRMIA, une filiale d'IFRIMA, l'association internationale de gestion des risques.

### D'où proviennent vos financements ?

Principalement des adhésions et des sponsors. Nous réalisons aussi des missions de consulting et commercialisons des formations pour les entreprises. Nous avons de bons contacts avec les « Big 4 » : PwC, EY, KPMG, Deloitte. EY est un sponsor important pour nos forums annuels, il nous aide aussi à organiser des webinaires et des opérations de benchmark.

### Avez-vous des antennes régionales ?

Non, mais nous essayons d'en développer.

### Quels sont vos principaux objectifs aujourd'hui ?

En premier lieu, installer le Risk Management au cœur de la gouvernance des entreprises en Russie. Ensuite, améliorer leur capacité et efficacité économique dans un monde de plus en plus numérique. Enfin, promouvoir la gestion des risques intégrée en entreprise et l'audit interne, dans tous les process et sur des bases légales. Nous essayons d'attirer les jeunes au sein de notre association pour installer la gestion des risques dans le paysage. Ce sont eux qui vont faire bouger les lignes en entreprise.

**Votre association a presque vingt ans, l'acculturation du pays à la gestion de risque semble compliquée...**

La culture du Risk Management a trouvé sa place dans les grandes entreprises du secteur pétrolier, métallurgique, chimique. En revanche, la route est encore très longue avant d'arriver à toucher les PME et les organisations publiques qui ne comprennent pas l'intérêt de notre métier. C'est sur notre feuille de route 2020-2022 : nous visons une plus forte reconnaissance de la profession de la part du gouvernement, des milieux professionnels, des écoles et universités. Nous devons collecter les savoirs, faire des retours d'expérience sur nos pratiques innovantes, améliorer le professionnalisme de ceux qui exercent le métier dans notre pays.

### Vous avez récemment créé une commission sur le risque cyber

Oui, et nous préparons des recommandations pour nos adhérents. Cette commission a organisé fin septembre un webinaire consacré au sujet. Comme partout dans le monde, la Russie a été la cible de cyber attaques contre ses grandes entreprises : Gazprom, Sberbank, Inter RAO par exemple. Et une salve d'attaques - plus de 900 selon le conseil national de sécurité - a ciblé en septembre dernier les élections législatives à la Douma.

### Quels sont les autres sujets sur votre feuille de route ?

La conformité et les risques réputationnels, la sécurité des systèmes d'information, les risques politiques, et bien sûr la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Nous travaillons aussi sur le développement de normes nationales et la mise en œuvre des normes internationales (ISO notamment) pour la profession du Risk Manager en Russie. Je dirige depuis 2018 le Comité technique « Management des Risques » au sein de l'agence russe de normalisation, Rosstandard.

« Comme partout dans le monde, la Russie a été la cible de cyber attaques contre ses grandes entreprises : Gazprom, Sberbank, Inter RAO par exemple. Et une salve d'attaques - plus de 900 selon le conseil national de sécurité - a ciblé en septembre dernier les élections législatives à la Douma. »





Présentation des candidats au « Prix du Risk Manager de l'année »

## **Vous avez évoqué le sujet de la corruption et le risque réputationnel ? La Russie est-elle confrontée ?**

La situation géopolitique est compliquée en ce moment... Les autorités tentent d'aider les entreprises russes sur ce sujet mais chacune défend sa réputation selon ses propres termes. Le rôle de RusRisk est de les accompagner sur ce risque spécifique.

## **Que répondez-vous aux parties prenantes qui considèrent que les entreprises et entités publiques russes ne sont pas aux standards occidentaux ?**

Ce sujet ne nous appartient pas, il doit être réglé par les intéressés. Nous nous contentons de fournir des conseils, de la formation, d'organiser des webinaires, de diffuser une nouvelle culture de management. Et l'on s'arrête là !

## **RusRisk est membre d'Ifrima<sup>1</sup> et de son équivalent européen, Ferma. Voyez-vous des différences d'approches du risque entre les deux associations ?**

Avec son ADN international, Ifrima aide les associations de Risk Management sur différents continents, en tenant compte des différences de maturité, de mentalité et de culture de chaque pays. L'approche du risque chez Ifrima et chez Ferma est assez similaire malgré quelques divergences. Ferma organise de nombreuses conférences, séminaires et fait beaucoup de benchmarking. Ce n'est pas le cas d'Ifrima qui est une association ombrelle. Ce qui n'affaiblit en rien son influence. Je suis au conseil d'administration d'Ifrima depuis 14 ans et les échanges sont riches avec des confrères d'Afrique du Sud, d'Australie, d'Amérique latine, d'Asie, etc. Un partage d'expérience très utile pour RusRisk.

## **Dans quels pays le niveau de maturité du Risk Management vous semble semblable-t-il à celui de la Russie ?**

Je dirais la Finlande et la Suède qui ont adhéré à Ferma la même année que nous, en 2004. Je citerais aussi la Turquie où l'association des Risk Managers compte le même nombre d'adhérents et rencontre les mêmes problèmes de développement que nous. Avant la crise sanitaire, nous collaborions régulièrement avec nos homologues turcs.

## **Il existe plus de liens entre la Russie et son voisin turc qu'avec les pays de l'ancien bloc soviétique ?**

Nous avons entretenu des relations professionnelles avec nos confrères de Bulgarie et de Pologne. Ailleurs, il n'y existe pas d'associations nationales de Risk Managers. J'ai tenté il y a quelques années de soutenir la création d'une association en Ukraine, les contacts ne sont pas rompus mais l'initiative n'a pas abouti. Nous avons aussi soutenu la création d'une association au Kazakhstan, car un grand nombre de gestionnaires de risques kazakhs ont été formés par RusRisk et ont décroché notre certification professionnelle. Nous sommes aussi en contact avec nos confrères de Biélorussie mais ils n'en sont pas encore au stade de créer leur propre association.

Nous voudrions établir plus de contacts avec nos homologues européens, mais nous n'avons aucune possibilité de nous déplacer. Impossible d'avoir nos visas car le vaccin Spoutnik n'est pas reconnu par l'OMS ni par l'Union européenne, alors qu'il est très efficace ! Il nous reste à organiser des séminaires et des webinaires virtuels...

« Nous voudrions établir plus de contacts avec nos homologues européens, mais nous n'avons aucune possibilité de nous déplacer. Impossible d'avoir nos visas car le vaccin Spoutnik n'est pas reconnu par l'OMS ni par l'Union européenne, alors qu'il est très efficace ! »

<sup>1</sup> Ifrima: International Federation of Risk and Insurance Management Associations, [www.ifrima.org](http://www.ifrima.org)  
Ferma : Federation of European Risk Management: [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu)

## **Comment avez-vous aidé vos adhérents pendant la crise sanitaire ?**

Pendant la pandémie, RusRisk a renforcé ses actions d'assistance à ses adhérents. Nous avons relayé les informations de Ferma pour contrer les contaminations en entreprises et éviter les interruptions d'activité.

## **La Russie a-t-elle connu des périodes de confinement ?**

Nous avons connu un "auto-isolement" pendant trois mois en 2020, à Moscou et dans les grandes villes ainsi que dans les autres républiques de la Fédération où la situation sanitaire était tendue.

## **Les plans de continuité d'activité des entreprises étaient-ils prêts lorsque les confinements ont été décrétés par les autorités ?**

Nous avons accompagné nos adhérents sur ce sujet, mais les grandes entreprises avaient des PCA prêts et rodés.

## **RusRisk a recruté de nouveaux adhérents pendant la crise sanitaire ?**

Nous avons réussi à organiser nos deux derniers forums annuels en présentiel et en distanciel et avons en effet gagné quelques nouvelles adhésions.

## **Qui sont les principaux acteurs du marché de l'assurance ?**

Ils sont au nombre de trois, Sogaz, Alfa Insurance et Ingosstrakh, et maîtrisent la couverture des risques techniques complexes, immobiliers, catastrophes pétrolières, accidents miniers, distribution, approvisionnements etc. Ils placent les risques non seulement in their bond containers, mais aussi chez Lloyd's, sur les marchés de réassurance européen et asiatique.

## **Répondent-ils aux besoins des entreprises ?**

En Russie, il existe peu d'assureurs et de réassureurs, les compagnies russes sont plus petites que leurs partenaires étrangères mais

ces dernières ne répondent pas aux besoins du marché russe.

## **Comment expliquez-vous que les assureurs étrangers ne sont pas présents en Russie ?**

Parce que la Russie est un énorme marché pour les compagnies d'assurances nationales et qu'il est bien protégé...

## **Le marché de l'assurance en Russie est-il régulé par l'équivalent de Solvency 2 en Europe occidentale ?**

Oui, par un méga-régulateur : la Banque centrale de Russie.

## **Comment articulez-vous vos sessions de formations et de certifications avec Ferma ?**

Nous avons mis en place un centre de formation et de certification RusRisk en 2014. Avec deux départements : la certification nationale et la certification Rimap. En national, nous avons certifié à ce jour environ 300 Risk et Insurance managers. En 2015, nous avons créé un premier titre professionnel de spécialiste en gestion de risques, qui a été approuvé par le ministère du Travail. Quant à Rimap, nous avons démarré le programme en 2017 et nous heurtons au manque de motivation des managers, mais aussi au barrage de la langue. Les Russes préfèrent passer leurs examens en russe. Nous avons demandé à plusieurs reprises à Ferma de traduire les épreuves dans notre langue... En vain.

## **La profession attire autant d'hommes que de femmes ?**

Il n'y a pas que des hommes dans notre profession ! De nombreuses femmes occupent des fonctions de RM en Russie. Mais il est vrai que peu d'entre elles ont remporté le prix du meilleur Risk manager de l'année en Russie. Cette année, le prix a été remporté par Alexey Prudnikov, directeur des assurances et des risques financiers de l'entreprise publique Nornikel. En seize ans, les femmes se comptent sur les doigts d'une main au palmarès! ■



Chaque année, RusRisk organise le prix du meilleur Risk Manager de l'année.

Par Clémentine Barbuise

### Les formations intra de l'AMRAE

# La pédagogie cousue main pour des animations en présence, digitale et mixtes

**Majoritairement achetée en interentreprises, l'offre de formation de l'AMRAE connaît un volet intra qui rassemble de plus en plus d'entreprises adeptes, tant privées que publiques.**

**Toutes les facettes de la gestion des risques sont éligibles au sur-mesure.**

**La vedette des derniers mois est la communication sur les risques.**

**L**a crise sanitaire a placé la gestion des risques sous les feux de la rampe. Si, depuis les années 2010, les entreprises sont passées progressivement d'une vision des risques verticale, par grandes fonctions, à une gestion globale des risques, les équipes prennent conscience qu'elles ont encore à renforcer la coordination et la communication sur les risques. D'autant que les sujets ESG - notamment environnementaux - focalisent l'attention et que le fort développement du numérique avive la crainte d'une pandémie digitale.

L'AMRAE répond à ces nouveaux besoins. Reconnue en Europe pour ses 2 formations certifiantes (CEFAR et ARM\*) , l'Association propose également des formations intra pour toutes catégories d'entreprises et secteurs d'activité, du CAC 40 aux ETI & PME et organismes publics. Selon les niveaux et les critères de compétence des participants, la

formation intra concernera la mise en œuvre d'une démarche du management global des risques (ERM), la cartographie des risques opérationnels, la quantification des risques, le passage de l'assurance à la gestion des risques, la sécurisation des risques financiers, la gestion de crise et le plan de continuité de l'activité, la communication en cas de crise médiatique, la compliance dans la gestion des risques d'intégrité ...

