

Organisation des fonctions Risques et Assurances

Mai 2026

 kyu

Cabinet de conseil et d'études

 AMRAE

la Maison du Risk Management



ÉDITO



François
BEAUME
Président de
l'AMRAE

TOUT CE QUE VOUS AVEZ TOUJOURS VOULU SAVOIR SUR L'ORGANISATION DES FONCTIONS RISQUES ET ASSURANCES SANS JAMAIS OSER LE DEMANDER

Dans un environnement marqué par une succession de crises – sanitaires, géopolitiques, climatiques, économiques ou encore cyber – les entreprises évoluent désormais dans un état de tension quasi permanent. Cette nouvelle normalité impose un changement profond de perspective : la gestion des risques ne peut plus être considérée comme une simple fonction de support, mais bien comme un levier stratégique au cœur de la gouvernance et du pilotage des organisations.

Dans ce contexte, la capacité des entreprises à se doter de dispositifs robustes en matière de risques et d'assurances, intégrés et agiles devient déterminante. Au-delà de la couverture des expositions, c'est bien la cohérence d'ensemble du système – articulation entre les fonctions, qualité de la gouvernance, fluidité des interactions internes et externes – qui conditionne la résilience et la performance durable.

C'est précisément pour éclairer ces enjeux que l'AMRAE, en collaboration avec KYU, a souhaité conduire cette étude. Elle s'inscrit dans la continuité des nombreuses questions que se posent aujourd'hui tant les Risk Managers que les Directions Générales :

- Comment la fonction Risques est-elle organisée et quel est son périmètre de responsabilité ?
- Comment la fonction Assurances est-elle structurée et pilotée ?
- Comment s'organise la relation avec les courtiers ?
- Quelles sont les activités externalisées et quels outils sont mobilisés ?

Afin d'y répondre de manière la plus complète possible, cette étude propose une photographie précise des pratiques actuelles, tout en identifiant les dynamiques à l'œuvre et les trajectoires d'évolution. Elle vise ainsi à mieux comprendre les modèles d'organisation existants, leurs forces et leurs limites, mais aussi à ouvrir des perspectives sur les transformations à venir.

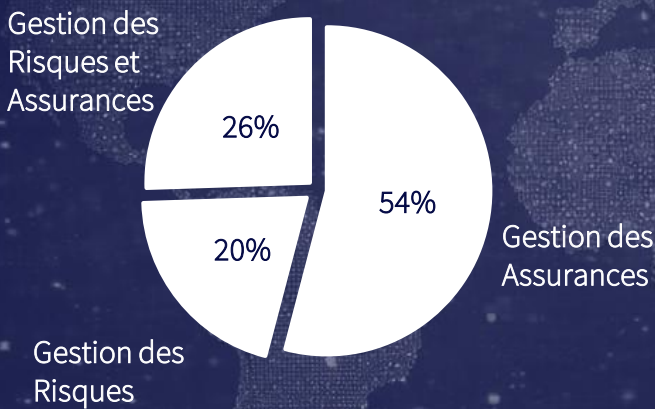
Les enseignements qui en ressortent confirment que les fonctions Risques et Assurances se trouvent aujourd'hui à un moment charnière. Entre structuration, intégration croissante et élargissement des périmètres, elles sont appelées à jouer un rôle toujours plus central dans les dispositifs de pilotage des entreprises.

Nous espérons que ces travaux, qui seront complétés à la rentrée 2026 par la nouvelle édition du Baromètre des métiers du risk management, contribueront à nourrir les réflexions de l'ensemble de la communauté, à favoriser le partage des bonnes pratiques et à accompagner les transformations nécessaires pour consolider et amplifier la gestion des risques en tant qu'avantage compétitif durable.

