

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE
DES PROFESSIONNELS
DU RISQUE
ET DE L'ASSURANCE

Portrait

Carole Mondellini,
directrice
des risques
et assurances
de Viridien

— P. 06



Acteurs en vue

Getlink, l'histoire d'Eurotunnel
à l'aune de la gestion des risques

— P. 12

Hommage

Gilbert Canaméras :
tout feu, tout flamme

— P. 18



Métier risk manager

Formations à la loupe :

Mastère Spécialisé « Manager
des risques », une approche
transversale de la question
du risque

Les ARM font peau neuve

Avec Amrae formation,
Veolia donne de l'air
à ses experts du risque

— P. 37

Actualités

En se structurant, la FFCE
gagne en visibilité

Cinq questions à...

Grégoire Dutertre, président
de la commission Géopolitique
de l'Amrae

Régions : regards croisés
des pilotes sur les dynamiques
locales

Panorama des SIGR en partenariat
avec EY – Édition 2024

— P. 46

Baromètre 2024

des métiers du
risk management

— P. 25

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



FRANÇOIS BEAUME
Vice-président de l'Amrae
Directeur des risques et
des assurances de Sonepar

OFFICE

Un héritage durable

Dans ce 42^e numéro d'*Atout Risk Manager*, nous rendons hommage à Gilbert Canaméras, ancien président de notre Association et créateur de sa revue trimestrielle, disparu récemment. Sa vision et son leadership ont profondément marqué la gestion des risques « à la française ». Son engagement inébranlable et sa capacité à anticiper les défis ont laissé une empreinte indélébile sur notre communauté.

Nous aimons notre métier, qui grandit et évolue, aujourd'hui plus que jamais. Nous avons exploré ensemble, avec les 31^e Rencontres Amrae, le thème audacieux de l'amour du risque. Ce choix n'est pas anodin. Il reflète notre passion pour la gestion des risques et notre engagement dans ce domaine où l'audace et la prise de risque sont souvent nécessaires pour innover et progresser. L'article sur l'édition 2024 du Baromètre des métiers du risk management le souligne parfaitement. Outre la quasi-parité femmes-hommes, je retiens deux chiffres. Interrogés sur la prochaine étape de leur parcours professionnel, 55 % d'entre nous déclarent vouloir rester à leur poste actuel et 32 % prendre des responsabilités supplémentaires.

Notre communauté grandit également en dehors de nos frontières, avec le club FrancoRisk, créé également par Gilbert, qui se renouvelle. Pour mieux comprendre l'actualité bouillonnante, les tensions internationales, les évolutions réglementaires multiples – comme en cyber ou en RSE – ou mieux appréhender les questions de responsabilité, nous avons revisité nos commissions et groupes de travail. Nous devons rester vigilants, curieux et affûtés pour affronter ces défis, en gérer les risques et en exploiter les opportunités. À nous de continuer d'en sculpter leur volet financement. L'écosystème des captives, qui poursuit sa structuration en France, a désormais dans *Atout Risk Manager* sa rubrique dédiée aux actualités de la FFCE.

L'héritage de Gilbert Canaméras est un rappel puissant de l'importance de la prévention et de l'innovation dans la gestion des risques. Son travail, notamment au sein de l'Amrae, a jeté les bases d'une approche plus holistique et intégrée, essentielle. En honorant sa mémoire, nous réaffirmons l'engagement de notre Association dans la voie qu'il avait contribué à tracer pour renforcer notre résilience collective.

Très bonne lecture !



XL Insurance

Your global partner for progress

Plus qu'un assureur, nous sommes votre partenaire de confiance qui vous accompagne dans votre développement, pour gérer les risques les plus complexes et renforcer la résilience de vos opérations, à tout moment et partout où vous aurez besoin de nous.

Know You Can

axaxl.com/fr

AXA XL est une division du Groupe AXA qui commercialise des produits et des services à travers trois pôles : AXA XL Insurance, AXA XL Reinsurance et AXA XL Risk Consulting. AXA, les logos AXA et XL sont des marques déposées d'AXA SA ou de ses filiales. AXA SA ou ses filiales. © 2024

03 EDITO

06 PORTRAIT

Carole Mondellini, directrice
des risques et assurances de Viridien

Trois questions à... Sophie Zurquiyah,
group CEO de Viridien

12 ACTEURS EN VUE

Getlink, l'histoire d'Eurotunnel
à l'aune de la gestion des risques

Trois questions à... Philippe Maraoux,
directeur Placement Retail
et Dommages chez Marsh

18 HOMMAGE

Gilbert Canaméras :
tout feu, tout flamme



- P. 25

DOSSIER : BAROMÈTRE 2024 DES MÉTIERS DU RISK MANAGEMENT

26 Parité, nouvelles générations,
diversité des métiers... :
tout savoir sur les risk managers
de 2024



- P. 33

À L'AFFICHE

33 Agenda

34 Revue de presse



- P. 37

MÉTIER RISK MANAGER

- 37 Formation à la loupe : Mastère
Spécialisé « Manager des risques »,
une approche transversale
de la question du risque
- 42 Formation à la loupe :
les ARM font peau neuve
- 44 Formation à la loupe :
avec Amrae formation, Veolia
donne de l'air à ses experts du risque



- P. 46

ACTUALITÉS DE LA FFCE

46 En se structurant, la FFCE
gagne en visibilité



- P. 49

ACTUALITÉS DE L'AMRAE

- 49 Cinq questions à...
Grégoire Dutertre, président
de la commission Géopolitique
de l'Amrae et responsable
des risques groupe de Sonepar
- 50 Régions : regards croisés des pilotes
sur les dynamiques locales
- 53 Panorama des SIGR en partenariat
avec EY – Édition 2024
- 57 Cahier spécial : 32^e Rencontres
Amrae du risk management

- P. 62

BULLETIN D'ABONNEMENT



Cet ouvrage a été imprimé sur papier FSC (Forest Stewardship Council). La marque FSC signifie qu'une proportion de fibres de bois, utilisées dans la fabrication du papier, provient d'une forêt correctement gérée, satisfaisant à des normes rigoureuses au niveau environnemental, social et économique. Cette forêt d'origine a été inspectée et évaluée de façon indépendante sur la base des principes et critères de gestion forestière acceptés et approuvés par le FSC. FSC est une association internationale à but non lucratif travaillant pour améliorer la gestion forestière à travers le monde. www.fsc.org
Cet ouvrage a été imprimé chez un imprimeur labellisé Imprim'Vert, marque créée en partenariat avec l'Agence de l'Eau, l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), et la FICG (Fédération de l'imprimerie et de la Communication Graphique). La marque Imprim'Vert apporte trois garanties essentielles : la suppression totale de l'utilisation de produits toxiques, la sécurisation des stockages de produits et de déchets dangereux, la collecte et le traitement des produits dangereux.

ATOUT RISK MANAGER est une revue de l'Amrae

36, boulevard de Sébastopol - 75004 Paris - Tél. : 01 42 89 33 16 - atoutriskmanager@amrae.fr. **Directeur de la publication** : Oliver Wild. **Directeur de la rédaction** : Hubert de L'Estoire. **Rédacteur en chef** : Olivier Coppermann (SEITOSEI.ACTIFIN). **Comité éditorial** : François Beaume, Brigitte Bouquet, Hubert de L'Estoire, Isabelle Gout, Frédéric-Jean Hoguet, Anne Piot d'Abzac. **Conception et coordination éditoriale, secrétariat de rédaction** : Delphine Tardiveau SEITOSEI.ACTIFIN. **Ont contribué à ce numéro** : Journalistes : Nathalie Arensonas, Stéphanie Gallo, Aurélie Nicolas, Marguerite Robelin. **Direction artistique et mise en page** : Stéphane Paulin. **Crédits photos** : Amrae, Guillaume Buck, DR, Franck Dunouau, Ensam, Eurotunnel, EY, Andrew Gauci Attard, iStockphoto, Julien Knaub / Eurotunnel, Jacky Lannoy / Eurotunnel, Sacha Lenormand, Audrey de Leval, Philippe Levy, Éric Malemanche / Encre Noire, Stéphane Olivier / Arterphoto, Patrick Sagnes, Christopher Salgadoinho, Aimée Thirion / Eurotunnel, Charles de Toirac, Philippe Turpin / Eurotunnel, Viridien. **Relations presse de l'Amrae** : amrae-presse@seitosei-actifin.com, 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** : Aurélie Vuillemin - Tél. : 01 53 36 20 35 - aurelie.vuillemin@ffe.fr. **Dépôt légal** : octobre 2024, 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 sont tombés dans le domaine public.

Par **Nathalie Arensonas**

Sur le pont

Carole Mondellini, directrice des risques et assurances de Viridien

VIRIDIEN

BIO EXPRESS

2001 : master de droit privé, université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

2002 : DEA de sciences juridiques de la mer, université de Bretagne occidentale, Brest

2005 : gestionnaire de sinistres chez Groupama Transport, Londres

2006 : gestionnaire de sinistres transports chez Zurich, France

2006-2012 : gestionnaire de sinistres maritimes chez Marsh, France

2012 : responsable assurances maritimes chez CGG (Viridien depuis 2024)

2015 : directrice assurances groupe

Depuis 2020 : directrice des risques et assurances groupe



Juriste de formation, Carole Mondellini, directrice des risques et assurances chez Viridien (ex-CGG), fait ses armes dans le maritime, traverse des vents contraires, et met l'énergie qui la caractérise pour amener son entreprise à formaliser la gestion de risques, à instituer la fonction de risk manager et à renforcer l'approche par les risques.

Un grand-père et un père fondus de voile, un DEA de sciences juridiques de la mer à l'université de Brest, un stage à la capitainerie du port pour gérer la logistique des opérations portuaires de la cité du Ponant. Elle vise la Douane, rate le concours. « *Nous étions en 2002, pas facile alors de trouver un emploi, et, surtout, je ne savais pas trop ce que je voulais faire, même si je savais que je voulais être dans le maritime.* » À 23 ans, la jeune femme prend naturellement la

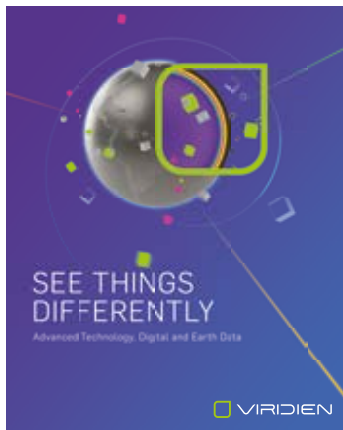
mer, direction Gênes, pour un stage chez l'armateur italien Finbeta. Elle a beau s'appeler Carole Mondellini, avoir une famille d'origine italienne, elle ne parle pas la langue de Dante. Peu importe, dans le maritime, pour des raisons de sécurité, l'anglais est la langue internationale de référence. Très vite, elle croise la route de Banchemo Costa, spécialiste du transport maritime, et y découvre le métier de courtier maritime.

Fonceuse – à 45 ans, ce trait de caractère semble ne pas l'avoir quittée –, Carole Mondellini traverse ensuite la Manche, direction Londres, pour travailler dans l'assurance maritime chez Groupama Transport. C'était alors la seule compagnie d'assurance française exclusivement dédiée aux risques maritimes, de la souscription à la gestion de sinistres. Elle y reste à peine neuf mois, puis décroche un CDD chez Zurich, en France, au maritime, toujours. Sans équipe,

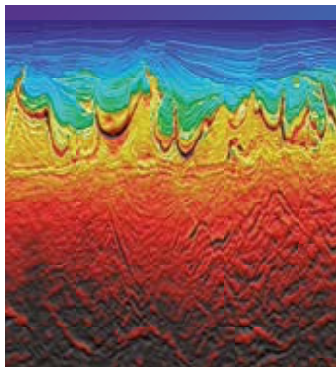
« En une journée, je peux passer de
**l'évaluation de risques
sur des projets complexes**
à la gestion de sinistres... »



Le risk management,
« c'est la partie la plus difficile,
mais **la plus passionnante**
de mon métier. »



↑
Voir les choses différemment. Technologie avancée, numérique et données terrestres.

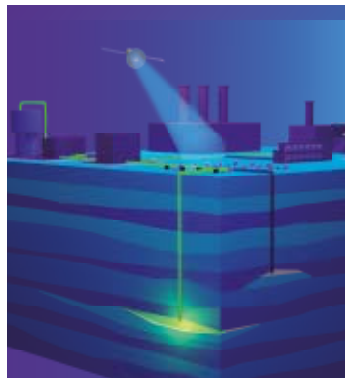


↑
Données sismiques réimaginées à l'aide de l'inversion de la forme d'onde complète avec décalage temporel élastique. Bassin de Santos, Brésil. (source : Viridien Earth Data)

elle fait avec les moyens du bord. « *J'étais le pompier de service* », se souvient-elle.

Fini les cartons écrasés

Assez vite, elle est repérée par le directeur du département Marine & Energy chez Marsh France, qui lui propose de rejoindre son équipe transport. À 27 ans, elle gère les sinistres cargos, puis Hull & Machinery (H & M, assurance des navires en mer), « *plus noble que les cartons écrasés, me répétait l'équipe H & M.* » En mars 2006, le porte-conteneurs Hyundai Fortune est victime d'une série d'explosions dans le golfe d'Aden, au sud des côtes yéménites. Le cargo brûle pendant plusieurs jours, 500 conteneurs sont détruits, Carole Mondellini est à la barre. « *Une opportunité de gérer avec l'équipe Cargo cet énorme sinistre, car très vite déclaré en avarie commune, un cas d'école* », commente-t-elle. Des conteneurs transportaient des artifices de divertissement, a priori non déclarés correctement. La perte du bâtiment et de sa cargaison est alors estimée à plus de 300 millions de dollars. Pendant sept ans, Carole Mondellini exerce le métier de gestionnaire de sinistres H & M et de crise chez Marsh. Les actes de piraterie au large de l'Afrique, les pollutions en mer, les avaries sur les monocoques et trimarans du Vendée Globe, les flottes de pêche et les expertises judiciaires de méthaniers pimentent son quotidien. « *Pour une juriste de formation, c'était génial !* »



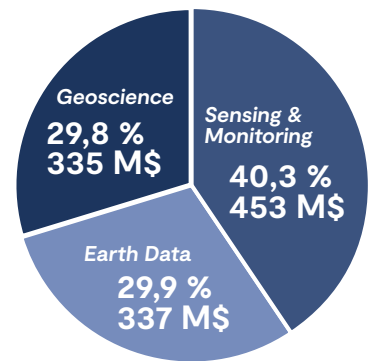
↑
Solutions de transformation des données, de sélection des sites, d'imagerie, de planification et de surveillance du groupe de stockage de carbone de Viridien.

CHIFFRES-CLÉS



Chiffre d'affaires
du Groupe en 2023

1,125 Md\$
(+21 % vs 2022)



≈ 3 500
collaborateurs
(près de 1 000 en France)



+90
ans d'histoire

Présence dans **19** pays,
répartis sur **6** continents
(Europe, Afrique,
Amériques du Nord et du
Sud, Asie, Océanie)



500 pétaflops (PFLOPS) :
c'est la quantité de données
traitées chaque seconde par les
centres HPC et Cloud de Viridien
(États-Unis et Royaume-Uni).
1 PFLOP = 1 million de milliards
d'opérations à virgule flottante
par seconde.

« Il faut bien cerner **les risques liés aux opportunités du Groupe.** »



↑
Viridien est le pionnier de l'utilisation du refroidissement par immersion dans l'huile pour le calcul haute performance depuis plus d'une décennie (Viridien HPC & Cloud Solutions).



23 navires sismiques

Entre autres comptes chez Marsh, elle gère celui de CGG, devenu récemment Viridien (*lire l'encadré*). En 2012, le Groupe – encore exclusivement spécialisé dans les services parapétroliers, dont l'acquisition de données sismiques aéroportées, terrestres et marines – la débâche pour lui confier la gestion des assurances de sa flotte : 23 navires sismiques, des kilomètres de câbles *streamers* (de transmission) avec des capteurs intégrés déployés en mer, et l'armada de petites unités chargées de sécuriser les zones de prospection et de collecte de données. Depuis, l'entreprise a désarmé sa flotte, mais lorsque Carole Mondellini était sur le pont, les campagnes d'acquisition de données pour le compte des *majors* du secteur pétrolier, de compagnies indépendantes ou des gouvernements pouvaient durer plusieurs mois. « *C'était la plus grosse police d'assurance et les plus gros dossiers sinistres, des dizaines de millions d'euros* », calcule-t-elle. Un risque de niche. AXA et Groupama occupent alors le marché.

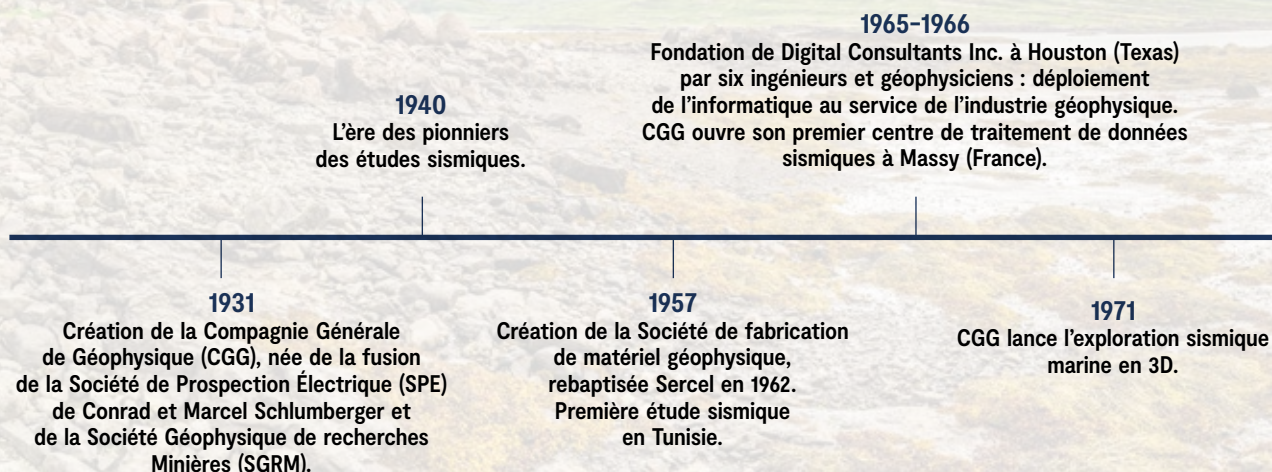
Venue chez CGG avec l'objectif, à terme, d'intégrer tous les programmes assurances du Groupe, cela arrive plus vite que prévu, en 2015, un an après le choc pétrolier qui a vu le prix du baril s'effondrer de 50 %. La tempête est violente, CGG subit les conséquences de la chute brutale, les compagnies pétrolières mettent un sérieux

CAROLE MONDELLINI ET L'AMRAE

Élue administratrice de l'Association en mai 2024, Carole Mondellini a tout appris du métier à l'école de l'Amrae lorsqu'elle est passée du monde de l'assurance à celui du risk management. « *J'ai trouvé de la bienveillance, de la théorie, du partage d'expérience en toute transparence, une aide dans ma prise de poste et des pistes de réflexion pour renforcer la culture du risque au sein de mon entreprise.* » N'en jetez plus !

Elle voudrait toutefois pousser une idée : « *Pour les personnes parachutées, comme je l'ai été, sur un poste de risk manager, il faudrait un modérateur de l'Amrae afin de les aider à mettre en place leurs premiers plans de risk management. Ce que je n'ai pas eu en prenant mon poste chez CGG. Un plan très théorique écrit pour des années, cela peut faire peur au top management !* »

VIRIDIEN EN DATES





« Je me suis précipitée à l'Amrae pour **me former à la gestion des risques afin de formaliser un système ERM robuste et complet.** »

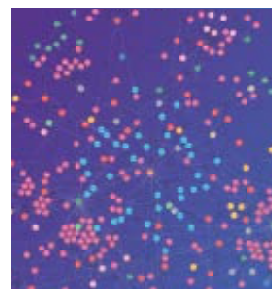


coup de frein à leurs investissements et réduisent la voilure sur les campagnes d'acquisition de données. CGG, sous plan de sauvegarde en 2017, supprime près d'un millier d'emplois et vend sa flotte de navires. Pour Carole Mondellini, la mer, c'est fini. Et la gestion des crises inhérentes aux opérations aussi. Car entre-temps, à la tête de la direction des risques, elle vit deux crises majeures très éprouvantes.

Diversification des risques, l'assurance ne suit pas toujours

Depuis quelques années, la stratégie de diversification de Viridien est en marche. En plus de l'acquisition de données sismiques pour sa propre librairie, du traitement des images du sous-sol dans des supercentres de calcul (en déployant ses dernières technologies avancées de traitement de signal et l'intelligence artificielle) et de la fabrication d'équipements sismiques, le Groupe travaille sur de nouveaux métiers, dans l'énergie bas carbone et le digital notamment. Ces nouveaux métiers et les marchés à conquérir dépassent la vision classique des assureurs : « *C'est bien mon problème pour nous assurer : nous ne pouvons pas être catégorisés uniquement dans l'énergie, et ne sommes, par la multiplicité d'activités, comparables à personne. Pas facile pour les benchmarks* », constate Carole Mondellini.