*« La crise sanitaire a certes donné un coup d'arrêt aux formations interentreprises en présentiel mais elle a eu des répercussions positives sur les formations intra grâce aux outils digitaux que l'AMRAE a déployés. Les entreprises ont très vite saisi l'opportunité d'organiser des formations pour leurs salariés même s'ils étaient en télétravail et/ou répartis sur plusieurs sites en les regroupant sur Teams sans qu'ils se déplacent. Par exemple, AMRAE Formation a organisé récemment une formation regroupant simultanément des salariés*



**« Les entreprises ont très vite saisi l'opportunité d'organiser des formations pour leurs salariés même s'ils étaient en télétravail et ou répartis sur plusieurs sites en les regroupant sur Teams sans qu'ils se déplacent. »**

*Hubert de l'Etoile,  
Délégué général de l'AMRAE*

situés en France et au Moyen-Orient. Même avec le retour au bureau des salariés, les entreprises surfent toujours sur cette tendance», explique Hubert de l'Estoire, Délégué général de l'AMRAE.

Parmi les évolutions actuelles figure la volonté des entreprises d'améliorer leur communication en matière de risques. Le Risk Manager, véritable coordinateur, doit mobiliser et faire collaborer tous les interlocuteurs transversaux autour d'une même vision de la gestion des risques. Sensible en interne, le sujet de la communication l'est aussi vis-à-vis de l'extérieur puisque la transmission des messages, exercice délicat, influe sur les recommandations des analystes et des gérants vis-à-vis des investisseurs. Et le Risk Management représentant un enjeu collectif, l'ensemble des fonctions de l'entreprise sont concernées : la Direction des risques en premier lieu mais également la Direction juridique, la Direction générale et les membres du Comex.

## Intégrer les « soft skills » à la fonction Risk Management

« Récemment, j'ai animé une formation intitulée « Améliorer sa communication, de performance du Risk Manager » pour un groupe de protection sociale, explique Dan Chelly, associé chez Mazars, Risk Manager - formateur et membre de la Commission scientifique permanente de l'AMRAE.

L'enjeu pour les participants ? Favoriser les interactions avec les directions métiers, arriver à convaincre en interne, parvenir à un consensus et à une adhésion des différentes parties prenantes. « Au fur et à mesure, les professionnels du Risk Management ont aussi besoin de développer les « savoir être ». Pour les sensibiliser aux compétences comportementales du Risk Management, j'aborde des disciplines comme les sciences comportementales, la compréhension



« Pour les sensibiliser aux compétences comportementales du Risk Management, j'aborde des disciplines comme les sciences comportementales, la compréhension de soi et de son interlocuteur. »

Dan Chelly,  
associé, Mazars, Risk Manager -  
formateur et membre de  
la Commission scientifique  
permanente de l'AMRAE

de soi et de son interlocuteur. Les participants mettent en pratique, réalisent des présentations pour convaincre tout en se préparant à anticiper les questions potentielles», précise Dan Chelly.

Autre évolution notable : la demande croissante des collectivités territoriales et organismes publics pour les formations en gestion du risque. Désireuses de recenser, trier, analyser et cartographier les risques, ces organisations cherchent à se doter des compétences nécessaires pour élaborer des cahiers des charges visant les marchés publics. Leur objectif est d'apprécier les risques des acteurs liés à leurs activités, les impacts financiers potentiels et mieux définir les besoins en assurance.

Pour répondre aux attentes, toutes les formations intra - stages thématiques de une à six journées - dispensés par l'AMRAE sont adaptées aux besoins spécifiques et aux cibles métiers comme aux niveaux et critères de compétences : Risk Manager, expert en gestion des risques et en assurance d'entreprise, avocats, intervenant en droit des assurances et de la responsabilité, expert de la compliance, expert en risques financiers, professionnel de la « supply chain » ; professionnel des risques cyber et de l'assurance cyber ; expert de la prévention des risques professionnels, spécialiste des risques technologiques... ■

## Les derniers stages intra animés d'AMRAE Formation

- La gestion et la maîtrise des risques dans les collectivités locales
- Améliorer sa communication levier de performance du Risk Manager
- La Compliance : enjeux et risques
- Sécuriser la gestion de projet par la cartographie
- Mise en œuvre d'une démarche ERM
- Développer son leadership d'influence
- Risk Management pour le chef d'entreprise
- Élaborer la cartographie des risques
- Les programmes internationaux d'assurance
- Créer une société d'assurance et de réassurance - une captive



Par Cécile Desjardins

# L'appétence aux risques en quête de formalisation

**Rares sont aujourd'hui les entreprises françaises qui sont parvenues à formuler leur appétence aux risques. A fortiori à la chiffrer et à la faire valider par leurs instances dirigeantes. Si les avantages d'une telle démarche sont nombreux, il reste aujourd'hui des freins importants, notamment culturels, à la mise en place de la démarche.**

En matière d'appétence aux risques, il y a clairement deux mondes. Celui, réglementé, des banques et assurances, où les choses sont posées sans matière à discussion. Et puis celui des « autres » organisations, entreprises, associations, collectivités, etc., où chacun est libre de définir, ou non, les limites de son risque, et de l'inscrire, ou pas, dans une politique officielle d'appétence aux risques.

« Le Risk Manager n'a rien inventé : le sujet de l'appétence aux risques est depuis toujours au cœur de la stratégie des entreprises. Sa formulation, en revanche, est une pratique assez nouvelle, loin d'être courante, même si la définition, par l'entreprise, des seuils d'impact de sa cartographie des risques est déjà, en soi, révélatrice de son niveau d'appétit aux risques », explique Anne Piot d'Abzac, directrice des risques du Groupe Ipsen Pharma et Vice-présidente et Secrétaire général de l'AMRAE.

## Des niveaux de maturité très variables

Sur le terrain, les pratiques sont extrêmement diverses. Elles dépendent de la taille de l'entreprise, de son secteur, de son histoire, mais aussi bien sûr de sa culture du risque comme du tempérament de ses dirigeants et

de ses actionnaires. « Tout le monde pense à sa limite de risque, mais rares sont ceux qui la formalisent. C'est l'un des points centraux du référentiel COSO, mais il n'est pas souvent mis en œuvre », déplore Philippe Noirot, directeur adjoint du management des risques d'Orange, administrateur de l'AMRAE qui a coordonné le groupe de travail de l'Association sur le sujet. De manière générale, les entreprises françaises sont loin des pratiques anglo-saxonnes. « Beaucoup d'organisations américaines ont établi leur "risk appetite statement" alors qu'en France s'il est quelquefois défini, l'appétit aux risques n'est en général ni formalisé, ni centralisé. On peut dire que la maturité semble assez faible... », complète Gérard Payen, autre administrateur de l'AMRAE également membre du groupe de travail « risk appetite ». Par exemple ? Si la plupart des entreprises de transport et logistique ont une vision très claire et une bonne maîtrise des risques liés à la sécurité routière - et une très faible appétence aux risques sur la sécurité des personnes ! - aucune ne semble avoir travaillé à un document posant ses règles en la matière. Lorsque l'appétence est formalisée, elle traite rarement de l'ensemble de la palette des risques : au-delà des risques financiers et opérationnels, elle devrait inclure aussi les risques sociaux, sociétaux, environnementaux, cyber, de réputation, etc. « Beaucoup d'entreprises éludent des sujets comme leur réputation, les risques humains, le désengagement ou le mal-être de leurs collaborateurs : parce qu'ils sont délicats et qu'elles ont en général beaucoup de difficultés à chiffrer leurs risques dans ces domaines », estime Bénédicte Huot de Luze, fondatrice de AI Risk Services et administratrice de plusieurs PME et ETI.

Néanmoins, certains groupes ont beaucoup travaillé le sujet : plusieurs exemples en sont donnés dans le document qui vient d'être publié par l'AMRAE. « Au sein du groupe Orange, lors d'une réflexion préparatoire au sein de l'équipe risque, nous avons abouti à 5 niveaux d'appétence et huit catégories de risques pour



« La formulation de l'appétence aux risques, est une pratique assez nouvelle loin d'être courante. »

Anne Piot d'Abzac,  
Vice-présidente et Secrétaire  
général de l'AMRAE,  
directrice des risques du  
Groupe Ipsen Pharma



Bénédicte Huot de Luze,  
fondatrice d'AI Risk Services



« Beaucoup d'organisations américaines ont établi leur « risk appetite statement » alors qu'en France, l'appétit aux risques n'est en général ni formalisé, ni centralisé. On peut dire que la maturité semble assez faible. »

Gérard Payen,  
Administrateur de l'AMRAE

lesquelles nous avons tenté de formuler le niveau d'appétence. Les travaux ne sont pas finis, rien n'est encore précis ni validé : nous pouvons dire que nous en sommes encore à l'étape du « brouillon ». De fait, dans de nombreuses entreprises, les administrateurs sont très attentifs à la prise de risque liée à leurs décisions, sans que la formalisation de l'appétence ne leur ait semblé, jusqu'à présent, dépasser les autres priorités dans l'agenda du Conseil », explique Philippe Noiro. Chez Ipsen, l'appétence aux risques a pris la forme d'un tableau, où s'affichent trois niveaux de prise de risque. « Il y a d'un côté les risques qui constituent des opportunités d'affaires : nous les acceptons avec un niveau de contrôle plus ou moins important. Ensuite, il y a les risques qui ont trait aux actifs majeurs, que nous contrôlons de très près. Enfin, certains risques sont « non négociables » : nous n'avons aucun appétit et les refusons formellement. Il s'agit notamment des sujets liés à l'éthique ou à la santé. Même s'il est encore très général, ce tableau nous sert de point d'appui pour établir nos cartographies, travailler avec les opérationnels, ou prendre des décisions stratégiques. Si l'on constate par exemple qu'une opération ne s'inscrit pas dans le cadre de l'appétit aux risques qui a été défini, nous allons réagir, soit en changeant le niveau de contrôle ou en nous désengageant... », illustre également Anne Piot d'Abzac.

### L'officialisation de lignes implicites

De fait, nombreux sont les arguments en faveur d'une définition claire de son appétence aux risques : tant pour le contrôle de ces derniers, que pour la mise en œuvre de sa stratégie ou en matière de gouvernance. « Se poser la question de l'appétence aux risques, c'est pour le dirigeant reconnaître que la prise de risque est utile et nécessaire, mais qu'il faut avancer en connaissance de cause », souligne un professionnel. En effet, à chaque niveau d'appétence doit correspondre un niveau adapté de contrôle. « Si le tableau d'appétence aux risques montre que, sur un sujet donné, le niveau de contrôle souhaité n'est pas atteint, les

managers auront des arguments pour obtenir de nouveaux moyens », détaille Anne Piot d'Abzac. L'outil peut ainsi servir à définir ses niveaux de franchises et donc ses primes d'assurances, mais aussi à obtenir des moyens de prévention supplémentaires, par exemple face au risque cyber, ou encore à imposer certaines règles. « En établissant, noir sur blanc, qu'aucun risque ne peut être pris en matière d'éthique, l'entreprise donne de réels moyens aux collaborateurs en charge de la conformité », illustre un responsable des risques.