MÉTHODOLOGIE

**+1 000 RISK MANAGERS INTERROGÉS
113 RÉPONDANTS, 101 ENTREPRISES**

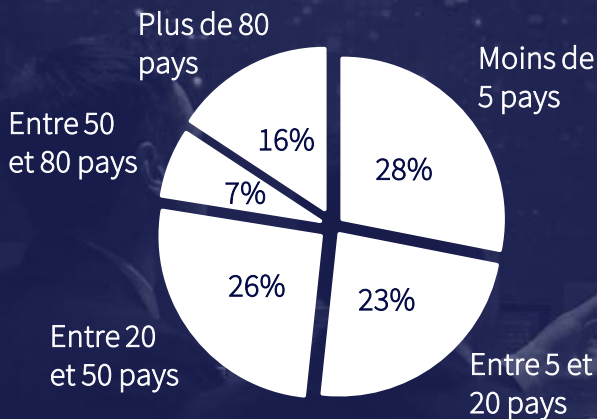
PROFIL DES RÉPONDANTS



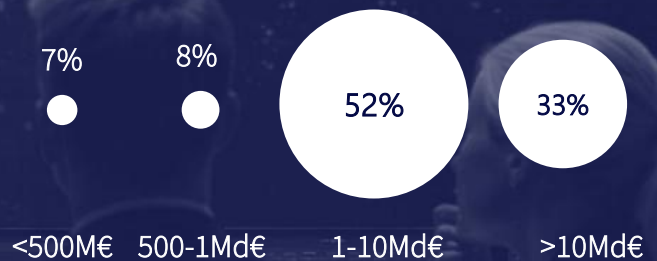
11 SECTEURS D'ACTIVITÉS

Chimie & Matériaux	13%
Commerce & Distribution	12%
Autres industries	12%
Agroalimentaire	11%
Banques & Assurances	11%
Automobile & Aéronautique	10%
Autres Services	9%
Energie & Environnement	8%
Transport, Logistique & Mobilités	8%
Construction & Immobilier	4%
Collectivités publiques	2%

PRÉSENCE À L'ÉTRANGER



CHIFFRE D'AFFAIRES



Cette étude repose sur une enquête diffusée auprès des 1 018 membres Risk Managers de l'Amrae et sur nos réseaux professionnels entre février et mars 2026.

La méthodologie retenue pour l'enquête combine la collecte de données via un questionnaire de 25 questions, un travail de requalification et de consolidation de la base des répondants (notamment niveau entreprise lorsque cela était possible), puis un traitement statistique rigoureux réalisé sur une base totalement anonymisée.

Comme toute enquête, cette étude comporte des limites intrinsèques liées à la composition de son échantillon et au caractère déclaratif des réponses apportées.



01

SYNTHÈSE

02

LA FONCTION RISQUES

03

LA FONCTION ASSURANCES

04

LES COURTIERS

SYNTHÈSE

01



SYNTHÈSE



Laurent
GIORDANI
Associé
Fondateur
KYU



Lucie
RICHELOT
Directrice
Associée
KYU

UNE MONTÉE EN PUISSANCE DES FONCTIONS RISQUES ET ASSURANCES... ENCORE INCOMPLÈTE

Dans un environnement marqué par une intensification et une diversification des risques, les résultats de l'étude confirment une montée en puissance des fonctions Risques et Assurances. Elles s'inscrivent de plus en plus dans les dispositifs de gouvernance et contribuent à éclairer la prise de décision dans un contexte d'incertitude permanente.

Positionnée à proximité des Directions Générales ou Financières, la fonction Risques joue un rôle structurant dans le pilotage de la cartographie. Son périmètre s'élargit progressivement vers des enjeux opérationnels clés tels que la gestion de crise ou la continuité d'activité, traduisant une évolution vers une logique de résilience globale. Cette transformation reste toutefois hétérogène : les moyens demeurent limités, les niveaux de maturité varient fortement selon les organisations et la fonction reste encore trop souvent cantonnée à un simple rôle de contributrice sur les sujets stratégiques.

En parallèle, la fonction Assurances demeure majoritairement centrée sur son cœur de métier historique : le placement des programmes et la gestion des sinistres. Son rattachement est encore largement juridique ou financier. Si une montée en puissance s'observe sur des sujets tels que la prévention, la fonction reste globalement peu dimensionnée, encore insuffisamment digitalisée et surtout faiblement intégrée aux dispositifs globaux de gestion des risques.