« Nous sommes une entreprise de la tech, nous traitons de nombreuses données, **il est crucial que le risque cyber soit géré en priorité.** »



Classification par apprentissage automatique de données extraites de documents et de fichiers techniques dans le cadre d'un processus de transformation des données (Viridien Data Hub).



1981
Introduction à la Bourse de Paris.

2007
Acquisition du groupe Veritas. Création de CGGVeritas, leader mondial dans le domaine des services et équipements géophysiques.

2019
Lancement de GeoVerse™ : base de données digitales intégrant 50 ans d'études géologiques à travers le monde.

1994
CGG effectue la première étude sismique en 4D.

2013
Acquisition de la division géoscience de Fugro.

2024
CGG devient Viridien.

ORGANIGRAMME



« Je rêve que **le risk management soit dans les indicateurs de performance** de chaque salarié de l'entreprise. »

En risk management, elle doit défricher aussi. « *C'est la partie la plus difficile, mais la plus passionnante de mon métier* », décrit-elle. Sa fonction est élargie à la direction des risques en 2020. Elle gère les risques financiers et sociaux (un plan de sauvegarde, un *Chapter 11**, deux plans sociaux et un refinancement), et travaille depuis quelques années sur les risques liés aux nouveaux métiers de Viridien. Sur ces derniers, « *il faut bien cerner les risques liés aux opportunités du Groupe. Pour accompagner les risques de nos clients, je me cale sur les rythmes de la R&D et sur les commerciaux* », explique-t-elle. Pour accompagner la transition énergétique aussi. Car si les premières tentatives de l'entreprise pour se diversifier dans des secteurs hors parapétrolier ont pris du temps, la crise Covid et le contexte géopolitique ayant relancé les marchés pétroliers et

signé le retour de ses clients historiques du *Oil & Gas*, Viridien garde le cap de la diversification. Et Carole Mondellini cherche à donner « *de plus en plus de contenu* » à la fonction ERM (gestion des risques en entreprise), « *à insuffler d'autres risques en interne, à aller bien au-delà du HSE (hygiène, sécurité, environnement). Je suis obstinée et bonne élève. Lorsque j'ai pris le poste, CGG n'avait pas d'attente particulière sur la formalisation du système ERM à mettre en place. Je me suis précipitée à l'Amrae pour me former à la gestion des risques afin de formaliser un système ERM robuste et complet* ». Avec le SIGR Arengi comme outil de travail. Aujourd'hui, Viridien dispose de cartographies des risques par secteur d'activité, et une cartographie des risques groupe est présentée chaque année en comité de direction et en comité

d'administration. « *Le risque cyber est dans notre cartographie. Nous sommes une entreprise de la tech, nous traitons de nombreuses données, il est crucial que ce risque soit géré en priorité*. » Le risque cyber est assuré « *depuis la généralisation des attaques* », note Carole Mondellini.

Si Viridien signe un premier semestre 2024 satisfaisant (chiffre d'affaires de 532 millions de dollars, +7 % par rapport au premier semestre 2023) et aborde confiant l'avenir, Carole Mondellini est seule au risk management, et une collaboratrice l'épaule sur la partie assurances. Le rythme est soutenu. « *En une journée, je peux passer de l'évaluation de risques sur des projets complexes à la gestion de sinistres, en passant par la revue contractuelle sur des appels d'offres et d'émission de certificats très spécifiques* », énumère la « *super woman* », qui est par ailleurs à la tête d'une tribu recomposée de quatre enfants de 6, 14 et deux fois 17 ans. « *C'est aussi de la gestion de risques et de talents !* » s'amuse-t-elle. Le yoga, les petits plats asiatiques dans les grands et les livres de développement personnel occupent ses temps libres. Dernière moisson littéraire : *La méthode Ikigai, découvrez votre mission de vie*. Dans sa vie professionnelle, elle s'en est récemment découvert une nouvelle : devenir administratrice de l'Amrae. « *Sans l'amour du risque, je m'ennuierais...* » Éluée en mai dernier, elle entame son premier mandat et a des idées plein la tête (*lire l'encadré*). Mais surtout, elle nourrit un rêve, celui que « *que le risk management soit dans les indicateurs de performance de chaque salarié de l'entreprise* ». Un doux rêve, sûrement partagé par tous les risk managers... |

ZOOM SUR... VIRIDIEN

Le spécialiste des géosciences, anciennement connu sous le nom de CGG (Compagnie Générale de Géophysique) a lancé sa nouvelle marque Viridien en juin 2024, un nom (qui signifie frais, vert, tiré de la racine en latin) et une couleur (le viridien est un pigment bleu vert) pour marquer son nouveau positionnement sur le marché avec la diversification de son expertise et de ses capacités de pointe en dehors des activités pétrolières et gazières traditionnelles. Le Groupe tire parti de ses expertises dans de nouveaux domaines tels que l'énergie bas carbone, le digital et l'utilisation des technologies analytiques, l'intelligence artificielle et le *machine learning* (apprentissage automatique), le *High Performance Computing* (HPC, calcul de haute performance), ou bien le contrôle de structures et d'ouvrages (SHM).

* Chapter 11 : loi américaine sur les faillites.

→ Trois questions à...

Sophie Zurquiyah,

group CEO de Viridien



« L'appréhension et la compréhension des risques doit venir des secteurs d'activité.

Ce sont eux les propriétaires de risques", eux **qui captent les signaux faibles.** »

Vous êtes franco-américaine, vous avez été administratrice de Safran, membre du comité d'audit et des risques : l'approche du risk management est-elle différente entre la France et les États-Unis ?

En France et en Europe, la gestion des risques s'exerce dans un cadre très défini, elle suit des processus, la réglementation, des obligations. L'approche américaine est plus pragmatique et laisse un peu plus de liberté aux risk managers. Il faudrait parvenir à allier la culture cartésienne européenne, française en particulier, qui est extrêmement bien structurée et forte dans l'analyse, et la culture nord-américaine tournée vers l'action. Des deux côtés de l'Atlantique, l'objectif reste le même : cerner les risques liés à l'activité de l'entreprise et réunir un faisceau d'informations cohérentes pour la gouvernance. À mon sens, le risk management doit être tourné vers les affaires. Logiquement, la cartographie des risques ne devrait pas être une surprise, elle reflète les points de vigilance de l'entreprise.

Dans la cartographie des risques, faut-il intégrer une cartographie des opportunités ?

Lorsque l'on travaille sur la cartographie des risques, on passe au peigne fin tout ce qui pourrait mal se passer. Or, quand on gère une entreprise, on cherche en premier lieu à identifier et développer des opportunités. C'est une mission critique de

Viridien dans un contexte géopolitique fluctuant et sur fond de transition énergétique. Pour ce faire, nous privilégions la revue régulière des affaires plutôt qu'une cartographie « stricte » des opportunités.

Dans cette approche, où positionner le risk management ?

L'appréhension et la compréhension des risques doit venir des secteurs d'activité. Ce sont eux les « propriétaires de risques », eux qui captent les signaux faibles. Il y a bien sûr des risques spécifiques à l'entreprise (corporate) qui complètent la cartographie. À l'échelle du Groupe, la fonction risk management consiste à homogénéiser et à cadencer le rythme. Je crois à une philosophie de management distribué, où tout le monde doit regarder ce qui se passe à son échelle : clients, pays, réglementations. Au niveau du Groupe, nous disposons d'autres informations ou bien nous les appréhendons de façon différente : à la fin, il faut trianguler entre les informations venant de la base et celles venant de l'extérieur ou du corporate/exécutif. L'activité de Viridien est très liée aux événements géopolitiques, il faut appréhender la part de psychologie dans la façon dont nos clients réagissent à ces aléas. Clients, gouvernements, parties prenantes, marchés de l'énergie : leurs réactions et leurs décisions sont liées à leur culture, certains acceptent la réalité telle qu'elle est, d'autres pas. Nous devons être à l'affût de tous les signaux, y compris faibles, et cultiver un esprit critique. Viridien est une société de physiciens, c'est notre nature de questionner. Et quand il y a un danger, de le regarder en face. Il faut du discernement et être capable de recalibrer le risque à l'aune d'un groupe mondialisé et de culture internationale. |

Par Aurélie
Nicolas

Getlink, l'histoire d'Eurotunnel à l'aune de la gestion des risques

Confronté à des risques d'infrastructures inédits lors de sa construction, puis à trois incendies et une vague d'intrusions, Eurotunnel, détenu à 100 % par le groupe Getlink, a su traverser les époques avec résilience et se tourner vers l'avenir en diversifiant ses activités. À l'occasion de son 30^e anniversaire, rencontre avec Géraldine Périchon, directrice générale adjointe de Getlink.



Eurotunnel, c'est un projet fou, un rêve qui remonte au XVIII^e siècle, celui d'un tunnel ferroviaire qui reliait la France au Royaume-Uni. Mais c'est aussi un projet ferroviaire inédit, qui reste jusqu'aujourd'hui l'un des plus longs tunnels ferroviaires au monde. « Il faut imaginer le défi que représentait dans les années 1990 la construction d'un tunnel ferroviaire sous-marin long de 50 km pour transporter fret, voitures et passagers. Le premier risque qu'il a fallu gérer, c'est le risque d'infrastructures », explique Géraldine Périchon, directrice générale adjointe (DGA) de Getlink. « Eurotunnel, ce sont en fait deux tunnels ferroviaires, chacun dans un sens pour que les trains ne se croisent pas, avec au milieu un tunnel de service unique en son genre qui permet à la fois l'accès, la maintenance et l'évacuation en cas d'urgence. » Percé dans la couche souterraine de craie bleue, choisie pour sa stabilité et sa résistance, le tunnel est par nature protégé des inondations et des infiltrations. L'enjeu de l'évacuation des gravats sur une telle longueur de tunnel, inédit, a conduit à la conception de tunneliers spécifiques, capables de creuser 150 mètres par jour. Aération, points d'accès, évacuation... rien n'a été laissé au hasard.

Du retard au démarrage

« Si la construction a finalement duré plus longtemps que prévu, c'est en partie lié aux exigences ajoutées à la dernière minute par les autorités de sécurité. Au final, et avec le recul historique, sept ans pour la réalisation d'un tunnel ferroviaire sous-marin dont les caractéristiques sous toujours inégales ne semblent plus un temps si long. Sur nos navettes Le Shuttle, par exemple, nous avons été amenés à faire des modifications sur le design initial des trains, avec, in fine, une sophistication telle sur le matériel roulant qu'il est devenu totalement



↑
Les tunneliers : capables de creuser 150 mètres par jour.

unique, ce qui nous a poussés à développer nos activités de maintenance. À l'intérieur du tunnel également ont été imposées un certain nombre d'exigences et de redondances d'équipements, ce qui a poussé la facture vers le haut et a étiré les délais », détaille Géraldine Périchon. Sans surprise, l'ingénierie déployée autour du projet a bien sûr été suivie de près par les équipes prévention du courtier et des assureurs présents à l'époque. La dimension binationale et transfrontalière du projet était aussi pour les porteurs de risque une particularité de taille, puisque de chaque côté de la ligne blanche matérialisant la frontière à l'intérieur du tunnel, la gestion des sinistres éventuels allait être différente. Si un sinistre avait lieu côté français, le Gareat et le régime Cat'Nat s'appliqueraient, si c'était côté britannique, il faudrait s'adresser à Pool Reinsurance. Le choix d'un courtier de stature internationale ayant des bureaux de chaque côté de la Manche semblait donc judicieux. « Au lancement du projet, les risques liés à la sûreté étaient les plus surveillés par les assureurs. Et finalement, ce sont les incendies sans dommage pour les personnes qui se sont manifestés, déclenchant en retour de nouveaux équipements qui font aujourd'hui école », rappelle la DGA de Getlink.

L'incendie, premier risque avéré

« Les trois incendies qui ont eu lieu en 1996, 2005 et 2008 ont représenté la première vague de risque. » Il n'y a eu ni blessés ni victimes, notamment grâce à l'évacuation parfaitement maîtrisée des personnes par le tunnel de service, qui a démontré à chaque fois son efficacité. À la suite des deux derniers incendies, une revue profonde du système de maintenance et de surveillance du tunnel a été décidée. « Il a été nécessaire à ce moment-là de travailler en confiance avec notre assureur pour passer d'un risque avéré à un risque anticipé et maîtrisé. » Après des études techniques approfondies, et compte tenu de ressources difficiles en eau au cœur du tunnel, l'option de sprinklers a été abandonnée au profit de la construction de « stations SAFE¹ » à trois endroits dans le tunnel, permettant à un train en détresse de se faire pulvériser d'un brouillard d'eau, la manière la plus efficace de contenir la température le temps que les secours interviennent. « Par ailleurs, dès l'origine, nos trains ont été conçus pour résister au feu sur une durée de trente minutes, soit le temps nécessaire pour traverser et sortir du tunnel à l'air libre », précise Géraldine Périchon. Depuis ces ajustements, coûteux mais efficaces, aucun autre incendie majeur n'a été à déplorer. Lors du premier incendie, les deux tunnels avaient été endommagés et fermés durant plusieurs semaines, occasionnant de lourdes pertes d'exploitation, sans parler des effets néfastes en termes d'image et de réputation. Lors des deuxième et troisième incendies, moins importants, l'un des deux tunnels avait pu être rouvert quasi instantanément, permettant à la



↑
Intérieur du tunnel de service.



↑
Poste de commandement et de surveillance du tunnel.

liaison fixe transmanche, régie par un contrat de concession courant jusqu'en 2086, de perpétuer son activité.

La pression migratoire, un risque géopolitique

Contre toute attente, la deuxième vague de risques fut un sujet de sûreté, lié à un risque géopolitique, qui s'est matérialisé en 2015 à Calais par une forte poussée migratoire clandestine en provenance de France vers le Royaume-Uni. « Nous surveillons les conflits au Moyen-Orient et les épisodes de sécheresse en Afrique subsaharienne, qui pouvaient avoir des impacts sur les mouvements migratoires et la pression sur le point de passage que représentait le tunnel. Cette période reste gravée dans la mémoire de nos équipes », relate Géraldine Périchon. De nombreux migrants ont ainsi réussi à pénétrer sur le site et ont voulu monter dans les camions ou s'introduire dans les trains en marche, certains essayant même de traverser le tunnel à pied, pourtant bien trop étroit. La présence de migrants aux alentours de l'accès au tunnel faisait augmenter le risque d'un incident d'exploitation au scénario connu (accident de personnes à la suite d'une collision sur les rails). Là encore, les mesures correctives qui ont été prises ont permis de réduire drastiquement le risque. « En coopération avec les pouvoirs publics des deux côtés de la Manche, nous avons mis en place un système d'alerte, renforcé les grillages, installé davantage de systèmes de surveillance, notamment par drones. L'ensemble de ces mesures ont découragé les migrants de passer par le tunnel. »



↑
Renforcement du système de surveillance par drones.

De nouveaux risques liés aux chocs exogènes

Après cette deuxième vague, les risques sont devenus plus diffus. Progressivement, le Groupe a structuré sa gestion des risques et établi une cartographie de ses risques intrinsèques et extrinsèques, en appliquant le principe de double matérialité, ainsi qu'une cartographie des parties prenantes et des risques climatiques. « Nous surveillons tous les risques avec attention et leur octroyons des plans d'actions et de prévention mis à jour régulièrement. Nous avons en particulier réalisé des études assez poussées sur la résilience de nos infrastructures à des problématiques de sécheresse, de chaleur, de tempête et d'inondations submergeantes », indique Géraldine Périchon.

« Historiquement, nos risques les plus importants étaient liés à l'infrastructure et à des problèmes de sécurité. Mais au fil des années, les risques externes et les chocs exogènes, pas toujours faciles à anticiper, ont pris de l'ampleur. Il s'agit notamment de risques de retournement de conjoncture et de changement de nos modèles d'affaires. Récemment, il y a eu le Brexit, la pandémie de Covid, une guerre aux portes de l'Europe... Il y a aussi eu les risques macroéconomiques, comme l'inflation qui, du point de vue du Groupe, se sont révélés être des risques tout aussi importants. »

Citons également le risque d'image et de réputation, latent, ravivé depuis l'arrivée des réseaux sociaux. « Lorsque la qualité de service est altérée, qu'un train est bloqué dans le tunnel, par exemple, même si c'est un Eurostar et pas Le Shuttle, notre réputation est en jeu. Un défaut de sécurité aurait également une conséquence sur la réputation. C'est pourquoi ce risque est placé à différents endroits de notre cartographie. Mais celui lié à notre restructuration financière, lui, est heureusement derrière nous. » Et ce en partie grâce au changement de nom effectué en 2017 pour marquer son entrée dans une nouvelle ère. Aujourd'hui, Getlink affiche un chiffre d'affaires (CA) de 1,829 Md€, et une structure bilancielle solide grâce à ses multiples activités.

La confirmation d'un modèle désormais solide

Trois types de flux empruntent le tunnel ferroviaire : des trains longue distance de passagers comme l'Eurostar, qui paye un droit de péage pour utiliser le tunnel ; des trains longue distance de fret ferroviaire, peu

nombreux ; et, enfin, LeShuttle (15 navettes), grand train de 800 mètres de long qui appartient au Groupe et sur lequel sont chargés jusqu'à 120 voitures de passagers ou 32 camions de marchandises. « Eurostar représente un tiers de notre activité, tout comme l'activité LeShuttle », décrit G r aldine Périchon.

Sur ces flux de voyageurs et de marchandises, Getlink résiste bien à la concurrence des ferrys en misant sur la qualité de service et le gain de temps. « Nous sommes à trente-cinq minutes de temps de traversée contre une heure et trente-cinq minutes en ferry. Au total, quand un camion prend le tunnel, il économise entre une heure et trois heures, ce qui est loin d'être négligeable pour un transporteur. C'est ce qui explique le différentiel de prix. Mais ce dernier s'est accentué ces deux dernières années, avec l'arrivée d'un troisième opérateur de ferry et surtout la mise en œuvre d'un dumping² social à grande échelle par certains acteurs. Cette guerre des prix entre ferries nous a fait perdre des parts de marché, mais la loi récemment votée devrait permettre le retour à une concurrence loyale. » Actuellement, Eurotunnel demeure le leader du transmanche avec des parts de marché en 2023 de 58 % pour « le passager » et de 36 % pour les « poids lourds ». Mais pour élargir ses sources de revenus, Getlink développe depuis 2020 une stratégie de diversification, mettant à profit l'existence du tunnel de service pour y faire passer des câbles de fibre optique. « Aujourd'hui, plus de 75 % des données entre le Royaume-Uni et la France passent par ces câbles. »



↑
Embarquement de véhicules particuliers dans LeShuttle.

Des adjacences pour profiter des infrastructures existantes

Surfant sur cette stratégie de diversification, le Groupe a installé en 2022 un interconnecteur électrique à très haute tension reliant les réseaux de transport d'électricité de la France et de l'Angleterre, géré par sa filiale ElecLink. « Cela ajoute une strate importante à l'activité

du Groupe, différente d'Eurotunnel, mais qui permet de tirer parti de nos actifs pour amortir les coûts fixes d'infrastructures. »

Enfin, Getlink propose également, via sa filiale Europorte, un service de fret ferroviaire continental à travers l'Europe. « L'essentiel de l'activité tourne autour de deux axes. Le premier, c'est la traction : nos locomotives tirent des convois pour le compte de clients (céréaliers, groupes automobiles...), principalement entre l'Allemagne et la France. Le deuxième axe, c'est la gestion d'infrastructures ferroviaires privées sur des ports ou des sites industriels, par exemple pour des BTPistes et des cimentiers. Nous assurons pour eux des prestations de maintenance, de manœuvres et d'aiguillage. » Europorte réalise 150 M  de CA, ElecLink environ 300 M , quand l'activité historique d'Eurotunnel (p age des trains à grande vitesse et navettes LeShuttle) s'élève à 900 M .



↑
Station de conversion du terminal ElecLink de Coquelles (Pas-de-Calais).



↑
Terminal ElecLink côté britannique.



↑
Navette de fret.



GÉRALDINE PÉRICHON
Directrice générale adjointe de Getlink

« Nous surveillons tous les risques avec attention et leur octroyons des plans d'actions et de prévention mis à jour régulièrement. »

L'ERM FAÇON GETLINK

Le risk manager s'appuie sur le contrôle interne (trois personnes) et l'audit interne (dix personnes). Le processus de risque est ensuite décliné par risk-owner (propriétaire du risque), en cascade dans l'intégralité de la pyramide opérationnelle. L'assurabilité du Groupe reste une question de première importance. Les capacités sont parfois difficiles à trouver, notamment en dommages, en D&O (responsabilité des dirigeants) et en cyber. La veille prospective, la scénarisation et les études de résilience sont donc plus essentielles que jamais.

Créer une « frontière intelligente »

En parallèle, Getlink s'est préparé à la mise en place du Brexit et à ses impacts commerciaux et réglementaires. « Le risque avait été scénarisé, mais jusqu'au dernier moment nous ne savions pas exactement ce qu'il y aurait dans l'accord, qui n'a été connu que le 31 décembre 2020 », rappelle Géraldine Périchon.