Un tableau d'appétence aux risques constitue aussi une grille de référence dans la prise de décision. « Il y a toujours des choix à faire dans une entreprise, et les dirigeants sont confrontés à des questions de priorisations en permanence. L'expression de l'appétence au risque permet de prendre les décisions les plus en accord avec ses priorités », juge Gérard Payen. La démarche permet aussi d'aligner les objectifs au sein de l'entreprise. « Une perte d'un million d'euros peut être vue très différemment au siège de l'entreprise et dans une petite filiale : en définissant précisément le cadre de la prise de risque, on réaligne les objectifs », complète Gérard Payen. Même au plus haut niveau : au sein du Comex, où se côtoient des personnalités différentes. « En l'absence de document écrit et précis, il peut y avoir de réelles divergences d'appréciation, même au sein du comité exécutif. Ce manque de vision commune peut avoir pour conséquence, dans certains cas, l'échec d'un projet... », prévient Gérard Payen.

Enfin, en permettant de définir clairement les limites de l'action de chacun, la formulation de l'appétence aux risques participe à la mise en place d'une bonne gouvernance. Au niveau des managers, tout d'abord. « En définissant la liberté d'action des opérationnels, l'appétence aux risques leur confère le pouvoir d'agir, en pleine responsabilité, dans les bornes prédéfinies. C'est rassurant et très protecteur : dans la mesure où une décision est conforme au cadre

défini, on ne peut en vouloir au manager qui, éventuellement, échouerait...», explique ainsi Anne Piot d'Abzac. Puis, lorsque les niveaux d'appétence aux risques sont validés par le conseil d'administration, c'est l'ensemble du comité exécutif qui voit son domaine d'action bien défini. « Actionnaires et investisseurs peuvent ainsi constater que l'on prend les bons risques », souligne un dirigeant. On comprend finalement que les actionnaires et administrateurs soient très favorables à la formalisation de l'appétence aux risques (voir encadré page 53) : elle leur confère un vrai pouvoir. « Tant que l'appétence aux risques n'est pas officiellement posée par le conseil d'administration, certains dirigeants peuvent céder à la tentation de signer un contrat de façon opportuniste, en privilégiant la marge de l'affaire ou le résultat annuel aux enjeux plus globaux d'éthique ou de RSE. Dès lors que ces risques sont formellement prohibés, ce n'est plus possible et les dirigeants en sont alors comptables... », estime Jean-Philippe Riehl, expert en gestion de risques et de crises.

### Un exercice qui a toutefois ses limites

Si l'outil de l'appétence aux risques est si « puissant, logique et structurant » - pour reprendre les termes d'Anne Piot d'Abzac -, pourquoi a-t-il si peu d'adeptes ? Tout d'abord, beaucoup d'entreprises ne ressentent pas le besoin de mettre noir sur blanc ce qui leur semble évident. « Dans un management très centralisé, l'appétence aux risques est inscrite dans la tête du patron... Et cela n'est pas forcément problématique, si les décisionnaires sont peu nombreux et proches du dirigeant », explique Gérard Payen.

En outre, le sujet des risques reste très sensible. Il y a tout d'abord l'argument de la concurrence. « Poser son appétence aux risques est très

révélateur de sa stratégie : c'est se mettre à nu face à ses clients et ses concurrents », reconnaît un professionnel. Il y a aussi, aujourd'hui encore, et même après une pandémie qui a rappelé que personne ne pouvait s'affranchir du risque, une certaine pudibonderie à évoquer ses propres risques. « Certes, on n'en est plus à l'époque où le sujet-même du "risque" ne pouvait absolument pas être abordé dans la communication externe de l'entreprise, mais beaucoup estiment toujours que dévoiler son appétence aux risques peut faire peur aux investisseurs », explique un directeur des risques.

Sans compter que certains craignent qu'un tableau d'appétence aux risques puisse être utilisé contre l'entreprise, notamment devant un tribunal. « Toute communication sur les risques à destination de l'extérieur doit être très finement mesurée, afin que l'on ne puisse pas reprocher à l'entreprise de s'engager sans mettre en face un dispositif de gestion des risques adapté. Dans le cas contraire, la responsabilité de l'entreprise - comme celle de ses dirigeants exécutifs et administrateurs - pourrait se voir exposée. Par exemple sur des risques pris alors qu'ils sont contraires aux engagements de l'entreprise communiqués dans le cadre de ses plans d'actions - notamment en matière de RSE et d'éthique -, par des lanceurs d'alerte internes ou externes, tels que des ONG, voire par des autorités administratives de contrôle, telles que l'AFA », confirme Sylvie Le Damany, avocat associé chez Adaltys. Pour éviter de tels arguments ? « Il faudrait peut-être réfléchir à une autre formulation, plus positive qu'« appétence aux risques. Avec mes équipes, j'ai souvent employé l'expression "terrain de jeu", dans une analogie sportive... Car il s'agit bien de fixer les limites que l'on se donne pour entreprendre », indique Gérard Payen.



« Tant que l'appétence au risque n'est pas officiellement posée par le conseil d'administration, certains dirigeants peuvent céder à la tentation de signer un contrat de façon opportuniste, en privilégiant la marge de l'affaire ou le résultat annuel aux enjeux plus globaux d'éthique ou de RSE. »

Jean-Philippe Riehl,  
Expert en gestion de  
risques et de crises

### POURQUOI VOTRE ORGANISATION A-T-ELLE FORMULÉ SES RÈGLES D'APPÉTENCE AUX RISQUES ?



Source : Baromètre de l'appétence au risque - État des lieux du secteur financier tunisien - 1<sup>ère</sup> Edition, décembre 2015 - Deloitte





Philippe Noirot, administrateur de l'AMRAE, directeur adjoint du Risk Management d'Orange

*l'appétence aux risques, les institutions financières ont réduit leur prise de risque, ce qui était l'un des objectifs du régulateur», détaille Gérard Payen. Sans oublier l'aspect indécant qu'aurait la formalisation d'une «appétence» aux risques sur certains sujets. On comprend donc que le flou peut avoir du bon...*

*Reste que la pression risque d'aller croissant. «Une entreprise peut très bien vivre sans définir son appétence aux risques mais mon sentiment est que, à terme, les parties prenantes de l'entreprise - collaborateurs, investisseurs, mais aussi les ONG - vont de plus en plus exiger que les entreprises déclarent publiquement leurs niveaux d'appétences aux risques», estime Philippe Noirot. Et, soyons clairs : une fois engagée, il ne sera plus possible de faire machine arrière. ■*

### Une réduction systématique de la prise de risque

Enfin, si beaucoup d'organisations freinent des quatre fers, c'est qu'il y a aussi un problème mathématique : à trop cadrer son appétence aux risques, l'entreprise risque la frilosité. «L'expérience montre que plus on définit son appétence, plus on la réduit : le collectif se fait peur», explique Gérard Payen. En clair ? Prenons l'exemple d'une entreprise qui – instinctivement – accepte une prise de risque de l'ordre de 100 millions d'euros dans le cadre d'une acquisition. Si ce montant doit être indiqué noir sur blanc et soumis à l'autorisation de nombreux responsables, le consensus final risque d'être nettement moins élevé que les 100 millions d'origine... «C'est quasi-mathématique : une formalisation soumise à un examen excessif conduit à davantage de prudence. On l'a d'ailleurs vu dans le monde bancaire : depuis la réglementation sur

### À noter

L'édition 2020 du Coso sur l'appétence au risque  
<https://www.coso.org/Documents/COSO-Guidance-Risk-Appetite-Critical-to-Success.pdf>



«Toute communication sur les risques à destination de l'extérieur doit être très finement mesurée, afin que l'on ne puisse pas reprocher à l'entreprise de s'engager sans mettre en face un dispositif de gestion des risques adapté.»

Sylvie Le Damany,  
Avocate



### Un sujet majeur pour les administrateurs

S'il intéresse au premier chef les directeurs des risques, le sujet de l'appétence aux risques constitue aussi un enjeu majeur pour les administrateurs. L'Institut Français des Administrateurs (IFA) s'est d'ailleurs penché sur le sujet à plusieurs reprises. Tout d'abord en 2009, avec «Rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques» (IFA – AMRAE – PwC-Landwell). Puis, en 2015, lorsque l'Association a constitué un groupe de travail ad hoc, autour de Louis Gallois, alors président du Conseil de surveillance de PSA Peugeot Citroën. Le groupe avait pour objectif de «mieux cerner, au sein des conseils, les risques que les organisations sont prêtes à accepter au regard de leur stratégie et de mesurer l'alignement des parties prenantes». Ses conclusions ont été détaillées dans un rapport intitulé «Risk appetite» publié en 2016. Il y apparaît que la réflexion sur l'appétit aux risques a pour bénéfice de «réhabiliter la prise de risque dans l'entreprise, mais aussi d'aligner les visions du conseil d'administration et du management et enfin d'améliorer la pertinence des incitations et la cohérence des comportements face aux opportunités et aux risques dans l'entreprise».



# **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)

# Un nouveau document de l'AMRAE pour lancer le sujet de l'appétence aux risques dans son entreprise



**Le récent « Guide Pratique » publié par l'AMRAE répond à trois questions essentielles : qu'est-ce que l'appétence aux risques pour les entreprises (hors banques et assurances) ? Comment est-elle définie et diffusée ? Comment le Risk Manager peut-il accompagner son entreprise dans la définition et la diffusion de son appétence aux risques ?**

Cinq ans après la publication de l'IFA (voir encadré page 51), l'AMRAE s'est elle aussi penchée sur le sujet de l'appétence aux risques, à travers un « Guide Pratique », publié en collaboration avec le cabinet d'audit et conseil PwC. Sur une trentaine de pages, « *Accompagner son entreprise dans la définition de son appétence aux risques* » revient tout d'abord sur la définition, ou plutôt « les » définitions, de l'appétence aux risques, puis sur l'importance de communiquer et diffuser cette dernière. Enfin, quelques exemples – anonymes mais « *issus des meilleures pratiques actuelles de Risk Managers membres de l'Association* » – permettent d'illustrer la doctrine.

## Une démarche complexe mais nécessaire

On en retiendra tout d'abord l'importance, voire la nécessité, de penser son appétence aux risques. Tout d'abord pour permettre à l'entreprise « *d'examiner l'ensemble de ses risques au regard de l'opportunité de création de valeur (qu'elle soit financière ou non)* », mais aussi pour « *s'aligner avec ses parties prenantes internes sur la stratégie de prise de risque* » et enfin pour « *communiquer vis-à-vis de ses parties prenantes externes* ». La difficulté de l'exercice n'est pas occultée : « *Formuler l'appétence aux risques de l'entreprise est un exercice complexe et qui nécessite de prendre en compte les valeurs, les ressources, la culture, la stratégie de l'entreprise, et le contexte réglementaire* », indique ainsi le document.

Mais, heureusement, de nombreuses pistes et solutions sont proposées. Tout d'abord pour définir son appétence aux risques et définir une échelle d'impacts en cohérence avec cette dernière. « *Certains risques critiques nécessaires à la réalisation de la stratégie de l'entreprise seront acceptés bien que restant élevés malgré les mesures prises. On peut par exemple citer le risque lié à la cybercriminalité, risque externe pour lequel l'entreprise ne dispose pas de tous*

*les leviers de maîtrise, corollaire des stratégies actuelles de digitalisation des processus ou des offres* », explique ainsi le Guide, qui donne également des pistes pour définir ses « *risques non négociables ou inacceptables* ». On pourra ainsi s'appuyer sur la cartographie des risques ou analyser « *les prises de position internes et publiques de l'entreprise et de ses dirigeants sur les risques (ex : zéro tolérance à la corruption)* ».