En effet, l'étude met en évidence une articulation encore perfectible entre les deux fonctions. Malgré des enjeux de plus en plus convergents, notamment dans un contexte de risques systémiques, complexes et interdépendants, elles continuent trop souvent d'évoluer en parallèle, avec des niveaux d'interaction et de coordination encore limités.

Enfin, les courtiers sur lesquels s'appuient les fonctions Assurances, restent encore essentiellement focalisés sur l'accès au marché et la structuration des programmes. Si les pratiques se professionnalisent, elles demeurent hétérogènes et encore en décalage avec les attentes croissantes des entreprises, notamment en matière de conseil, d'exploitation des données et d'accompagnement stratégique.

Au global, les fonctions Risques et Assurances se situent aujourd'hui à un véritable point de bascule : reconnues comme essentielles, en cours de structuration et d'élargissement, mais encore insuffisamment intégrées et alignées avec les enjeux stratégiques des entreprises.

Le défi des prochaines années sera de franchir un cap : passer d'une juxtaposition de fonctions expertes à un modèle réellement intégré, piloté, outillé et orienté performance, capable de faire de la gestion des risques un véritable levier de création de valeur et de résilience durable.

LA FONCTION RISQUES



02

RISQUES

29%

des fonctions Risques sont rattachées à la Direction Générale ou au Secrétariat Général

45%

dans les entreprises réalisant moins d'1 Md€ de chiffre d'affaires

85%

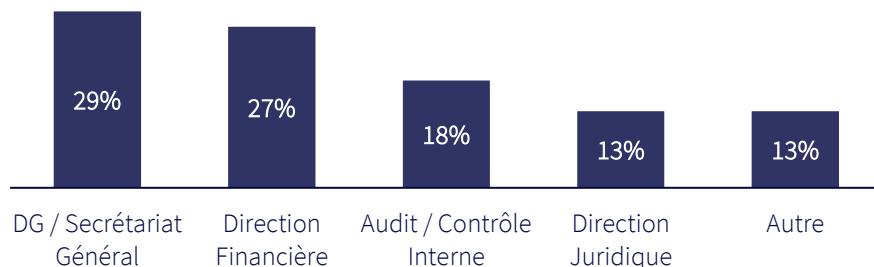
des grandes entreprises (plus d'1 Md€ de CA) disposent d'une politique Risques totalement ou partiellement formalisée

64%

dans les entreprises de taille intermédiaire (moins de 1 Md€ de CA)

UNE FONCTION BIEN POSITIONNÉE, MAIS ENCORE HÉTÉROGÈNE

Rattachement de la fonction Risques



29% des entreprises rattachent la fonction Risques à la Direction Générale ou au Secrétariat Général. Cette tendance est encore plus marquée pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 1 Md€ (45% des rattachements).

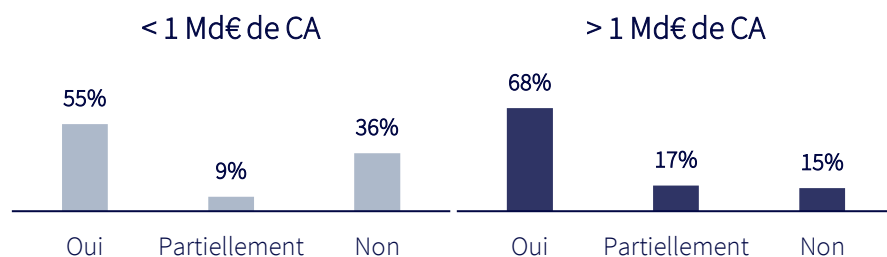
Ce rattachement semble fréquemment être associé à des périmètres de risques et à des missions larges et transverses. Il peut traduire une recherche d'indépendance vis-à-vis des Opérations.