Depuis, le plus gros défi de Getlink est de parvenir à créer une « frontière intelligente », grâce à un outil numérique facilitant le passage de frontière. Le Groupe propose ainsi à ses clients fret de compiler en amont toutes leurs formalités frontalières et douanières via un laisser-passer frontalier digital : son démarrage est plutôt encourageant puisqu'il affiche un taux d'adhésion de 60 à 70 %. Cet outil numérique vient se greffer à une réorganisation et une simplification des parcours de circulation sur les terminaux. « L'idée est de fluidifier le trafic en réduisant le nombre de points de contrôle et de formalités. Comme sur un circuit de

Formule 1, nous avons construit des "arrêts au stand", où les camions s'arrêtent une seule fois et où sont centralisées toutes les démarches, jusque-là réparties tout au long du parcours, en un temps réduit de six minutes : scan de détection des matières dangereuses, contrôle de sûreté, déclaration douanière, formalités d'enregistrement, attribution d'une ligne de file d'attente avant embarquement, etc. Ces arrêts au stand physiques, couplés à notre solution de laisser-passer frontalier digital sont en train de transformer l'expérience utilisateur. Mis en place dès le 1^{er} janvier 2021, ce système nous a permis, dès le premier jour du Brexit, de maintenir une fluidité à la frontière, là où beaucoup craignaient un embouteillage structurel », se félicite la DGA du Groupe.

De l'infrastructure aux systèmes d'information

Fort de ce succès, Getlink travaille actuellement à une version sophistiquée et enrichie de son outil de passage de frontière, le Border

Pass Easy (laisser-passer frontalier simplifié). « À terme, nous souhaitons faire toutes les formalités nous-mêmes plutôt que d'agréger celles des autres. Dans cet objectif, nous venons d'acquérir la société britannique ChannelPorts », déclare Géraldine Périchon. En parallèle, Getlink décline une version passagers de son outil de « frontière intelligente », qui sera testé grandeur nature avec l'arrivée du système d'enregistrement et de surveillance d'empreintes biométriques EES (Entry Exit System – système d'entrée et de sortie) visant à sécuriser l'espace Schengen.

D'une entreprise d'infrastructures, Getlink est donc en passe de devenir aussi une société de technologie au service du transport. À travers différents accidents et chocs exogènes dans son périmètre macroéconomique, elle a su démontrer sa capacité, au-delà du développement de systèmes défensifs, à transformer ces défis en un avantage concurrentiel. Un bel exemple de résilience. ¹

1. SAFE : station d'attaque du feu.
2. Moins-distance.

CHIFFRES-CLÉS LE CHANTIER DU SIÈCLE



1^{er} décembre 1990 :
jonction entre la France
et l'Angleterre



6 mai 1994 : inauguration



↑
François Mitterrand, alors
président de la République,
accompagné de la reine Elisabeth II.

50,45 km de long, dont
37 km sous la mer
75 m sous le niveau de la mer



400 trains par jour :
tunnel ferroviaire le plus
fréquenté au monde

Trafic annuel :

1,2 million
de camions

11 millions
de passagers Eurostar

10 millions
de passagers LeShuttle

7 ans de travaux



1/4 des échanges
en valeur entre la France
et le Royaume-Uni



10 000
personnes mobilisées

Traversée **14** fois moins émissive
qu'en ferry pour un camion,
52 fois moins pour un véhicule léger



→ Trois questions à...

Philippe Maraoux,

directeur Placement Retail et Dommages chez Marsh



« **Garantir le risque ferroviaire n'est pas une évidence** pour tous les assureurs. »

Quels sont les principaux risques d'infrastructure à prendre en compte dans un projet ferroviaire ?

En premier lieu, il s'agit de risques de dommages, car de nombreux biens sont assurés : gares, entrepôts, équipements de signalisation, caténaires, locomotives, wagons, etc. Ces biens peuvent être endommagés ou détruits à la suite d'une collision, d'un déraillement, d'un accident à un passage à niveau ou d'un incendie. Certains de ces biens sont aussi particulièrement exposés aux événements naturels ou au vandalisme, les caténaires par exemple. La particularité d'un projet ferroviaire est la nécessité de faire fonctionner un réseau et d'y faire circuler des trains : il y a donc en second lieu un risque de perte d'exploitation (PE) lorsqu'un sinistre survient et paralyse la circulation sur une région. Heureusement, dans la plupart des cas l'interruption de circulation n'est pas très longue, car le sinistre a généralement lieu en plein air. Il est donc circonscrit et accessible aux secours. Et le trafic peut parfois être reporté sur une autre partie du réseau le temps nécessaire aux interventions. Le risque de PE est ainsi difficile à quantifier (et à justifier lors de sinistres) : il s'analyse donc au cas par cas, car il peut être très différent d'un réseau à l'autre selon le maillage et la structure des revenus. Enfin, lorsque des personnes sont impliquées dans l'accident, il y a un risque de responsabilité civile (RC), avec des dommages corporels qui peuvent être très élevés en fonction du nombre de victimes et de la nature des blessures. Donc le risque ferroviaire est finalement autant un risque dommages et PE qu'un risque RC.

En quoi la présence d'un tunnel est-elle un élément aggravant en termes de risques ?

Le tunnel peut constituer un goulot d'étranglement dans le réseau si c'est l'unique point de franchissement d'un élément naturel (montagne, mer...), et donc un passage obligé. Un tunnel bloqué peut paralyser le trafic mais, dans la plupart

des cas, un itinéraire bis plus long pourra être trouvé le temps de l'intervention des secours et/ou des réparations. En outre, la présence d'un tunnel sur un réseau ferroviaire constitue une difficulté accrue pour l'intervention des secours en cas d'incendie, car la température peut monter très vite dans le tunnel et empêcher l'accès aux pompiers. Enfin, un tunnel est également plus difficile à protéger, surtout s'il est long, car l'accès à l'eau n'est pas évident pour la pose de sprinklers.

Quel est le rôle du courtier en matière de prévention et d'accompagnement ?

Notre première mission est de concevoir les programmes d'assurance et de parvenir à placer les risques de nos clients sur les trois garanties en jeu : dommages matériels, PE consécutive et RC. Les assureurs ont longtemps été frileux et peu nombreux. Aujourd'hui, plusieurs acteurs sont présents sur le marché et se partagent les risques, certains en ayant fait une spécialité. La France reste un pays particulièrement fiable, car le transport ferroviaire y est bien régulé et sécurisé. En dommages, les pertes matérielles sont relativement limitées. Ce qui effraie le plus les preneurs de risque, c'est la RC, de par les indemnités corporelles en jeu. Concernant la prévention, nous n'intervenons pas lors de la construction du réseau, mais uniquement lors de l'installation des biens fixes. Quand il y a un tunnel, nous nous focalisons sur les sujets de détection, d'extinction et d'évacuation. Quant aux PE, nous intervenons sur la mise en place du plan de continuité d'activité et, en cas de sinistre médiatisé, sur le plan de gestion de crise. À noter : la PE sans dommages (notamment liée à des mouvements sociaux) est exclue des contrats dommages du marché. Le rôle d'accompagnement du courtier reprend ensuite en cas de sinistre. Les délais de règlement en RC peuvent être allongés à cause des dossiers médicaux et en dommages du fait des enquêtes judiciaires et des autorisations de réparation/reconstruction. ■

Nouveaux adhérents entre mi-juin et mi-septembre 2024

Ils ont rejoint l'Amrae

Sylvie Anceaux

Responsable assurances
Terrena

Marianne Badine

Responsable risques
et contrôle interne
PwC

Mathieu Baldino

Manager audit interne,
contrôle interne et risques
Clariane SE

Cécile Béguin

Directrice du master
droit des assurances
**Université Paris 1 -
Panthéon Sorbonne**

Hassan Ben Hamadi

Avocat associé
Adlane Avocats

Gérald Bouguerra

Responsable SI
EDF Assurances

Agnès Bruneval

Avocat
PHPG

Marie-Alix Chaboisson

Avocat

Nolwenn Charpentier

Manager risques et résilience
BearingPoint

Audrey Conil

Manager technique région Ouest
Cabinet Roux

Guillaume Daoust

Expert construction
Nasca Expertise

Myriam Denden

Insurance officer
Equans

Olivia Denoeud

Responsable des risques stratégiques
Getlink

Agnès Douvrin

Legal counsel
Geodis Interservices

Xavier Fohrer

Expert en responsabilité
et en analyse des causes profondes
LVS Expertise

Angélique Gaspérini

Directrice juridique,
commande publique et achats
Canal de Provence

Angélique Gryllionakis

Chargée de mission assurances
Département des Yvelines

Sofia Laraki

Responsable du contrôle interne
Galileo Global Education France

Bertrand Le Gorrec

Juriste
EDF Assurances

Pauline Lussey

Avocat
Arma Société d'Avocats

Maroussia Netter-Adler

Avocat droit des assurances
Langer-Netter-Adler

Alexandre Pouray

Avocat associé
**Grenier Avocats -
Clausen Miller International**

Élise Pousson-Dubourg

Responsable du pôle droit
immobilier, assurances et legs
Croix-Rouge française

Alexandre Refai

Gestionnaire des risques
Initial SAS

Véronique Remy-Blanc

Directrice juridique et conformité
EDF Assurances

Guillaume Richard

Avocat
CGR Avocats

Christian Robert

Responsable master management
des PME-PMI
**ISFA (Institut de science financière
et d'assurances)**

Sabine Samaha

Responsable assurances
Vinci

Ana Raquel Silva Santos

Manager audit interne
Clariane SE

Madiou Soumare

Expert comptable risk manager
Cabinet Audit360

Abel Wambi

Risk manager
Interpol

Ils ont bougé

Alexia Eskinazi, précédemment avocat chez **LPA-CGR Avocats**, est désormais avocat associé du département contentieux des affaires chez **LPA-CGR Avocats**.

Linda Khelid, anciennement responsable de mission risk management au pôle risques contrôle interne et assurances (RCA) chez **RATP**, est maintenant risk manager chez **Métropole Nice Côte D'Azur**.

Anne-Sophie Lilti était avocat chez **Grenier Avocats**. Elle devient avocat associé chez **Squair**.

Ariane Trouillet-Maurin, auparavant risk manager assurances chez **Suez**, est dorénavant responsable assurance concessions et projets chez **Vinci**.

Benjamin Potier, précédemment avocat chez **DS Avocats**, est désormais avocat à la cour chez **CPC & Associés**.

Morgane Pourchet, anciennement directrice des risques et des assurances chez **Club Méditerranée**, est maintenant directrice de la sûreté et des assurances Europe chez **Chanel SAS**.

Par Marguerite
Robelin

Gilbert Canaméras : tout feu, tout flamme

Décédé en juin dernier, à l'âge de 74 ans, après un courageux combat contre la maladie, Gilbert Canaméras laisse derrière lui des associations professionnelles qu'il a contribué à fortifier et des engagements qui perdurent, car poursuivis par d'autres à sa suite. *Atout Risk Manager*, la revue qu'il a fondée, lui rend un hommage à sa hauteur, élevé.



Des bouquets de fleurs par dizaines. Ce 21 juin 2024, lors des funérailles de Gilbert Canaméras, décédé le 11 juin, « les hommages ont afflué de partout », se souvient Bénédicte Huot de Luze, déléguée générale de l'Amrae lorsqu'il en était président, rappelant à quel point « tout le monde appréciait Gilbert ». Il est des signes, des symboles qui ne trompent pas. Et même s'il est « difficile de "délimiter" cet homme d'action qui ne s'arrêtait jamais », il est pourtant des termes qui reviennent dans toutes les bouches dès que l'on évoque sa mémoire.

C'est d'abord un portrait de l'homme qui se dessine au fil des échanges. « Immensément généreux et chaleureux, d'une grande bienveillance, aimant la vie et les personnes qu'il rencontrait, un bon vivant avec qui "on rigolait beaucoup", ayant à cœur de transmettre ses savoirs, d'établir des ponts entre les gens... » Mais aussi « un humaniste doté d'un formidable sens de l'intérêt général et de la coopération ».

Pour tous, aussi, Gilbert était « un ami fidèle », dans la vie personnelle comme professionnelle. Jérôme Cantiant, qui lui succéda à la direction des risques d'Eramet, raconte avec sincérité à quel point Gilbert « fut d'abord un collègue observé avec une certaine méfiance avant de devenir rapidement un ami... ».

Gilbert Canaméras était ainsi. Une personnalité forte et attachante qui aura profondément marqué les esprits et les cœurs. Cécile Desjardins, rédactrice en chef adjointe à *l'Opinion*, n'oubliera jamais ses débuts de journaliste quand, à la fin des années 1990, elle fit sa toute première interview (pour *Option Finance*) auprès

de... Gilbert. Bien d'autres rencontres ont suivi, notamment aux Échos. « *Il ne se prenait jamais au sérieux, tout en étant très professionnel. Il te donnait toujours le ton de ton papier* », salue-t-elle.

Et puis, il avait cette « *prestance* », ce « *soin de son image* », relevé par tous. « *Il avait à la fois l'élégance vestimentaire, dans son comportement et ses propos* », se souvient Gaëtan Lefèvre, qui a rencontré Gilbert à l'initiative de Gérard Lancner. Ses signes distinctifs restent gravés dans les mémoires : des sourcils broussailleux, une poignée de main vigoureuse, une voix à la fois grave et dense, « *à la Jean-Pierre Marielle* ».

Ce fut pour de nombreuses personnes un « mentor », rôle qu'il a toujours endossé avec enthousiasme. « *Dans ses fonctions professionnelles comme à l'Amrae, Gilbert voulait transmettre. Travailler avec lui lors de mes premiers pas de risk manager, c'était bénéficier d'une grande confiance, d'un partage de ses connaissances incroyables du métier, du fonctionnement des instances de gouvernance, des soft skills nécessaires à une bonne gestion des risques... toujours dans la bonne humeur!* » décrit avec gratitude Fanny Dreyfous-Ducas, aujourd'hui directrice chez Arengi et qui a connu Gilbert à ses débuts chez Eramet. La « Grande Galerie » d'art contemporain qu'il a créée à Uzès après sa retraite, « *c'était encore et toujours cette volonté de transmettre, de faire connaître des artistes, de susciter des rencontres* », abonde Bénédicte Huot de Luzé. Était-ce en raison de son parcours, au cours duquel il n'a cessé de « *se réinventer en permanence* », selon les termes d'Étienne de Varax, aujourd'hui senior advisor chez HDI Global SE.

« *Il est passé des métiers de la finance au risk management, où il a su évoluer en prenant des fonctions importantes au sein de l'Amrae. C'était gagnant-gagnant* », témoigne Hervé Houdard, vice-président de Diot-Siaci, qui a connu Gilbert au début des années 1980, quand celui-ci était directeur financier de Spie Batignolles. Et de saluer en Gilbert « *un ami professionnel qui savait dire les choses simplement, y compris lorsqu'il s'agissait pour lui de refuser une offre commerciale* ». Un souvenir qui concorde avec celui de Nathalie Clerc, risk manager chez Eramet sur la partie assurances, qui a vécu « *vingt ans de complicité professionnelle et personnelle avec Gilbert : il était apprécié de tous et c'était un excellent négociateur. Il se fâchait parfois pour imposer son point de vue, mais il était avant tout bienveillant et maniait*

OLIVIER COPPERMANN

« Gilbert a créé avec audace la revue *Atout Risk Manager*, hissant **l'Amrae au niveau des autres associations professionnelles en termes de communication externe et interne.** »



CÉCILE DESJARDINS

« Il ne se prenait **jamais au sérieux**, tout en étant **très professionnel.** »



STÉPHANIE CANINO, GILBERT CANAMÉRAS ET FANNY DREYFOUS-DUCAS

À l'occasion des Rencontres du risk management.



GILBERT CANAMÉRAS

Un homme d'action qui ne s'arrêtait jamais...



JÉRÔME CANTIAANT

« Gilbert fut d'abord un collègue avant de **devenir rapidement un ami.** »



GILBERT CANAMÉRAS, VIVIANE LABONNE ET MARC DE POMMEREAU

La belle équipe du club FrancoRisk.

l'humour avec talent. Les négociations les plus difficiles se terminaient le plus souvent sur une note amicale. Nous avons beaucoup ri ensemble ! ». Toujours chez Eramet, Stéphanie Canino, qu'il recrute en 2012 pour y créer le département ERM avec lui, souligne qu'« il avait très tôt compris la valeur ajoutée du risk manager dans une entreprise. C'est aussi lui qui m'a poussée à adhérer à l'Association et qui m'a ensuite présentée à Typhaine Beaupérin, me permettant d'entrer au comité développement durable de Ferma. Il disait toujours que c'était important de ne pas rester seul dans ce métier. » Au sein



BÉNÉDICTE HUOT DE LUZE
ET GILBERT CANAMÉRAS

« Gilbert, c'était cette **volonté de transmettre, de susciter des rencontres.** »



HERVÉ HOUDARD

« Gilbert était un ami professionnel qui **savait dire les choses simplement.** »

du groupe minier et métallurgique, le comité risk management qu'il a créé continue de se réunir sous la houlette de Stéphanie Canino, marquée également par « *sa grande culture et son goût pour l'art et la philosophie, pour les discussions sur les sujets de fond...* ». Chez Eramet encore, Catherine Tissot-Colle, elle, se souvient de Gilbert comme d'un « *puissant allié : on s'est mutuellement beaucoup soutenus et cela nous a aidés à faire avancer nos dossiers* » – elle au poste de directrice du développement durable, de la communication et des affaires publiques, et lui comme directeur de la trésorerie, des financements et des assurances, mais aussi du risk management. « *J'appréciais son approche interdisciplinaire, combinant finance et gestion des risques, pour soutenir le développement durable au sein de l'entreprise.* »

Extrêmement investi dans son travail... mais aussi en dehors. Jean-Marie Aoust en sait quelque chose. Il a connu Gilbert en 1986 : « *Je venais de rejoindre Campenon Bernard et Gilbert était chez Spie Batignolles, retrace-t-il. Nous étions concurrents, mais nos origines méridionales, notre passion de l'international et des grands projets, comme notre caractère épicurien, nous ont tout de suite rapprochés et nous avons été partenaires sur certains projets.* » Ensemble, ils créent un club de réflexion, Creafi (Centre de recherche et d'études sur les assurances et les financements internationaux), ouvert à tous les praticiens de la finance internationale, dont Gilbert avait pris la présidence et qui, avec l'aide du Club Finance HEC, a produit de nombreuses études et organisé des colloques sur les partenariats public-privé (BOT, BOO)^{1,2} et la couverture des risques. Sur les conseils de Jean-Marie Aoust, Gilbert a candidaté à la fonction de conseiller du commerce extérieur (CCE), qu'il exerça à partir de 1995. « *Il s'est profondément impliqué dans cette mission, en témoignant de son expérience auprès de nombreux établissements scolaires et universitaires des Hauts-de-Seine et en présidant le groupe Financement Export CCE-Medef. Son engagement lui a valu d'être nommé chevalier dans l'ordre national du Mérite et d'être décoré de la médaille d'honneur des CCE.* » Annie Hierso, qui fut son assistante de direction de 2010 à 2015, se remémore elle aussi « *les différentes fonctions et l'agenda bien rempli de Gilbert. Un emploi du temps qui ne l'empêchait pas de rester proche de ses équipes en interne.* »



NATHALIE CLERC

« Gilbert était **apprécié de tous** et était un **excellent négociateur**. Il était avant tout **bienveillant et maniait l'humour avec talent.** »



STÉPHANIE CANINO

« Gilbert avait très tôt compris **la valeur ajoutée du risk manager**. Il disait que c'était **important de ne pas rester seul** dans ce métier. »



CATHERINE TISSOT-COLLE

« Gilbert avait une **approche interdisciplinaire** [...] pour **soutenir le développement durable** au sein de l'entreprise. »



ANNIE HIERSO

« Gilbert avait un emploi du temps qui ne l'empêchait pas de **rester proche de ses équipes.** »



JEAN-MARIE Aoust

« **Notre passion de l'international et des grands projets** [...] nous ont tout de suite rapprochés. »



ANNE-MARIE FOURNIER

« Je pense qu'il a trouvé **un vrai plaisir à diriger l'Amrae.** »

En 2010, Anne-Marie Fournier – qui l'avait eu comme client quand elle était courtier – le convainc d'adhérer à l'Amrae. « *Lorsque j'ai proposé son profil et donc son nom au conseil d'administration pour succéder à Gérard Lancner, il fallait à la fois le faire connaître et convaincre tout autant Gilbert de prendre cette fonction !* se souvient l'ancienne vice-présidente de l'Amrae, risk manager chez Kering. *Ce fut assez complexe, mais dans la bonne humeur de part et d'autre ! Il a très vite beaucoup sympathisé avec Gérard Lancner, Bruno Dunoyer, Yvon Colleu, François Malan, Bénédicte Huot de Luze et Marc de Pommereau, et je pense qu'il a trouvé un vrai plaisir à diriger l'Amrae.* » Pour Bénédicte Huot de Luze, cela ne fait aucun doute : « *Il a toujours dit que ses années à l'Amrae puis à Ferma avaient été les meilleures de sa vie professionnelle. Avec Gérard Lancner, nous sommes devenus des compères fantastiques. Il avait une vision systémique du risque et l'intérêt général chevillé au corps* », souligne-t-elle. Une analyse partagée par Étienne de Varax : « *Il a toujours eu une vision grand angle, macro. Il apportait du sens aux choses, une perspective et une finalité plus large. Pour lui, par exemple, la finance n'était qu'un outil au service des hommes, des entreprises et des États.* »