## Qualifier ou quantifier

Des propositions, aussi, pour quantifier son appétence aux risques, du moins pour « *certain domaines de risques* ». Parmi eux, les risques financiers (taux de change, marchés, ou matières premières) où l'appétence s'exprime « *en termes de pertes financières acceptables au regard des gains attendus, du coût de la couverture et de la capacité de risque de l'entreprise* ». Dans le cadre du développement de nouvelles activités ou de nouveaux produits, on parlera « *en termes de pertes financières acceptables au regard des gains attendus et de la capacité de risque de l'entreprise* ». Le guide préconise aussi de chiffrer d'autres risques comme la non-qualité des produits (en taux de rebut) ou, quand le risque est « *difficilement quantifiable* » (comme dans le cas de l'indisponibilité de ressources ou de fonctions essentielles à la survie de l'entreprise), de « *formuler son appétence aux risques en inscrivant dans ses politiques une exigence en matière de continuité d'activité, incluant la priorisation de l'accès aux ressources (et par exemple un plan de succession ou un plan d'assurance prévoyance dite « homme-clé »)* ».

Quels que soient la taille et le secteur de l'entreprise, on comprend vite qu'« *accompagner son entreprise dans la définition de son appétence aux risques* » constitue un vrai défi pour le Risk manager et les parties prenantes internes – notamment les responsables des trois lignes de maîtrise, les dirigeants et les administrateurs. Mais le jeu en vaut la chandelle : c'est la voie d'une véritable amélioration du contrôle des risques comme de la gouvernance de l'organisation. ■

## HUIT QUESTIONS À SE POSER POUR APPRÉCIER SA MATURITÉ

1. Des analyses de risques sont-elles réalisées et prises en compte dans l'élaboration de la stratégie ou des plans à moyen terme ?
2. Si oui, ces analyses sont-elles déclinées selon plusieurs scénarios ? Par exemple : un scénario « raisonnablement pessimiste », un scénario « noir » (ou scénario « du pire »), et un scénario « disruptif ».
3. Les dirigeants statuent-ils sur l'acceptabilité des risques majeurs au regard de la capacité de risque de l'entreprise ?
4. Des analyses de risques indépendantes sont-elles fournies aux instances décisionnelles ?
5. L'équilibre risques / opportunités / capacité de financement est-il abordé lors des instances décisionnelles ?
6. Les risques sont-ils traités avec l'attention nécessaire lors des revues de performance ?
7. Les dérives des indicateurs par rapport aux limites acceptables sont-elles explicitées lors des revues de performance ?
8. Les risques sont-ils un sujet habituel dans le dialogue managérial en général ?

Source : « *Accompagner son entreprise dans la définition de son appétence aux risques* », Guide pratique pour les Risk Managers, AMRAE / PwC, septembre 2021

Rencontres économiques 2021 d'Aix-en-Provence

# La gestion des risques pour « saisir l'avenir ensemble »

Transportées des amphis clos du campus aixois de l'Université de Provence aux chapiteaux ouverts et aérés du Parc Jourdan, « Les Rencontres économiques » n'étaient plus virtuelles cette année. Pour appréhender et débattre comment « Saisir l'avenir ensemble », la thématique de l'année, les 350 intervenants, dont Oliver Wild, le président de l'AMRAE, ont maximisé l'agilité intellectuelle sous la triple contrainte du Passe sanitaire (obligatoire avant l'heure), de la réduction des jauges et des gestes barrières. Un pari réussi.



C'était la troisième participation consécutive pour l'AMRAE, représentée par Léopold Larios de Piña, Vice-président Formation de l'Association et Oliver Wild, qui intervint le vendredi 2 juillet 2021 dans la session « Le monde d'après ». Des propos parfois prémonitoires ou, à l'inverse, démentis par la rupture du contrat australien de Naval Group qui se produisait deux mois plus tard.

## Imaginer le long terme

En ouverture, Patricia Barbizet soulignait que « Relever les défis c'est imaginer le long terme, la place de l'économie et le rôle de la puissance publique questionnés, {et voir} remise en cause l'articulation de la souveraineté nationale et de la coopération internationale. Saluant « la capacité d'adaptation collective face à la crise » elle mettait en garde : « Démographie, économie, climat, sciences et technologies feront l'objet de profondes modifications. L'ampleur de ces lames de fond a été révélée par la crise sanitaire. Les enjeux environnementaux, la concurrence accrue pour acquérir des ressources (eau, métaux rares) pourraient entraîner des crises locales ou internationales ».



Il faut cependant, dit l'économiste, espoir garder car nous avons la capacité à façonner ce monde d'après. « Les avancées majeures de la science et des technologies contribueront au bien-être de nos sociétés. (...) »

« Transformons le modèle des entreprises afin qu'elles s'insèrent davantage dans leur environnement écologique, économique et social. Repensons le fonctionnement de nos démocraties afin d'assurer leur pérennité et leur solidité ». Elle appelle, pour limiter les incertitudes, les États à institutionnaliser leur coopération. Si « ce monde d'après est fait de clairs et d'obscur, ils appellent partout notre engagement commun ». La responsabilité du monde de demain appartient aux générations actuelles et futures éclairées des enseignements tirés de la crise. « Sommes-nous prêts pour le monde d'après ? » conclut-elle pour ouvrir la table ronde avec des mots que ne renieraient pas les Risk Managers.

## La résilience n'est pas le retour à l'état antérieur

Pour John Kao, il nous faut dépasser le désir de confort et de nostalgie pour le passé afin de se projeter dans le monde de demain. Malgré une

« Transformons le modèle des entreprises afin qu'elles s'insèrent davantage dans leur environnement écologique, économique et social. »

Patricia Barbizet, membre associée du Cercle des économistes



## LES INTERVENANTS DE LA TABLE RONDE

- Anne Deysine, Professeure à l'Université Paris-Nanterre, spécialiste des questions politiques et juridiques aux États-Unis,
- Olivier Girard, Président pour la France et le Benelux d'Accenture,
- Dominic Grieve, président depuis 2017 du Conservative Group for Europe et ancien procureur général du Royaume-Uni,
- John Kao, Président de ThayerMahan (surveillance des océans) et l'Institut pour l'innovation à grande échelle
- Georges Terrier, avocat au cabinet Davis Polk
- Oliver Wild, Président de l'AMRAE, directeur des risques et des assurances de Veolia.

**Coordination :** Patricia Barbizet, membre associée du Cercle des économistes.

**Modération :** Christophe Jakubyszyn (Bfm Business).



« Nous avons alors besoin d'une nouvelle maturité émotionnelle pour comprendre l'anxiété face à l'incertitude. »

John Kao,  
Président de ThayerMahan (surveillance des océans)  
et l'Institut pour l'innovation à grande échelle

forme d'unification du monde par la pandémie, la discontinuité prédomine. Il faudra reconstruire pour un monde de trois univers et comportements. Un monde qui combine les nostalgiques qui veulent retrouver leur vie d'antan et satisfaire leurs besoins humains ; les délirants qui se replient dans un monde imaginaire sans lien avec la réalité mais y trouvent un pouvoir explicatif ; et les héroïques qui voient dans la crise l'opportunité.

## Le temps des innovateurs

C'est donc le temps des innovateurs, assure le président de « l'Institut pour l'innovation à grande échelle ». « Nous avons alors besoin d'une nouvelle maturité émotionnelle pour comprendre l'anxiété face à l'incertitude et de rassembler 6 intelligences : de contexte pour comprendre la vérité de la situation actuelle, de vision pour définir les objectifs, de main-d'œuvre pour la mobilisation de la main-d'œuvre et des talents, créative, technologique (IA et numérique) et transformationnelle pour organiser les changements. » Cette nouvelle donne conclut-il



Christophe Jakubyszyn, Bfm Business modérait le débat

fait rimer anxiété et opportunité pour définir de nouveaux chemins pour l'avenir.

## États-Unis : restaurer à l'intérieur la confiance pour être crédible à l'extérieur

L'anxiété et la méfiance aux États-Unis, Anne Deysine la décrit en expliquant comment la première puissance mondiale construit le monde d'après Covid et d'après Trump.

« Pour restaurer le rôle de l'État américain dans l'ordre international et dans le multilatéralisme, le Président Biden doit montrer que l'État fonctionne aux États-Unis ainsi que la démocratie quand ce n'est pas nécessairement le cas » énonça l'universitaire. « Les Républicains avaient instauré pendant plus de 40 ans une méfiance sur la peur de l'état fédéral, ses ministères et agences synonymes de bureaucratie et d'impôts, qui distribuent des aides qui bénéficient aux minorités et aux Noirs. (...) Cette propagande républicaine durant 40 ans a montré un Etat fédéral comme l'ennemi numéro un. (...) Résultat de cette propagande, « les Républicains ne croient pas ou font semblant de ne pas croire au réchauffement climatique. C'est une révolution quand on se rappelle que c'est Nixon qui a créé l'Agence de protection de l'environnement. »

Au fil des années souleva-t-elle, les radios et télévisions ont déversé des contre-vérités 24 heures sur 24, sans qu'une institution de type CSA ne dise quelque chose. Résultat : 70 % des électeurs républicains sont convaincus que Trump a gagné. C'est dans ce contexte que Joe Biden doit agir.

« En raison du capitalisme sans filet social, le choc de la crise a été beaucoup plus fort aux États-Unis. Le système politique n'applique plus la loi, ni la législation antitrust. Biden est conscient de cette quintuple urgence : sanitaire et économique, sociale, climatique, mais également démocratique. »





« Pour restaurer le rôle de l'État américain dans l'ordre international et dans le multilatéralisme, le Président Biden doit montrer que l'État fonctionne aux États-Unis, que la démocratie fonctionne quand ce n'est pas nécessairement le cas. »

Anne Deysine,  
Professeure à l'Université Paris-Nanterre, spécialiste  
des questions politiques et juridiques aux États-Unis

Sur le plan international conclut-elle « L'Europe a intérêt à ce que les USA reprennent un certain rôle. C'est une bonne idée au regard de l'impôt minimal. Mais ne soyons pas naïfs, America first n'a pas commencé avec Donald Trump. N'oublions pas le programme d'espionnage Echelon, l'application extraterritoriale du droit et le boycott comme une arme économique. »

### Clair obscur britannique

Brossant le tableau du monde d'après possible de l'autre côté de l'Atlantique, Dominic Grieve souligna que le débat continuait sur le rôle du Royaume-Uni à l'échelle globale. « Ceux qui ont voté pour rester et ceux qui ont voulu quitter l'Union européenne partagent des points de vue sur l'avenir, particulièrement sur l'IA et sur la nécessité de se moderniser. Ce qui n'est pas clair, c'est l'alignement du Royaume-Uni avec l'Union européenne quand existe une demande de prendre le grand large, de faire des traités avec l'Australie ou les États-Unis, de rejoindre le « Transpacific partnership » et d'abandonner la réglementation dont l'origine est notre adhésion à l'Union européenne.

Le partenariat avec l'Europe reste très important pour le Royaume-Uni affirmait-il même s'il est difficile de voir si l'alignement actuel et pour

l'instant conservé avec la plupart de la réglementation européenne sera facile à abandonner, « sauf peut-être pour le secteur financier qui le demande de plus en plus particulièrement. »

Sur le chapitre de la défense, la vision affichée en juillet laisse songeur. « La sécurité avec l'Europe est un point majeur. Nous voyons d'ailleurs, avec notre partenariat de défense avec la France, que c'est essentiel pour notre futur mutuel. Il se maintient très bien malgré le fait que le président Macron et Monsieur Johnson ne s'entendent à l'évidence pas du tout ». La question de l'immigration est également très présente dans le débat public : « Comment gérer la question de l'immigration, entre le niveau dit inacceptable pour la population et suffisant pour maintenir un développement économique ? »

### Quel royaume pour l'Europe? Pétillant !

Une question déchire le Royaume-Uni : quel Royaume-Uni, avec l'Écosse ou sans ? « Mais je pense que nous serons toujours en partenariat avec l'Europe en vendant nos vins « méthode champenoise » qui, avec le réchauffement climatique, vont bientôt devancer ce qu'on peut produire en Champagne » conclut-il malicieusement.