Dans 27% des entreprises, la fonction Risques est rattachée à la Direction Financière, reflétant probablement une logique de pilotage économique du risque – pour ces entreprises, le rattachement de la fonction Assurances est d'ailleurs majoritairement commun. Les missions de ces fonctions restent néanmoins larges et variées.

Dans 18% des cas, la fonction Risques est rattachée à l'Audit ou au Contrôle Interne, suggérant une volonté de mise en place d'une fonction totalement intégrée dans un dispositif global.

Enfin, 13% des répondants la rattachent la Fonction à la Direction Juridique et 13% à d'autres fonctions (opérations, qualité...).

Formalisation de la politique Risques



60% des entreprises déclarent avoir formalisé une politique Risques. Les réponses mettent néanmoins en évidence une relation entre la taille de l'entreprise et le niveau de formalisation et de diffusion de la politique de gestion des risques.

85% des entreprises de plus de 1 Md€ de chiffre d'affaires disposent ainsi de politiques totalement ou partiellement formalisées contre 64% des entreprises de taille inférieure, traduisant une intégration accrue dans les dispositifs de gouvernance.

RISQUES

3,6 ETP

sont en moyenne dédiés à la gestion des Risques dans les grandes entreprises (>1 Md€ de CA) (*)

1,9 ETP

dans les entreprises de taille intermédiaire (<1 Md€ de CA) (*)

(*) hors secteur Banques & Assurances

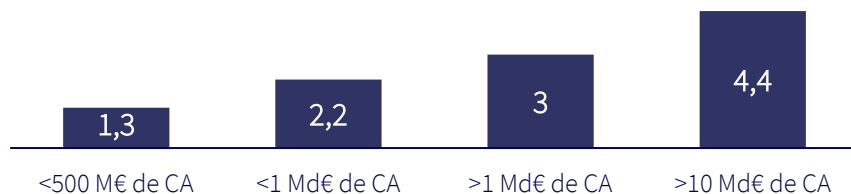
84%

des fonctions Risques sont responsables de la cartographie de l'entreprise

+ de **40%** sont engagées sur des dimensions opérationnelles clés et sur les enjeux de résilience

DES MISSIONS QUI S'ÉLARGISSENT AU-DELÀ DE L'ERM

Nombre d'Équivalents Temps Plein



Le nombre moyen d'ETP dédiés à la fonction Risques augmente avec la taille de l'entreprise, passant de 1,9 ETP pour les entreprises avec un chiffre d'affaires < 1 Md€, à 3,6 ETP au-delà. Compte tenu des enjeux, la fonction n'est pas surdimensionnée.

Au-delà de la taille de l'entreprise, la diversité des missions est également un facteur déterminant. Le secteur en revanche n'a pas d'influence, à l'exception des Banques et Assureurs pour lesquels le risque est au cœur d'un modèle économique réglementé imposant des dispositifs de contrôle, des capacités de modélisation et des exigences de reporting.

Les missions de la fonction Risques

	Assurances 46%	Prévention des risques assurables 43%	Continuité d'activité 43%
Cartographie des risques / ERM 84%	Gestion de crise 45%	Contrôle interne 28%	Audit interne 18%
			Sécurité / Sûreté 15%
			Autre 11%

La cartographie des risques et l'Enterprise Risk Management (ERM) apparaissent très nettement au cœur des missions de la fonction (84%), soulignant leur rôle structurant dans l'identification et le pilotage des risques à l'échelle de l'organisation.

Autour de ce socle, les missions sont diverses avec un fort engagement sur des dimensions opérationnelles, démontrant une montée en puissance de la fonction sur les enjeux de résilience : assurances (46%), gestion de crise (45%), continuité d'activité et prévention des risques assurables (43% chacun).

Les missions liées à l'Audit/Contrôle Interne et à la Sécurité/Sûreté sont plus périphériques, de même que les autres missions observées (conformité, double matérialité, prospective, adaptation au climat...) illustrant des périmètres variables selon les organisations.