Les faits d'armes de Gilbert furent nombreux à l'Amrae. Plaçant les adhérents au centre de l'Association, il a ouvert des antennes régionales à Marseille, Lyon et Niort. Il a aussi décidé de délocaliser les Rencontres du risk management, alternant leur tenue entre Deauville – leur ville historique – et Lille, Lyon, Marseille, Cannes... Autres victoires : avoir ramené le diplôme de l'ARM dans le giron d'Amrae formation et négocié à la baisse les accords du Gareat sur la partie dommages, « *un succès politique important* », souligne Bénédicte Huot de Luze. Au plan personnel, « *il était curieux de se dire qu'il allait découvrir et apprendre de l'autre. Il avait l'humilité des grands, il consultait beaucoup. Il savait décider, mais aussi mettre l'équipe en avant.* »

De son côté, Olivier Coppermann, le communicant qui accompagne l'Amrae, a retenu la devise fétiche de Gilbert Canaméras, tirée d'un poème de René Char : « *Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque. À te regarder, ils s'habitueront.* » Une devise, souligne Olivier Coppermann, « *tellement adaptée à cette Amrae en transformation, que Gilbert conduisait en poussant simultanément nombre de feux* ». Celui qu'Olivier surnommait



ÉTIENNE DE VARAX

« Gilbert apportait
du sens aux choses,
une perspective et une
finalité plus large. »



GAËTAN LEFÈVRE

« Ma rencontre avec Gilbert a
marqué le début d'une autre
collaboration – influente –
entre Belrim et l'Amrae,
renforçant le risk
management à un niveau
continental. »

El líder, en souvenir de son passage en Bolivie, « a créé avec audace la revue Atout Risk Manager, hissant l'Association au niveau des autres associations professionnelles de la place en termes de communication externe et interne ». Une initiative justifiée par Gilbert Canaméras, lors du 10^e anniversaire de la revue : « J'ai voulu créer du lien, laisser une empreinte et faire rayonner notre univers. Nous voulions montrer l'aspect concret de notre métier, "le terrain par le terrain". L'une des vertus de la gestion des risques est de faire tomber les silos dans l'entreprise. L'ouverture, dans notre métier, est clé. » Une analyse confirmée par Gaëtan Lefèvre, président de Belrim et responsable de la gestion de l'éthique professionnelle, des risques et des assurances de Cockerill. « Ma rencontre avec Gilbert a marqué le début d'une autre collaboration – influente – entre Belrim et l'Amrae, renforçant le risk management à un niveau continental. Et au-delà de la relation entre l'Amrae et Belrim, c'est devenu une relation d'amitié. »

Gilbert a aussi apporté une « robustesse scientifique » à l'Amrae. « Avec Anne- Marie Fournier, il m'a poussée à créer un indicateur du coût du risque », rappelle Brigitte Bouquot, qui a pris sa suite à la tête de l'Association. « Il avait aussi créé le comité scientifique permanent, dont je suis devenue présidente, composé de risk managers, d'acteurs de marchés et de personnalités qualifiées, pour ancrer la vision stratégique de l'Amrae et organiser les Rencontres. En lui succédant, j'ai pu capitaliser sur cette dynamique pour me rapprocher du cercle des économistes, par exemple, afin de formuler des propositions de fond sur le capitalisme responsable, la résilience d'une entreprise, etc. Cela nous a procuré une reconnaissance de la part de nos adhérents, de nos pairs et des pouvoirs publics. Quand, notamment au moment du Covid, le Gouvernement se posait la question de l'assurance des risques exceptionnels, l'Amrae a été invitée à participer aux travaux de Bercy et a pu convaincre sur une vision privilégiant l'auto-assurance des entreprises avant toute nouvelle assurance obligatoire. » À ses yeux, en outre, « Gilbert pensait fondamentalement que son job était plus politique que technique. Il avait une vision, une grande intelligence, un réseau. On sentait qu'il avait vécu, bourlingué. »

Les « années Ferma » ont à leur tour été très heureuses, témoigne Typhaine Beaupérin, déléguée générale de la Fédération (voir Atout Risk Manager n° 40) pendant que Gilbert en était le secrétaire général et Jo Willaert le président. « Gilbert m'a énormément appris. Il insistait beaucoup sur les sept valeurs du risk

manager : Écoute, Objectivité, Honnêteté, Efficacité, Pérennité, Rassemblement de tous les acteurs concernés par les risques et Partage. » Il a su, poursuit-elle, « instaurer un dialogue serein entre les adhérents de Ferma et avec l'Association elle-même, en organisant une complémentarité entre chacun ». Pour Viviane Labonne, déléguée générale du club FrancoRisk, que Gilbert présida avec ses dernières forces jusqu'en juin 2024, « c'était un artiste, un tuteur formidable et bienveillant. »

Gilbert Canaméras aura aussi beaucoup œuvré à la (re)connaissance du métier de risk manager. « Il s'est fortement investi sur la représentation des intérêts de la profession auprès des institutions européennes. Il a participé à plusieurs auditions auprès des eurodéputés », relate Typhaine Beaupérin. Ensemble, ils ont créé les premiers Risk Management Awards pour mettre à l'honneur cette fonction méconnue. Et ont rédigé leur premier manifeste des recommandations de la profession en vue du scrutin européen de 1999.

L'ouverture de Gilbert vers l'international, à une époque où cette démarche était encore rare, ne s'est pas arrêtée aux frontières de l'Europe. En montant le club FrancoRisk, il visait à promouvoir le risk management dans l'espace francophone, et particulièrement en Afrique, là où le droit s'inspire du Code Napoléon (Code civil). C'est d'ailleurs à Abidjan que Fatola Sandé a rencontré « le Grand Gilbert » en 2015, avant de



La belle époque des années Ferma. « Gilbert a su instaurer
un dialogue serein entre
les adhérents de Ferma [...] en organisant une
complémentarité
entre chacun. »

créer le Rimrae (Réseau ivoirien du management de risques et assurances d'entreprise) en 2016. « C'était un visionnaire qui a incarné des valeurs d'intégrité, de dévouement, de solidarité et d'amour pour l'autre. Il voyait son rôle non comme une fonction, mais comme une mission pour l'Afrique et le monde en général. Nous voulons continuer de nous investir au développement du risk management et de son œuvre sur le continent. »

Un appel à faire vivre son héritage partagé par Marc de Pommereau, actuel président de



FATOLA SANDÉ

« Gilbert était un visionnaire qui a incarné des **valeurs d'intégrité, de dévouement, de solidarité et d'amour pour l'autre.** »



VIVIANE LABONNE

« Gilbert était un artiste, **un tuteur formidable et bienveillant.** »

FrancoRisk : « Mon ami Gilbert, tu as été nommé "Grand frère", "Président multidimensionnel", reçu le prix d'honneur pour la contribution exceptionnelle à la communauté africaine du risk management. Merci, Président, de m'avoir appris qu'il ne suffit pas d'imaginer de



BRIGITTE BOUQUOT

« Gilbert avait créé le **comité scientifique permanent** [...] pour **ancrer la vision stratégique de l'Amrae** et organiser les Rencontres. »

grandes choses. Il faut s'y engager. » Typhaine Beaupérin, elle, se souvient de « deux personnes magnifiques, Gilbert et Jo. Je me sens un devoir de porter le flambeau de tout ce qu'ils m'ont donné. J'ai cette responsabilité-là : transmettre à mon tour ». I



MARC DE POMMEREAU

« Merci, Président, de m'avoir appris qu'**il ne suffit pas d'imaginer de grandes choses. Il faut s'y engager.** »



GILBERT CANAMÉRAS, TYPHAINE BEAUPÉRIN ET JO WILLAERT

« Gilbert et Jo étaient deux personnes magnifiques. Je me sens un devoir de **porter le flambeau** [...]. J'ai cette responsabilité-là : **transmettre, à mon tour.** »

1. BOT (Build-Operate-Transfer) : méthode de livraison pour les projets d'infrastructure à grande échelle, dans laquelle une entité privée reçoit une concession du secteur public pour financer, concevoir, construire, posséder et exploiter une installation mentionnée dans le contrat de concession.

2. BOO (Build-Own-Operate) : ce modèle se caractérise par la responsabilité d'une entité privée de construire, de posséder et d'exploiter une installation ou un projet indéfiniment.



REPOUSSER LES LIMITES DE L'ASSURANCE

pour libérer votre potentiel

BESSÉ

CONSEIL EN
ASSURANCES

Depuis plus de 60 ans, les femmes et les hommes de Bessé sont des experts du conseil et du courtage en assurances. Au quotidien, ses collaborateurs 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. Avec les mêmes valeurs et la même indépendance, Bessé s'est imposé au fil du temps comme l'un des leaders français.

CB.IARD (commerciallement dénommée « Bessé Industrie & Services ») – Écrire à : 46 bis rue des Hauts Pavés - BP 80205 - 44002 Nantes Cedex 1 SAS au capital de 253 545 € - Siège social : 135 Boulevard Haussmann 75008 Paris – RCS Paris 873 800 023 – Conseil et courtier en assurances N° Orias 07 022 453 – www.orias.fr
Liste des fournisseurs actifs disponibles sur www.besse.fr – LMWR 2020 – Crédit photos : Getty Images

DOSSIER

Baromètre des métiers
du risk management

**Parité, nouvelles générations,
diversité des métiers... :
tout savoir sur les risk
managers de 2024**



Par Marguerite Robelin

Baromètre des métiers du risk management

Parité, nouvelles générations, diversité des métiers... : tout savoir sur les risk managers de 2024

Le 8^e Baromètre des métiers du risk management vient confirmer plusieurs tendances positives déjà en germe en 2022, notamment la multiplicité des sujets adressés par les risk managers, ce qui les incite à se montrer de plus en plus pluridisciplinaires.



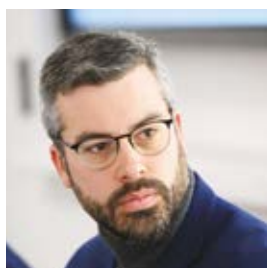
Baromètre des métiers du risk management, saison 8. Cette enquête dessine et actualise les contours de la filière risk management, et ce dans toute sa diversité, tant le risk manager exerce souvent une vaste palette de fonctions. En outre, le document offre un panorama complet des compétences et aptitudes mobilisées dans les cinq métiers les plus caractéristiques de la filière. Il expose comme à l'habitude les profils, formations, compétences, salaires et perspectives d'évolution de ces métiers.

Thibault Bulaboïs, pilote du Baromètre 2024 et directeur risques et contrôle interne du groupe FDJ, relève : « Dans cette 8^e édition, je suis agréablement marqué par le fait que plusieurs tendances positives observées précédemment se déploient : la parité femmes-hommes est quasiment atteinte, les nouveaux arrivés sont de plus en plus issus de fonctions opérationnelles sur le terrain (achats, chaîne d'approvisionnement...) et, enfin, une multiplicité de sujets et d'enjeux émergent, qui se traduisent concrètement par des cartographies de plus en plus diversifiées et précises, chacune zoomant sur tel ou tel risque, un peu à l'image des poupées russes. »

En 2022, la préface de l'étude avait comparé l'univers du risk management, qui recouvre cinq grandes catégories de métiers, à une constellation composée de deux astres principaux et de trois planètes complémentaires. Pour cette nouvelle édition, année olympique oblige, la métaphore sportive prend tout son sens pour le pilote de l'étude lorsqu'il s'agit d'évoquer les différents acteurs des métiers du risque : « On pourrait parler d'une équipe de basket, dans laquelle chaque joueur a un rôle à jouer : le meneur et l'ailier (la fonction ERM

Les cinq fonctions qui composent les métiers du risk management ont « **deux grandes qualités communes : l'organisation et la rigueur, d'une part, et la capacité à récolter des informations dans son entourage, d'autre part, autrement dit une capacité à communiquer et à coconstruire.** »

THIBAUT BULABOIS
Pilote du Baromètre 2024,
directeur risques
et contrôle interne
du groupe FDJ



et celle de responsable assurances et prévention), qui influencent fortement le déroulement du match, mais doivent être appuyés par les trois autres postes. »

Au poste de meneur, le **responsable ERM**, dont les missions consistent à orchestrer la gestion des risques et à les cartographier. Le tout au service de la direction générale et de ses décisions stratégiques et opérationnelles. Dans ce domaine, « *les attentes croissantes des parties prenantes renforcent sa légitimité et font du responsable ERM un acteur incontournable de la résilience et de la performance à long terme de l'entreprise* », affirme ainsi Grégoire Dutertre, group risk manager de Sonepar. Pour sa part, Santiago Bosio, responsable gestion des risques et prospective du groupe ADP, pointe les défis liés à cette fonction : « *Face à des exigences réglementaires et extra-financières croissantes, le responsable ERM doit parvenir à quantifier les expositions financières aux risques à des horizons de temps différents et en articulation avec le plan stratégique afin de garantir la confiance des investisseurs et des parties prenantes.* »

Au poste d'aillier, le **responsable assurances et prévention** propose, développe et pilote les plans d'action et de prévention des risques assurables et non assurables. « *Le pragmatisme et l'optimisme* » font partie de ses qualités requises, pointe Sébastien Virfolet, responsable assurances groupe chez Élis. Pour Franck Auré, group insurance director d'OPmobility, un enjeu majeur est de « *cultiver l'innovation, se positionner comme apporteur de solutions (...), mais également être un fin négociateur dans un marché de l'assurance toujours chahuté* ».

Trois métiers en appui de la première ligne

D'abord, le **responsable crises et continuité**, chargé d'organiser et de piloter le dispositif de gestion de crise et de continuité d'activité afin de réduire l'impact des risques internes et externes sur l'activité. Son périmètre comporte la mise en place de la méthodologie et d'outils de continuité d'activité, mais aussi des exercices préventifs et des retours d'expérience (retex) post-crise. « *Notre objectif actuel est de faire la transition vers une gestion intégrée de la résilience, englobant la gestion des risques, des incidents, des crises et de la continuité*, décrypte ainsi Olivier Allaire, technical leader risk & resilience pour Airbus Protect. *Cette approche holistique requiert une vision stratégique, une capacité d'adaptation rapide et une excellente communication pour coordonner tous les acteurs impliqués.* »

De son côté, Aliénor Senard, senior manager en charge de l'offre résilience d'EY Consulting France, souligne que « *le responsable crises et continuité est un acteur clé de la résilience de l'organisation. Pour maintenir le plan de continuité d'activité et le plan de gestion de crise en condition opérationnelle, il est en lien régulier avec toutes les fonctions (opérations, direction des systèmes d'information, communication, ressources humaines, membres de la cellule de crise...) et avec certaines parties prenantes externes (fournisseurs, partenaires, autorités publiques...).* »

Le **responsable contrôle interne**, quant à lui, accompagne les directions opérationnelles dans la conception de leur dispositif de contrôle interne et évalue l'efficacité des contrôles existants pour les réduire. Les qualités requises ? « *Au-delà des compétences techniques historiques (organisation, animation du dispositif de contrôle interne et de communication...), le responsable contrôle interne doit aujourd'hui pleinement embrasser la digitalisation des fonctions de contrôle et de maîtrise des risques* », répond un membre « *grands comptes* » de l'Amrae.

Dernier, mais pas des moindres, le **responsable conformité (compliance)** représente aussi un poste clé. Son objectif : veiller à ce que chaque direction opérationnelle applique l'ensemble des règles techniques, juridiques, éthiques et de gestion. Celui qui occupe cette fonction joue un rôle essentiel dans la gestion des risques au sein de l'entreprise. La non-conformité est un risque complexe qui touche toute la chaîne, jusqu'au cœur de métier.

Un responsable *compliance* d'une ETI, adhérent de l'Amrae, reprend également la métaphore sportive : « *Son terrain de jeu ne cesse de se transformer au fil des évolutions réglementaires transverses (RGPD, Sapin 2...) ou sectorielles (directive de distribution d'assurance...). Il doit donc être capable de développer son influence et son sens du leadership au-delà de son domaine de spécialité d'origine, et de s'appuyer sur ses*

compétences en communication pour expliquer et faire respecter les obligations dans son organisation. »

Autant d'analyses partagées par Thibault Bulaboïs, qui trouve à ces cinq différentes fonctions « *deux grandes qualités communes : l'organisation et la rigueur, d'une part, et la capacité à récolter des informations dans son entourage, d'autre part, autrement dit une capacité à communiquer et à coconstruire* ».

Portrait-robot

Dans un deuxième temps, le Baromètre s'attache à dresser le portrait-robot du risk manager. Comme en 2022, deux tiers d'entre eux travaillent dans des entreprises de type « grands comptes ». De fait, dans les PME, PMI et TPE, la fonction de risk manager est encore le plus souvent assurée par le directeur général, le directeur financier, ou encore le directeur juridique. Une situation qui n'est pas problématique en soi, relativise le pilote de l'étude. Selon lui, au-delà de la personne qui joue ce rôle, la vraie question à se poser est celle du budget que l'on y consacre, car une PME ou une ETI peut tout à fait avoir intérêt à solliciter, régulièrement à l'externe, des experts, des assureurs ou des cabinets de conseil spécialistes du sujet pour être aidée à relever ces défis.

Côté secteur d'activité, l'industrie reste cette année encore la plus représentée puisqu'elle emploie un tiers des risk managers du pays, suivie de loin par l'assurance, la réassurance, les mutuelles, les instituts de prévoyance et le courtage avec 11 % et les transports et logistique avec 9 %.

Logiquement, enfin, la grande majorité des répondants exercent leur activité depuis la région Île-de-France, où la plupart des organisations ont leur siège social.

La parité à portée de main

Le Baromètre fait le point sur l'objectif de la parité femmes-hommes, qui progresse sans interruption depuis la première édition en 2009. On compte 47 % de femmes en 2024, contre 45 % en 2022 et 22 % en 2009. Une dynamique globale qui devrait logiquement s'étendre aux top risk managers dans les prochaines années – elles sont déjà 45 % à ce niveau-là aujourd'hui.

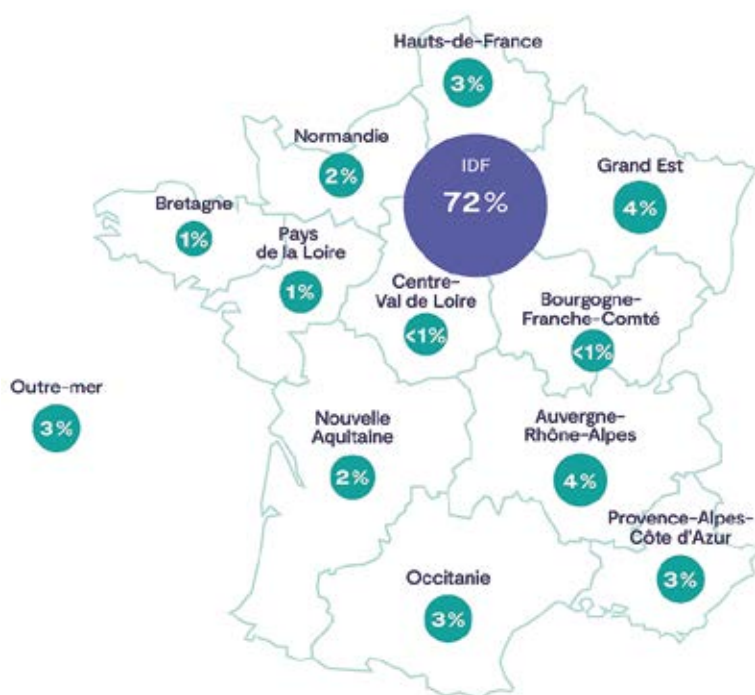
Des profils expérimentés

Ce 8^e opus confirme par ailleurs que le métier de risk manager reste en majorité occupé par des profils expérimentés, âgés de plus de 46 ans (60 % en 2024, contre 63 % en 2022), et par des profils exerçant leur fonction depuis sept ans ou plus (65 % des répondants). À noter : 35 % des risk managers bénéficient de plus de quinze ans d'expérience dans le domaine (29 % en 2022). Toutefois, le renouvellement générationnel semble en marche, dans la mesure où les moins de 35 ans représentent au global 16 % des répondants (10 % il y a deux ans). Thibault Bulaboïs y voit « *une bonne nouvelle, en particulier parce que dans cette génération, certains des nouveaux venus apportent leur aisance avec le traitement de la donnée, or les données jouent un rôle de plus en plus prépondérant pour l'analyse des risques* ». Les 55 ans et plus, eux, constituent 24 % des répondants (18 % en 2022). Si l'on zoom sur les postes à responsabilité élevée, la moyenne d'âge est logiquement plus élevée : 70 % des top risk managers ont plus de 46 ans.

Cette expérience professionnelle relativement longue illustre bien l'attractivité de la fonction sur le long terme. Cela n'étonne pas Thibault Bulaboïs, selon qui ce métier « *est à la fois passionnant et stimulant. Il est tout sauf routinier, chaque jour est différent. Alors quand on a commencé à y goûter, on y reste, nous disent les répondants de cette étude* ».