« Ce qui n'est pas clair, c'est l'alignement du Royaume-Uni avec l'Union européenne quand existe une demande de prendre le grand large, de faire des traités avec l'Australie ou les États-Unis, de rejoindre le "Transpacific partnership" et d'abandonner la réglementation dont l'origine est notre adhésion à l'Union européenne. »

Dominic Grieve,  
Président depuis 2017 du Conservative Group for Europe et ancien procureur général du Royaume-Uni



« La technologie a pu être à l'occasion un peu décevante, mais cette fois-ci, elle nous a permis de passer la crise : c'est ce que j'appelle la maturité du triptyque cloud, cybersécurité et outils de télétravail et collaboration. »

Olivier Girard,  
Président pour la France et le Benelux d'Accenture

## Satisfecit et optimisme

Saluant la « qualité incroyable des plans de relance » tant pour leur montant (100 Mds € en France, 800 Mds en Europe, plus aux États-Unis), que pour leur vitesse d'exécution et leur orientation vers les bons sujets (transition écologique, transition numérique et innovation scientifique), Olivier Girard (Accenture) acta la prise de conscience des entreprises. « Aujourd'hui, cinquante pour cent des entreprises du CAC 40 ont des objectifs de carbone neutralité à des horizons qui vont entre 2030 et 2050. Est-ce assez ? » interrogea-t-il. Soulignant que tous ses « clients aussi regardent leurs responsabilités d'employeur complètement différemment » et forment leurs collaborateurs plus qu'avant. « C'est 15 millions de personnes en Europe qui vont être formées aux métiers des nouvelles technologies. » L'employeur commence sérieusement à voir plus loin dit-il en substance « ce que je trouve intéressant, ce n'est pas tellement de s'occuper de soi, c'est qu'on va au-delà de nos frontières habituelles. On remonte en amont pour susciter des vocations, créer des filières et avec ce souci de l'employabilité. »

## Technoptimiste

Lucide sur la technologie et désormais optimiste, Olivier Girard conclut sur la maturité nouvelle. « La technologie a pu être, à l'occasion, un peu

décevante, mais cette fois-ci, elle nous a permis de passer la crise : c'est ce que j'appelle la maturité du triptyque cloud, cybersécurité et outils de télétravail et collaboration. » Et de saluer celle de l'économie française qui a basculé dans le télétravail du jour au lendemain. « Une performance formidable ! Sans cette maturité technologique, la crise, c'était une autre histoire », saluant la continuité de service des services de l'État, des services financiers et de tous les autres. Pour le consultant, le monde d'après portera au moins ces trois éléments et plus de gouvernance et de règles.

« C'est une opportunité pour l'Europe, un retour à l'innovation profonde que j'oppose à l'innovation d'expérience : celle des produits et des services, venue de Californie avec la course au moins de clics possibles ou la voiture connectée. Alors que l'avion à hydrogène et l'usine du futur sont à mon avis, bien plus importants et bien plus révolutionnaires pour le monde. »

## Saisir l'avenir en prenant des risques : la pédagogie d'Oliver Wild

D'entrée de jeu, le président de l'AMRAE pose les règles. « L'innovation, la relance post-crise ou la construction des nouveaux modèles ne peuvent se réaliser sans prise de risque. Car tous les anciens modèles, on a pu le voir avec cette crise, ont été 'crash testés' et n'ont pas forcément résisté, ni ne





« Le risque n'est pas un gros mot ni un obstacle. Le gros mot, c'est le risque ignoré. C'est l'aversion au risque.

**Nous avons tous un rôle à jouer dans la reconstruction de ces modèles, en intégrant la gestion des risques avec la jeunesse, les économistes, les philosophes... »**

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

*pourront pas résister aux prochaines crises. Mais j'insiste sur le fait que le risque n'est pas un gros mot ni un obstacle. Le gros mot, c'est le risque ignoré. C'est l'aversion au risque. Cette aversion qui tuera la relance économique. L'innovation produit notre capacité à résister ou à nous adapter aux enjeux du monde d'après.»*

### Surmonter ses peurs

La peur conduit à nous isoler et, par manque de sens des responsabilités, à s'attendre une fois de plus à ce que l'État intervienne et règle tout. Le manque de sens de l'anticipation, les décisions qui ont des conséquences parfois lourdes et longues dans la durée sont totalement antagonistes de l'innovation. « Pire encore, quand les risques ne sont pas gérés ou mal gérés, on voit aussi poindre la réglementation coercitive, voire punitive. »

### Être responsable, c'est gérer ses risques.

Développant les fondamentaux de la gestion des risques (identification, prévention, stratégies de financement), Oliver Wild expliqua, exemple Veolia à l'appui, que les entreprises avec un dispositif robuste de risque management avaient mieux traversé la pandémie que les autres. « Avec le Risk Management, on développe toute une société, un tissu économique qui est à la fois responsable et durable. Pour Veolia, nous avons mis en place un dispositif sanitaire très robuste qui a rassuré les collaborateurs, a permis de maintenir la continuité d'activité et de les garder au bureau en toute sécurité et d'éviter un recours excessif au télétravail. Les conséquences sur l'isolement ont été meilleures, la cohésion dans l'entreprise préservée.

*C'est ce type de dispositif qui permet de nous rendre plus forts, plus résilients.*

*Quand la puissance politique est solide dans sa gestion des risques, les peurs et les tensions sociales sont moindres ce qui corollairement débouche sur moins d'extrémismes de tous bords.»*

### Enrichir les dispositifs de financement du risque

Face aux économistes de l'assemblée, le président de l'Association évoqua les dispositifs existants de financement du risque. « Chacun doit prendre sa part à différents étages au niveau de l'entreprise. Que peut-elle porter sur son bilan ? Utiliser des outils comme les captives, par exemple et ensuite avoir recours à l'assurance. C'est quand tout ce financement-là a été asséché que l'on pourrait avoir recours à l'État. Les grandes entreprises, elles, doivent pouvoir mettre de l'argent de côté pour justement résister aux chocs. Un dispositif adapté doit être mis en place pour les petites entreprises aussi. Et de citer la présidente de la BCE, Christine Lagarde, « on a les bons outils, mais il faut sans cesse les revisiter. » Les Risk Managers mettent à jour leurs modèles souligna-t-il : ils vivent dans le retour d'expérience et dans l'anticipation. « Nous avons tous un rôle à jouer dans la reconstruction de ces modèles, en intégrant la gestion des risques avec la jeunesse, les économistes, les philosophes... ». Et de terminer avec une conclusion bien connue de la communauté du risque : « Quand les risques sont gérés et que l'attention aux parties prenantes est réelle, l'entreprise et le tissu économique sont durables. »

### Interroger la place des parties prenantes et l'environnement juridique

La lisibilité du long terme est une demande forte pour les acteurs économiques qui formulent trois attentes car ce long terme pose de fortes questions en termes de communication énonça Georges Terrier.

### L'attente de visibilité

« Les salariés, notamment l'ensemble des parties prenantes, souhaitent mieux comprendre les modèles économiques » rappelle l'avocat. Pas toujours compris, surtout à la veille de la transformation écologique, « rares sont les



personnes qui connaissent vraiment les faiblesses et les points forts d'un modèle économique dans une entreprise.» Et de souligner deux limites.

« La première limite, c'est la communication financière. Le marché et le régulateur ont horreur des démarches trop prédictives et autoréalisatrices. Ça n'existe pas, c'est dangereux. Et pourtant, la communication d'un dirigeant d'une grande entreprise annonçant trois décennies de croissance devant lui, provoquant une hausse de son cours de bourse 3% le même jour. Cela peut questionner quant à la notion d'information au marché, exacte, sincère et précise pour reprendre la réglementation. Il y a certainement tout à la fois un besoin de meilleure lisibilité du long terme, mais qui devrait s'accompagner bien évidemment d'une modification des règles de la communication financière. »

La seconde limite est le secret des affaires : « stratégies de croissance, développement des brevets, innovation et diversification ne peuvent pas être livrées à la concurrence. »

## L'attente sur l'extension des engagements

La loi Pacte en mai 2019 a transformé l'intérêt social du Code civil en y ajoutant, la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. « Certains y voient des débouchés, à savoir le dispositif de la raison d'être et de l'entreprise à mission. » Pour Georges Terrier, la raison d'être s'inscrit beaucoup dans l'illusion. « Souvent, c'est un instrument publicitaire, d'image, de communication. Une entreprise rédige une raison d'être, mais ne l'intègre pas dans ses statuts. Il n'y pas d'engagement et bien évidemment, son effet à l'égard des tiers et sa responsabilité d'acteur social et environnemental sont quand même très illusoire. » Intégrée dans les statuts, c'est mieux note-t-il, mais « ça ne prolonge pas l'action au niveau de la responsabilité elle-même ».

L'entreprise à mission recueille les suffrages de l'avocat. « Statutairement, dans son objet social, elle adhère à une mission qu'elle définit et qui est souvent liée à une raison d'être. Elle est prolongée par une politique de mission basée notamment sur les objectifs durables de développement des Nations-Unies. A partir de là, elle a une obligation de les mettre en œuvre. En général, elle le fait avec un comité de suivi de mission et un rapport à l'assemblée générale ».

## L'attente sur la gouvernance

La gouvernance sera quant à elle négociée, choisie et partagée. Mais ce partage rencontre une difficulté avec, venue de la culture américaine des contre-pouvoirs, l'intégration des parties prenantes, qui ne sont pas une réalité juridique.

Le droit des sociétés a vu des tentatives d'introduction des parties prenantes dans l'objet social et l'intérêt de l'entreprise qui a avorté selon lui pour deux raisons. « Une première juridique : il est difficile de définir les parties prenantes. Elles ne sont pas homogènes et disparates. Elles ont des intérêts particuliers. Elles ne sont pas convergentes, donc il est difficile d'en faire une partie à elles seules ». Si cette notion est abandonnée, « c'est que les parties prenantes ont des intérêts particuliers, obéissent aussi à des cultures différentes. Et d'alerter sur le « risque d'instrumentalisation de la direction générale et des dirigeants au profit de leurs intérêts propres. » C'est pourquoi conclut-il, il est « difficile de passer du notionnel vertueux et théorique à l'effectif. »

Citant Tocqueville qui disait en 1847 que « ce serait faire une œuvre plus profitable de songer à organiser le monde nouveau que de s'acharner contre les débris de l'ancien monde », Patricia Barbizet conclut la session avec trois mots : risques à accompagner, responsabilité et maîtrise des transformations, pour démarrer maintenant le monde d'après. ■



« Il est difficile de définir les parties prenantes. Elles ne sont pas homogènes et disparates. Elles ont des intérêts particuliers. Elles ne sont pas convergentes, donc il est difficile d'en faire une partie à elles seules. »

Georges Terrier,  
Avocat au cabinet Davis Polk



# 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 Afrique et se distingue par son activité dans le monde de l'industrie et des grands comptes internationaux. Naudet intervient régulièrement sur le sol africain.

**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)

# Bureau permanent : nouvelle organisation

À la veille de l'entrée dans la « Maison du Risk Management », Oliver Wild, Président de l'AMRAE a réorganisé l'équipe permanente pour répondre à 4 objectifs.

