

# Strategic RISK

Risk and corporate governance intelligence

En partenariat avec :



LE QUOTIDIEN DE L'AMRAE

# JOUR 1

Les grands enseignements de l'année 2019, en page 8

## L'ENTREPRISE NE PEUT PLUS REGARDER LA PLANÈTE PARTIR À LA DÉRIVE SANS RÉAGIR

**Brigitte Bouquot, la présidente de l'AMRAE, appelle les risk managers et les entreprises à se mobiliser contre les menaces qui pèsent sur nos sociétés : la responsabilité sociale passe par l'action, pas les slogans**

“ Les entreprises ne peuvent plus se contenter de communiquer sur la responsabilité sociale des entreprises, déclare Brigitte Bouquot, la présidente de l'AMRAE.

“Elles doivent s'engager dans la lutte pour que nous puissions faire évoluer l'économie et la société. Nous aurons alors une chance de trouver des solutions aux terribles défis auxquels nous sommes confrontés.”

Brigitte Bouquot fait bien sûr allusion aux menaces planétaires catastrophiques telles que le changement climatique, les risques cyber ou les tensions géopolitiques. Ces risques évoluent et se diversifient ; la présidente de l'AMRAE appelle à un

sursaut citoyen chez les risk managers et les entreprises.

“Nous croyons en un capitalisme responsable, poursuit-elle. Les entreprises ne sont pas que des machines à générer des bénéfices : elles ont des obligations et des responsabilités envers toutes les parties prenantes.”

Pour Brigitte Bouquot, les entreprises parlent des grands thèmes tels que le développement durable depuis bien longtemps, mais elles tergiversent quand il s'agit d'investir réellement dans le risk management ou des actions qui feraient vraiment la différence.

“Il faut passer à l'action et investir dans des programmes qui nous

Suite en page 6 >>



axaxl.fr

AXA XL est une division du Groupe AXA qui fournit des produits et 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. © 2020

Le monde est à vous

XL Insurance

Know You Can



# DUBAI WORLD INSURANCE CONGRESS

HOSTED AND ORGANISED BY:



OFFICIAL ASSOCIATION PARTNER:



26 & 27 February 2020 | Jumeirah Beach | Dubai

**+700 DELEGATES**

**+50 COUNTRIES**

**+22 SPEAKERS**

**+35 SPONSORS**

**+2000 MEETINGS**

**+ 21 HOURS OF NETWORKING**

Join us at the Biggest 'pre-scheduled'  
Meet-up in the MENA region

<http://events.globalreinsurance.com/dwic/>

# Perspectives et enjeux des risques à l'aube d'une nouvelle décennie

OPINION  
D'EXPERT

**Face à un marché des grands risques qui se durcit, technologie et innovation peuvent aider les entreprises à être plus résilientes dans un monde interconnecté et en perpétuel changement.**

**Julien Guénot, Directeur pour la France, AXA XL**

Le début de l'année est marqué par une vive contestation sociale et des grèves qui affectent l'activité des entreprises à travers le pays.

Sur fond d'instabilité, en France et à travers l'Europe, entreprises et particuliers doivent faire face à de

nouveaux défis. Les nouvelles technologies révolutionnent le paysage industriel et contraignent les risk managers à appréhender de nouveaux enjeux. D'autre part, dans un contexte politique tendu, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à de nouvelles situations de crise. Les risques géopolitiques sont une menace vraisemblable et dont l'impact peut être considérable.

Le risque d'entreprise connaît par ailleurs un retournement de marché et certaines branches sont sous pression ; c'est notamment le cas de l'assurance dommages.

Ce n'est pas nécessairement ce que les risk managers veulent entendre. C'est cependant lors de périodes comme celles-ci que la qualité de l'analyse et de la gestion des risques de nos clients prend tout son sens. Nous souhaitons accompagner les entreprises – qu'ils s'agissent de grands comptes ou d'entreprises de taille intermédiaire – qui privilégient des stratégies de gestion du risque informées et sophistiquées. Notre objectif est de proposer une continuité de couverture et de service à nos clients et à leurs courtiers – tout en incarnant notre philosophie Payer to Partner.

L'assurance n'est pas qu'une affaire de capacité. Nous avons à cœur d'aller au-delà d'une relation purement transactionnelle avec nos clients. Sur le plan de la prévention, par exemple, les ingénieurs d'AXA XL Risk Consulting mettent plus de données et d'outils à la disposition de nos clients afin de leur permettre d'optimiser leur stratégie de risk management, et travaillent avec nos souscripteurs pour les aider à proposer des solutions adaptées.

Les catastrophes naturelles sont un enjeu majeur pour les entreprises. Cet été, une vague



de chaleur a frappé toute l'Europe et fait plusieurs victimes. Les records de chaleur enregistrés en France ont obligé certaines écoles à fermer leurs portes. Outre les effets néfastes sur notre santé, la canicule impacte certains secteurs d'activité, comme l'industrie viticole.

L'année 2019 s'est achevée comme elle a démarré, marquée

par des tempêtes qui ont touchées plusieurs régions françaises. En décembre, des alertes météorologiques ont été déclenchées dans le nord du pays. Vent, neige, grêle et inondations... Tous ces événements climatiques ont un impact direct sur la capacité des entreprises à opérer.

Nos souscripteurs travaillent en étroite collaboration avec nos clients pour comprendre la nature et l'étendue de leurs expositions, en France comme à l'étranger. Nous collaborons avec les risk managers pour mettre en place des programmes d'assurance internationaux, lorsque nécessaire, afin de leur permettre de gérer ces expositions et leurs stratégies de gestion du risque, où qu'ils opèrent.

L'année dernière, nous avons lancé un nouveau service de modélisation des risques qui permet aux entreprises de modéliser leur exposition aux risques liés aux catastrophes naturelles et adapter leur stratégie en conséquence. Parce qu'un risque bien géré est un risque perçu, compris et évalué.

La nature changeante et la sévérité des événements liés au climat nécessitent parfois une nouvelle approche. Nos souscripteurs peuvent travailler avec les équipes d'AXA Climate pour mettre en place des solutions d'assurance paramétriques.

Celles-ci sont conçues pour répondre à des événements climatiques susceptibles de causer une perte financière pour le client, sans que ce dernier n'ait à déclarer un sinistre. Un client peut, par exemple, être indemnisé rapidement et de manière automatique lorsque la température atteint un certain niveau prédéfini.

Au-delà de ce type de couverture, nous pouvons travailler avec nos clients pour les

aider à retenir une partie de leurs risques liés aux catastrophes naturelles au sein de captives ou utiliser des solutions de réassurance structurées pour transférer une partie de leur exposition aux événements climatiques extrêmes.

L'entreprise est en pleine mutation et les nouvelles technologies constituent un vecteur essentiel de transformation pour les professionnels du risk management.

Dans un monde où les innovations s'accroissent, notre mission est d'accompagner nos clients et de concevoir des solutions qui répondent à leurs besoins actuels et futurs. Nous nous intéressons de près aux avancées de l'intelligence artificielle et les projets que mènent nos équipes dédiées à l'innovation nous ont d'ailleurs livré des perspectives fascinantes sur notre manière d'appréhender, de gérer et de transférer le risque.