Qui sont les « nouveaux » risk managers

Plus de 90 % des « nouveaux » risk managers ont plus de 35 ans, avec en poche une formation initiale le plus souvent généraliste (commerce, ingénierie, droit, assurance...). La fonction attire toujours les mêmes profils très variés en 2024, une diversité saluée par Thibault Bulaboïs, qui la juge « *nécessaire, dans un monde devenu plus complexe et où chaque profil apporte sa vision et sa sensibilité spécifiques sur un même risque* ».



↑
La majorité des risk managers exercent leur activité en Île-de-France.

Évolution des technologies et reflet des défis qui se posent à tous les risk managers, en 2024 leurs demandes de formation concernent en priorité les enjeux RSE/ESG, suivies de très près par les formations sur les volets intelligence artificielle et cybersécurité, attendues par un risk manager sur trois. « À nous, Amrae, de concevoir des propositions concrètes en la matière », réagit le pilote du Baromètre.

Un métier multifacettes et de cumul

En 2024, exercer dans les métiers du risk management revient, comme en 2022, à cumuler plusieurs fonctions, d'après 87 % des répondants. Les missions de type ERM, à temps plein ou partiel, constituent le volet le plus partagé, selon 80 % des répondants (comme en 2022). Viennent ensuite les missions de type assurances et prévention, exercées par près des deux tiers des répondants (64 %). Au contraire, les missions de type crises et plan de continuité d'activité sont désormais très rarement exercées à temps plein, représentant seulement 10 à 30 % du portefeuille des missions d'un risk manager. Enfin, seuls 20 % à 30 % des répondants exercent au moins une activité de contrôle interne, conformité, *compliance*, éthique ou juridique.

Présents sur plusieurs fronts à la fois, les risk managers ont pu s'appuyer, pour près d'un tiers (27 %), sur des effectifs plus nourris au cours des douze derniers mois. Pour la majorité des répondants néanmoins, l'effectif dédié à la gestion des risques ou des assurances est stable, et seuls 5 % déclarent une baisse dans les effectifs.

Côté budget, 41 % des gestionnaires de risques ont vu leur enveloppe augmenter au cours des douze derniers mois. Pourtant, 37 % l'estiment encore insuffisante pour répondre à tous les besoins (29 % en 2022).

L'oreille du dirigeant...

Signe des temps, signe encourageant ? La proportion de risk managers rattachés directement à la direction générale augmente légèrement à 18 %, contre 15 % en 2022. En étudiant le cas spécifique des top risk managers, 23 % reportent directement à la direction générale. Pour le reste, le Baromètre ne relève aucun modèle d'organisation unique. Chacun se trouve rattaché hiérarchiquement à telle ou telle direction en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur, de sa culture, de ses enjeux, etc.

Au-delà des organigrammes, 98 % des répondants déclarent, comme en 2022, pouvoir contacter directement ou indirectement la direction générale en cas de besoin, quel que soit leur positionnement à son égard. Il y a neuf ans, ils n'étaient que 62 % à estimer pouvoir le faire ! On note depuis 2019 une hausse significative (à 58 %) de la participation – régulière ou ponctuelle – des top risk managers aux différents comités de leur organisation. « Nous avons, décrypte Thibault Bulabois, réussi à mettre "un pied

dans la porte" au moment des crises récentes et à le garder, à ce stade. L'accès au directeur général n'est pas nécessaire en permanence, mais il peut l'être de manière ponctuelle. »

Risques globaux et spécifiques

De fait, la crise du Covid est passée par là : 92 % des répondants déclarent qu'il existe désormais une cartographie globale des risques dans leur entreprise. Et, comme en 2022, deux tiers d'entre eux accompagnent ou ont en charge directe la réalisation de cartographies de risques plus spécifiques, répondant par exemple à des exigences réglementaires (cartographie des risques de corruption, matrice de double matérialité dans le cadre de la CSRD depuis le 1^{er} janvier 2024...) Les risk managers ayant une activité ERM sont généralement en charge de la cartographie des risques stratégiques ou des risques émergents, quand 24 % sont aussi responsables de cartographier les risques opérationnels.

Sur les cartographies plus « techniques » (cyber, climat, RSE, confidentialité des données, droits humains...), les risk managers interviennent plutôt en coordination ou en accompagnement des directions métiers, pour leur apporter les outils et méthodes nécessaires et assurer la cohérence des différents exercices.

À un horizon de deux ans, le risque cyber/IT (incluant les risques portant sur les données) fait partie du top 5 des risques pour 84 % des risk managers et se place en tête pour 31 % des répondants. À dix ans toutefois, les risques environnementaux, changements climatiques et catastrophes naturelles remontent largement : 20 % des risk managers les positionnent au premier rang, avec les risques géopolitiques et cyber/IT/data. Parmi les nouveaux sujets proposés pour ce Baromètre 2024, 77 % des répondants déclarent travailler sur les risques liés au climat (CSRD...), dont la moitié de manière régulière. En revanche, seuls 11 % travaillent régulièrement sur le sujet de l'intelligence artificielle, 32 % ponctuellement.

Bien dans leur fonction !

Plus de la moitié des gestionnaires de risques (47 % en 2022 et 33 % en 2019) en poste souhaitent rester dans leur entreprise, souvent en y ajoutant de nouvelles thématiques, ou bien conserver leur fonction tout en changeant d'organisation... Une tendance qui peut s'expliquer par la place croissante de l'incertitude dans l'environnement de plus en plus VUCA (acronyme anglais signifiant « Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté ») des entreprises.

Côté rémunération, 47 % des répondants ont un salaire fixe brut annuel compris entre 50 000 et 99 000 euros (8 % en dessous de 50 000 euros et 45 % au-delà de 100 000 euros), une fourchette large qui illustre la variété des situations selon les secteurs et la taille de l'entreprise. Les écarts de salaires entre femmes et hommes se resserrent à 8 % (15 à 20 % en 2022), y compris pour les salaires et niveau de séniorité élevés.

Évolution du rôle du risk manager sur la gestion des risques

Comme dans les éditions précédentes, les risk managers perçoivent que leur rôle (objectifs, périmètre, moyens) sera globalement stable ou en hausse (sur le volet spécifique du financement des risques notamment, à 46 % contre 36 % en 2022) à un horizon de deux ans. Et, comme en 2022, la reconnaissance de la fonction en interne est encore en augmentation pour la majorité des risk managers (59 % en 2024, 56 % en 2022), mais demeure néanmoins insuffisante pour 54 % des répondants (59 % en 2022). À la question « *Quel événement d'actualité majeur a contribué à faire évoluer la visibilité et/ou la reconnaissance de votre fonction ?* », les risk managers interrogés citent majoritairement des crises vécues par leur organisation ou bien au sein de leur écosystème ou secteur d'activité (les affaires Orpea – aujourd'hui Emeis –, Altice ou Europa-Park sont autant d'éléments déclencheurs d'une prise de conscience de l'étendue des événements dommageables ou de sinistres possible). |



↑
Pour consulter et télécharger le Baromètre 2024 des métiers du risk management, rendez-vous sur le site de l'Amrae, rubrique « Bibliothèque ».

ILS TÉMOIGNENT...



Richard Deguettes

Directeur commercial grands comptes
IARD HOWDEN France



Le Baromètre 2024 des métiers du risk management met en lumière une diversification des profils, quelle leçon tirez-vous de cette évolution ?

J'en retiens un enseignement qui me vient tout droit du terrain : face à cette diversité accrue des profils, le courtier (tout comme l'assureur) est amené à adapter sa manière de parler au risk manager. Il doit plus que jamais tenir compte de sa formation initiale (droit, commerce ou ingénierie, par exemple) et de son métier d'origine (achats, finance), mais aussi de la direction

à laquelle il est rattaché. En effet, cela teinte forcément les attentes et les besoins que ce dernier exprime. Or, on n'emploie pas les mêmes termes et on n'aborde pas exactement les mêmes problématiques si son interlocuteur rapporte à la direction juridique ou à la direction financière.

Quels sont les besoins exprimés par les nouveaux risk managers aujourd'hui ?

Je suis très frappé de les voir ouverts à la perspective de mettre au défi l'existant, le *statu quo*. Ils sont davantage enclins à remettre en cause les programmes d'assurance qu'ils trouvent à leur prise de poste. Dans leurs réflexions, ils se montrent ouverts à toutes les alternatives que peuvent représenter la captive ou les contrats paramétriques, notamment.

Comment envisagez-vous votre rôle de courtier dans ce contexte ?

Nous devons intégrer cette nouvelle donne dans notre manière de faire dialoguer les assureurs et les assurés. Aujourd'hui en effet, je constate qu'il y a encore très peu de rencontres entre ces deux acteurs.

Or chez Howden, nous estimons qu'un assuré doit pouvoir « vendre ses risques » directement à l'assureur et cela passe nécessairement par une rencontre. Car dans l'assurance, il ne s'agit pas seulement de chiffres ou d'un numéro de police, il est avant tout question de femmes et d'hommes.

Pour un courtier, encourager les rencontres entre un assureur et son assuré permet d'instaurer une fluidité, une simplicité dans les échanges via une meilleure connaissance et une compréhension mutuelle. Il est de la responsabilité du courtier de faciliter cette mise en relation : contribuer à renforcer la relation assureur-assuré, voilà notre valeur ajoutée.

ILS TÉMOIGNENT...



Stéphane Gobet

Head of distribution France AXA XL



Votre réaction au Baromètre 2024 ?

Ce qui vous marque, vous surprend, vous interroge...

Le Baromètre 2024 met en évidence l'évolution de la relation entre les assureurs/courtiers et les risk managers, avec une collaboration accrue pour faire face à l'évolution des paysages de risques et à une demande croissante de solutions d'assurance dans le contexte de la transformation numérique et de la transition vers le net zéro carbone.

En tant que head of distribution, je me réjouis de constater la richesse de notre

écosystème et la place de l'humain pour anticiper et faire face aux risques. À l'instar de l'édition du Futur Risk Report que vient de publier le groupe AXA, le Baromètre 2024 met en exergue une interconnexion des risques de plus en plus menaçante. Les enjeux liés aux tensions géopolitiques et aux transitions écologique, énergétique et technologique animent nos discussions et mettent en exergue le rôle majeur que joue l'assurance. Des risques, notamment liés à l'IA, font naître de nouvelles préoccupations dans les entreprises, mais, comme le mentionne le Baromètre, cette technologie n'est plus une option aux vues des opportunités qui se profilent à l'horizon. C'est en sens que le rôle de l'assureur évolue, en collaboration étroite avec nos partenaires clients et courtiers afin de comprendre et de soutenir leur transition. Au-delà de notre philosophie de *payer to partner* (du donneur d'ordre au partenaire), nous renforçons notre rôle de conseil en matière de prévention et d'atténuation des risques.

**XL Insurance
Reinsurance**

Quelles sont vos interactions avec les risk managers ? Sur quoi ils vous sollicitent, comment cela se passe quand ils vous sollicitent...

Le marché des grands risques est un lieu d'échanges, de confrontation de points de vue et de discussions au sein du triptyque risk managers/courtiers/assureurs pour rechercher des solutions pérennes. Nos conversations avec nos courtiers et leurs clients tournent davantage autour de notre analyse technique des risques et de notre capacité à les accompagner sur le long terme, dans une logique de partenariat, afin de leur permettre de comprendre la nature et l'étendue de leurs expositions, en France comme à l'étranger, et de gérer leurs stratégies de gestion du risque, où qu'ils opèrent. De la compréhension de leurs menaces à l'amélioration de leur résilience, via l'identification de leurs vulnérabilités, nous accompagnons les risk managers dans une logique globale de risk management sur la base de trois piliers : prévention, données et financement des risques.

Comme assureur, comment voyez-vous l'évolution du rôle du risk manager ? Son périmètre, ses fonctions...

La transformation des risques à laquelle nous assistons ne se présente qu'une fois par génération. Les entreprises sont dorénavant confrontées à des questions extrêmement complexes telles que des tensions géopolitiques omniprésentes, l'accélération du changement climatique, la numérisation et l'émergence des nouvelles technologies, qui présentent simultanément risques et opportunités. Cela implique d'adopter une approche différente, en mettant davantage l'accent sur le partage de données et des connaissances, sur l'ingénierie des risques et les services de prévention pour davantage de projection et d'anticipation. Il ne s'agit pas de défis à court terme, mais les risk managers peuvent compter sur leurs assureurs pour déployer leur capital au bon endroit, en évaluant les risques, en apportant les bons produits et services pour leur permettre d'avancer sereinement.





TOKIOMARINE
HCC


50
ANS
1974 – 2024


PROGRESSEZ ... AVEC ASSURANCE

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

Présent 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.

tmhcc.com

 Tokio Marine HCC – International Group

 Tokio Marine HCC – Financial Lines

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

Agenda

5 ET 6 NOVEMBRE 2024



GreenTech Forum Palais des Congrès, Paris

Le grand rendez-vous professionnel dédié au numérique et à l'environnement. Il permet à tous les acteurs du secteur de se rencontrer, d'échanger sur les enjeux, de partager leurs expertises et de dresser des perspectives, françaises et européennes, pour poursuivre le déploiement du *GreenIT* et de l'*IT for Green*.
Pour en savoir plus : greentech-forum.com

14 NOVEMBRE 2024



Congrès Financium DFCG Paris

Le 22^e congrès annuel des dirigeants financiers de la DFCG portera sur le thème : « Les leaders financiers à l'avant-garde de la transformation des entreprises ».
28, avenue George V – 75008 Paris / Journée 100 % présentiel
Pour en savoir plus : financium.fr

25 ET 26 NOVEMBRE 2024



Journées de l'AFTE édition 2024 Cnit Forest, Paris La Défense

Le rendez-vous annuel incontournable des trésoriers et financiers d'entreprise. Tout l'écosystème de la trésorerie réuni durant deux jours : grands invités, sessions, banques, sociétés de gestion, fintechs, éditeurs de logiciels, sociétés de conseil. Au programme de ces 41^e Journées : « Concilier innovation et résilience ».
Pour en savoir plus : afte.com/les-journees-de-lafte

3 ET 4 DÉCEMBRE 2024

12^e congrès annuel du Cesin Centre des congrès, Reims



Le congrès annuel du Cesin permet d'échanger sur une thématique phare de la sécurité de l'information, entre conférences plénières et ateliers.
Au programme de ce 12^e opus : « Gouvernance et conformité, unies pour le meilleur ».
Pour en savoir plus : cesin.fr – rubrique Agenda > Congrès

17 DÉCEMBRE 2024



Colloque annuel du CDSE Palais des arts et des congrès, Issy-les-Moulineaux

Le colloque annuel du CDSE a pour objectifs d'interroger la place et les transformations de la sécurité dans les entreprises, promouvoir la sécurité comme un levier de la gouvernance d'entreprise, identifier les évolutions des métiers de la sécurité et de la sûreté, permettre aux organisations de mieux anticiper les risques et menaces à venir.
L'édition 2024 aura pour thème : « La sûreté des entreprises : comment s'adapter aux nouveaux enjeux ? »
Pour en savoir plus : cdse.fr/colloque-du-cdse-2024-les-inscriptions-sont-ouvertes

5 AU 7 FÉVRIER 2025

32^e Rencontres Amrae du risk management Centre International, Deauville



Congrès de référence des métiers du risque et des assurances, cette édition 2025, baptisée « L'art du risque, sculpteurs d'opportunités », rassemblera environ 3 500 congressistes. Au programme : une trentaine d'ateliers-conférences, des plénières, un salon exposants accueillant les acteurs clés du risk management et de l'assurance, etc.
Pour en savoir plus : amrae-rencontres.fr

Revue de presse

L'assurance cyber, les captives à la française, l'assurabilité des communes et leur cartographie, les Cat' Nat' ainsi que le Baromètre 2024 des métiers du risk management composent le menu de cette revue de presse d'automne.

CYBER

L'ARGUS
de l'assurance



NEWS ASSURANCES PRO
by Serati



SUD OUEST



Europe 1



L'USINE NOUVELLE

La facture de l'assurance cyber baisse (enfin) pour les grands groupes



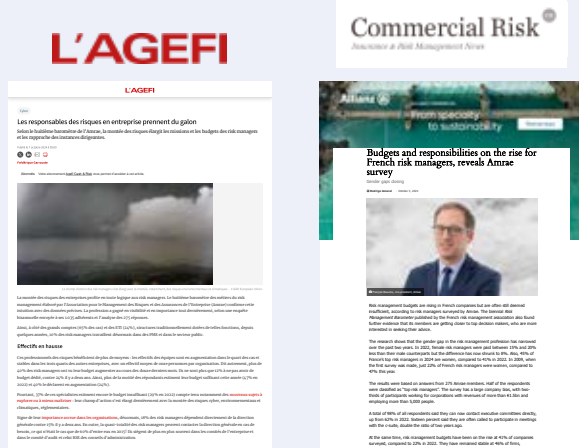
CAPTIVES



COLLECTIVITÉS



BAROMÈTRE 2024 DES MÉTIERS DU RISK MANAGEMENT



CLIMAT





L'expertise des risques d'entreprises

Assureur français spécialiste des risques d'entreprises, Albingia s'implique depuis plus de 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

Par **Stéphanie Gallo**

Mastère Spécialisé « Manager des risques » : une approche transversale de la question du risque

Avec ce Mastère Spécialisé, l'Ensam propose une formation de qualité portant une vision globale, transversale, multidisciplinaire et intégrée des risques.



Responsables pédagogiques, étudiants, intervenants et anciens diplômés sont unanimes. Si l'on ne devait citer qu'une seule caractéristique différenciante du Mastère Spécialisé « Manager des risques » (MS MGR) délivré par l'Ensam (École nationale supérieure des arts et métiers), ce serait probablement son enseignement transversal du management des risques. « Cette formation existe depuis les années 2000 et est inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles depuis 2015. Nous portons cette vision très transversale du management des risques avant même que la gestion des risques d'entreprise (ERM) ne se diffuse. Cette approche est pour nous fondamentale : nous enseignons la stratégie de management des risques tout en abordant chaque type de risque », expliquent ainsi de concert Marc Lassagne et Laurent Dehouck, respectivement directeur pédagogique et directeur scientifique du MS MGR.

Objectif transversalité

Classée depuis 2013 meilleure formation française de management des risques par Eduniversal, elle est accessible aux diplômés de Masters ou équivalents, ou, sur dérogation, aux diplômés d'un niveau bac + 3 justifiant d'une expérience professionnelle. 420 heures de cours, en alternance avec un parcours en entreprise, sont réparties en cinq modules correspondant à cinq blocs de compétences :

- concevoir la politique de management global des risques en cohérence avec la stratégie et les activités de l'organisation ;
- manager les risques opérationnels (industriels, professionnels et environnementaux) ;
- piloter l'évaluation financière et la couverture financière et assurantielle des risques ;

LAURENT DEHOUC
Directeur scientifique
du MS MGR



« Cette approche transversale est fondamentale : nous enseignons la stratégie de management des risques tout en **abordant chaque type de risque.** »

HEDWIGE VLASTO
Avocate au barreau de Paris,
intervenant sur le MS MGR



« Les risques sont complexes, transversaux et multidisciplinaires [...]. Il me semble absolument **nécessaire de croiser les regards.** »

JEAN-BAPTISTE REGNIER
Directeur first party
de HDI Global SE France



« L'assurance est l'un des **outils** de la panoplie, mais il y en a d'autres : **la captive, la prévention. J'essaie de transmettre cette vision aux étudiants.** »

ANNE-LAURE CROS
Group risk officer chez Nexter
(groupe KNDS), membre du jury
d'admission du MS MGR



« Ce Mastère propose un **contenu extrêmement large** abordant tous les risques. »

- piloter la gestion de crise et la gestion de la continuité d'activité ;
- piloter le déploiement d'une stratégie de management global des risques.

La vision transversale que veulent porter les responsables pédagogiques se diffuse dans chacun de ces modules.

Hedwige Vlasto, avocate au barreau de Paris et intervenante depuis plus de dix ans sur cette formation (également membre de l'Amrae et intervenante d'Amrae formation sur les thématiques de la responsabilité et des assurances), l'illustre parfaitement. Son intervention, en duo avec le philosophe et ingénieur Denis Grison, se déroule généralement en fin de cursus et prend la forme d'une table ronde offrant aux futurs diplômés un regard croisé entre les aspects juridiques et philosophiques du risque et de son management : « *Les risques sont complexes, transversaux et multidisciplinaires, il n'est plus possible aujourd'hui de travailler en silos. Il me semble donc absolument nécessaire de croiser les regards.* »

Même écho du côté de Jean-Baptiste Regnier, responsable de la souscription dommages chez un assureur, qui contribue régulièrement à des tables rondes pour des événements Amrae, notamment autour de la chaîne d'approvisionnement. Avec la particularité d'être lui-même diplômé de ce MS MGR (promotion 2004), il y enseigne depuis une dizaine d'années le module « découverte de l'assurance », comprenant, entre autres, un jeu de rôle courtier/assureur. Et pour lui aussi, une vision transversale de la gestion du risque est incontournable. « *L'assurance est l'un des outils de la panoplie, mais il y en a d'autres : la captive, par exemple, et, surtout, la prévention. J'essaie de transmettre cette vision aux étudiants.* »

C'est justement cette vision systémique du risque (ainsi que la réputation du diplôme) qui avait séduit Anne-Laure Cros, diplômée du Mastère en 2017 et aujourd'hui membre du jury d'admission. « *Ce Mastère propose un contenu extrêmement large abordant tous les risques. Le contenu était très pertinent, je m'y réfère encore aujourd'hui* », explique la professionnelle qui, grâce à cette formation, a pu changer de métier, évoluant de la fonction d'ingénieure d'affaires vers celle, désormais, de group risk officer chez Nexter, groupe KNDS. Les connaissances acquises pendant sa formation lui ont fourni les armes nécessaires à un déploiement d'une vision ERM au niveau de l'entité française d'abord, puis au niveau du Groupe.