- Traduire immédiatement et encore plus concrètement l'« orientation Adhérent », premier des axes stratégiques de sa mandature,
- Renforcer la coordination et l'offre scientifiques,
- Renforcer la coordination et la cohérence des actions de communication (scientifique, institutionnelle, adhérents),
- Investir encore plus dans le développement et la visibilité des régions.

L'AMRAE crée à cet effet deux pôles ;

## Un Pôle scientifique et développement des régions piloté par Hélène Dubillot

En charge depuis 10 ans de la coordination scientifique de l'Association, elle coordonne avec constance l'ensemble des travaux (Commissions, ateliers des Rencontres, journée scientifique) en lien avec le comité scientifique. Elle renforcera cette activité avec la création de nouveaux partenariats et aura la mission de développer l'AMRAE dans les régions.

## Un Pôle adhérents et coordination communication, piloté par Frédéric-Jean Hoguet

Celui que tous appellent FredJean, renoue formellement avec l'un de ses univers de prédilection : la communication, après deux années au sein du pôle scientifique de l'AMRAE.

Antérieurement directeur de cabinet d'une collectivité territoriale, fondateur de Macadam Journal, impliqué et empathique, Frédéric-Jean Hoguet a réussi son acculturation à la gestion des risques et à l'AMRAE.

Frédéric-Jean aura la mission d'être à l'écoute des adhérents et de les informer au plus près de l'actualité de l'association. A ce titre, il sera leur contact privilégié dans l'animation de la Maison du Risk Management.

La formation, pilotée par Anne-Marie Cona (voir page 15), reste l'activité exclusive d'AMRAE Formation.

Par ailleurs, le rôle des deux directions support est conforté.

La direction du développement commercial dirigée par Marie-Flore Revangué est recentrée sur la formation et les Rencontres pour plus de synergies.

Une direction des ressources humaines et financières est créée. Elle sera dirigée par Marie Corsini qui en est promue directrice. ■



Hélène Dubillot, directrice du pôle scientifique et développement des régions



Frédéric-Jean Hoguet, directeur du pôle adhérents et coordination communication



Marie-Flore Revangué, directrice du développement commercial



Marie Corsini, directrice des ressources humaines et financières

Par Aurélie Nicolas

Journée scientifique

## L'AMRAE met ses travaux en lumière !

Comme en 2020, la traditionnelle « Journée scientifique » s'est installée pour une demi-journée dans l'enceinte du Pavillon Royal. Mais cette fois-ci sans masque, grâce au passe sanitaire. Au programme de ce 23 septembre, le point sur les travaux de recherche des différentes commissions, les dossiers « chauds » de la rentrée, un invité de marque, des participants heureux de se retrouver et un magnifique soleil.

« C'est un bonheur de se revoir enfin en vrai, pour partager, échanger et nourrir le débat ». C'est avec ces mots qu'Oliver Wild, déclaré cas contact l'an dernier, a ouvert cette « Journée scientifique ». D'emblée, le Président de l'AMRAE a tenu à rappeler que « la gestion des risques a permis aux entreprises de résister face à la crise sanitaire, démontrant par là même toute la valeur ajoutée du Risk Manager. Plus que jamais, le Risk Management est devenu le socle fondamental d'une entreprise responsable et d'un tissu économique résilient. Il lui incombe maintenant de soutenir la reconstruction ». Accessible à tous les adhérents en direct et en différé, cette demi-journée a également été l'occasion de lancer un appel aux volontaires pour venir étoffer les différentes commissions, dont certaines ont été rebaptisées cette année. Enfin, le président de l'Association a confirmé la volonté du Comité scientifique d'élargir encore en 2022 l'écosystème de l'AMRAE, notamment au terme du beau succès remporté par les Rencontres du studio Gabriel en 2021.

### Des prises de position marquées

Aux côtés de Philippe Noirot et d'Estelle Josso, administrateurs de l'AMRAE et co-pilotes scientifiques, c'est à Brigitte Bouquot, Vice-Présidente de l'AMRAE et pilote du comité scientifique, que revenait l'honneur de démarrer la journée. « La force de l'AMRAE est de s'ancrer dans la continuité, résultat d'un travail de fond réalisé depuis plusieurs années » a-t-elle expliqué, avant de rappeler que « le Risk Manager se positionne désormais comme un interlocuteur crédible face aux administrateurs, avec un fort rôle de conseil auprès de la Direction Générale ». Pour autant, convaincue que le marché de l'assurance n'est pas qu'un marché de l'offre, Brigitte Bouquot insiste : « la profession doit parvenir à faire entendre sa voix et à peser sur le marché. Ce n'est pas aux assureurs d'imposer la direction. Le paradigme est en train de s'inverser ». Et pour influencer et rayonner sur son environnement, l'AMRAE affiche sa détermination et sa visibilité



« Plus que jamais, le Risk Management est devenu le socle fondamental d'une entreprise responsable et d'un tissu économique résilient. Il lui incombe maintenant de soutenir la reconstruction. »

Oliver Wild,  
Président de l'AMRAE

tant auprès de l'État que du régulateur et des parlementaires. Ainsi, parmi les récentes participations publiques de l'Association, citons la réponse à la consultation de l'AFA sur le référentiel anti-corruption ou bien la participation au groupe de travail du Trésor sur les risques exceptionnels. « L'AMRAE a pesé de tout son poids pour éviter la mise en place d'un régime obligatoire sur la pandémie, très coûteux pour l'État et pas nécessairement efficace dans sa globalité ». L'AMRAE participe activement aux groupes de travail mis en place par le Trésor sur les captives, ainsi que sur les risques cyber, et prend notamment position pour « remplacer la mise en place d'une assurance par le renforcement de la prévention ». Enfin, grande première et marque d'une véritable reconnaissance, l'AMRAE a été auditionnée par les députés le 11 février 2021 sur la loi Sapin 2 et par les sénateurs le 25 mai 2021 sur l'assurance Cyber. Après cette rétrospective, la parole était aux présidents de commissions, venus tour à tour présenter leurs travaux et perspectives.

« C'est une chance pour les Risk Managers de pouvoir se diversifier en traitant ce risque en collaboration avec les RH. Il y a là un vrai sujet de gouvernance à mettre en place. »

Rachel Guibert,  
co-présidente de la Commission  
RH, Directrice des assurances  
de Publicis Groupe



## Le retour de la commission RH

C'est la Commission « RH, capital humain et risques associés » qui a débuté les échanges, sous la houlette de ses co-présidents, Alain Ronot, le trésorier de l'AMRAE (Cap Gemini) et Rachel Guibert, directrice des assurances de Publicis Groupe. « Le sujet du capital humain est particulièrement important en cette période post-Covid. La crise a montré à quel point nous pouvions être faibles sur ce risque. C'est une chance pour les Risk Managers de pouvoir se diversifier en traitant ce risque en collaboration avec les RH. Il y a là un vrai sujet de gouvernance à mettre en place ». Qu'il s'agisse d'attractivité ou de rétention des talents, d'organisation du travail, de prévoyance, de santé ou de bien-être, les sujets ne manquent pas. Parmi les thématiques prévues par la commission cette année : la cartographie des risques RH, le pooling comme outil de pilotage des couvertures RH ou encore la sécurité des collaborateurs en déplacement...

## Un nouveau nom pour la commission Construction

Afin de s'ouvrir à la fois aux immeubles en construction et en exploitation, la commission Construction présidée par François Malan, administrateur de l'AMRAE et directeur de la gestion des risques et de la conformité d'Eiffage, a décidé cette année de changer de dénomination pour devenir la commission « Construction et Immobilier ». Composée de maîtres d'ouvrage, de foncières, de promoteurs, de constructeurs, de bureaux d'études, d'avocats et d'experts, cette commission a fait du développement durable un axe fort de ces travaux. « En 2019, nous avons beaucoup parlé de BIM et de chantier

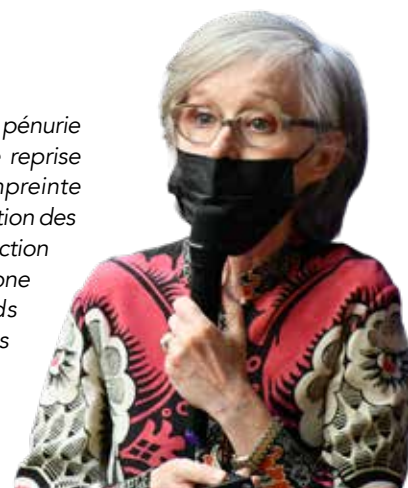
digital. En 2021, les enjeux sont à la fois la pénurie de main-d'œuvre dans un contexte de reprise économique et la réduction de l'empreinte carbone dans la construction et l'exploitation des bâtiments. Réemploi, recyclage, construction modulable... l'objectif de neutralité carbone en 2050 va générer de grands bouleversements à venir. Et nous restons bien sûr attentifs au sujet de la RC décennale et de la LPS ».

## La Commission Responsabilités au taquet

Responsabilité civile, professionnelle, contractuelle, délictuelle... Les thèmes abordés par la commission présidée par Zaïella Aïssaoui seront cette année encore très variés, des plus basiques aux plus techniques. Lieu privilégié d'échanges entre les adhérents, la commission Responsabilités invite tous les deux mois des assureurs, courtiers, avocats et experts à venir débattre autour d'un sujet. Au programme notamment cette année : la Perte d'exploitation sans dommages et les dommages immatériels. Aux Rencontres de Deauville, l'atelier consacré aux conséquences de la pandémie sur les responsabilités des dirigeants devrait faire le plein...

## Un beau succès pour LUCY

Philippe Cotelte, administrateur de l'AMRAE et Risk Manager d'Airbus Defence & Space, accompagné de François Beaume, Vice-Président de l'Association et Directeur des risques et des assurances de Sonepar ont présenté le nouveau visage de la commission « Systèmes d'information » rebaptisée « Cyber ».



« L'AMRAE a pesé de tout son poids pour éviter la mise en place d'un régime obligatoire sur la pandémie, très coûteux pour l'État et pas nécessairement efficace dans sa globalité. »

Brigitte Bouquot,  
Vice-Présidente de l'AMRAE,  
Présidente du Comité  
Scientifique Permanent



La commission Cyber : Philippe Cotelte et François Beaume

« C'est à notre communauté de proposer une alternative aux questionnaires des assureurs cyber. »

Philippe Cotelte et  
François Beaume,  
Commission Cyber



« C'est à notre communauté de proposer une alternative aux questionnaires des assureurs cyber ». C'est en partant de ce constat que l'AMRAE a réalisé LUCY (LUMière sur la CYber assurance), la première étude quantitative vue des entreprises françaises sur la souscription de l'assurance cyber, les garanties associées et les indemnités versées. Réalisée à partir des données anonymisées transmises par huit grands courtiers (avec le regard de la FFA et de l'ANSSI), LUCY a eu un grand retentissement sur un marché qui manquait cruellement de données chiffrées. « Nous allons réitérer l'exercice en 2022 en y embarquant les PME et les agents généraux d'assurance, et en l'ouvrant à l'Europe ». Et de rappeler que l'AMRAE est également co-animateur du groupe de travail Cyber mené par le Trésor qui réunit la FFA, les agents généraux et les courtiers. « Le débat autour d'une assurance cyber obligatoire ressemble à celui sur la couverture des risques exceptionnels. Nous allons une fois encore porter haut notre message en faveur de l'auto-assurance, avec le soutien de l'ANSSI ».