RISQUES

58%

des fonctions Risques sont impliquées voir pilotent le reporting CSRD

57%

sur la cartographie et le traitement du risque Cyber

56%

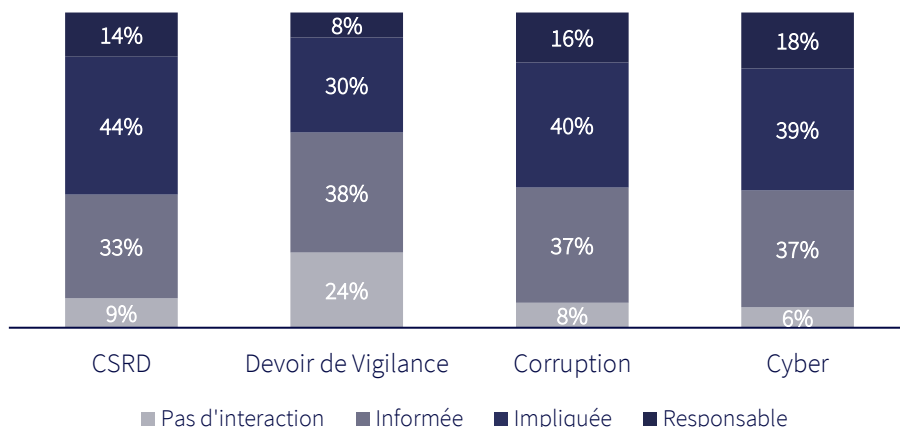
sur celui du risque de Corruption

62%

sont simplement informées voire pas du tout impliquées sur le Devoir de Vigilance

UNE IMPLICATION A GÉOMÉTRIE VARIABLE SUR LES THÉMATIQUES STRATÉGIQUES

Implication sur les thématiques stratégiques



La fonction Risques est présente sur les grandes thématiques stratégiques, pour lesquelles entre 38% et 58% des répondants se déclarent responsables ou impliqués.

Cette implication relève toutefois plus souvent d'un rôle de contribution que de pilotage direct. La part des répondants se déclarant responsables est limitée : 8% à 18% selon les thématiques, avec un niveau légèrement plus élevé sur le Cyber et la Corruption.

A l'inverse, une part significative des fonctions Risques reste simplement informée, voire n'a pas du tout d'interaction, notamment sur le devoir de vigilance (62%).

Une fonction en transition vers un rôle stratégique, mais encore hétérogène et inégalement structurée

Les résultats de l'étude montrent une fonction Risques désormais reconnue et bien installée dans de nombreuses organisations, avec un positionnement souvent proche des instances de gouvernance et un rôle structurant dans le pilotage global des risques.

Son périmètre évolue, il ne se limite plus à la cartographie des risques et s'étend de plus en plus fréquemment à des enjeux opérationnels clés de résilience tels que la gestion de crise, la continuité d'activité ou les assurances.

Pour autant, l'enquête met également en évidence une fonction encore en phase de structuration, caractérisée par des modèles organisationnels variés, des niveaux de formalisation hétérogènes selon la taille des entreprises, et des équipes souvent resserrées.

Enfin, si la fonction est largement impliquée sur les grandes thématiques stratégiques, elle demeure encore insuffisamment positionnée comme pilote, intervenant le plus souvent en tant que contributrice.

LA FONCTION ASSURANCES



03

ASSURANCES

67%

des fonctions Assurances sont rattachées aux Directions Juridiques et Financières

46%

des entreprises réalisant moins d'1 Md€ de chiffre d'affaires la rattachent à la Direction Juridique

65%

des très grandes entreprises (plus d'10 Md€ de CA) disposent d'une politique formalisée

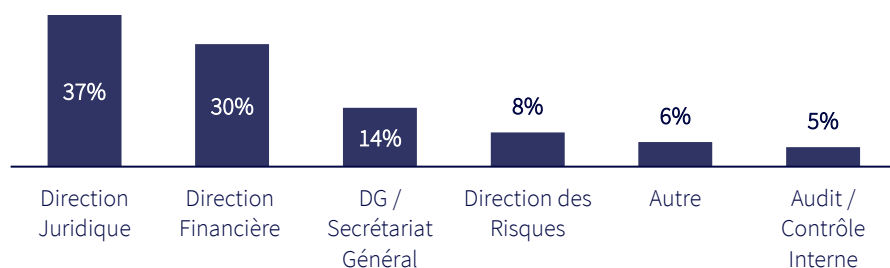
Contre seulement

8%

des entreprises de taille intermédiaire (moins de 1 Md€ de CA)