Abdou Cissé a, quant à lui, obtenu son diplôme en 2022 et est actuellement consultant en stratégie ESG (environnemental, social et gouvernance) et CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) au sein du cabinet de conseil Groupe Anthesis. Il a pu acquérir cette expertise CSRD pendant sa formation au sein de l'Ensam, avec une thèse professionnelle réalisée sur cette thématique. « *Durant mon alternance au sein du groupe Nexans, j'avais contribué à la construction de la méthodologie autour de l'analyse de la double*

ABDOU CISSÉ
Consultant en stratégie ESG
et CSRD chez Groupe Anthesis,
diplômé en 2022



matérialité, qui combine l'identification et l'évaluation des IROs (impacts, risques et opportunités) sous les angles financier et extra-financier », se souvient-il.

Un enseignement articulant vision professionnelle et ancrage académique

« [...] l'identification et l'évaluation des IROs sous les angles financier et extra-financier. »

La formation s'appuie sur une soixantaine d'intervenants dont les trois quarts sont des professionnels, offrant ainsi, selon Marc Lassagne, une connexion parfaite avec « *les entreprises, leurs attentes et leurs problématiques* ». Sont aussi organisées des visites d'entreprises, une participation aux Rencontres de l'Amrae ainsi qu'un séminaire international permettant d'exposer les futurs diplômés aux pratiques de management des risques à l'étranger. C'était à Atlanta en 2024, ce sera à Athènes en 2025.



En ouverture et ci-dessus, les futurs diplômés du MS MGR lors du séminaire international 2024 à Atlanta.

MARC LASSAGNE
Directeur pédagogique
du MS MGR



« Publier des études, faire de la recherche permet d'apporter une vision innovante à nos étudiants, qu'ils peuvent diffuser dans l'entreprise. »

En parallèle de cette connexion avec les praticiens du risque, le MS MGR de l'Ensam revendique fièrement une deuxième caractéristique différenciante : son ancrage académique. « Avec Laurent Dehouck, nous publions des études, nous faisons de la recherche. Cela permet aussi d'apporter une vision innovante à nos étudiants, qu'ils peuvent à leur tour diffuser dans l'entreprise qui les accueille en alternance, puis, plus tard, évidemment durant leur parcours professionnel », explique Marc Lassagne. Des exemples ? Sur les biais cognitifs dans le management des risques, notamment. Les deux dirigeants du Mastère travaillent actuellement à la finalisation d'une chaire « Management global des risques et des crises » afin de mener des activités de recherche et d'accélérer la dissémination industrielle*. Un travail est d'ores et déjà mené avec le CEA (Commissariat à l'énergie atomique) sur les biais cognitifs dans la simulation de crise et avec Crisotech sur la prise en compte de la *data science* dans la gestion de crise. **I**

msmgr.fr

* Solution visant à lutter contre la concentration excessive des industries dans les centres urbains.

UN PROJET ÉTUDIANT AUTOUR DE LA LUTTE CONTRE LA DÉSINFORMATION RÉCOMPENSÉ

Une équipe de cinq étudiants de la promotion 2023-2024 a décroché il y a quelques mois la première place des EY Risk Transformation Awards France (auxquels est associée l'Amrae), catégorie « Innovation risk management étudiant ».

À l'honneur : Juliette Bonnardel, Julien Coquerel, Cynthia Tchoumjeu, Luca Buisson et Jenny Joseph. Ensemble, les soirs et les week-ends, dans un contexte de travail déjà chargé, ils ont construit un projet autour de la question de la mésinformation et de la désinformation liées à l'intelligence artificielle (IA).

« En raison de l'émergence des IA, il est aujourd'hui complexe d'identifier les fausses informations et notamment les deepfakes*. Notre projet est d'élaborer une extension aux moteurs de recherche qui permettrait d'analyser la réalité des informations retranscrites, en donnant précisément la proportion de ce qui est vrai et de ce qui est faux. Au lecteur ensuite de décider s'il poursuit sa recherche », explique Jenny Joseph. Son camarade, Luca Buisson, précise l'intérêt tout particulier pour les professionnels du risk management et de l'assurance : « Des décisions potentiellement lourdes de conséquences peuvent être prises à partir d'informations faussées. Par exemple, une entreprise responsable de la construction de sites olympiques qui mandate une autre entreprise pour l'approvisionnement en matériaux. Si cette dernière était accusée à tort de faire travailler ses collaborateurs dans des conditions précaires, la réputation de son client serait entachée par ricochet. Aigis permettrait d'identifier rapidement cette fake news et de communiquer rapidement pour maintenir la confiance de toutes les parties prenantes. »

L'idée de ce projet, dont le nom de code est Aigis, est née à l'occasion des ateliers et des conférences menées dans le cadre des Rencontres Amrae. Les cinq étudiants, qui sont en train de finaliser leur thèse de fin d'études, sont encouragés par les experts d'EY et leurs contacts au sein de l'Association à finir ce projet, au-delà du terme de leur formation. Perspective qu'ils espèrent bien confirmer dans les prochains mois, tout en pilotant en parallèle leur jeune carrière professionnelle : dans le courtage pour Luca ou chez EY comme consultante risques projets et IT pour Jenny.

* Faux contenus.



Les lauréats des EY Risk Transformation Awards 2024, catégorie « Innovation risk management étudiant ». De gauche à droite : Luca Buisson, Jenny Joseph, Juliette Bonnardel, Cynthia Tchoumjeu et Julien Coquerel.



ORDRE DE MALTE
FRANCE

Association reconnue d'utilité publique depuis 1928

Face aux situations de détresse, vous pouvez agir dès maintenant.

FAITES UN DON



En ligne sur notre site 100 % sécurisé :
don.ordredemaltefrance.org



Par courrier en envoyant votre chèque à
l'Ordre de Malte France, 42, rue des Volontaires 75015 Paris

75 % de votre don sont déductibles de votre impôt sur le revenu*

*dans la limite de 1 000 €, puis à hauteur de 66 %, dans la limite de 20 % de votre revenu imposable.



Avec **UN DON DE 50 €**, par exemple (12,50 € après déduction fiscale),
vous nous permettez de distribuer un petit-déjeuner à 30 personnes sans-abri.



ACCUEILLIR - SECOURIR - SOIGNER - ACCOMPAGNER

Les ARM font peau neuve

Pour mieux coller aux attentes et enjeux des risk managers, Amrae formation procède à la révision du programme *Associate in risk management* (ARM). Les modules « nouvelle version » seront disponibles pour la première session 2025.

L'ARM est indiscutablement la certification internationale de référence dans le risk management. Elle a été créée et est portée par The Institutes, organisme américain de formation spécialisé dans la gestion des risques et des assurances. Plus de 35 000 certifiés (risk managers, responsables du contrôle et de l'audit internes, courtiers, assureurs, consultants, ingénieurs) sont recensés à travers le monde. En France, Amrae formation est le seul organisme habilité à délivrer ce programme. Son contenu était jusqu'ici adapté au public français et actualisé en permanence. Il s'appuie sur la version 2017 du *Textbook* (manuel de référence) de The Institutes. Un important travail de traduction et de révision est actuellement mené par Amrae formation et ses experts afin de proposer, dès l'année prochaine, une nouvelle déclinaison construite à partir de la toute dernière version élaborée par The Institutes.

Les ARM 54, 55 et 56 deviennent respectivement 400, 401 et 402

Le parcours ARM est aujourd'hui composé de trois modules : diagnostic des risques (ARM 54), réduction des risques (ARM 55) et financement des risques (ARM 56). Les modalités du parcours pédagogique et la trame générale restent similaires, mais avec un contenu revu et enrichi : douze jours de formation pour chacun des trois modules d'un programme dispensé en présentiel et à distance. Les modules peuvent toujours être suivis indépendamment les uns des autres afin de lisser dans le temps la charge de travail. Le module ARM 400, clé de voûte de la formation, est celui du démarrage. Prérequis pour les modules ARM 401 et ARM 402 : avoir suivi le module ARM 400 (ex-ARM 54). Un examen, sous forme de QCM (même principe dans la nouvelle version), vient sanctionner la certification pour chacune des briques thématiques. « *Nous avons deux sessions par an avec une douzaine de participants. Nous resterons sur cette base avec les nouveaux ARM* », précise Anne-Marie Cona, directrice d'Amrae formation.

L'ARM 54 devient donc l'ARM 400 « Risques dans un monde en évolution ». L'ARM 55 devient logiquement l'ARM 401 « Évaluation holistique des risques », et l'ARM 56 évolue vers l'ARM 402 « Traitement efficace des risques ». Ils sont toujours respectivement pilotés par trois coordinateurs : Laurence Baillif, Jean-François Iparraguirre et Laurent Barbagli. Chacun d'entre

eux était, et sera, accompagné de plusieurs intervenants, experts opérationnels de diverses thématiques. « *Les principales évolutions du programme portent sur l'introduction de nouveaux risques émergents qui n'étaient pas abordés spécifiquement dans le Textbook jusqu'ici. Autre évolution : le sujet des données qui devient prépondérant désormais* », poursuit Anne-Marie Cona.

Données et risques émergents

Dans le détail, pour l'ARM 400, il s'agira toujours de couvrir les fondamentaux de la gestion du risque : présentation du dispositif de gestion des risques, normes et réglementation, inventaire des grandes classes de risques, méthodes d'identification et introduction du traitement des risques, etc. « *Nous avons déjà ajouté à ces fondamentaux des ateliers concernant plutôt la posture, le savoir-être, la formulation des risques, le lien entre gestion des risques et culture d'entreprise. Dorénavant, ces notions ont été ajoutées au Textbook. Les grands changements concernent la prise en compte des données dans la gestion des risques. Comment ces données, disponibles en grand nombre désormais, peuvent être intégrées dans des indicateurs et impacter positivement les méthodes d'évaluation des risques. Avec évidemment le revers de la médaille, ces données constituant elles-mêmes un risque à maîtriser* », expose Laurence Baillif, ingénieure certifiée ARM 54, consultante en accompagnement à la gestion des risques et coordinatrice de l'ARM 54 depuis 2017. La mouture 2025 permettra par ailleurs d'aller plus loin sur les risques émergents.

Le nouvel ARM 401 – piloté par Jean-François Iparraguirre (manager du pôle gestion des risques et des crises pour le Centre national de prévention et de protection CNPP, coordinateur de l'ex-ARM 55 depuis 2022 après avoir lui-même été certifié en 2021) – sera toujours centré sur le cœur méthodologique d'identification et de traitement des risques, mais là aussi avec « *une ouverture plus affirmée à la question des données* », explique l'expert. « *Certains intervenants abordaient ce sujet dans l'ancienne formule, nous allons encore renforcer cela, avec de nouveaux professionnels qui pourront apporter leur expérience sur ce point spécifique*. » Pour lui, le programme ARM, ancienne et nouvelle versions, continue de fournir une approche globale du risque et l'étend à la dimension des données.

À NOTER !

Une passerelle est prévue pour ceux qui ont réalisé une partie du parcours sous l'ancienne version.

LAURENCE BAILLIF

Consultante en accompagnement
à la gestion des risques,
coordinatrice du futur ARM 400



« Les grands changements concernent la **prise en compte des données** : comment elles peuvent [...] **impacter positivement les méthodes d'évaluation des risques.** »

JEAN-FRANÇOIS IPARRAGUIRRE

Manager du pôle gestion
des risques et des crises pour le CNPP,
coordonateur du futur ARM 401



« Nous allons **renforcer l'ouverture à la question des données, avec de nouveaux professionnels** qui pourront apporter leur expérience sur ce point spécifique. »

Enfin, dans le futur ARM 402, Laurent Barbagli, le coordinateur de ce module, aura pour mission, avec une équipe d'intervenants experts de référence, d'adresser les mécanismes de traitement des risques : assurance, outils financiers, transfert aux marchés de capitaux, effets de leviers contractuels, réassurance, auto-assurance, captive, etc. « *Dans cette nouvelle version de l'ARM, nous allons traiter beaucoup plus largement de nouveaux enjeux du risk management liés aux innovations technologiques et à la donnée. Nous allons aussi aborder de nouveaux chapitres, en lien avec l'élargissement des missions des risk managers : sur la propriété intellectuelle, par exemple, ou la gestion des flottes de véhicules (avec télématique et objets connectés)* », expose Laurent Barbagli, coordinateur ARM depuis 2018, ancien risk manager du Club Med et de Lafarge, ancien administrateur Amrae et entrepreneur du secteur de l'assurtech. Pour lui, les anciennes et nouvelles versions des ARM apportent aux certifiés une vision stratégique et opérationnelle du risque sous un prisme international. I

**LAURENT BARBAGLI**

Entrepreneur du secteur
de l'assurtech, coordinateur
du futur ARM 402

« Nous allons traiter beaucoup plus largement de **nouveaux enjeux du risk management liés aux innovations technologiques et à la donnée.** »

CE QUE LE PROGRAMME ARM LEUR A APPORTÉ...

**Leslie Noël, head of insurable risk strategy chez HSBC**

J'ai suivi le programme des ARM entre 2018 et 2020, à raison d'un module par an. J'étais alors risk manager assurances en charge de la région EMEA, juriste en droit des assurances dans un groupe international. Je souhaitais élargir mes connaissances et avoir une vision plus globale du risk management. L'aspect international et particulièrement étasunien des ARM est un vrai plus quand on travaille dans un grand groupe. Des collègues, ailleurs dans le monde, avaient aussi suivi ce programme, cela me permettait d'intégrer cette communauté professionnelle. Cette certification m'a apporté un développement certain, je me réfère d'ailleurs encore à ce que j'ai appris à cette époque.

**Stéphanie Kleinmann, group risk manager chez Hager Group**

(lire le Portrait dans Atout Risk Manager n° 40)

La certification ARM m'a été proposée dans le cadre de mon arrivée chez Hager Group. J'ai évidemment relevé l'offre : je venais de l'assurance et je souhaitais élargir ma vision au risk management. Cette certification internationale, au-delà d'acquiescer les compétences complémentaires nécessaires à ma prise de poste, me permettait aussi d'avoir une meilleure reconnaissance de mes pairs, à l'externe mais aussi au sein même du Groupe.

Le programme, que j'ai suivi en 2015 et 2016, a largement répondu à mes attentes, tant sur les enseignements techniques que sur l'aspect communautaire : avec les intervenants et les autres participants nous venions d'horizons très variés, mais avec un intérêt commun pour le risque. Depuis, je communique régulièrement avec les autres certifiés de ma promotion ou avec les intervenants. Nous échangeons sur des bonnes pratiques et partageons des retours d'expérience sur des partenaires ou des prestataires.

Par **Stéphanie Gallo****AMRAE**
FORMATION

Avec Amrae formation, Veolia donne de l'air à ses experts du risque

Veolia a lancé une session-pilote de formation avec Julien Paccaud, ostéopathe spécialisé dans l'accompagnement des salariés, pour aborder des thématiques liées au risque humain et à la performance physiologique. Une déclinaison est proposée dans le catalogue Amrae formation.

JULIEN PACCAUD
Ostéopathe spécialisé
dans l'accompagnement
des salariés



« Les risk managers ont des carences en termes de **carburants** : eau, sommeil, sucre, oxygène. Ce sont **des leviers importants qu'ils peuvent actionner pour améliorer leur performance.** »

OLIVER WILD
Directeur des risques
et des assurances de Veolia,
président de l'Amrae



« Cette séquence de formation est un **grand succès**, je constate que **mes collaborateurs sont plus épanouis.** »

Experts, nous connaissons bien le risque humain. Il a vraiment été mis en lumière depuis la crise sanitaire. Il est important de le maîtriser, y compris dans ses propres équipes de risk management ! Il ne faut pas les oublier... » Dans cette optique,

Oliver Wild, directeur des risques et des assurances de Veolia et président de l'Amrae, a fait appel à Amrae formation pour mettre en place une formation sur mesure dédiée à son équipe. « Je voulais une formation permettant des retrouvailles d'équipes, utile tant pour l'équipe globale que pour chacun de ses membres. »

Intitulée « Savoir gérer son énergie et sa concentration, deux piliers pour améliorer la performance et l'adaptation du risk manager », la formation est pilotée par Julien Paccaud. Avec cinq experts spécialisés dans diverses thématiques, il anime chaque mois, depuis mars 2024, une conférence d'une heure et demie pour la vingtaine de collaborateurs du département dirigé par Oliver Wild. Ostéopathe de formation, notamment pour des sportifs de haut niveau, Julien Paccaud a aussi été champion de France de ski nautique. Pour lui, la performance

s'appuie sur neuf piliers qu'il aborde au fil des sessions : être bien dans son corps, comprendre les bons carburants, améliorer son sommeil, avoir une bonne nutrition, prendre soin de sa vision oculaire, avoir un bon état d'esprit, utiliser la respiration comme outil de performance, préserver ses capacités de résilience, se fabriquer des rituels de champion (par exemple, savoir se fixer des objectifs raisonnables). Julien Paccaud estime que la performance des organisations n'est plus aussi fortement corrélée à la technologie, aux processus et à la structure qu'auparavant, mais plutôt à la « conscience positive » du collaborateur dans son environnement de travail.

Redécouvrir les leviers physiologiques pour améliorer sa performance

« Plus que dans d'autres corps de métiers, les risk managers semblent avoir des carences de carburants : eau, sommeil, sucre, oxygène. Je leur montre que ce sont des leviers importants qu'ils peuvent actionner pour améliorer leur performance », détaille Julien Paccaud. En outre, il illustre : « Une présentation importante devant son conseil d'administration se prépare bien en amont. Et non pas en buvant un café ou en fumant une cigarette cinq minutes avant. Il peut s'agir de faire un peu d'exercice la veille pour se détendre afin de passer une meilleure nuit et d'arriver plus frais, plus reposé. La nutrition est importante aussi : il ne faut pas grignoter n'importe quoi quelques heures avant en espérant se donner un coup de fouet : le risque est plutôt de provoquer un pic glycémique et un coup de fatigue. »

Les conférences sont ensuite complétées par des échanges, au sein de l'équipe, sur un groupe WhatsApp. « Nous y partageons nos petits succès du quotidien, nos efforts pour faire évoluer nos habitudes. Nous en discutons aussi autour de la machine à café, cela crée du lien. Cette séquence de formation est un grand succès, je constate que mes collaborateurs sont plus épanouis », note Oliver Wild.

Cette formation en interne, pour Veolia, est un pilote. Elle sera déclinée prochainement au sein du catalogue d'Amrae formation sous la forme de quatre demi-journées en présentiel. Deux autres sujets connexes seront ajoutés au catalogue : un module d'une demi-journée sur la gestion du stress et une demi-journée intitulée « Développer le bon *mindset** grâce à la psychologie positive ». I

* État d'esprit.






JOYEUX
SERVI AVEC LE CŒUR

UN CAFÉ QUI REVEILLE AUSSI L'INCLUSION

100% DES BÉNÉFICES
POUR L'EMPLOI DE
PERSONNES EN
SITUATION DE HANDICAP



ARNAUD, ÉQUIPIER AU CAFÉ JOYEUX
SAINT-PHILIPPE-DU-ROULE

Cafés d'exception disponibles en grains, capsules et moulu,
torréfiés et conditionnés en France. 

En vente sur CAFEJOYEUX.COM



Par Aurélie
Nicolas

En se structurant, la FFCE gagne en visibilité



Alors que la Fédération française des captives d'entreprise (FFCE) est déjà reconnue par les acteurs institutionnels en France et à l'étranger, il paraît opportun que toutes les captives françaises la rejoignent pour conforter sa place d'acteur de référence.



La FFCE, l'Amrae et Ferma, hautement représentées lors du Forum Global Programmes Europe du 18 septembre 2024, à Londres.

La FFCE fête sa première bougie cet automne. Un anniversaire qui marque la première pierre fondatrice de cette fédération créée à l'initiative de l'Amrae. « Notre objectif est simple : organiser la représentation des captives d'assurance et de réassurance françaises au sein du débat institutionnel afin que, fortes du soutien des partenaires du marché, elles parlent d'une voix unique à toutes leurs parties prenantes : parlementaires, Gouvernement, régulateur, superviseur, fédérations d'entreprises », rappelle Brigitte Bouquot, présidente de la FFCE.