Cette année, nous avons lancé Cube, un incubateur d'innovation lié à la gestion du risque. Ce programme de six semaines repose sur une série d'ateliers au cours desquels les risk managers codéveloppent avec les experts d'AXA XL des solutions à leurs problématiques de risque les plus complexes.

L'AMRAE nous permet de rencontrer nos clients et courtiers Français, afin d'évoquer les sujets qui les préoccupent et les risques qui les inquiètent. Nous saisissons cette occasion pour présenter nos réponses à leurs besoins en pleine évolution.

Personne ne sait de quoi 2020 sera fait. Mais dans un contexte de hard market, notre priorité est de continuer à offrir à nos clients et à nos courtiers une offre cohérente et un accompagnement pérenne et personnalisé. **SR**

**En partenariat avec :**







# Les conférenciers des Rencontres de l'AMRAE

Les Rencontres du Risk Management AMRAE proposent toute une palette d'ateliers, de panels et de présentations. Nous avons rencontré les conférenciers et les animateurs afin d'évoquer les sujets brûlants, les grands risques du moment ainsi que les informations que les RM pourront glaner.

**François Beaume, membre du bureau de l'AMRAE pour la Transformation digitale et vice-president Risks and insurance chez Sonepar**



#### Quels thèmes allez-vous aborder ?

Nous allons évoquer les grands défis mondiaux, la transition écologique, la révolution numérique, la croissance durable, les risques géopolitiques et notamment la montée des souverainetés nationales. Puis nous aborderons des sujets plus techniques tels que les cyber-risques, l'état du marché de l'assurance ou encore les questions de conformité réglementaire.

#### Quel est le message à retenir pour les risk managers ?

Plus que jamais, restez à l'écoute du monde, renforcez vos liens avec les autres fonctions en interne et avec vos partenaires extérieurs.

#### Quelle est la tendance la plus prégnante cette année ?

L'univers dans lequel nous vivons et travaillons est devenu complexe : il est à la fois globalisé, mais également plus fragmenté que jamais. En outre, les évolutions sont de plus en plus rapides.

En tant que risk managers, il nous appartient de suivre et de comprendre ces évolutions afin de pouvoir les englober dans les process de risk management que nous appliquons au sein de nos entreprises.

Suivre ces évolutions et, en même temps, mettre en œuvre des systèmes de gestion des risques efficaces représente un vrai défi.

De plus, pour ceux qui sont aussi chargés des questions d'assurance, il faut se confronter à un marché qui devient sélectif, voire très exigeant pour certaines lignes et risques.

Cela renforce la nécessité mener des actions de prévention et de les communiquer aux marchés. Par ailleurs, les grandes structures devraient s'intéresser à la possibilité de se doter d'une captive d'assurance ou de réassurance afin de s'affranchir des conditions du marché et de disposer d'une structure robuste sur le long terme.

François Beaume animera l'atelier *La cartographie des risques au cœur des lois : retour aux fondamentaux !* lors de la seconde journée des Rencontres. Cette session est réservée aux risk managers : elle les aidera à mettre en place des outils pour gérer la complexité toujours accrue de l'environnement.

La session sera co-animée par Winifrey Caudron, chargée des assurances et des risques du Groupe Up.

La session se déroulera de 9 h à 10 h 30 dans la salle Falstaff



**Elise Vandenbrouck, head  
Property France, Swiss Re  
Corporate Solutions**



**Quels thèmes allez-vous aborder ?**

Je vais évoquer et présenter des outils technologiques qui aident les risk managers à rendre leurs actions de prévention plus efficaces. Pour les catnats, on peut parler des outils suivants :

- CatNet®, que l'on peut utiliser pour mesurer le risque, que ce soit sur un site donné ou sur l'ensemble d'un portefeuille. Il permet de recouper les dangers, les dommages, l'exposition et les informations des assurances sur un fond cartographique ou d'images satellitaires. Cet outil s'appuie sur des cartes, des données sur le changement climatique, l'impact des catnats et la densité de population pour faciliter le travail des RM
- FLOAT, qui fait appel à des drones pour faire des relevés altimétriques sur des zones délimitées. Cet outil peu onéreux et extrêmement précis permet d'évaluer et de gérer les risques d'inondation.

**Quel est le message à retenir pour les risk managers ?**

Pour mieux se préparer et gérer les catnats et les déclarations de sinistres, les risk managers peuvent s'appuyer sur des technologies très accessibles. Les risk managers seront mieux sensibilisés à leur exposition aux catnats et nous évoqueront les mesures préventives que l'on peut instituer. Nous parlerons également des outils FLOAT et CatNet.

**Quelle est la tendance la plus prégnante cette année ?**

Le changement climatique et ses effets en termes de catastrophes naturelles : celles-ci peuvent générer des interruptions d'exploitation terribles pour les entreprises.

Elise Vandenbrouck interviendra lors de l'atelier *La prévention, ou comment faire plus au moindre coût !* lors de la seconde journée des Rencontres.

Cet atelier abordera les défis que les risk managers doivent relever en matière de maîtrise des coûts et les techniques pour remporter l'adhésion de leur direction lorsqu'il s'agit d'investir.

L'atelier sera co-animé par Stéphane Richard, responsable du risk management chez Dalkia, Sandrine Cano, responsable des assurances chez Engie et Remi Verges, loss and risk analysis et risk engineering chez Airbus.

**Cette session (atelier C9) se déroulera de 15 h 30 à 17 h.**



**Anne-Marie Fournier, risk manager,  
Kering**

**Quels thèmes allez-vous aborder ?**

Dans un passé encore récent, les avancées technologiques tendaient à faire progresser les outils dont nous disposions sans pour autant modifier les savoir-faire. Nous sommes désormais confrontés à une volatilité extrême et une prévisibilité faible.

Volatilité forte, conséquences lourdes et imprévisibilité : tout cela rappelle en fait les sinistres catastrophiques que les assureurs connaissent bien et prennent en charge.

Pourtant, les assurances ne couvrent pas encore certains types de risques. On peut citer ici les risques politiques et de guerre, qui sont encore couverts par une ancienne définition : un conflit armé entre nations.

Cette définition ne couvre pas les nouvelles formes de conflits et de risques politiques telles que les attaques économiques, les attentats terroristes ou les décisions arbitraires et discriminatoires prises par des états ou des groupes militants.

**Quel est le message à retenir pour les risk managers ?**

Ces nouvelles menaces ont des conséquences qui peuvent être lourdes : pertes financières, destruction de données, dommage de réputation. Ces dangers sont des préoccupations de premier plan pour les dirigeants.

Ce type d'événements est difficile à prévoir et à quantifier en termes de pertes potentielles. Les prévisions reflètent souvent les tendances du passé proche et donnent peu de visibilité sur l'avenir.

C'est la raison pour laquelle nous devons continuer à formuler des scénarios, afin de nous préparer à ces nouvelles situations. Et pour l'instant, nous ne disposons pas d'outils de qualité pour nous préparer à tous les scénarios possibles.

