

Amrae : « Accompagner les *risk managers* dans l'évolution de leur métier »

LES AUTEURS



Propos recueillis
par Éloi Jutteau
et Youssouf Dampaga

À l'occasion des « 31^{es} Rencontres du Risk Management » qui se sont tenues à Deauville en février 2024, la CEA a organisé une interview avec Oliver Wild, président de l'Amrae. Une occasion de mieux connaître cette association de référence pour les métiers du risque et des assurances en entreprise.

La revue l'Expert est depuis plus de 30 ans la revue de la CEA, la Compagnie des Experts. Elle est lue notamment par des jeunes experts qui entendent parler de l'Amrae, et qui dans leur carrière, seront amenés à rencontrer des *risk managers* ou d'autres acteurs de l'assurance des grandes entreprises. C'est pour cela que nous avons souhaité vous rencontrer et échanger sur l'Amrae et sur l'activité de *risk manager*. Nous proposons d'orienter cet entretien autour des trois axes :

- l'Amrae et le risque d'entreprise;
- l'intervention des experts et les relations experts/*risk managers*;
- l'avenir : nouveaux risques, formation des jeunes.

Éloi Jutteau/Youssouf Dampaga : Pouvez-vous nous présenter l'Amrae, avec quelques chiffres clés ?

Oliver Wild : L'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae) est l'association professionnelle de référence des métiers du risque et des assurances en entreprise. Issue de la fusion en 1993 de deux associations de responsables d'assurance en entreprise créées en 1972, l'Amrae a fêté ses 30 ans d'existence. L'Amrae rassemble 1800 adhérents, dont 1000 *risk managers* qui représentent 100 % des entreprises du CAC 40 et les deux tiers du SBF 120.

À l'origine, l'Amrae était une association d'acheteurs d'assurances. Le rôle du *risk manager* se limitait souvent à cela. Depuis bon nombre d'années est



Stéphane Oliver



Oliver Wild, président de l'Amrae.

Éloi Jutteau est expert d'assuré chez Dantard Expertises.

Youssouf Dampaga est étudiant à l'Enass et alternant au Crédit Agricole assurances.

apparue l'importance croissante de la gestion des risques. Le *risk management* est le socle fondamental de l'entreprise responsable. Cela veut dire que pour le *risk manager*, avant de penser assurance et couverture financière des conséquences des risques, il faut les comprendre et évaluer l'exposition aux risques et rechercher les moyens de prévention et d'action. Il s'agit d'une évolution structurelle du métier de *risk manager*.

Le directeur des assurances et le directeur des risques peuvent être deux métiers différents. J'ai la chance d'être chargé à la fois de la gestion des risques et des assurances. Avoir les deux casquettes permet de faire la passerelle entre les deux. Il y a un fil conducteur dans la maîtrise des risques et si l'on a bien compris les risques et leurs impacts, l'assurance est le moyen du financement du risque par le transfert au marché.

Il y a aussi le sujet des captives qui fait partie du financement des risques. C'est de l'auto-assurance. Dans la manière dont les entreprises appréhendent les risques, il ne faut pas juste penser assurance, il faut d'abord penser identification et prévention des risques. L'Amrae encourage, forme et accompagne les *risk managers* dans cette réflexion initiale et fondamentale de l'identification et de la couverture des risques.

Par ailleurs, l'horizon des risques ne cesse de s'étendre. Historiquement seuls les risques matériels étaient appréhendés. Le périmètre s'est élargi, des dommages sur l'activité, des dommages aux tiers ou de risques automobiles jusqu'aux risques immatériels, comme le cyber ou la responsabilité des dirigeants. Cela pousse la réflexion parce que les nouveaux risques n'ont pas les mêmes mécanismes de maîtrise que les risques classiques.

EJ/YD: Dans ce cadre, quelles sont les activités de l'Amrae ?

OW: Nous les avons organisées sur trois piliers :

- l'activité scientifique ;
- la formation ;
- le partage d'expérience pour les adhérents et les échanges entre pairs avec plus de vingt-cinq

manifestations nationales et régionales, en présence et à distance, dont les « Rencontres du Risk Management ».

■ L'activité scientifique

En 2012, l'Amrae s'est dotée d'un Comité scientifique permanent (CSP) qui a pour missions de proposer des thèmes d'étude et de réflexion, contribuer ou donner un avis scientifique sur les positions de l'association, contrôler et valider ses publications.