UNE FONCTION MAJORITAIRE RATTACHÉE AU JURIDIQUE ET À LA FINANCE

Rattachement de la fonction Assurances

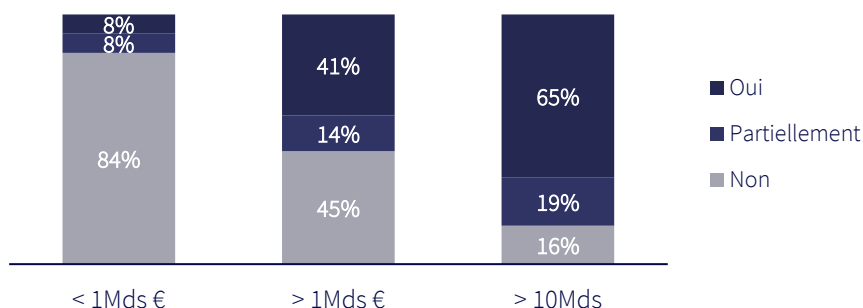


Sur l'ensemble de notre panel d'entreprises, la fonction Assurances est majoritairement rattachée à la Direction Juridique (37% des cas), et à la Direction Financière (30% des cas). Le rattachement à la Direction Générale ou au Secrétariat Général est plus limité (14%), de même que le rattachement à une Direction des Risques (8%).

Des rattachements plus marginaux existent avec l'Audit / Contrôle Interne (5%) ou avec d'autres fonctions telle que les Opérations, les Achats, la Conformité ou encore la Qualité (6%).

A noter, si l'on ne considère que les entreprises dans lesquelles les missions Risques et Assurances sont intégrées, le rattachement de la fonction Assurances se répartit de manière plus homogène entre Direction Juridique, Direction Financière, DG / Secrétariat Général et Direction des Risques « étendues ».

Formalisation de la politique Assurances



Les résultats mettent en évidence une corrélation entre la taille de l'entreprise et le niveau de formalisation de la politique Assurances.

Les entreprises de taille intermédiaire (CA < 1 Md€) apparaissent très peu structurées, avec une absence quasi totale de politiques formalisées, suggérant une gestion plus opportuniste de l'assurance.

À l'inverse, les grandes entreprises affichent un niveau de maturité nettement supérieur, entre 55 et 84% déclarant avoir une politique totalement ou partiellement formalisée.

ASSURANCES

42%

des fonctions Assurances contribuent à l'élaboration de la cartographie des risques

36%

l'utilisent pour adapter les programmes d'assurances

33%

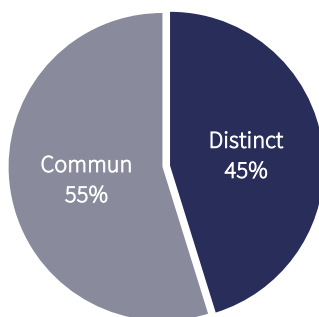
collaborent avec la fonction Risques tout au long de l'année

28%

ne sont ni impliquées ni ne l'utilisent pour adapter les programmes

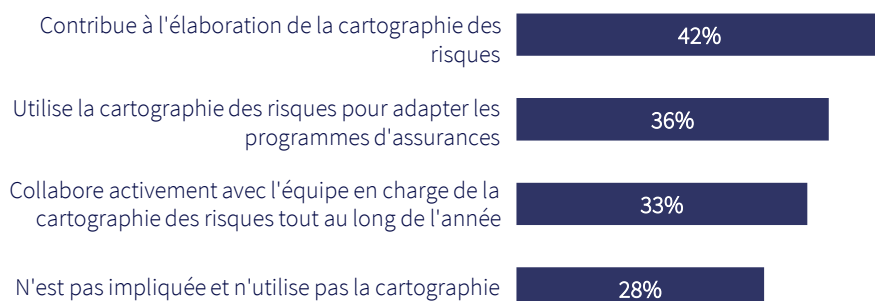
UNE COLLABORATION LIMITÉE AVEC LA FONCTION RISQUES MALGRÉ DES RATTACHEMENTS COMMUNS

Rattachement des fonctions Risques et Assurances



D'un point de vue purement organisationnel, les fonctions Risques et Assurances ont un rattachement commun dans 55% des cas.