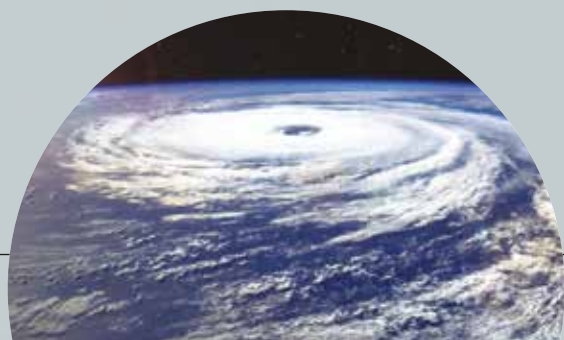
Nous espérons que les avancées de l'informatique nous aideront à créer ces scénarios et à évaluer leurs conséquences. Dans le même temps, nous comptons sur les assureurs pour créer les produits d'assurance pour ce nouvel univers !

Durant la seconde journée des Rencontres, l'atelier *Risques politiques : comment mieux anticiper les scénarios* sera animé par Anne Fournier.

En participant à cet atelier, les risk managers pourront optimiser leur approche des risques politiques.

L'atelier sera co-animé par Louis Bollaert, head of trade Credit, Aon France ; Ludovic Subran, économiste en chef, Allianz ; Christophe Suptil, conseiller en stratégie risque et sûreté, International SOS.

**La session se déroulera de 11 h 15 à 12 h 45 dans la  
salle James Bond.**



Suite de la page 1 >>

permettront de réussir en dépit des risques tels que le changement climatique ou la cybersécurité, poursuit-elle.

“Nous sommes entrés dans une ère où nous savons que les risques sont interconnectés et mondiaux, où les ressources de la planète sont limitées.

“Il fut un temps où le business était roi et la question était de savoir comment on pouvait accroître les bénéfices. Désormais, la question n'est plus là : il s'agit d'assurer la résilience au niveau planétaire.

“Nous devons faire en sorte que les entreprises s'impliquent vraiment dans le risk management. Cela signifie investir des capitaux et des ressources, pas se contenter de communiquer sur le thème.”

Le second grand message de son intervention porte sur la montée des tensions géopolitiques, des protectionnismes et des populismes. Pour la présidente, la donne a changé ; les entreprises et les risk managers vont devoir se protéger contre ceux qui ne sont motivés que par leur intérêt particulier.



## il s'agit désormais d'assurer la résilience au niveau planétaire

“Alors même que nous évoluons sur un marché global ouvert et que nous appelons à une transformation à l'échelle mondiale, nous découvrons que des acteurs puissants ont cessé de jouer pour l'intérêt collectif.

“C'est un séisme en matière de risque politique. Nous devons faire comprendre aux entreprises et aux RM que les choses ont changé.

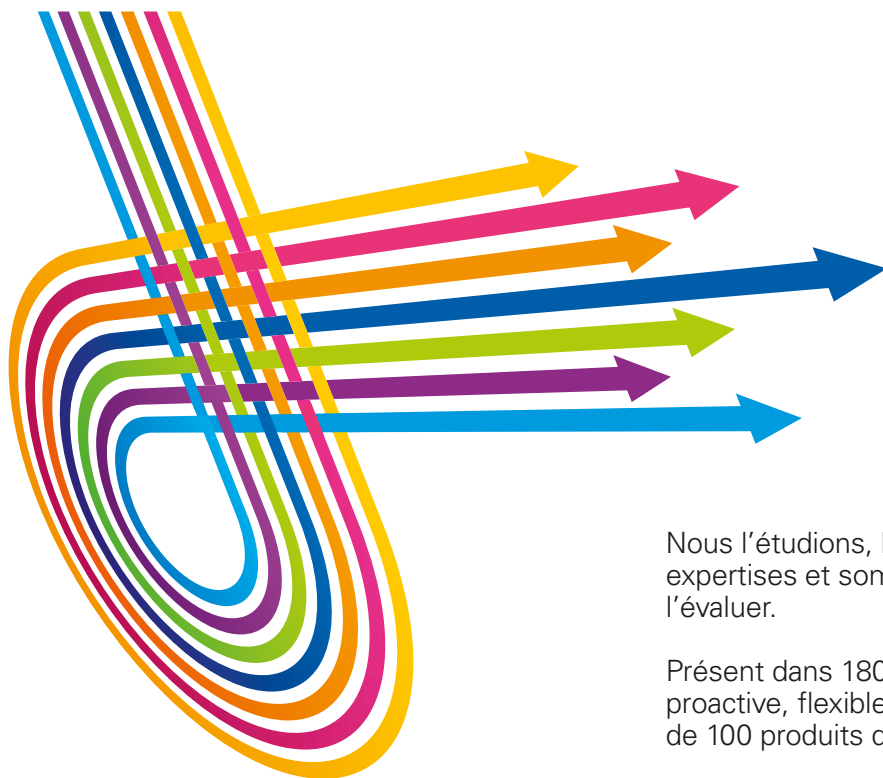
“Jusqu'à présent, les entreprises n'ont pas pris parti : pour elles, la politique n'était qu'une affaire de gouvernements. Ce n'est plus le cas.”

Si l'on prend en compte les embargos, les

sanctions, la montée de populismes, les tensions entre les USA et l'Iran, il devient clair que plus rien n'est comme avant. Les entreprises doivent s'interroger sur les entités avec lesquelles elles commercent et investissent leurs ressources. Brigitte Bouquot exhorte les sociétés à rester fidèles à leurs valeurs en sélectionnant les entreprises et les états avec lesquels elles travaillent.

“Ce que je souhaite dire aux entreprises et aux risk managers, c'est qu'une certaine façon de faire des affaires au sein d'un monde globalisé a disparu corps et biens. Le monde change et cela peut mettre en échec tous nos efforts pour endiguer les risques globaux. C'est très sérieux.

“Les entreprises doivent mettre tous les moyens sur la table pour améliorer leur risk management, conclut-elle. Elles devront s'engager de façon crédible dans le développement durable, comme l'exige la jeune génération. Enfin, vu le pouvoir que détiennent les entreprises globalisées, celles-ci portent la responsabilité de soutenir une nouvelle gouvernance globale.” **SR**



## Donner à l'assurance un nouveau sens

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

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

AMRAE: Rendez-nous visite au stand 28

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



**TOKIO MARINE**  
**HCC**



# Plus vite, toujours plus vite: le secteur de l'assurance peut-il suivre ?

**StrategicRisk a rencontré Renaud de Pressigny, le directeur général de QBE France, pour évoquer les bouleversements du secteur de l'assurance et son adaptation au nouveau paysage du risque**

Pour Renaud de Pressigny, directeur général de QBE France, le risk management est en pleine mutation. Les entreprises s'internationalisent ; elles sont confrontées à une palette de risques plus large et la volatilité augmente.

Ainsi, le secteur de l'assurance a dû emboîter le pas et travaille donc avec les risk managers pour développer les produits dont ces derniers ont besoin.