L'activité scientifique de l'Amrae porte sur la réflexion, sur l'anticipation et l'identification des nouveaux risques à signaux faibles auxquels les *risk managers* font face. Plus largement, la réflexion ne porte pas uniquement sur les risques internes, mais s'étend aux risques externes en fonction de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. C'est une nouvelle dimension dans l'élaboration de la cartographie des risques. Cela appelle à une compréhension et une prise en compte des parties prenantes (associations, collectivités locales, etc.) qui influencent l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Certains aspects réglementaires et législatifs vus comme des contraintes sont également de véritables opportunités pour l'entreprise. La loi Sapin 2 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique appelle une cartographie des risques de corruption par secteur d'activité et zone géographique. On prenait cela comme un exercice obligatoire. Depuis un certain nombre d'années, les entreprises ont compris qu'il fallait prendre la cartographie des risques comme une boussole et non comme un exercice de conformité par rapport à une directive européenne ou une obligation administrative.

Initialement, en France, le débat portait sur le fait de savoir s'il fallait limiter la cartographie au risque financier, juridique et opérationnel. Sur le sujet, il y a un retard par rapport aux pays anglo-saxons qui considèrent qu'il faut prendre en compte un large panel de risques dans la cartographie pour pouvoir anticiper toutes les situations.

L'évolution récente fait apparaître la maîtrise des risques comme un atout concurrentiel.

Cette réflexion scientifique et prospective représente plus de la moitié des rencontres de l'Amrae avec ses plénières et ses ateliers. Pour nourrir notre réflexion, nos intervenants sont non seulement issus de la communauté de la gestion des risques, mais aussi de la sphère académique, politique, militaire, etc. Des explorateurs peuvent côtoyer des industriels et des géostratèges, une professeure

Dans la manière dont les entreprises appréhendent les risques, il ne faut pas juste penser assurance, il faut d'abord penser identification et prévention des risques.

Les experts sont des ingénieurs du risque et les *risk managers* apprennent de leur expérience et de leur expertise.

d'astronomie croiser un philosophe, des grands patrons et économistes voisinent avec des religieux et défenseurs du climat.

On ne peut gérer les risques de son entreprise si l'on ne comprend pas la globalité et la complexité du monde dans lequel elle évolue. La réflexion scientifique sur les risques permet de nourrir le dialogue que le *risk manager* peut avoir de plus en plus souvent tant avec les entités opérationnelles qu'avec le *top management* et les organes de gouvernance. Les sujets d'échange avec ces dirigeants deviennent de plus en plus larges parce qu'on y intègre l'approche par les risques. Cela permet de construire une entreprise robuste et souple quant à ses risques et d'organiser les conditions de sa résilience en cas de problème.

Le rôle de l'Amrae est, dans cette logique, d'aider et d'accompagner les personnes dont le rôle dans l'entreprise est la gestion des risques.

■ La formation

La gestion des risques est un métier qui évolue sans cesse. Association de référence des métiers du risque, l'Amrae répond le plus largement possible aux attentes de formation métier tant de ses adhérents que de celles et ceux qui s'adressent à elle. Sa structure dédiée, Amrae formation, est certifiée Qualiopi au titre de la catégorie action de formation. Elle déploie des formations certifiantes, *Risk Management – CEFAR* ou *Associate in Risk Management – ARM*, et des formations courtes d'un à six jours, en présentiel et à distance. Au premier maillon de la chaîne, l'initiation en un jour à la gestion des risques pour les dirigeants de PME. Et comme les attentes et demandes de nos dirigeants quant aux risques, aux dispositifs de *risk management* et aux signaux faibles à suivre sont de plus en plus affûtées, on trouvera, à l'autre bout de la chaîne, « Prise de parole et présentation au *board* », soit savoir parler aux organes de direction et de gouvernance et leur présenter les dispositifs dans leur format. Amrae formation propose également plus d'une cinquantaine de formations techniques.

EJ/YD : Nous sommes à Deauville pour les « 31^e Rencontres du Risk Management », il s'agit aussi de l'événement de l'année pour l'Amrae ?

OW : Ces « Rencontres du Risk Management » de l'Amrae sont l'événement européen de référence de la gestion des risques. Cette année, nous avons

rassemblé 3700 participants dont 745 *risk managers* et 270 étudiants.

C'est l'occasion d'échanges à travers des conférences, des ateliers, des tables rondes, et bien sûr de nombreuses rencontres organisées par les partenaires, en marge du cadre de la seule organisation de l'Amrae.

La gestion des risques concerne l'ensemble du tissu économique, les relations internationales et tous les citoyens. C'est pourquoi, comme je l'ai précédemment évoqué, les intervenants des « Rencontres Amrae » dépassent le strict environnement de la sphère assurantielle ou du risque d'entreprise et incluent des politiques, scientifiques, philosophes, sportifs, militaires, religieux, journalistes, etc.