Une fédération jeune, mais solide

La FFCE compte déjà huit captives françaises dans ses rangs : Assuraposte Ré, Avril Ré, Groupe SEB Ré, Naval Group Ré, Orano A&R, Publicis Ré, Veolia Environnement Services-Ré, et L&J Ré de L'Oréal. Aux côtés de l'Amrae, celles-ci sont membres actifs de la gouvernance en proposant des administrateurs au conseil d'administration. La Fédération agrége aussi des entreprises, membres associés (Capgemini, Sonepar, Stef, Forvia), ainsi que des membres partenaires (AXA XL, Bessé, Diot-Siaci/2RS, Fidal, Milliman, Scor, Marsh et Zurich France) impliqués dans le développement et la gestion des captives. Dix-huit captives sont agréées en France, dont trois depuis cette année, et huit sont en attente d'agrément : c'est un volume encourageant. En outre, huit sociétés ont déposé un dossier auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) ; les délais d'obtention de l'agrément semblent longs face aux réalités des entreprises.



BRIGITTE BOUQUOT
Présidente de la FFCE

« Notre objectif est simple :
**organiser la représentation
des captives d'assurance et
de réassurance françaises au
sein du débat institutionnel.** »



Pas d'erreur de jeunesse, de la stabilité !

« Il est important d'éviter toute erreur de jeunesse afin de contribuer à la stabilité du système. La FFCE veille à ce que les nouvelles captives mettent en œuvre une gouvernance "irréprochable" dans le cadre de Solvabilité 2, tout en apportant la réponse adaptée aux attentes de leurs actionnaires pour le financement des risques du groupe », indique François Beaume, vice-président de l'Amrae.

Un rapport au Parlement étant attendu en 2025 sur les résultats effectifs du nouveau dispositif français, et notamment de la provision, l'idée est d'éviter de voir resurgir les doutes ou les critiques sur les captives vues comme outils d'optimisation fiscale, ce qu'elles ne sont pas. « Une captive n'est pas un outil ayant vocation à créer des provisions "artificielles", c'est une société de réassurance. Elle aide à identifier et à estimer les expositions aux risques de l'entreprise ainsi qu'à gérer ses risques significatifs », précise Alain Ronot, vice-président de la FFCE. Toujours dans un souci d'irréprochabilité, la FFCE travaille à la mise en place d'un code de gouvernance et de bon fonctionnement qui fera référence.

« Les autres priorités de la FFCE sont d'approfondir les questions de domiciliation : certains membres adhérents ont déjà une captive hors de France et se posent la question d'une relocalisation potentielle dans l'Hexagone. La FFCE doit être là pour les accompagner sur cette question complexe », continue Alain Ronot.

Les lignes bougent en Europe sur la gouvernance des captives

Constatant que les pratiques européennes sont hétérogènes, la révision de Solvabilité 2 en cours vise à les faire converger. Il faut saluer l'action de Ferma pour la reconnaissance des captives dans la catégorie des assureurs *Small and Non Complex* (petits et non complexes) et rester attentif à la consultation de l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles (EIOPA) sur les mesures de proportionnalité.

La France est reconnue pour son haut niveau de supervision de l'assurance, au regard de la profondeur de son marché, elle est aussi reconnue pour la bonne gouvernance de ses entreprises. « Ainsi, l'opinion de l'EIOPA parue en juillet 2024 sur le thème de la gouvernance des captives est venue conforter la pratique française », souligne Hubert de L'Estaille, délégué général de l'Amrae. Une gouvernance « responsable » de la part de l'entreprise, mise en œuvre avec proportionnalité, par l'externalisation de prestations de gestion ou techniques, mais attentive à tous conflits d'intérêts internes et externes. « Si la proportionnalité est absolument indispensable pour maîtriser les coûts, les entreprises ne restent pas moins les seules responsables in fine, et leurs représentants doivent bien comprendre leurs rôles et responsabilités », souligne Brigitte Bouquot. En ce sens, l'enjeu prioritaire est de former les dirigeants et les administrateurs des captives à la logique prudentielle de l'assurance. Et qui de mieux que des risk managers pour parler aux administrateurs de la captive et pour former des risk managers à ces nouvelles fonctions ? Des formations dédiées à cet effet vont ainsi être ajoutées au **catalogue d'Amrae formation**. ■

LA FFCE EN VUE SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

Après une prise de parole au congrès **Airmic Captives Forum** le 6 mars 2024, la FFCE a été invitée à présenter la *French Success Story* (histoire d'une réussite à la française) lors du récent **Forum Global Programmes Europe** qui s'est tenu à Londres le 18 septembre dernier.

« Nous sommes ravis d'être entendus dans ces différentes assemblées, comme au **Forum Ferma** à Madrid, du 20 au 22 octobre 2024. »

Prochain événement à venir, et non des moindres, le **Paris Captive Forum**, qui se tiendra le 19 novembre 2024 à la **Maison de la Chimie**. L'occasion pour la FFCE de souffler sa première bougie, devant les risk managers, en présence des pouvoirs publics et des acteurs du marché, afin de présenter ses réalisations et sa vision stratégique.



Alkera.

L'imprévu s'arrête là.

Le Groupe Alkera propose une offre complète
avant, pendant et après sinistre.



Contactez-nous

direction.commerciale@alkera.fr

Nos 890 experts vous accompagnent dans la gestion de vos sinistres
sur l'ensemble du territoire métropolitain, en Outre-Mer et à l'international.

Construction • Dommages aux biens • International • Matériel, bris de machine • Pertes
d'exploitation, finances • Protection juridique • RC industrielle, décennale, construction • TRC •
TRME • RCCI • Audiovisuel • Événementiel • Fine Art • Sécheresse • Transport • Vol • Cyber •

www.alkera.fr



→ Cinq questions à...

Grégoire Dutertre,

président de la commission Géopolitique de l'Amrae
et responsable des risques groupe de Sonepar



Le 17 juillet dernier, pour le lancement de la commission Géopolitique de l'Amrae, le débat s'est centré sur l'impact des résultats des législatives anticipées en France sur les entreprises, avec une analyse des enjeux macroéconomiques, politiques et sécuritaires. La session était organisée en partenariat avec la commission ERM 360°. Parmi les intervenants : Maxime Darnet, économiste senior chez Allianz, ainsi que Matthieu Jan et George Dyson de Control Risks. Échanges avec Grégoire Dutertre sur les moments forts et les points soulevés par les experts présents.

Quels étaient les objectifs de cette session de la commission Géopolitique de l'Amrae ?

Cette session inaugurale visait à fournir aux risk managers une analyse des impacts des législatives anticipées sur l'économie, la politique et la sécurité en France. Nous voulions aider les entreprises à anticiper ces enjeux afin qu'elles puissent adapter leurs stratégies en conséquence. Grâce aux interventions d'experts en macroéconomie et en risques géopolitiques, nous avons pu offrir une vision globale des enjeux à venir.

Maxime Darnet a présenté des prévisions macroéconomiques pour 2024 et 2025. Quels sont les points à retenir ?

Il a mis en lumière la complexité du contexte économique actuel, en soulignant que la désinflation va se poursuivre mais qu'elle sera marquée par des « soubresauts » d'ici 2025, ce qui pourrait provoquer des ajustements difficiles pour les entreprises. Ces dernières doivent se préparer à des pressions sur leurs coûts de production et leurs marges, notamment dans les secteurs où l'inflation reste élevée. Concernant la France, Maxime a précisé que l'un des principaux défis sera de gérer la dette publique tout en maintenant la croissance, sachant que l'on note une forte baisse de la productivité du travail en France. Il a aussi mentionné la difficulté (qui semble se confirmer) de l'adoption du budget 2025 en raison des tensions politiques et sociales.

Quels éléments ont été soulevés par Matthieu Jan et George Dyson en termes d'incertitude politique ?

Ils ont tous deux insisté sur l'incertitude politique qui règne actuellement en France. Quelle que soit la composition du futur Gouvernement (inconnue à l'époque), il sera confronté à une forte instabilité, avec la possibilité de votes de défiance qui compliqueront l'adoption de nouvelles réformes. Cela signifie pour les entreprises que la législation pourrait évoluer de manière erratique, ce qui rend la planification à long terme très difficile. Matthieu a mis l'accent sur des retournements de situation à prévoir concernant les projets de lois annoncés. Cette prédiction semble là aussi se matérialiser, au vu de la situation politique actuelle et du faible soutien dont dispose le Gouvernement Barnier à l'Assemblée nationale. George Dyson a parlé des risques de troubles sociaux liés à cette instabilité politique, évoquant des manifestations possibles qui pourraient avoir des impacts opérationnels directs sur les entreprises, notamment en termes de sécurité et de continuité des activités. S'il n'y pas eu d'incident majeur pendant les Jeux Olympiques, la situation reste tendue et les risques liés à l'activisme, au terrorisme et aux cybermenaces persistent.

À l'échelle européenne, qu'en est-il des répercussions pour les entreprises opérant au-delà des frontières françaises ?

Comme l'a indiqué Matthieu Jan, bien que le président Macron conserve une certaine influence au sein de l'Union européenne, les turbulences politiques internes risquent de limiter la capacité de la France à impulser des

politiques ambitieuses sur le plan européen. Cela pourrait affaiblir la réponse collective de l'Europe face à des défis globaux comme les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine. En parallèle, George Dyson a souligné que l'Europe est vulnérable à des menaces hybrides. Le rôle déstabilisateur de la Russie et la possibilité d'une présidence Trump en 2024 pourraient compliquer la situation en Ukraine. Pour les entreprises, cela signifie des risques accrus en matière de chaînes d'approvisionnement, l'accès aux matières premières critiques pouvant être restreint en raison des tensions géopolitiques croissantes.

Dans cet environnement incertain, quel est le message à retenir pour les entreprises françaises et européennes ? Quelles priorités pour les mois à venir ?

Nos intervenants ont insisté sur la stabilité des institutions françaises, facteur rassurant pour les entreprises. Néanmoins, le message à retenir est d'être prêt à naviguer dans un environnement en constante évolution. Il est essentiel d'adopter une approche proactive en matière de gestion des risques. Cela implique de surveiller de près les changements économiques et politiques, de renforcer les plans de continuité d'activité face aux crises potentielles et d'ajuster les stratégies en fonction des nouvelles régulations et des risques sécuritaires. Les entreprises doivent également anticiper les perturbations des chaînes d'approvisionnement et prévoir des solutions alternatives pour sécuriser l'accès aux matières premières et produits critiques, dans un contexte où les tensions internationales peuvent bouleverser le commerce mondial. Vigilance, anticipation et résilience sont les mots clés pour manœuvrer au mieux durant cette période d'instabilité. I

Régions

Regards croisés des pilotes sur les dynamiques locales

À travers trois zones géographiques clés – Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne et Hauts-de-France – les antennes régionales de l'Amrae poursuivent leur rôle essentiel dans l'animation du réseau des risk managers en France. Entretien croisé avec Sylvie Guichaoua, Camel Sekkai et Florence Vallon, pilotes de ces antennes, qui partagent leur perspective sur la vitalité de leur réseau local, les sujets marquants abordés cette année et leurs projets à venir.



Comment se porte votre antenne régionale ?

Sylvie Guichaoua : La jeune antenne bretonne se porte très bien. Elle a fêté son premier anniversaire en juin 2024. Les membres se réunissent deux fois par an en présentiel et apprécient particulièrement ces moments d'échanges. L'antenne, coconstruite et coanimée par l'Amrae et le Medef, regroupe une grande diversité de participants, ce qui est largement apprécié. Bien que la dispersion géographique sur cinq départements limite parfois la participation, chaque risk manager a, à ce jour, pris part à au moins une des trois conférences organisées.

Camel Sekkai : Notre antenne, créée officiellement l'an dernier, se porte bien. Nous sommes assez satisfaits de la dynamique mise en place, en grande partie grâce à la bonne ambiance générale et à l'entente entre les risk managers de la région. Depuis l'ouverture, nous avons observé un afflux de membres issus de secteurs variés, ce qui enrichit les échanges. Nous avons un noyau dur de 15 à 20 participants réguliers et, en général, nos événements réunissent une trentaine de participants.

Florence Vallon : L'antenne Auvergne-Rhône-Alpes continue de bien se porter après onze ans d'existence. Nos adhérents sont très actifs et participent toujours avec enthousiasme aux réunions. Nos échanges se déroulent dans une ambiance conviviale, avec un partage de connaissances toujours enrichissant. Les nouveaux adhérents trouvent également un grand intérêt à rejoindre nos événements.



↑
Antennes régionales Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Hauts-de-France : des moments d'échanges entre risk managers, dans une ambiance conviviale. Le partage de connaissances y est toujours fructueux et prolifique.

Quels sont les sujets qui ont le plus capté l'attention des adhérents en 2024 ?

S.G. : L'exercice de gestion de crise du 28 mars dernier, animé par Raphaël de Vittoris, a suscité un grand intérêt. Ce type d'événement offre une mise en situation concrète qui plaît beaucoup aux participants.

C.S. : Notre dernière session sur les risques environnementaux a particulièrement marqué les esprits, surtout en raison des actualités locales et de la qualité des intervenants. La table ronde sur la cybersécurité de l'année dernière a également connu un grand succès. Ce risque reste une priorité majeure pour nos organisations, d'autant plus que le marché des assurances connaît d'importants bouleversements dans ce domaine.

F.V. : Sur l'année écoulée, tous les sujets abordés ont été enrichissants, même ceux qui, au départ, semblaient moins directement pertinents. Deux thèmes se sont toutefois distingués : l'intervention de l'Anssi et de la Gendarmerie nationale sur la cybersécurité, et la prévention des incendies de grande ampleur, avec des retours d'expérience d'experts.

Quels sont les grands axes de réflexion que vos antennes respectives ont mis en avant à la rentrée ?

S.G. : Nous allons continuer notre partenariat avec les antennes locales du Medef afin de sensibiliser davantage les entreprises bretonnes à la gestion des risques. La conférence du 12 septembre à Rennes avait pour thème : « Devoir de vigilance et responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Risques ou opportunités pour les entreprises ? ». Un sujet d'actualité qui a fortement intéressé nos membres.

C.S. : Nous avons plusieurs sujets en préparation. Par exemple, la couverture du capital des actifs des entreprises dans le cadre de leur croissance externe est un sujet qui pourrait être abordé avec le Medef. Nous envisageons également de traiter celui des captives d'assurance, avec des retours d'expérience sur les captives « à la française ». Enfin, comme tous les ans, nous ferons le point sur le marché des assurances en vue des renouvellements de fin d'année.

F.V. : Nous réfléchissons à des sujets transverses et innovants pour fédérer nos adhérents, comme l'assurance des sites de tri et de collecte, l'intelligence artificielle, ou encore les audits d'assurance. Nous envisageons également d'organiser un atelier plus original pour sortir des sentiers battus et stimuler les échanges.

Quelques remerciements à adresser ?

S.G. : Je tiens à remercier Xavier Migeot, délégué général du Medef 35, ainsi que Marie-Élise Lorin, notre « marraine » de l'Amrae Bretagne, pour leur disponibilité. Un grand merci également à Rémi Bottin, coprésident de la commission des risques de Nantes Place Financière, et à Benoît Vraie, directeur scientifique de l'Amrae. Sans oublier, bien sûr, les membres du bureau permanent qui soutiennent toutes nos initiatives.

C.S. : Il y a de nombreuses personnes à remercier ! D'abord nos adhérents, pour leur fidélité et leur engagement à chaque événement. Merci aussi à nos partenaires, notamment Thibaut Cauliez, secrétaire général du Medef Nord, ainsi qu'à l'équipe du bureau permanent de l'Amrae. Et je n'oublie pas mon binôme, Thibaud Dufossé, avec qui je coanime cette belle dynamique dans la région.

F.V. : Je souhaite exprimer toute ma gratitude à mes deux copilotes, Marie-Pierre Bossard et Philippe Barré, qui jouent un rôle essentiel dans la vie de notre antenne. Je remercie également nos adhérents pour leur enthousiasme et leur convivialité, ainsi que les intervenants qui parfois viennent de loin. Un grand merci enfin à Marie-Élise Lorin, administratrice de l'Amrae, et au bureau permanent qui nous aident beaucoup dans l'organisation des réunions. ■



SYLVIE GUICHAOUA (Bretagne)
Directrice juridique, pôle risques
et assurances du groupe Legendre



CAMEL SEKKAI (Hauts-de-France)
Directeur risques et assurances groupe
chez Petit Forestier



FLORENCE VALLON (Auvergne-Rhône-Alpes)
Directrice adjointe assurances
chez Métropole de Lyon

Au service de l'expertise internationale

Naudet est une équipe de 75 experts spécialisés en risques industriels et techniques, agro-agri et risques financiers. Leader de son secteur en France, Naudet se distingue par l'exclusivité de son activité au service de l'expertise pour les assureurs et réassureurs de l'industrie et des grands comptes internationaux.

Airdjusting est un acteur incontournable de l'expertise aviation qui intervient en France et à l'étranger au profit des assureurs d'opérateurs majeurs, de constructeurs, et d'aéroclubs en dommages et en responsabilité civile.

NOS DOMAINES DE COMPÉTENCE

- Aéronautique
- Aérospatial
- Agro-alimentaire
- Automatismes
- Automobile
- Bâtiment
- Centrales à béton / enrobé
- Chimie
- Cimenterie
- Cyber
- Défense - armement
- Électricité industrielle
- Électricité T. & D.
- Électronique
- Énergie-cogénération
- Énergies renouvelables
- Engins de chantier BTP
- Exploitation minière
- Génie civil
- Imprimerie édition
- Industrie verrière
- Informatique
- Machines outil
- Mécanique
- Métallurgie
- Moteurs et turbines
- Nucléaire
- Oil & Gas
- Plan de retrait
- Pétrole onshore & offshore
- Raffinage et pétrochimie
- Sidérurgie
- Recherche de causes (méthode Ishikawa 6M)
- Évaluation de préjudices immatériels et financiers
- Instruction technique des recours
- Simulation numérique, calcul d'éléments finis, présentation 3D

Par Aurélie
Nicolas

Panorama des SIGR en partenariat avec EY – Édition 2024

En facilitant la transversalité entre départements et l'harmonisation des pratiques, les systèmes d'information de gestion des risques (SIGR) ont gagné leur place auprès des risk managers. La sophistication des modules ainsi que le déploiement progressif de l'intelligence artificielle les positionnent comme un outil incontournable d'aide à la décision et d'efficacité opérationnelle. Retour sur les principaux enseignements de cette édition 2024.



Le Panorama des SIGR compare les solutions des éditeurs selon trois grands principes de base : neutralité, objectivité et orientation métier.

Un outil toujours plus plébiscité

Le marché des SIGR reste dynamique, confirmant la tendance observée par le passé : un nombre croissant d'appels d'offres est constaté encore cette année par 71 % des éditeurs répondants. Pour eux, l'entreprise internationale d'industrie et de services (à 54 %) et de grande taille (à 60 %) représente le « client type » et le

principal acheteur d'un SIGR, dont le délai d'implémentation reste inférieur à quatre mois (72 % des cas). À noter, l'offre SaaS (*Software as a Service* – logiciel en tant que service) est de plus en plus courante, à la fois à la demande des clients et des éditeurs, ce qui tend à favoriser cette solution de déploiement.

Le nombre moyen d'utilisateurs, en légère hausse, se situe entre 50 et 200 utilisateurs. Cette utilisation étendue d'un SIGR dans l'organisation peut être corrélée à l'extension de son périmètre fonctionnel et à son côté multi-modules. De fait, pour une large majorité des éditeurs (96 %) et risk managers répondants (92 %), les appels d'offres concernent fréquemment plusieurs départements de l'entreprise dans

une approche coordonnée. Une majorité des risk managers (57 %) attend même un outil unique pour l'ensemble des domaines fonctionnels (audit, gestion des risques, assurance, contrôle interne...), soulignant la nécessité de faire converger les systèmes d'information de gestion des risques afin de les rendre plus efficaces et plus transversaux.

Contribuer à supprimer les silos

Le consensus est clair. Sans conteste, le SIGR apparaît davantage comme un outil de partage, de communication, de recherche d'efficacité et d'automatisation d'analyses

transverses que comme un simple outil de gestion. Ses principaux avantages, tels qu'ils sont perçus par les gestionnaires de risques, sont l'augmentation de l'efficacité et des capacités d'analyse, l'amélioration du partage de l'information et la suppression des silos.

Cette année, parmi les critères les plus importants dans le choix d'un SIGR ressortent en tête la couverture fonctionnelle et la configurabilité... même si ce dernier critère insatisfait à l'usage près de la moitié des répondants, qui aimeraient une flexibilité encore plus importante pour prendre en compte leurs spécificités organisationnelles et méthodologiques. La facilité d'utilisation se place, quant à elle, en troisième position.

Ainsi, même si des progrès restent à accomplir, le niveau moyen de satisfaction des utilisateurs est élevé et proche de celui relevé précédemment (70 % vs 66 %), soulignant des améliorations dans l'ergonomie des outils ainsi que dans la qualité des services d'intégration et de support. Les axes de progrès concernent l'innovation, la possibilité d'interfaçage avec d'autres systèmes d'information, la configurabilité et les capacités de *reporting*. Ainsi, bien que la plupart des éditeurs offrent de plus en plus de possibilités d'interfaçage avec des applications tierces via des « API »

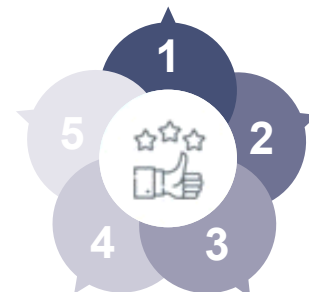
ou des imports standards, les risk managers évoluant dans un environnement multi-sources ont l'impression que des évolutions sont encore possibles.