“Les produits d'assurance traditionnels ne suffisent plus à couvrir les besoins, notamment en ce qui concerne les risques sur immobilisations incorporelles, nous confirme Renaud.

“Certains risques sont très difficiles à évaluer et à quantifier. Si les processus d'indemnisation risquent de devenir très délicats, autant éviter complètement le risque.”

Les assureurs et les courtiers ont bien perçu l'importance croissante des risques non matériels : la plupart d'entre eux ont d'ailleurs élargi leur portefeuille de produits et mis à profit leurs connaissances pour aider leurs clients à améliorer leur profil de risque.

“En fin de compte, c'est bénéfique tant pour l'assureur que pour l'assuré. Les risk managers limitent les risques pour l'entreprise : nous enregistrons donc moins de sinistres et les primes baissent. De plus, en restant en phase avec les attentes des clients, les assureurs et les courtiers conservent leur pertinence.”

Cette nouvelle approche marque un changement important dans le fonctionnement des assurances, notamment parce que cela modifie fondamentalement les rapports entre les risk managers et les assureurs.

Renaud de Pressigny explique que “c'est un plus, car cela multiplie nos contacts avec les entreprises. Habituellement, pour une entreprise de taille moyenne, nous n'avons qu'un nombre limité d'interactions chaque



année, souvent cela se résume à l'envoi d'une facture et au traitement d'un ou deux sinistres. Proposer ces nouveaux services de risk management est un bon moyen de mieux connaître nos clients. . . vendre ces services pourrait même constituer un complément de chiffre d'affaires.”

De leur côté, les risk managers sont preneurs d'une telle approche en partenariat. Alors que leur liste de “to do” s'allonge, les responsables risques et assurances sont confrontés à des dangers et des exigences administratives toujours plus nombreuses. Leur fonction se professionnalise et ils souhaitent obtenir davantage de données, de connaissances et de transparence de la part de leur assureur.

“Cela a évolué ces dernières années, confirme Renaud de Pressigny. Les risk managers veulent que l'on considère leur entreprise dans sa globalité et ils privilégient un fournisseur qui soit un véritable partenaire. Ils souhaitent tisser un lien à long terme, à l'échelle globale et avoir le soutien de leur courtier.

“Ils savent que, souvent, certains de leurs risques sont bons, d'autre ne sont pas optimaux, mais ils attendent qu'on les soutienne tant pour les bons risques que les moins bons. Ils veulent que l'assureur comprenne leur business model, l'évolution de leur entreprise et celle de leur profil de risque.

“C'est d'autant plus vrai dans un marché qui se durcit. Ils peuvent justifier une hausse des tarifs, mais uniquement s'ils ont les moyens de la faire accepter par leur conseil d'administration. Ils veulent des benchmarks et comprendre la tarification ; de plus, ils exigent une qualité homogène partout dans le monde. Ils veulent des données, de l'information, comprendre les risques émergents...”

Bien que le secteur de l'assurance ait effectué des efforts d'adaptation aux nouvelles attentes des risk managers, il reste du chemin à parcourir. Renaud de Pressigny évoque notamment les technologies de traitement des données, les programmes transnationaux et l'efficacité opérationnelle comme étant trois domaines à améliorer.

“Notre capacité à partager et à exploiter les données avec nos clients est cruciale, poursuit Renaud. En interne, nous pourrions valoriser cette capacité davantage ; en externe, nous pourrions mieux la partager avec nos clients. Tout l'intérêt du big data est justement de pouvoir mieux comprendre et tarifier le risque, de mieux informer nos clients et de tirer parti des connaissances acquises sur d'autres marchés.

“Nous devons ensuite travailler sur notre efficacité opérationnelle. Les risk managers qui examinent notre structure de coûts risquent de penser que nous sommes inefficaces. Nous devons déléguer certaines tâches lorsque c'est pertinent : sinon, notre chaîne de valeur peut paraître trop complexe.

“Enfin, nous devons améliorer notre capacité à agir de façon globale. Notre secteur a fait d'énormes progrès pour couvrir les entreprises au plan mondial, mais cela ne suffit pas. Nous devons surmonter les complexités des règlements locaux et internationaux et proposer des couvertures homogènes, avec un flux d'information en temps réel et des données agrégées au niveau mondial.” **SR**

# Le panorama des risques 2019

**Une fois encore, l'année 2019 a été mouvementée, avec de gros sinistres déclenchés tant par l'homme que par la nature. Les entreprises constatent une diversification et une évolution des risques. Nous passons l'année en revue pour nous remémorer les événements marquants et noter les enseignements les plus importants.**

## CYBER ET TECHNOLOGIE

L'année 2019 a vu une multiplication des pertes cyber, tant en termes de fréquence que de gravité ou de coût. Les hackers ont attaqué sans relâche les entreprises détenant de grandes quantités de données personnelles.

Selon une étude publiée par l'assureur Hiscox, 60 % des entreprises privées aux USA, en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Pays-Bas et au Royaume-Uni ont été la cible d'une ou de plusieurs cyberattaques. Leur coût a explosé en 2019, avec une ardoise s'élevant à 654 k€ en moyenne (contre 152 k€ en 2018).

En début d'année, le bilan des attaques sur Cathay Pacific et les hôtels Marriott était encore en cours. Néanmoins, ces violations de données ont été immédiatement éclipsées par l'attaque sur Capital One, durant laquelle les données personnelles de 106 millions d'Américains et de Canadiens ont été compromises. C'est sans doute la violation de données la plus grave de l'histoire du secteur bancaire.

Capital One indique que les noms, adresses et numéros de téléphone de personnes ayant fait une demande d'ouverture de compte ont été compromis, mais que les hackers n'ont pas réussi à accéder aux numéros de compte ou de carte bancaire.

L'une des leçons importantes de l'attaque sur Capital One, c'est qu'outre l'amende, les entreprises attaquées risquent de surcroît un recours collectif en justice.

La fraude par ingénierie sociale a également bondi. Accenture évalue à 70 % la proportion des entreprises qui ont été concernées. Le problème touche toutes les tailles d'entreprises

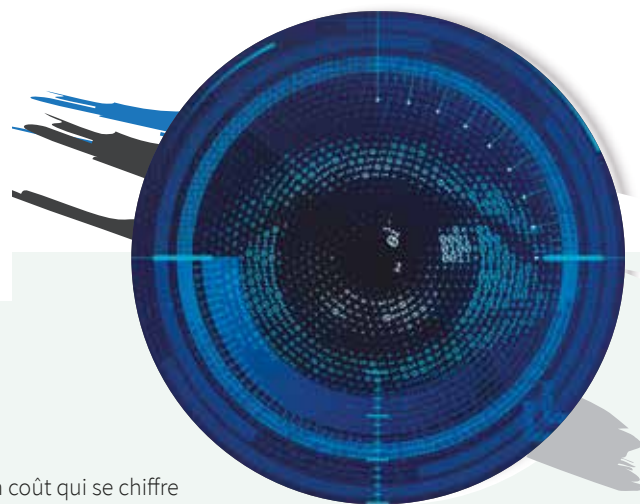
avec un coût qui se chiffre sans doute en milliards.