## ERM 360° et appétence aux risques

Sylvie Mallet (Deloitte), Présidente de la Commission ERM 360° a ensuite pris la parole pour confirmer que les 4 thématiques récurrentes de la commission allaient être poursuivies. Sur « Gouvernance, référentiel et communication », Stéphanie Canino (Eramet) s'intéressera particulièrement en 2021 au risque climatique. Concernant le sujet des « Pratiques, méthodes et outils », Winifrey Caudron (Groupe Up) travaillera sur les nouveaux formats de cartographie et le positionnement de la fonction Risk Management. Thibault Bulabois (FDJ), sous l'angle « Évolutions et stratégies », étudiera en 2021 les risques émergents liés à l'IA et aux datas. Et enfin Claire Delahaigie (LVMH), sur la thématique des « approches intégrées », s'intéressera aux synergies entre audit interne, RSE, compliance et gestion des risques. Réunie 5 à 6 fois par an, la Commission travaillera également sur le concept

d'entreprise étendue, de cygnes noirs et d'appétence aux risques.

Ce thème a fait l'objet d'un guide pratique que Philippe Noirot, administrateur et co-pilote scientifique de l'AMRAE, directeur adjoint du management des risques d'Orange et Françoise Bergé, associée chez PwC, sont venus présenter à la tribune (voir en page 33). « L'appétence aux risques, en fixant des limites entre acceptation et tolérance, accompagne toute prise de décision. Elle répond à l'un des principes du COSO Erm et est une des composantes de l'audit interne. Pour autant, on constate que peu d'entreprises ont défini cette appétence aujourd'hui. L'objectif de ce guide est donc de donner à tous les Risk Managers les clés pour accompagner la formulation de l'appétence aux risques au sein de leur entreprise ». Et de prévenir : « celle-ci n'est pas fixée comme une raison d'être, elle doit être évolutive et s'adapter à la stratégie ».

## Auto-assurance : en finir avec un « tout assurantiel »

Reprenant ensuite la parole, la Vice-présidente de l'AMRAE a reconnu : « cette pandémie a démontré que nous avons été mauvais collectivement sur la prévention et l'identification de ce risque. En revanche, l'Etat a déployé des mesures exceptionnelles pour indemniser les particuliers et les entreprises, de type assurantiel. Mais nous ne pouvons plus nous payer ce modèle "tout assurantiel", sans gestion du risque en amont ». Et de compléter : « dans un monde aux limites de l'assurabilité, les entreprises ont désormais le leadership pour porter les risques de l'économie réelle et les rendre in fine assurables. Il faut les inciter à y allouer du capital, pour les mutualiser dans le temps afin de mieux amortir les chocs alors que les assureurs mutualisent les risques dans l'espace ». Brigitte Bouquot plaide pour cette mutualisation dans le temps offerte par l'auto-assurance, regrettant que la possibilité comptable de faire des provisions pour des risques futurs ne soit pas possible hors secteur

« Il reste encore à régler le sujet du cash pooling et le Trésor veille à ne pas rompre l'égalité devant l'impôt entre les acteurs de la réassurance. Mais on peut espérer un dénouement avant fin 2021. »

Brigitte Bouquot,  
Vice-Présidente de l'AMRAE,  
Présidente du Comité  
Scientifique Permanent

« L'appétence aux risques, en fixant des limites entre acceptation et tolérance, accompagne toute prise de décision. Elle répond à l'un des principes du COSO Erm et est une des composantes de l'audit interne. »

Françoise Bergé,  
associée chez PwC



Un auditoire de plus de 150 adhérents



François Lanavère (Axa Climate) et Michel Josset (Commission Dommages aux biens)



« C'est l'opportunité d'un retour à un vrai management des risques : on ne pourra plus s'installer n'importe où, les bâtiments existants vont devoir renforcer leur résilience aux aléas climatiques ou déménager... Les grands gagnants sont ceux qui vont réussir leur transformation environnementale. Et pour cela, l'accès à la donnée climatique est essentiel afin de se projeter et de prendre les bonnes décisions. »

Michel Josset,  
Président de la Commission  
Dommages aux biens

de l'assurance. Et de rappeler que seules les entreprises peuvent définir leur transfert de risque selon leur niveau d'appétence : « ce n'est ni le rôle du courtier, ni celui de l'assureur ». Quant au sujet des captives, Brigitte Bouquot se félicite que le Trésor ait conçu un dispositif spécifique s'inspirant du régime de la réassurance au Luxembourg, et prévoyant notamment un allègement des reportings et de la gouvernance conformément au principe de proportionnalité (voir dossier page 19). « Il reste encore à régler le sujet du cash pooling et le Trésor veille à ne pas rompre l'égalité devant l'impôt entre les acteurs de la réassurance. Mais on peut espérer un dénouement avant fin 2021. Ce sera alors la première fois que sera mis en place un dispositif de provisions pour les captives compatible avec Solva 2 » assure-t-elle, rappelant que l'AMRAE est prête à accompagner ses adhérents dans leur projet de création de captives.

## Après la Covid-19, le défi du climat

Cette année, l'« État du marché 2021 et Perspectives 2022 » publié par l'Observatoire de l'AMRAE sur les primes et les assurances n'aura guère apporté son lot de surprises, tant la

tendance est identique sur quasiment toutes les lignes de couverture, comme l'a expliqué Léopold Larios de Piña, Vice-président de l'AMRAE, Head of Group Risk Management de Mazars et pilote de cet Observatoire, laissant ensuite la place à Michel Josset, Président de la Commission « Dommages aux biens » et Directeur Assurance, Prévention et Immobilier de Faurecia, pour un point sur le risque climat et les catastrophes naturelles. Pour lui, « après la Covid-19, notre prochain adversaire est le climat. Est-on prêt ? ». Pour répondre à cette question, il avait convié François Lanavère, Directeur du développement d'AXA Climate, qui travaille sur la modélisation des impacts climatiques futurs. Ouragan Aïda, tremblement de terre en Australie et à Haïti, inondations en Belgique et en Allemagne, feux de forêt, vague de froid au Texas... la sinistralité de l'année est marquante. Et les chiffres sont édifiants : depuis 1970, on estime à 3 600 milliards de dollars les pertes économiques dues au climat (source : WMO). Les prévisions pour 2020-2040 font état de +200 % de périls inondations en Europe et +250 % en Chine. « Avec la hausse des primes, des franchises et des exclusions, l'assurance va devenir un luxe et il va falloir



Léopold Larios de Piña (AMRAE, Mazars)



Thibault Bulaboïs (Baromètre Métier du Risk Manager, AMRAE, FDJ)





Thomas Gomart, Directeur de l'IFRI

« La dualité entre approche économique et vision politico-militaire tend à s'estomper en Chine et aux États-Unis. »

Thomas Gomart,  
Directeur de l'IFRI

apprendre à gérer la pénurie de capacités. C'est l'opportunité d'un retour à un vrai management des risques : on ne pourra plus s'installer n'importe où, les bâtiments existants vont devoir renforcer leur résilience aux aléas climatiques ou déménager...» prévient Michel Josset. « Les grands gagnants sont ceux qui vont réussir leur transformation environnementale. Et pour cela, l'accès à la donnée climatique est essentiel afin de se projeter et de prendre les bonnes décisions» renchérit François Lanavère. Sans transition, Thibault Bulabois, Responsable du Risk Management et contrôle interne de Groupe Fdj, pilote du baromètre AMRAE du métier de Risk Manager a ensuite fait un peu de «teasing» en annonçant qu'un nouveau format de ce baromètre était actuellement en réflexion pour 2022, avec un rythme annuel et des problématiques fortes en alternance, afin d'en faire «une publication de référence, le reflet de la diversité des métiers, ancré dans la réalité terrain, riche en témoignages».

## Géopolitique : les messages forts de Thomas Gomart

Et pour conclure cet après-midi à la fois studieux et convivial, ponctué par la désormais traditionnelle photo de groupe, le mot de la fin a été laissé à Thomas Gomart, Directeur de l'IFRI, venu livrer sa vision des grandes tendances géopolitiques, exposée dans son récent ouvrage « Guerres invisibles ». « Le risque géopolitique est de plus en plus important, il a changé notre façon d'appréhender la globalisation » a-t-il commencé. « La dualité entre approche économique et vision politico-militaire tend à s'estomper en Chine et aux États-Unis. À eux deux, ces pays représentent 1,7 milliard de personnes, 45 % des émissions mondiales de CO<sub>2</sub> et 1 000 milliards de dollars de dépenses militaires annuelles. Économiquement liées, ces deux nations sont engagées dans une rivalité militaire qui crée des vides stratégiques utilisés par des acteurs de second rang comme la Russie et la Turquie. Dans ce contexte, l'Europe



La joie de se retrouver s'affichait sur le visage de chacun.



Un cocktail de plus 1000 participants

devient une proie, et un terrain d'affrontement indirect». Et de dresser un constat sans appel : « Nous assistons aujourd'hui à la convergence du dérèglement climatique et de la propagation technologique. On pourrait croire que la deuxième va résoudre le premier, mais c'est un leurre. Nos capacités de transformation sont aujourd'hui supérieures à nos capacités d'anticipation de ces transformations. Et ce malgré les sommes considérables investies dans la géo-ingénierie ». Pour Thomas Gomart, nous sommes même en pleine phase de mutation des conflictualités, avec une superposition de différents types de guerre (financière, commerciale, technologique, spatiale, énergétique...). « La géopolitique des données par exemple est difficile à appréhender car elle

est moins territorialisée que la géopolitique du pétrole. Elle repose sur des ressources qui ne cessent de croître, et qui vont continuer avec le développement des objets connectés et le pilotage automatisé des appareils industriels. Pour autant, tout repose sur des logiciels, des câbles sous-marins et des microprocesseurs répartis aux quatre coins de la planète » relève-t-il. Parmi les sujets à enjeux dans un futur proche : la rétention des talents, la robotisation et la transparence des algorithmes. Après des échanges nourris avec cet invité de marque, c'est autour d'un cocktail réunissant près de 1 000 convives que les participants ont pris rendez-vous pour se retrouver à Deauville lors des 29<sup>e</sup> Rencontres qui comptent déjà plus de 1 600 inscrits, un record! ■

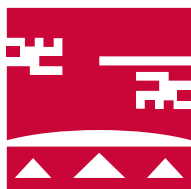
## Confinés mais diplômés !

« Bravo aux élèves et aux formateurs pour avoir tenu bon jusqu'au bout malgré cette année difficile, ponctuée par deux confinements et un enseignement hybride » a insisté Léopold Larios de Piña, responsable d'AMRAE Formation, lors de la remise des diplômes aux élèves de la promotion 2021 du CEFAR.



De gauche à droite : Léopold Larios de Piña (AMRAE) - Doudou Sakho - Stéphanie Urgon - Catherine Durand-Papet - Nathalie Guidoni (Major) - Natacha Eusebe (Major) - Guillaume Chaix - Sandrine Turpault - Carine Grafté - Julien Zalé (AMRAE FORMATION) - Evelyne Levillain





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

AXA XL

## CAPTIVES : DÉCRYPTAGE ET NOUVELLES TENDANCES

Longtemps considérée comme un outil fiable de transfert du risque, la captive est devenue un levier de résilience précieux pour les risk managers. Entretien avec Marine Charbonnier, directeur captives & programmes internationaux, Europe chez AXA XL.