Intégration dans l'élaboration de la cartographie



Pour autant, même en cas d'intégration au sein d'une Direction unique ou de rattachement hiérarchique commun, la collaboration entre Risques et Assurances semble encore loin d'être évidente.

Seuls 33% des répondants revendiquent une collaboration active et continue entre les fonctions Risques et Assurances.

42% des répondants déclarent contribuer à l'élaboration de la cartographie des risques et 36% l'utiliser pour adapter les programmes d'assurances.

28% des répondants appartenant à la fonction Assurances déclarent ne pas être impliqués et ne pas utiliser la cartographie des risques pour adapter leurs programmes. Certains indiquent d'ailleurs ne pas y avoir accès, soulignant une forme de déconnexion entre les deux fonctions.

ASSURANCES

3,4 ETP

sont en moyenne dédiés à la gestion des Assurances dans les entreprises de plus d'1 Md€ de CA

2,1 ETP

dans les entreprises de taille intermédiaire (moins de 1 Md€ de CA)

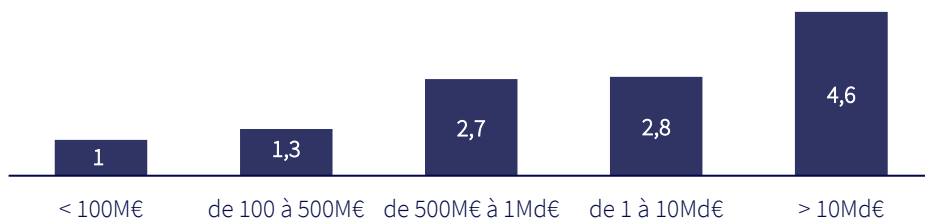
Seulement

27%

des entreprises ont des correspondants assurances dédiés, généralement dans des zones ou filiales clés

UNE FONCTION CENTRALISÉE, AVEC DES ÉQUIPES LIMITÉES

Nombre d'Equivalents Temps Plein

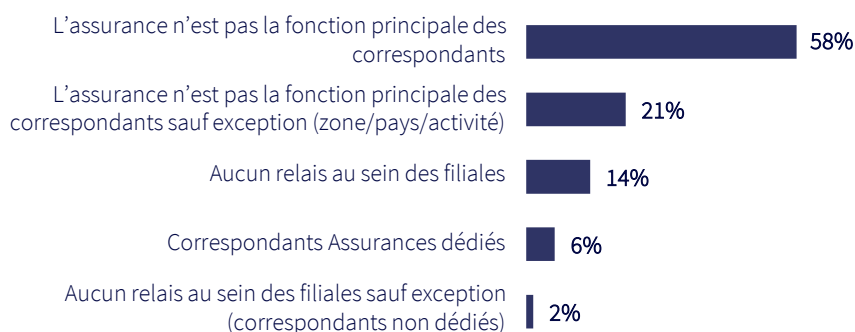


Le nombre moyen d'ETP dédiés à la fonction Assurances au niveau Groupe (hors filiales) augmente avec la taille de l'entreprise. Il passe de 1 ETP pour les plus petites structures à 4,6 ETP pour les très grands groupes. Cette tendance est cohérente avec la complexité des enjeux de pilotage des risques transférables et des programmes d'assurances dans les grandes organisations.

Indépendamment du chiffre d'affaires, le nombre de missions dont la fonction est responsable influe légèrement sur le nombre d'ETP. En revanche, le nombre de programmes souscrit a très peu d'impact.