Les fraudeurs utilisent des emails (phishing) et se font passer pour des fournisseurs ou des clients. Ils peuvent demander un virement de fonds ou la modification des informations sur une facture. Ces attaques font souvent appel à des scénarios complexes et il est difficile de les détecter avant qu'il ne soit trop tard.

Tiago Dias, consultant cyber chez FM Global, explique que "dans la mesure où l'on s'attaque désormais à tous les employés, la cybersécurité n'est plus l'apanage des services informatiques. Le phishing (à savoir, une attaque cyber au cours de laquelle une ou plusieurs cibles sont contactées par des personnes se faisant passer pour des institutions légitimes, et ce afin de leur soutirer des informations confidentielles) reste la meilleure façon pour les malfaiteurs de pénétrer les défenses de l'entreprise.

"Il devient donc primordial de former les employés et de leur apprendre à bien réagir aux cyberattaques, poursuit Tiago Dias. Cette simple mesure peut protéger les entreprises contre bon nombre d'attaques potentielles.

"Heureusement pour les risk managers, il n'est pas difficile de se doter d'une cyber-résilience. Des contrôles de sécurité basiques peuvent bloquer huit attaques sur dix. Quelques actions de risk management relativement simples et un programme d'assurance réactif devraient parer au pire en cas de pépin."





## RISQUES POLITIQUES ET TROUBLES SOCIAUX

L'année 2019 a également été remarquable par la fréquence des mouvements sociaux, tant dans les pays développés qu'en développement. L'accroissement des inégalités et la dégradation des infrastructures ont alimenté le ressentiment contre les entreprises et les gouvernements.

En fait, d'après le Cambridge Centre for Risk Studies, l'agitation sociale est le risque pesant sur l'économie mondiale qui est en plus forte augmentation. Il a progressé de trois places pour se placer en 14<sup>e</sup> position pour l'économie mondiale, avec un risque de perte en PIB de 8,3 Md\$.

Les manifestations d'Extinction Rebellion contre le changement climatique ont eu lieu dans 60 grandes villes du monde et ont souvent réussi à paralyser les transports. On doit aussi évoquer les gilets jaunes en France, les émeutes contre l'extradition à Hong Kong, les soulèvements au Venezuela et les signes d'un possible second printemps arabe.

Selon une étude de Willis Towers Watson, sept entreprises sur dix ont subi des pertes ayant des causes politiques en 2019. Après des 41 grandes entreprises interrogées, 61 % des sondés pensaient que le risque politique avait augmenté en 2019.

Selon l'étude *Political Risk Survey* de ce courtier, les perturbations du commerce international sont considérées comme le risque majeur dans la plupart des pays. Les personnes interrogées ont évoqué les sanctions économiques contre la Russie, l'Iran et le Venezuela, la guerre commerciale entre les



États-Unis et la Chine ou encore le Brexit.

Avec la multiplication des risques politiques et des coûts qui ne cessent de grimper, Willis Towers Watson pense que les entreprises sont confrontées à un choix stratégique : soit elles acceptent cette nouvelle donne et essaient d'atténuer ou de transférer les risques, soit elles se mettent en phase avec un nouveau paysage plus nationaliste.

Nick Allan, le PDG de Control Risks, déclare : "Les efforts dans les domaines de la sécurité, de la conformité et de la résilience effectués ces dernières années vont être mis à rude épreuve.

"L'expérience montre que le risque politique est toujours plus difficile à gérer dans les périodes de repli économique.

"Bien que les perspectives soient moroses dans l'ensemble, nombre de nos clients pensent poursuivre leur croissance dans les mois à venir. Les barrières réglementaires, les sanctions et les risques cyber continueront certes à peser, mais nous pensons que les conflits resteront essentiellement cantonnés à ces domaines.

"Les structures et les cadres de référence qui nous ont servi jusque là sont dépassés. Cependant, partout dans le monde, les entreprises continuent d'innover et de créer de la richesse. En fait, les entreprises réagissent souvent plus vite que les gouvernements aux nouveaux défis.

"En 2020, il faudra avant tout être agile, capable d'anticiper et de surmonter les obstacles tactiques."

## CLIMAT ET CATASTROPHES NATURELLES

Le climat continue à se dégrader à un rythme alarmant et, d'après l'Organisation météorologique mondiale, 2019 a été la seconde année la plus chaude de l'histoire. Les événements climatiques extrêmes continueront donc à se succéder partout dans le monde.

En Australie, la chaleur a favorisé un démarrage de la saison des feux de brousse en juin, trois mois avant la période habituelle et les incendies ont perduré jusqu'en 2020. Ces feux ont causé des dégâts et des pertes en vies humaines énormes dans le sud-est du pays. Le Conseil de l'assurance estime le coût de ces incendies à plus de 2,4 Md\$.

Aux antipodes de l'Australie, en novembre, le centre et le nord de l'Angleterre ont enregistré l'équivalent d'un mois de pluie en 24 heures. Les inondations ont causé des pertes assurées qui, d'après PricewaterhouseCoopers (PwC), s'élèvent à 143 M€

Dans une optique de risk management, l'augmentation de la fréquence et de la sévérité de ces événements climatiques extrêmes, avec son cortège de destructions, est une tendance inquiétante.

La tendance est lourde et les entreprises doivent impérativement atténuer l'impact de ces catastrophes naturelles et organiser la résilience climatique à travers toute l'entreprise.

Pour chaque site, il faut donc se doter d'un plan d'action d'urgence climatique, qui couvre les grands risques tels que, par exemple, les inondations ou les tempêtes. De la même façon, il est crucial d'établir des plans de continuité de l'exploitation, qui dressent entre autres une liste des fournisseurs de remplacement jusqu'au rétablissement de l'activité normale.

L'AIRMIC rappelle aux risk managers que les conséquences pourront être sévères pour les entreprises qui n'auront pas pris cette précaution – et elles sont encore nombreuses ! Cette association affirme que les cadres dirigeants, les conseils d'administration et même la classe politique ne peuvent plus se contenter de prendre bonne note du sujet : elles doivent agir avec fermeté.

Les événements de l'année passée ont mobilisé le grand public qui exige désormais une action climat immédiate. C'est sans doute une occasion à saisir pour les risk managers de montrer la voie.

Mark Carney, l'ancien directeur de la Banque d'Angleterre, qui est désormais devenu envoyé spécial des Nations Unies pour le climat, l'affirme : "Ça ne bouge pas assez vite. À moins que les entreprises et les investisseurs ne prennent vite conscience de l'ampleur des risques qui se profilent à très court terme, ils risquent de se retrouver avec des actifs inutilisables et sans valeur.

"Si aucune mesure n'est prise, nous entrerons dans un état d'urgence. Il faut donc prendre un ensemble de mesures pour anticiper et catalyser dès aujourd'hui le passage à l'action."





**Le marché des couvertures pour la responsabilité des dirigeants a énormément évolué en 2019 et il sera encore plus volatil en 2020**

## ► LE RISQUE FINANCIER

Les pertes financières sont de plus en plus liées à des événements tels que défauts de fabrication, erreurs humaines, catastrophes naturelles et cyberattaques. Selon Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS), ces pertes sont désormais susceptibles de donner lieu à des actions collectives des actionnaires à l'encontre des dirigeants.