**MARINE CHARBONNIER**  
**DIRECTEUR CAPTIVES**  
**& PROGRAMMES INTERNATIONAUX,**  
**EUROPE CHEZ AXA XL.**



**XL Insurance**

**Dans le contexte de marché actuel, quels avantages offrent les captives ?**

Dans le passé, les entreprises se tournaient vers leurs captives pour assurer des risques de « fréquence » ou des risques que le marché traditionnel ne pouvait ou ne voulait pas assurer. Sur le marché actuel où la quasi-totalité des branches sont concernées par des hausses tarifaires, les captives prennent une dimension plus stratégique. Sur le long terme, une captive peut permettre d'atténuer les cycles de marché et parfois de bénéficier d'une meilleure expérience de sinistres.

Elles apportent une stabilité face à un durcissement des conditions tout en aidant l'entreprise à affiner sa gestion globale du risque. Cette approche permet également d'aligner au mieux les intérêts de l'entreprise et ceux de l'assureur via des rétentions significatives. Les captives offrent donc aux risk managers une plus grande influence sur la tarification et les conditions de leur programme.

**Quelles sont les tendances observées dernièrement en matière de captives ?**

Depuis 2020, nous avons été particulièrement sollicités pour accompagner de nouvelles cessions à des captives existantes, mais aussi pour des cessions à des captives nouvellement créées ou en cours de création. Leur nombre depuis deux ans augmente significativement en Europe. Pour les créations, les domiciles historiques de captives comme le Luxembourg restent majoritaires mais on observe un intérêt croissant pour les domiciles dits « on shore » et des agréments ont d'ores et déjà été obtenus cette année en France.

**Les entreprises de taille intermédiaire se tournent-elles également vers le marché des captives ? Si oui, pourquoi ?**

Effectivement, de plus en plus d'entreprises de plus petite taille ou qui ne sont pas cotées explorent le marché des captives pour optimiser la

gestion de certains de leurs risques. Alors que les grands groupes européens optent le plus souvent pour une captive filiale, certaines entreprises dont les ressources sont plus limitées étudient des structures alternatives.

En Europe depuis les années 2000, des captives détenues par des tiers experts proposent des « compartiments », dans un cadre réglementaire adapté, qui peuvent être utilisés par différentes entreprises. Ces dernières mutualisent ainsi la rétention de leurs risques. Ces structures détiennent le capital réglementaire minimum, gèrent les agréments et s'occupent des opérations quotidiennes. Ces compartiments sont souvent plus accessibles aux entreprises de taille moyenne, soucieuses de bénéficier des avantages d'une captive en limitant les contraintes. Au-delà du type d'entreprises qui s'intéressent aux captives.

**Quels sont les profils de risques les plus concernés ?**

Aujourd'hui, l'utilisation des captives va au-delà des grands programmes internationaux en dommages et en responsabilité civile. Elles sont impliquées pour transférer des risques liés au transport, à la construction, aux flottes automobiles, mais aussi de plus en plus au cyber pour des raisons de manque de capacité.

**Quel accompagnement offre AXA XL aux cessions captives ?**

Notre accompagnement est basé sur l'écoute et la compréhension du besoin du client afin d'adapter au mieux les conditions et services proposés. Le dialogue et la coordination des parties prenantes sont des éléments décisifs pour anticiper les solutions à déployer et restent le fil conducteur de notre prestation de services. Nous avons également un rôle d'accompagnement auprès du risk manager et de sa captive dans les différentes étapes de mise en place de programmes parfois extrêmement complexes.

# MÊME SI LA FRONTIÈRE EST FERMÉE, NOUS ARRIVERONS JUSQU'À LUI.

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](https://medecinsdumonde.org)





SATEC

## ANTICIPER LES RISQUES, POUR MIEUX PRÉSERVER LES ACTIFS !

Avec son approche sur mesure, ses spécialités immobilier, construction et restauration, et sa stratégie centrée sur l'expertise, le digital et le service client, SATEC est aujourd'hui une alternative de premier ordre aux grandes sociétés de courtage globalisées. Fabrice NUTTENS, Président de SATEC, nous donne quelques clés de la réussite de son groupe, qui tient une place à part dans le monde du courtage



**FABRICE NUTTENS, PRÉSIDENT  
DE SATEC.**

**SATEC**  
COURTIER EN ASSURANCES

**Quelle est la place de SATEC sur le marché du courtage ?**

SATEC est le 10<sup>e</sup> courtier français, présent principalement sur les risques d'entreprises. Nous sommes fortement présents sur les secteurs tels que l'immobilier, la construction où l'hôtellerie/restauration mais nous sommes en capacité d'accompagner tout type de moyennes et grandes entreprises, quelles que soient leurs activités.

Depuis notre création, il y a plus de 50 ans, nous défendons de fortes valeurs humaines et de proximité qui constituent toujours notre ADN. Notre actionnariat particulier (AXA) nous garantit solidité, autonomie, et une forte capacité d'investissement.

**Qu'est-ce qui vous différencie sur votre marché ?**

L'une de nos forces réside dans la proximité que nous créons avec nos clients et le fort engagement de nos équipes. Être un groupe à taille humaine est un véritable avantage car nous sommes en capacité d'offrir à nos clients les meilleurs experts sur leurs métiers et également de maintenir une grande agilité pour les servir.

Mais le fait que nos chargés de clientèle soient également des experts et placeurs auprès des assureurs est aussi un aspect différenciant. Nos experts apportent une forte connaissance clients et contribuent à mettre en œuvre les solutions les plus pertinentes.

Le troisième élément différenciant est le digital. Nous investissons fortement au service de nos clients depuis plus de 12 ans. Cela se traduit notamment par la mise à disposition d'outils innovants, notamment SMART, notre extranet utilisé par plus de 300 clients et seul outil complet du marché, permettant au

client d'interagir sur tous ses risques, tant en souscription qu'en sinistres, et notamment en construction, patrimoines immobiliers et flottes automobile.

**Vous accompagnez également vos clients à l'international. Qu'en est-il ?**

Effectivement, nous sommes en mesure d'accompagner très efficacement nos clients à l'international grâce à notre appartenance au réseau « Unisonsteadfast » qui dispose d'une plateforme de mise en œuvre et de coordination des programmes internationaux, et qui offre des standards de qualité de services très exigeants.

Les courtiers indépendants membres du réseau sont des spécialistes des marchés IARD Entreprises, très réactifs et impliqués.

**Quel regard portez-vous aujourd'hui sur le marché de l'assurance, et sur les prochains renouvellements ?**

Il est notoire que le marché s'est considérablement durci depuis deux ans, sur une majorité de risques. Le rôle du courtier retrouve par conséquent toute sa place. Nous sommes d'autant plus confiants du fait de notre forte expertise et proximité avec les assureurs, dans notre capacité à mener des discussions fortes et techniques avec ces derniers, afin de défendre les intérêts de nos clients.

**SATEC en chiffres :**

- 10<sup>e</sup> courtier généraliste français
- 300 collaborateurs
- 45 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 350 millions d'euros de primes générées
- 15 000 entreprises clientes
- 80 000 sinistres entreprise réglés





INNO SERVE

## FOCUS SUR LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE AFFINITAIRE

L'assurance affinitaire s'est fortement développée depuis quelques années. Face aux différents aspects techniques et évolutions juridiques spécifiques à ce marché, il est essentiel d'être bien accompagné. Le point avec Guillaume Delecourt, propriétaire-gérant, en charge des partenariats et Agnès Ozenne, Data Scientist au sein d'Innoserve.



**GUILLAUME DELECOURT,  
PROPRIÉTAIRE-GÉRANT.**



**AGNÈS OZENNE, DATA SCIENTIST  
AU SEIN D'INNO SERVE.**

**INNO SERVE**  
ARCHITECTE DE VOS ASSURANCES AFFINITAIRES

Sur le marché de l'assurance, comment se positionne Innoserve ?

Née il y a une vingtaine d'années, Innoserve se positionne essentiellement dans l'univers du risque affinitaire et tout ce qui tourne autour de la distribution de garanties accessoires aux produits et aux services. Nous collaborons avec l'ensemble des acteurs de l'assurance (assureurs, courtiers, mais aussi avec les entreprises et les risk managers) et travaillons essentiellement avec les distributeurs, pure-player ou retailers.

Principalement présents dans les secteurs du commerce et de la distribution, nous apportons des solutions de service, d'assurance ou d'assistance qui sont accessoires au produit principal proposé par les distributeurs.

Aujourd'hui, le fait d'être une petite structure est un véritable avantage qui nous permet d'être très agiles et de nous positionner comme le « bras armé » de nos clients qui ne sont pas forcément des spécialistes de l'assurance et des risques affinitaires.

La donnée, le pilotage statistique ainsi que la projection de la sinistralité sont devenus des enjeux clés dans votre secteur. Comment appréhendez-vous ces dimensions ?

Dans le secteur de l'assurance en général, et notamment dans les risques affinitaires, la donnée est un enjeu fondamental qui va permettre tant aux clients qu'à l'assureur et au courtier de maîtriser le risque. Aujourd'hui, l'ensemble des data collectées et connectées les unes aux autres, permettent finalement de bien maîtriser le risque dans son exposition actuelle avec la possibilité de tirer des informations avec une très forte granularité.

Par exemple, dans le cas d'un réseau de distribution avec plusieurs points de vente, les données vont

permettre d'identifier les écarts-types entre les différents points de vente par rapport à l'usage de l'assurance ou de l'assistance. Cela peut s'illustrer notamment dans l'univers du voyage (par l'identification des zones où il y a plus de sinistres que d'autres), ou encore dans les domaines liés aux produits manufacturés, où la data permet d'optimiser les relations avec les fournisseurs.

On parle aujourd'hui de plus en plus de risques affinitaires. Quelles sont les spécificités de ce marché ?

C'est un marché qui existe depuis très longtemps, qui a évolué et s'est structuré dans le temps. Sa définition est aujourd'hui claire : il s'agit de l'assurance ou de l'assistance proposée de manière accessoire à un produit ou à service en principal.

Néanmoins, il y a encore un grand travail à faire pour définir l'ensemble des contours juridiques des risques affinitaires et trouver les bons équilibres entre ce qui est proposé comme produit d'assurance, par rapport à quel accessoire et dans quelles conditions on va pouvoir le proposer. Pour cela, il est primordial pour tous les acteurs d'être bien accompagnés notamment sur la question de la formation par exemple.

Ces évolutions à la fois techniques et réglementaires sont importantes, sur un marché devenu mature. D'ailleurs, les distributeurs (physiques ou pure player) se rendent aujourd'hui compte de la nécessité d'optimiser les programmes.

C'est d'ailleurs pour cette raison qu'Innoserve a renforcé sa démarche d'accompagnement et de pilotage avec des outils très performants pour permettre aux partenaires et clients distributeurs d'optimiser complètement leurs programmes.



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  
Gouvernance  
ERM  
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.







**‘Collexter nous fait gagner un temps considérable  
dans la collecte des données pour nos  
renouvellements de polices. L’outil est simple  
d’appréhension et facilement déployable.  
Les informations sont complètes et précises,  
ce qui nous est précieux dans les négociations.’**

*Risk manager d’une grande entreprise française de distribution*



**COLLECTEZ VOS VALEURS ASSURABLES À TRAVERS LE MONDE,  
SANS EFFORT ET AVEC PRÉCISION.**

PLATEFORME FLEXIBLE ET INTUITIVE  
CALCUL DYNAMIQUE DES VARIATIONS DE VALEURS  
ESPACE DE COLLABORATION, OUTILS DE SUIVI ET DE RELANCE INTÉGRÉS  
GESTION DES DEVISES LOCALES ET CONSOLIDATION DYNAMIQUE

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

[support@collexter.com](mailto:support@collexter.com)



# 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 Prudentiel et de Résolution (ACPR).