En dehors de ces rencontres à Deauville, la « Journée scientifique », qui a lieu en juin, est l'occasion pour les adhérents de découvrir les travaux des commissions et groupes thématiques. Le cocktail qui suit rassemble le cœur de notre écosystème.

L'AMRAE ET LE RISQUE D'ENTREPRISE

EJ/YD : L'Amrae apparaît historiquement tournée vers les grandes entreprises. Comment permettez-vous aux PME d'aborder également ces questions qui les concernent ?

OW : L'Amrae est une association de personnes issues à l'origine de grandes entreprises privées. Nos efforts de diffusion de la culture de la gestion des risques sont désormais visibles, même si beaucoup restent à accomplir. Pour les ETI et les PME, la gestion des risques n'est plus un gros mot. Il n'y a pas forcément de *risk manager* en titre, mais la gestion des risques y est quotidienne et souvent partagée par le secrétaire général, le directeur financier, le directeur des opérations, le directeur hygiène et sécurité, etc. L'Amrae offre des outils inspirés de ce qui se fait dans les grandes entreprises pour que les PME et les ETI puissent avoir la même réflexion.

Un outil comme *macartodesrisques.fr*, développé avec le MEDEF, permet gratuitement et anonymement aux PME d'établir une cartographie



CEA

À l'occasion des « Rencontres du Risk Management », Éloi Jutteau et Youssouf Dampaga ont pu échanger avec Oliver Wild sur le métier de *risk manager* et son évolution.

simplifiée des risques, d'animer la discussion interne et externe sur les risques, de comprendre leur exposition et de mettre en place des leviers d'actions. Pour les collectivités territoriales, il s'agit de la même réflexion. Elles ont moins la culture d'assurance, et elles ont pourtant une nécessité de procéder à une cartographie des risques.

La cartographie des risques, au-delà d'être une boussole pour une entreprise ou une collectivité locale, c'est un tableau de bord : identification de la compréhension des impacts et moyens de maîtrise à mettre en œuvre. C'est un bon outil de suivi et de dialogue avec le marché de l'assurance pour le partage du risque.

L'Amrae a également un partenariat avec le réseau des Directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG). Dans les petites entreprises, on peut retrouver le *risk management* dans le portefeuille d'un directeur financier. Il peut ainsi être un bon interlocuteur pour promouvoir la culture du risque. La majorité des adhérents de l'Amrae sont des *risk managers*, mais on retrouve aussi des directeurs financiers, des responsables de sécurité ou des responsables juridiques.

EJ/YD : À Deauville, lors de la 11^e Convention de la francophonie, des associations de *risk managers* de plusieurs pays sont intervenues. Comment les accompagnez-vous ?

OW : Le club Francorisk est dirigé par Gilbert Canaméras, ancien président de l'Amrae. Ce club est une ressource dédiée pour répondre aux besoins en termes de *risk management* dans les pays francophones, notamment sur le continent africain. L'idée est de tisser des relations avec les pays qui partagent le même environnement légal, issu souvent du Code Napoléon, et la même langue. Le club promeut et soutient la création d'associations de *risk management*. Plusieurs associations sont créées, ou en cours de création, dans des pays francophones d'Afrique. Le club permet également le partage de connaissances et de formations dans ces pays. Les travaux des adhérents du club se font autant sur le volet de la réflexion scientifique que sur la formation.

EXPERTS ET RISK MANAGERS

EJ/YD : Les experts interviennent après sinistre, mais leur rôle peut être plus étendu, et pas uniquement à l'expertise préalable. Comment voyez-vous évoluer le rôle de l'expert, et quelles sont vos attentes ?

OW : Je mettrai en effet de côté l'expertise après sinistre que nous connaissons tous. Nous voulons avoir beaucoup plus recours aux experts sur l'élaboration de la stratégie de prévention, c'est-à-dire dans l'anticipation. Il est important d'avoir de la part des experts un retour et un partage d'expérience après sinistre, au-delà du périmètre de l'entreprise, sur des secteurs d'activité ou sur des territoires donnés, qui nous permettent d'améliorer la stratégie de prévention. Les entreprises sont davantage dans l'anticipation que dans la réaction. À l'Amrae, les *risk managers* partagent énormément entre eux. Ce partage permet d'être de meilleurs professionnels du risque. L'Amrae attend aussi ce partage avec les experts dans le processus de réflexion sur la prévention. L'opérationnel qui a vu et assisté au démarrage d'un incendie ne peut pas forcément en connaître les causes. Les experts sont des ingénieurs du risque et les *risk managers* apprennent de leur expérience et de leur expertise. On attend d'eux qu'ils proposent leurs *benchmarks*, qu'ils partagent leurs expériences et non pas la seule expertise « classique » après un sinistre. On a toujours recours aux experts pour l'expertise préalable, hors sinistre. Les assureurs attendent qu'on leur communique des données de plus en plus fiables, et c'est pourquoi les *risk managers* voient l'intérêt de l'expertise avant sinistre.