Sur les cent plus grands litiges jamais réglés aux USA, 59 d'entre eux découlaient d'événements de cette nature : inutile de souligner l'importance d'une couverture de la responsabilité des dirigeants dans de tels cas de figure.

En 2019, AGCS a relevé bon nombre de recours collectifs portant sur les titres, d'enquêtes réglementaires et d'amendes, notamment avec la réglementation générale sur la protection des données (RGPD) de l'UE. La tendance devrait encore se confirmer avec la loi californienne sur la confidentialité des données privées (CCPA).

Ces réglementations compliquent encore la donne pour les entreprises qui brassent des informations sur les personnes. Le RGPD impose des amendes extraordinairement élevées en cas de non-conformité : une entreprise qui ne déclare pas une violation de ses données sous 72 heures peut avoir à régler jusqu'à 10 M€.

Outre l'amende, l'image de l'entreprise est affectée, ce qui peut entraîner un impact financier supplémentaire.

On peut ici évoquer l'exemple de Cambridge Analytica, forcée au dépôt de bilan en raison d'une utilisation illicite de données récoltées sur Facebook.

Pire, même lorsque l'entreprise parvient à surmonter un dommage de réputation cauchemardesque, il est probable qu'elle soit exposée à des actions collectives en justice de la part des actionnaires mécontents : la responsabilité civile des dirigeants est alors mise en jeu.

Yahoo!, l'entreprise du secteur du Net qui n'avait pas déclaré une violation ses données en 2018, a ainsi dû s'acquitter de 80 M\$ à l'issue d'un recours collectif de ses actionnaires. Le montant de ce recours crée un précédent juridique qui pèsera lourd par la suite.

Des événements de ce genre sont parfaitement capables de causer des interruptions d'exploitation, des dommages de réputation et des pertes financières : la question de la responsabilité des dirigeants s'invite désormais à l'ordre du jour des comités de direction.

"Chez AGCS, nous enregistrons de plus en plus de cas où les actionnaires mettent en jeu la responsabilité des dirigeants pour des raisons autres que les résultats financiers, indique Shanil Williams, Global Head of Financial Lines. Les divers scénarios ont souvent trait à des produits défectueux, des erreurs humaines, des catastrophes environnementales, à la corruption ou aux attaques informatiques.

"Les couvertures pour la responsabilité des dirigeants englobent les risques inhérents à la direction d'une entreprise. Ce marché a énormément évolué en 2019 et il sera certainement encore plus volatil en 2020." **SR**

# Les nouvelles technologies offrent une approche globale aux risk managers

OPINION  
D'EXPERT

**Pour Bruno Mostermans, Head France, Swiss Re Corporate Solutions, les programmes internationaux permettent non seulement aux risk managers d'atténuer les risques plus efficacement, mais aussi de limiter les "trous de couverture" et de traiter plus facilement les sinistres**

Un nombre toujours croissant d'entreprises cherchent à se développer sur de nouveaux marchés ou dans des pays émergents. Ce faisant, elles s'exposent à de nouveaux risques et les risques existants se complexifient : elles doivent en effet se mesurer à des législations et des exigences de conformité inédites. Et c'est sans compter les difficultés inhérentes à une exploitation transfrontalière.

Les grandes entreprises, pour leur part, ne peuvent plus envisager les risques en silos. Certains événements peuvent impacter plusieurs secteurs d'activité, sur plusieurs pays. Les entreprises tentent d'atténuer ces risques par un empilement de solutions nationales, parfois en recourant à plusieurs assureurs. Cependant, autant les risk managers que les assureurs connaissent les limites de cette approche en termes d'efficacité – et le risque de trous de couverture.

Aussi, les risk managers et les courtiers se sont mis en quête de solutions réellement globales, avec une police Master combinée à des services de prévention internationaux et une gestion des sinistres harmonisée.

Cela s'explique aisément. On va donc chercher à se couvrir pour des risques tels que la baisse de la pluviométrie, qui impactera la rentabilité, mais aussi contre les risques de construction, les dommages matériels ou le risque politique. L'éventail des risques possibles est large : il est donc souhaitable de pouvoir regrouper toutes les assurances sous le même toit, avec un process de gestion de sinistre simplifié.

Autre avantage d'une police unique : la tranquillité d'esprit ! Un programme international offre aux risk managers la certitude que leurs polices s'appliquent correctement sur chaque marché, ce qui est un réel atout dans un contexte de durcissement de la réglementation et des exigences en matière de conformité.

Mettre sur pied un programme international efficace est un projet complexe, qui nécessite un appui technologique. Une multinationale peut travailler dans une centaine de pays, qui disposent tous de cadres fiscaux et réglementaires différents.

Pour le risk manager, le grand défi consiste donc à disposer de données précises et à jour pour tous les pays, couvrant des expositions à des risques multiples.

Pour relever ce défi, Swiss Re Corporate Solutions a créé l'International Programme Administration. Nous sommes convaincus qu'une utilisation innovante des dernières technologies permet de surmonter les problèmes de fluidité des flux d'information et de proposer aux courtiers et aux clients une meilleure qualité de service. Cette technologie permet de faciliter la souscription, de la soumission du risque à la mise en place et au suivi de la police locale : elle permet un échange des connaissances et un partage d'information avec nos bureaux locaux et partenaires. Ce type de technologie est très attendu par le marché. Nous travaillons désormais avec Brokerslink sur une version compatible avec leur réseau. Notre plateforme dédiée aux Courtiers met à leur disposition un outil complet pour la gestion de leur programmes internationaux ; elle permet de gérer les données de façon centralisée et donc de faire un reporting client et des analyses ciblées. Elle met également l'accent sur les processus collaboratifs et l'efficacité opérationnelle.

Dans le même temps, nous avons également créé PULSE, un site portail qui regroupe toutes les informations pour les risk managers, les responsables de l'assurance et les courtiers. Les risk managers vont par exemple y retrouver les dates de visites de site prévues ou encore l'état d'avancement d'une police locale. En cas de sinistre, on peut y télécharger des photos des dommages : les gestionnaires de sinistres et les experts en ligne, sur la plateforme. Cela permet de rendre plus fluides et plus faciles le traitement des sinistres.

Grâce à ces nouvelles technologies, nous proposons un service international à nos clients depuis le début 2019. Notre portefeuille européen comprend 120 clients, provenant surtout du haut du segment mid



market. Nous pouvons gérer ces programmes internationaux à partir de six pays européens (Allemagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suisse), des USA, du Canada, de l'Australie, de la Chine, du Japon et de Singapour.

Bien sûr, la technologie ne fait pas tout. Le secteur de l'assurance innove et met en place des solutions en phase avec le XXI<sup>e</sup> siècle. Cela passe notamment par un effort en matière de prévention. Nous avons récemment lancé le produit FLOAT. Grâce à l'utilisation de drones, nous offrons une cartographie précise et une visualisation du risque inondation auquel sont exposés nos clients, leur permettant ainsi de mettre en place les mesures de protections nécessaires aux endroits critiques.