Les traditionnels modules de cartographie des risques, audit, contrôle interne et conformité apparaissent déjà bien couverts par les éditeurs, tandis que le module de gestion du risque de tiers, ajouté pour la première fois en 2021, est désormais disponible dans 80 % des SIGR analysés. Parmi les modules les plus développés au cours des deux dernières années, citons la protection des données personnelles (+ 12 points) et la gestion de crise/plan de continuité d'activité (+ 12 points). L'ESG, également en cours de déploiement, est un module de plus en plus attendu (environ 20 points d'augmentation par rapport à 2022), qui satisfait d'ores et déjà deux tiers des utilisateurs.

L'intelligence artificielle, vers plus de nuance et de rapidité

L'intégration des fonctionnalités d'intelligence artificielle (IA), avec un niveau de couverture actuel par les éditeurs très moyen (43 %), est néanmoins en marche. Selon notre enquête, près de 70 % d'entre eux ont intégré ou prévoient d'intégrer

TOP 5 DES AVANTAGES PERÇUS

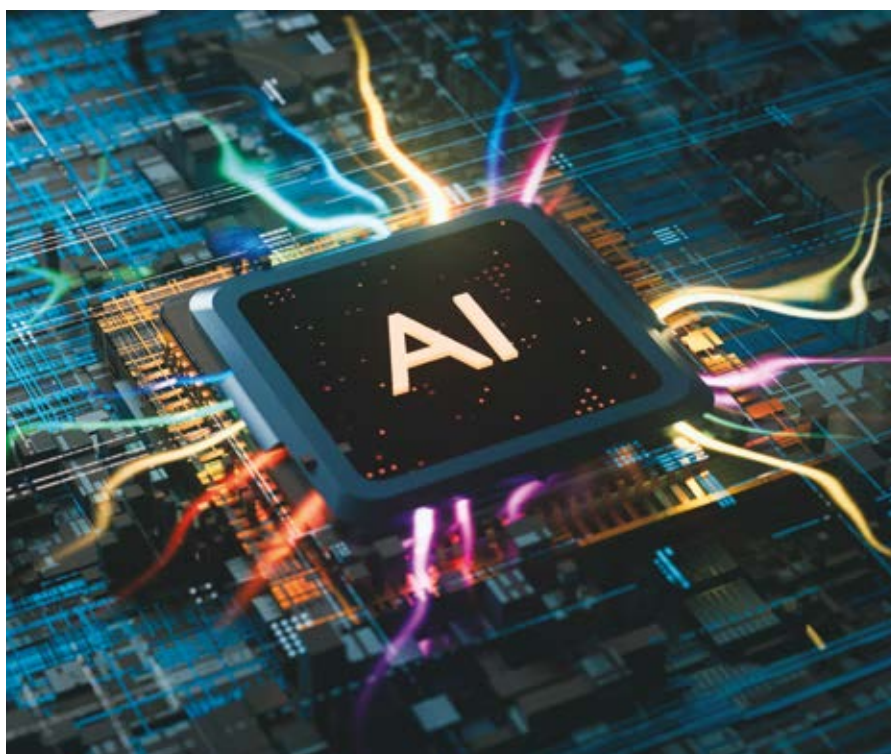


1. Faciliter le partage d'informations (et les consolidations) des entités au groupe
2. Consacrer moins de temps à la consolidation des données et plus de temps à l'analyse
3. Faciliter la transversalité entre départements via des analyses croisées
4. Harmoniser les pratiques et les *reportings*
5. Permettre la visibilité des données en temps réel

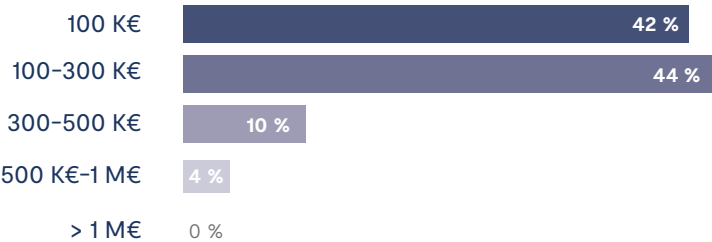
TOP 5 DES ATTENTES FONCTIONNELLES



1. Cartographie des risques
2. Plan d'action
3. Audit
4. Maîtrise des risques (gestion/prévention)
5. Contrôle interne



BUDGET ATTENDU D'ACQUISITION ET D'IMPLÉMENTATION



des fonctionnalités d'IA en 2024 dans leur produit. Leur opinion est unanime : l'IA générative (GenAI) aura un impact significatif sur leur marché, plus de la moitié prévoyant un impact modéré à fort, en particulier sur l'analyse qualitative basée sur les données partagées par les utilisateurs. C'est d'ailleurs l'objectif principal de l'utilisation de l'IA dans leurs systèmes pour 92 % des éditeurs : cette focalisation sur les apports qualitatifs et la génération de contenu fait évoluer significativement les évaluations quantitatives des risques habituellement intégrées dans les SIGR, permettant des analyses désormais plus rapides et nuancées, enrichies par des éléments de contexte traités automatiquement. Parmi les modules les plus impactés par l'IA, citons l'analyse de données (identification des modèles de risques, analyse des tendances...), la gestion des risques, la

prévention, la conformité (surveillance de la conformité réglementaire, détection de la fraude...) et la gestion des plans d'action (génération automatique de plans d'action, analyse transversale des plans d'action récurrents au sein du groupe...). L'IA offre clairement une nouvelle perspective, car ces domaines sont caractérisés par certaines complexités intrinsèques qui pourraient être difficiles à aborder avec des méthodes informatiques traditionnelles ou une supervision manuelle seule.

La CSRD impacte aussi les SIGR

Pour chaque entreprise soumise, l'entrée en vigueur à partir de 2024 de l'acte délégué de la directive européenne CSR (la CSRD,

CHIFFRES-CLÉS



58 éditeurs répondants
dont **7** nouveaux entrants,
sur **121** recensés



249 risk managers répondants,
provenant de **36** pays
et issus de **4** associations sœurs
(Ifrima, Ferma, Parima et Rims)
et du club FrancoRisk

Corporate Sustainability Reporting Directive) sera associée à une feuille de route complète sur les outils de *reporting* extra-financier. Parallèlement, le rôle et les fonctionnalités des outils SIGR vont également se transformer et se renforcer sous l'effet combiné de trois facteurs : la complexité et la masse des données à collecter, l'intégration de la double matérialité dans l'évaluation des risques et l'élargissement du périmètre du contrôle interne. Ces trois facteurs

vont entraîner une évolution dans l'offre des éditeurs d'outils SIGR : davantage de contenu (indicateurs de performance et objectifs de contrôle interne alignés avec les normes européennes ESRS – *European Sustainability Reporting Standards* – en matière de *reporting*), module d'évaluation des risques plus sophistiqué pour intégrer les analyses de double matérialité et interfaçage avec les outils de *reporting* pour faciliter l'exécution des tests de fiabilité et leur traçabilité. I

Pour télécharger le Panorama SIGR édition 2024 en version française, rendez-vous sur le site de l'Amrae, rubrique « Bibliothèque ».



LES PILOTES DU PANORAMA SIGR 2024

Amrae

- François Beaume, vice-président de l'Association, vice-président senior risques et assurances de Sonepar
- Franck Auré, directeur assurance groupe chez OPmobility
- Géraldine Bruguère-Fontenille, chargée de mission, pôle scientifique Amrae
- Marie-Lolita Crombez, chargée de mission junior, pôle scientifique Amrae

EY Consulting

- Bertrand Rubio, partenaire associé conseil en risques
- Ségolène Desquins, consultante senior conseil en risques
- Mathis Rattier, consultant conseil en risques

Objectifs des SIGR : transversalité, synergie et efficacité.



rencontres du risk management

SCULPTEURS D'OPPORTUNITES

5.6.7 fév. 2025

L'ART DU RISQUE, SCULPTEURS D'OPPORTUNITÉS

Interroger le risque, c'est convoquer l'avenir de nos organisations. Et en ces temps où le risque se complexifie et s'accélère, il est essentiel de ne pas le subir et de rester inventif face aux adaptations qu'il nécessite. En somme, l'art du risque, c'est préserver la liberté d'entreprendre.

Et en ce sens, « l'Art du Risque, Sculpteurs d'Opportunités », c'est à la fois une célébration de ceux qui osent, mais aussi une invitation de chaque professionnel du risque à rester inventif, à mettre l'innovation au service du progrès. Nous pouvons tous devenir des sculpteurs d'avenir, transformant, grâce au collectif, les incertitudes en opportunités vertueuses et pérennes.

Retrouvons-nous tous à Deauville du 5 au 7 février 2025 pour confirmer que notre courage et notre intelligence collective peuvent repousser l'incertitude. C'est en prenant ensemble les bons risques, en maximisant les opportunités, vertueuses et pérennes, que nous offrirons à nos organisations de beaux lendemains.



Oliver Wild
Président – AMRAE

ILS ÉTAIENT PRÉSENTS AUX RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT AMRAE À DEAUVILLE EN 2024



3700
congressistes



60
heures de
contenu scientifique



30
nationalités



745
Risk Managers



12
médias



74
partenaires

ILS SERONT PRÉSENTS

Antoine Albeau
Nicole Bacharan
Paola Fabiani
Carolina Klint

Enrico Letta
Jean Pisani-Ferry
Edouard Vieillefond

Toutes les infos à jour : www.amrae-rencontres.fr

DÉROULÉ GÉNÉRAL

MERCREDI

5

FÉVRIER

12^{ÈME} CONVENTION DE LA FRANCOPHONIE

AMRAE FORMATION

SESSION PLÉNIÈRE

Le monde traverse une période complexe avec de fortes turbulences. L'Europe cherche à garder son pouvoir d'influence face à des conflits de grande ampleur où l'Assemblée générale de l'ONU révèle de plus en plus ses divisions et sa paralysie. La compétitivité mondiale s'exacerbe, la France, plombée par un déficit public inédit, peut-elle rester un moteur économique en Europe ou devient-elle un frein ? Quelles stratégies pour maintenir et renforcer la compétitivité du marché unique européen ? L'Europe peut-elle se passer des États-Unis ?

L'art du risque et l'entrepreneuriat sont intimement liés, car entreprendre, c'est avant tout embrasser l'incertitude avec intelligence. Le risque, lorsqu'il est maîtrisé et appréhendé avec créativité, devient une source de potentiel et d'innovation. Tout comme l'artiste, l'entrepreneur façonne son avenir avec une part d'inconnu. À travers des témoignages d'entrepreneurs, nous chercherons à comprendre et illustrer comment le risque peut devenir un levier essentiel pour créer de la valeur et influencer positivement le monde.

JEUDI

6

FÉVRIER

ATELIERS - CONFÉRENCES

Les 27 ateliers du programme* seront en lien avec :

Parcours Durabilité

- A1. Les fondamentaux CSRD pour les entreprises de la vague 2.
- B1. Mieux maîtriser les risques ESG pour une performance optimisée de l'entreprise responsable.
- C1. La CSRD est-elle un risque ou une opportunité pour l'ERM ?

Parcours Transition climatique

- A2. Entreprises : objectifs zéro émission nette d'ici 2050, comment s'y préparer ?
- B2. Les risques d'épuisement des ressources naturelles, un défi pour les entreprises.
- C2. L'inassurabilité climatique en accusation.

Parcours Géopolitique

- A3. La supply chain à l'épreuve des crises mondiales.
- B3. Club Francorisk – Crises géopolitiques : organiser la résilience.
- C3. Guerre, sanctions et embargo : comment en réduire les impacts ?

Parcours Données

- A4. Règlementations des systèmes d'information et données : revue et contraintes associées.
- B4. Qualité de la donnée, passage obligé pour une quantification des risques efficace.
- C4. Patrimoine informationnel, comment mieux le protéger ?

Parcours Capital humain

- A5. Comment concilier performance sociale et environnementale au sein de l'entreprise ?

B5. Les programmes *Benefits* au sein de l'entreprise : quel rôle pour le RM ?

C5. Gestion de crises et facteurs humains : les techniques d'optimisation du potentiel.

Parcours IA

A6. Appréhender, gérer et transférer les risques liés à l'usage de l'IA.

B6. Apports de l'IA pour une maîtrise des risques « augmentée ».

C6. Impacts et opportunités de l'IA act.

Parcours Assurances

A7. Prévention des risques climatiques, existe-t-il un partenariat assurés-assureurs ?

B7. Incertitudes politiques et géopolitiques, comment assurer la multiplication des risques ?

C7. L'influence américaine sur l'assurance RC des entreprises, mythe ou réalité ?

Parcours l'Entreprise et son écosystème

A8. Autorités administratives : êtes-vous prêts à un contrôle sur place ?

B8. Retour d'expérience sur les JO 24.

C8. Stratégies de pilotage des tiers et de la sous-traitance.

Parcours Partenaires de l'Amrae

A9. Captives : stratégie et gouvernance.

B9. Captives : le domicile France en Europe.

C9. Construction durable et prévention des risques : la quadrature du cercle ?

*Le titre et le contenu des ateliers sont donnés à titre de première information et sont susceptibles d'évoluer.

VENDREDI

7

FÉVRIER

SESSION PLÉNIÈRE

Face au développement des catastrophes naturelles et aux pressions croissantes liées à la transition écologique, les entreprises doivent adapter leurs stratégies en matière de gestion des risques. Comment intégrer des solutions de prévention innovantes tout en répondant aux exigences environnementales ? Quels nouveaux modèles de financement durable peuvent accompagner ce double défi ? Les entreprises ne peuvent-elles compter que sur elles-mêmes dans une France surendettée ?

L'Europe se distingue par un cadre réglementaire fourni, façonné par des décennies de normes et directives européennes. Ces réglementations, bien que portant sur des thèmes louables de protection des consommateurs, de l'environnement, et de stabilité, soulèvent aujourd'hui des questions, voire des alertes : entravent-elles la compétitivité et l'innovation des entreprises européennes face à des concurrents internationaux domiciliés dans des pays à moindres contraintes ou au contraire favorisent-elles la compétitivité de nos entreprises, plus responsables ?

Toutes les infos à jour : www.amrae-rencontres.fr

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 4 FEVRIER DE 17H À 19H
(pré-enregistrement)
MERCREDI 5 FÉVRIER DE 8H30 À 19H30
JEUDI 6 FÉVRIER DE 8H30 À 19H30
VENDREDI 7 FÉVRIER DE 8H30 À 15H

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 étudiants – Coût 29 € HT

INSCRIPTION

	Inscription jusqu'au 24/10/2024	Inscription à partir du 25/10/2024
Membres AMRAE/FERMA	698 € HT	849 € HT
Autres participants	1 256 € HT	1 624 € HT
Retraité, Demandeur d'emploi	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 Ouest. Il donne accès uniquement à la journée du jeudi 6 février 2025.

Toutes les infos à jour : www.amrae-rencontres.fr

ACCENTURE

TOUJOURS PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE L'IA

L'essor de l'intelligence artificielle nécessite une adaptation technologique mais aussi et surtout humaine. Explications de Julien Prudence, Directeur Exécutif Secteur Assurance et Alain Le Corre, Directeur Exécutif Conformité & Contrôle Interne chez Accenture.



**JULIEN PRUDENCE,
DIRECTEUR EXÉCUTIF SECTEUR
ASSURANCE ET ALAIN LE CORRE,
DIRECTEUR EXÉCUTIF CONFORMITÉ
& CONTRÔLE INTERNE CHEZ
ACCENTURE**

 **accenture**

Quels sont les changements induits par l'IA et notamment l'IA générative dans l'entreprise ?

Des études estiment que d'ici 2035, 45% des heures de travail en Europe pourraient être remplacées par de l'IA générative. Les organisations évoluent pour tenir compte de ce nouveau paradigme. Dans certaines entreprises, nous constatons la mise en place de fonctions dédiées à l'IA. Ces initiatives répondent à un besoin d'encadrement et de suivi nécessaires afin d'identifier les cas d'usage les plus adaptés mais aussi d'éviter les risques tant au niveau commercial que social. L'accompagnement des collaborateurs dont une partie ou la totalité de l'activité sera concernée par l'IA générative est indispensable pour leur permettre de se recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Afin de permettre aux entreprises de rendre l'IA opérationnelle et applicative, les deux centres d'IA générative d'Accenture leur propose ainsi une expérience immersive et pédagogique au cœur de l'innovation en intelligence artificielle mais aussi le moyen de définir une feuille de route pour son déploiement au sein de leur organisation. Nous avons déjà plus de 100 cas d'usages implémentés chez plus de 40 clients en France. Mais cette profonde mutation impose aussi une transformation technologique avec la mise en place, par paliers, d'infrastructures ad hoc et d'architectures cloud.

Quels sont les écueils liés au déploiement de l'IA générative ?

Il faut tenir compte et anticiper les phénomènes d'hallucination induits par l'IA - une réponse vocale non adaptée par exemple - en particulier lorsque les datas ne sont pas maîtrisées. Il est donc important d'avancer pas à pas pour limiter les risques et accompagner le changement auprès

des différentes fonctions de l'entreprise qui n'ont pas le même niveau de maturité sur le sujet. Au-delà des fondations technologiques nécessaires, l'IA générative doit s'inscrire dans une vision stratégique partagée. Un encadrement est nécessaire pour suivre les projets et ainsi optimiser l'utilisation de l'IA, en interne avec de la communication et des programmes de formation et en externe auprès des clients en créant par exemple, des passerelles entre des interactions liées à l'IA et celles avec un collaborateur pour optimiser le process. L'essentiel sera de toujours placer l'humain au cœur de l'IA. Accenture utilise ainsi l'IA générative pour transformer ses propres métiers et faire de ses talents des collaborateurs augmentés avec des outils comme Writer (création de contenu marketing), R12 - Future Fit Roles (développement des compétences en IA et en data) ou 360 Value Navigator (prise de décisions basée sur des données en temps réel).

Quels sont les impacts sur la conformité ?

Il y a clairement une vraie plus-value sur les activités liées à la conformité et exécutées via l'IA en augmentant la fiabilité, la rapidité et la volumétrie des opérations. Un conseiller financier par exemple a une multitude de documents à remplir en rapport avec la réglementation : non seulement l'IA peut effectuer ce travail mais en plus elle peut le faire en continu en tenant compte de l'évolution du profil du client et des textes réglementaires. À noter enfin que l'IA est soumise à une régulation très stricte en Europe mais cruciale pour créer les conditions nécessaires à la confiance digitale. Toutefois, ce sont des contraintes fortes pour les entreprises notamment celles qui sont internationales et qui doivent gérer des réglementations différentes selon les pays ou les régions.

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

AMRAE
FORMATION

Notre mission :

Former les acteurs des métiers du risque et des assurances

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

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



Formations
certifiantes



Formations
courtes



Formations
intra-entreprise



En savoir plus : www.formation.amrae.fr

Contact : amrae.formation@amrae.fr | 01.42.89.33.20

Abonnement 2024*

Je désire m'abonner à la revue Atout Risk Manager pour 2024 (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

ATOUT RISK MANAGER

Contact : Amrae
Service abonnement

36, boulevard de Sébastopol
75004 Paris

Tél. : 01 42 89 33 16
atoutriskmanager@amrae.fr

Date

Signature

RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

NB : application du taux de TVA en vigueur au moment de la commande (20 % en octobre 2024).

*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.



Assureur spécialiste. Risques d'entreprise.



- **IARD** : construction, dommages aux biens, flottes automobiles, œuvres d'art, responsabilité civile entreprises, risques techniques.
- **Transport & maritime** : armateur, fluvial, marchandises transportées, pêche, plaisance, portuaire, transporteurs & logisticiens.
- **Proximité** : Bordeaux, Colmar, Dakar, La Réunion, Le Havre, Lille, Lyon, Marseille, Nouméa, Paris.
- **Métiers en région** : commerciaux, souscripteurs, gestionnaires de contrat et chargés d'indemnisation.
- **Notation Standard and Poor's** : A+
- Programmes d'assurances internationaux pour filiales étrangères.

Pour en savoir plus rendez-vous sur **helvetia.fr** et contactez votre intermédiaire d'assurance.

simple. clair. helvetia 
Votre assureur suisse


Rendez-vous sur
helvetia.fr

helvetia 

Assureur spécialiste.

Risques d'entreprise.

> Top Employer. 

simple. clair. helvetia 



QBE Multinational – Couvrir les risques dans le monde entier

Construire un monde plus résilient

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 une société anonyme de droit belge QBE Europe, au capital de 1.129.061.500 EUR, immatriculée en Belgique sous le n°0690.537.456 – RPM Bruxelles. Son siège social est situé au Bastion Tower, 10 place du Champ de Mars 5, 1050 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 situé 1 passerelle des Reflets, 92400 COURBEVOIE. 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). Pour toute réclamation : <https://qbefrance.com/nous-contacter/reclamations/>