EJ/YD : Dans le cadre du développement des captives des grandes entreprises, comment voyez-vous l'évolution du rôle des experts d'assuré et experts d'assurance : intervention pour la captive, intervention sous franchise ?

OW : L'intervention de l'expert dans la captive est une continuité de son rôle de conseil. Pour placer un risque dans une captive, il faut l'analyser et le quantifier. Cela peut être pour une franchise ou pour un ensemble de risques où il faut analyser et déterminer l'engagement de la captive. Il faut modéliser la sinistralité passée pour décider de la part de risques à garder dans la captive et celle à transférer au marché. Le rôle de l'expert va être important dans la valorisation des sites, dans l'établissement des *benchmarks*, etc. Il est une source d'information qui rend la démarche intelligente. Le rôle de l'expert reste important dans la prévention. On a besoin de lui pour la mise en place de mesures de prévention, notamment pour les risques gardés dans la captive. L'expert fait partie des acteurs dans l'écosystème qui permet une gestion intelligente des risques.

EJ/YD : Vous avez participé en 2022 à la conférence organisée par la CEA – Compagnie des Experts – sur le thème du dérèglement climatique. Comment envisagez-vous de poursuivre ce partenariat entre nos deux institutions, Amrae et CEA ?

OW : Je garde un très bon souvenir de cette intervention dans le cadre de la Compagnie des Experts et je suis tout à fait prêt à la renouveler sur les différents thèmes sur lesquels l'Amrae peut apporter un éclairage aux thèmes abordés à la CEA.

NOUVEAUX RISQUES ET FORMATION

EJ/YD : Les rencontres de Deauville, c'est l'occasion de réfléchir sur l'avenir. Il est question, du risque cyber, des risques environnementaux, des risques liés à l'IA, etc. Comment les *risk managers* et les acteurs du risque doivent-ils appréhender de nouveaux domaines, qui sont à la fois de nouveaux risques et également des opportunités ?

OW : Avec la même rigueur, le même engagement et la même curiosité. Le risque cyber est loin d'être neuf. Son intensité et sa fréquence, elles, ont crû. De risque technique, c'est devenu un risque d'entreprise que nous traitons comme tel avec l'ensemble des intervenants concernés dans l'entreprise, soit

Les jeunes générations devront avoir encore plus « l'intelligence de tous les risques », culture géopolitique, numérique et financière seront un facteur clé au côté de nos fondamentaux.

la quasi-totalité. La lucidité nous montre que les cybercriminels auront un temps d'avance sur nous. À nous d'organiser les préventions techniques maximales, les plans de continuité d'activité et de gestion de crise adaptés et de choisir quelles garanties financières mettre en place. Assurance, captive, rétention, mutuelle, etc.

Quant au risque climatique, c'est un sujet dont l'Amrae s'est emparé à bras-le-corps (voir formation ARM n° 38). Comment prémunir les installations existantes, quels scénarios pour demain, où s'implanter, l'assurance sera-t-elle toujours là, nos entreprises vont-elles changer leur modèle d'affaires pour aller plus vite dans la décarbonation, etc. La feuille de route est vertigineuse. Sur le thème de l'IA, ma réponse est simple : opportunité et risque.

EJ/YD : Dans votre discours d'ouverture, vous avez parlé de la transmission aux jeunes, de l'opportunité de susciter leur engagement et de leur transmettre notre culture du risque.

Comment voyez-vous pour eux l'évolution des métiers liés aux risques et à l'assurance. Quels métiers pourraient disparaître, quels sont ceux qui vont se développer et pour lesquels les jeunes doivent se préparer ?

OW : La richesse du métier est proportionnelle à l'étendue et à l'intensité des risques et aux progrès galopants de toutes les technologies. Les jeunes générations seront moins confrontées à une forme de bureaucratie que l'on peut encore connaître sur des dossiers assurantiels, la digitalisation fera enfin son œuvre de simplification. Ces mêmes générations devront avoir encore plus « l'intelligence de tous les risques », être en mesure de l'analyser et de la partager avec toutes leurs parties prenantes. Culture géopolitique, numérique et financière seront un facteur clé au côté de nos fondamentaux.

Suis-je optimiste quant aux jeunes ? Ils étaient plus de 250 à participer à la « job fair » organisée pour eux aux Rencontres. Le métier est très attractif pour les jeunes générations, où qu'elles l'exercent. ●