Jusqu'à présent, présents en programmes internationaux de dommages aux biens et responsabilité civile, nous élargissons notre offre à la responsabilité civile des dirigeants, afin de répondre aux attentes des risk managers.

En effet, les nouvelles législations et la sensibilisation des entreprises renforcent l'importance de la conformité réglementaire, à travers tous les marchés. Cette nouvelle offre sera lancée durant le premier semestre 2020. **SR**

Sponsorisé par :



**Swiss Re**  
Corporate Solutions



# Cinq années à la barre de l'AMRAE

Brigitte Bouquot, la présidente de l'AMRAE, entame les six derniers mois de son mandat. Elle se penche sur les évolutions du métier qu'elle a relevées depuis sa prise de fonction

## **V**ous êtes présidente de l'AMRAE depuis cinq ans. Qu'est-ce qui a changé ?

La première évolution, c'est que le risk management s'est désormais hissé au niveau des fonctions de direction, ce qui était moins le cas auparavant.

Les risk managers sont désormais impliqués dans les décisions stratégiques prises par le conseil d'administration, qu'ils éclairent de leur vision. Le profil métier a pris de l'envergure et on voit ainsi apparaître de nouvelles fonctions telles que "directeur des risques" ou des rôles qui n'existaient pas auparavant.

La seconde grande évolution tient aux nouveaux risques auxquels nous sommes confrontés, je pense notamment au changement climatique, aux risques cyber et technologiques ou au risque de réputation.

Ces problématiques sont devenues des enjeux stratégiques traités par la direction et des risk managers qui ont progressé vers le haut de l'organigramme. Les entreprises savent qu'elles doivent prendre le virage du numérique, mais elles tentent en même temps – pas toujours aussi vite qu'elles le devraient ! – d'anticiper les risques de cette transformation.

Il fut un temps, les risk managers constituaient un rempart contre les dangers potentiels. Aujourd'hui, ils contribuent à la conception de la stratégie d'entreprise en y incorporant la notion de risque. Il s'agit donc désormais autant d'orienter et de soutenir les grandes décisions que protéger le compte de résultat ou les personnes.

## **Avec leur rôle qui devient plus stratégique, à quels nouveaux défis les risk managers sont-ils confrontés ?**

Les notions de leadership et de crédibilité sont de plus en plus importantes dans cette fonction. Il ne s'agit plus seulement de protéger les biens et les personnes, mais de faire en sorte de proposer de "bons produits", de soutenir la marche de l'entreprise et d'avoir suffisamment de crédibilité pour promouvoir de nouveaux services qui accompagnent l'évolution de la structure.

C'est un travail différent. Nous œuvrons auprès de la direction et du conseil d'administration pour aider l'entreprise à assumer ses responsabilités par apport à la société.

Les risk managers acquièrent ainsi de nouveaux savoir-faire et leur fonction devient bien plus visible. Il faut penser comme un dirigeant, être proche du DG, se montrer proactif et tisser un réseau relationnel à travers toute l'entreprise. Il faut également s'investir dans la transformation et la croissance de l'entreprise.

## **Qu'est-ce qui a changé en ce qui concerne la relation avec le monde de l'assurance ?**

Avec la globalisation, dans un monde devenu interconnecté, les choses se compliquent. Il y a des tensions en Amérique du Nord, les catastrophes naturelles à répétition... Les risques s'amplifient et se diversifient. Dans le même temps, les assureurs rechignent à prendre des risques. Cela met en danger la qualité de la relation avec leurs clients ainsi que leur capital de confiance.

C'est un phénomène assez nouveau : les assureurs ne veulent pas accepter des risques qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment, ce qui pose problème dans certains secteurs.

Les risk managers disposent bien sûr de solutions pour réduire les risques de scénario catastrophe. Les nouvelles technologies et la prévention des risques peuvent limiter ces scénarios, pour peu que les risk managers adoptent ces techniques.

## **Comment le métier doit-il évoluer pour relever les défis de la fonction à un niveau stratégique ?**

Il faut connaître l'entreprise à fond. On doit être capable de convaincre à haut niveau, il faut savoir exposer ses idées de façon condensée afin d'aider les décideurs à définir les priorités et à comprendre comment investir dans le risk management.

Le risque a une visibilité élevée et les risk managers doivent comprendre le contexte d'ensemble. Ils doivent tout



couvrir, du climat au risque géopolitique, et évaluer les impacts possibles pour l'entreprise.

La discipline est nouvelle, difficile... et c'est tant mieux. En effet, en relevant un tel défi, les jeunes risk managers pourront prendre du galon et avoir un jour leur siège au conseil d'administration. Le risque est un sujet traité au niveau de la direction ; en relevant les challenges, la nouvelle génération se taillera une place en haut de l'organigramme.

Nous sommes les mieux placés pour appréhender les risques, pour promouvoir une culture du risque et pour avoir une vision d'ensemble. Les entreprises ont un grand besoin de personnes capables d'intervenir à ce niveau.

La formation est un autre volet important, dont l'AMRAE s'occupe activement. Les diplômes sont un outil professionnel valable et il faudra peut-être que nous nous rapprochions des universités ou des écoles de management pour proposer des diplômes de plus haut niveau.

Il y a un autre aspect crucial à considérer: les risk managers doivent absolument comprendre la finance. Pour réduire les lacunes dans notre protection, nous devons convaincre le directeur financier, les investisseurs... Tous devront être fermement convaincus que le risk management est une nécessité.

On y parvient encore assez mal, l'accent étant surtout mis sur les questions de bilan et de compte de résultat. Il nous appartient de créer des outils puissants, qui mettront en évidence la progression vers la résilience ainsi que le retour sur investissement. Le risk manager du futur doit donc maîtriser non seulement le langage du risque, mais aussi celui de la finance pour pouvoir faire la synthèse.

Il y a cinq ans, l'AMRAE a produit un indicateur de mesure du coût de contrôle des risques assurables. C'était une avancée, qui mérite peut-être d'être réactualisée, mais qui reste un bon point de départ.

Enfin, il y a la question des données. Nous avons absolument besoin d'elles, pour modéliser, mesurer et quantifier le risque, et ce sur des plateformes dédiées. Nous n'y sommes pas encore, mais si nous voulons conserver la mainmise sur notre vision, sur le risque et la stratégie du risque, nous aurons besoin de créer nos propres outils. Les risk managers aiment l'informatique et n'ont pas peur du numérique. **SR**

**Les risk managers doivent absolument comprendre la finance. Nous devons convaincre le directeur financier, les investisseurs...**

# L'assurance est-elle en phase avec les besoins des risk managers ?



**Les risques portant sur les actifs incorporels et les questions de prévention et d'atténuation sont devenus des sujets brûlants : le secteur de l'assurance a-t-il suivi le mouvement ?**

**Nous avons donc posé la question aux risk managers et aux assureurs. Un fossé est-il en train de se creuser entre ces métiers ? Comment l'assurance peut-elle évoluer ?**

## LE POINT DE VUE DU RISK MANAGER

**DANNY WONG, RISK MANAGER ET FONDATEUR DE GOAT RISK SOLUTIONS**

De mon point de vue de risk manager en grande entreprise, nous adoptons une approche holistique de la structure et tâchons de mettre en phase la perception du comité de direction avec une vision du risque à 360 degrés.

Dans ce cadre, on constate que seule une petite proportion de ces risques sont de nature assurable ou déjà assurés, souvent pas plus de 20 ou 25 %.

La société, le cadre réglementaire et les technologies évoluent vite : du coup, la pérennité des business models est un sujet plus prégnant. Les actifs clés deviennent de plus en plus incorporels par nature, ce qui les rend moins assurables.

Nous constatons que le secteur de l'assurance évolue, par exemple avec la création de produits de protection cyber. Cependant, le temps de mise au point de ces produits, la complexité de la souscription, le

manque de données probantes et la difficulté à convaincre les comités de direction d'acheter de nouvelles lignes freinent leur développement.

Je sais qu'il y a des individus brillants qui travaillent sur cette problématique. Pour moi, c'est une occasion à saisir de rapprocher les ERM des équipes des assureurs.

Imaginez de pouvoir proposer ceci à votre directeur financier : "Je vais nous placer sur un terrain de jeu équitable avec la concurrence, vous n'aurez plus qu'à vous occuper de vos clients et des risques commerciaux, toutes les mauvaises surprises qui surviendront devront être traitées, mais elles seront déjà financées et couvertes par notre assureur."

Ce serait une police universelle, couvrant tous les risques possibles : la liste des risques pris en compte par l'ERM d'entreprise sert du coup de registre des risques assurés. L'entreprise a alors tout intérêt à identifier tous ses risques afin de les lister sur ce registre.

Pour assurer l'équité du système, un contrôle de l'efficacité (par le biais d'audits ou de données tirés des KPI) détermine le niveau des primes. Un tel système intéresserait les grandes entreprises et tirerait notre métier vers le haut."





**HANS LÆSSØE**  
FONDATEUR D'AKTUS ET ANCIEN RISK MANAGER DU  
GROUPE LEGO

Les professionnels du risk management se sont longtemps concentrés sur la minimisation de la probabilité de survenue et sur les conséquences du risque. Dans ce contexte, pour les actifs matériels, les assureurs jouent bien leur rôle de transfert de risque et de conseillers en atténuation des risques. Cependant, tout évolue et le risk management aussi !

On entend souvent dire que le monde évolue de plus en plus vite. C'est vrai, bien que l'on ait pu dire la même chose il y a deux, cinq voire même dix décennies. Inversement, on peut aussi dire que le monde n'évoluera jamais plus aussi lentement qu'aujourd'hui.

Dans ces conditions, les entreprises doivent accepter et apprendre à gérer le risque : le rôle des risk managers touche désormais à la stratégie et à des décisions sur des risques généralement inassurables. Les entreprises en pointe et les risk managers se dirigent maintenant vers une "prise de risques raisonnée".

Cela ne réduit pas le champ d'application des assurances, mais ajoute une dimension au concept même de risk management.

Si les assureurs souhaitent se fondre dans ce concept de "risk management étendu", il leur faudra admettre que l'assurance n'est pas forcément la solution. Peut être devront-ils ajouter "conseillers en prise de risque raisonnée" à la liste des services qu'ils proposent.

Les compagnies d'assurances pourraient en effet s'appuyer sur leur vision mondiale et multisectorielle pour aider les entreprises à : identifier et analyser les risques ; traiter ces risques ; former les risk managers dans le cadre de leurs fonctions étendues. Prendre des risques est une bonne chose, si on le fait intelligemment. Dans un risque, il y a souvent une opportunité qui se cache.



**LE POINT DE VUE DE L'ASSUREUR**  
RENAUD DE PRESSIGNY, DIRECTEUR GÉNÉRAL, QBE FRANCE

Oui et non... D'une part, on peut dire que le risque corporate se décentre de plus en plus des risques matériels vers les risques sur les actifs immatériels, tels que brevets, marques ou risque de réputation : les solutions assurantielles ne s'alignent pas toujours avec les attentes des clients.

Mais d'autre part, l'assurance a su développer des produits qui couvrent des menaces telles que les risques politiques, les interruptions d'exploitation cyber ou sans dommage matériel, etc., qui sont des risques maintenant perçus comme majeurs par les entreprises.

Si les assureurs se cantonnent à une fonction de transfert des risques, le futur sera sombre.

Nous devons continuer à développer des produits qui incitent nos clients à mieux gérer les risques. Ainsi, nous ajoutons de la valeur à la relation que nous entretenons avec ces derniers et les courtiers, et nous aidons nos clients à améliorer leur profil de risque.

En proposant nos données, notre vision et un conseil professionnel, nous pouvons les aider à atténuer les risques émergents ; de cette façon, l'assurance conservera sa pertinence. **SR**



**AMRAE**  
**LE QUOTIDIEN DES**  
**RENCONTRES**

**StrategicRISK**

www.strategic-risk-europe.com

**CORRESPONDANTE EUROPE**  
Sara Benwell

**DIRECTEUR COMMERCIAL**  
**EUROPE, MOYEN-ORIENT ET**  
**ASIE-PACIFIQUE**  
Adam Jordan

**RESPONSABLE DES**  
**RELATIONS PUBLIQUES**  
John Walsh  
+44 7803 047986

**RÉDACTRICE**  
**ASIE-PACIFIQUE**  
Lauren Gow

**RESPONSABLE**  
**ÉVÉNEMENTIEL**  
Debbie Kidman

**DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
Tim Potter

nom.prénom@nqsm.com

ISSN 2517-5734

**PUBLIÉ PAR**  
Newsquest Specialist Media  
Limited, numéro de  
registre du commerce  
02231405, siège social  
Loudwater Mill, Station Road,  
High Wycombe, HP10 9TY,  
Royaume-Uni  
Une entreprise du  
groupe Gannett

**POUR LES QUESTIONS**  
**PORTANT SUR LES**  
**ABONNEMENTS,**  
**CONTACTER**  
StrategicRISK Subscriptions  
Department  
21 Southampton Row, Londres,  
WC1B 5HA, Royaume-Uni

email : customerservices@  
strategic-risk-global.com

Tel : +44 (0)20 8955 7015  
Tel : +44 (0)20 7618 3456

fax : +44 (0)20 7618 3420

email : strategic.risk@nqsm.com

**Imprimé par**  
CAEN REPRO COLOR

© Newsquest Specialist Media Ltd 2020



**XL Insurance**



# Le monde est à vous

Faites du monde votre terrain de jeu.  
Comptez sur nous pour la gestion  
de vos risques à l'international.  
Forts de plus de 30 ans d'expérience,  
nous gérons 5 000 programmes  
internationaux et accompagnons  
nos clients dans plus de 200 pays.  
Nous sommes là pour vous aider  
à aller plus loin.

**Know You Can**

**axaxl.fr**

AXA XL est une division du Groupe AXA qui fournit des produits et 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. © 2020