La fonction Assurances reste globalement peu dimensionnée. Elle repose sur des équipes resserrées, très spécialisées et relativement peu outillées, qui interviennent en priorité sur des sujets techniques..

Organisation au sein des filiales



Dans les filiales, en particulier à l'étranger, près de 80% des entreprises déclarent s'appuyer en majorité sur des correspondants n'ayant pas l'assurance pour fonction principale (contrôleur de gestion, trésorier, juriste...). Dans 21% des cas, ce modèle s'accompagne néanmoins de correspondants dédiés, dans les pays ou régions clés (notamment l'Amérique du Nord) ou dans des filiales spécifiques le nécessitant.

Seules 6% des entreprises déclarent disposer d'un réseau de correspondants assurances majoritairement dédiés à cette fonction.

Enfin, 14% des entreprises répondantes – dont quelques grands groupes internationaux – indiquent ne pas disposer de relais locaux.

ASSURANCES

DES MISSIONS ÉTENDUES SUR SON CŒUR DE MÉTIER : L'ASSURANCE IARD

Les missions de la fonction Assurances

8

programmes ou polices IARD différents sont pilotés en moyenne pas les fonctions Assurances

81%

des fonctions Assurances sont responsables de la gestion des sinistres

60%

de la prévention des risques assurables

Seulement

14%

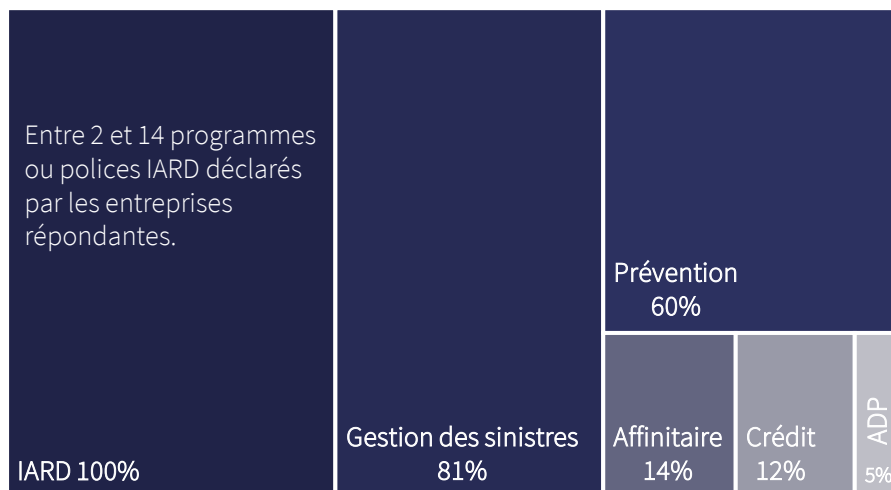
sont responsables de l'Affinitaire

12%

du Crédit

5%

des Assurances de Personnes



La fonction Assurances est très largement centrée sur son cœur de métier historique, avec une responsabilité systématique sur le placement et la gestion des assurances IARD (100%) et quasi systématique sur la gestion des sinistres (81%).

Les fonctions Assurances déclarent en moyenne piloter 8 programmes/polices différents. Parmi les types d'assurance gérés :

- Plus de 90% des répondants déclarent gérer des programmes DDPE, RC, RCMS et Construction,
- Plus de 80 % des programmes Cyber et Flotte,
- Plus de 60% des programmes RCAE, Cargo et Fraude,
- Et 26% d'autres polices et programmes incluant notamment les assurances Risques Politiques, PVT, EPL, BTA... et des produits plus spécifiques (ex. climat, ESG).

Au-delà de ce socle, la responsabilité de la fonction s'est étendue à la dimension amont, avec une intervention en prévention (60%) qui démontre un rôle actif dans la maîtrise des risques assurables. Cette intervention inclut d'ailleurs désormais des domaines allant bien au-delà des traditionnels risques incendie et événements naturels : prévention contractuelle, des risques produits, des risques routiers ou encore des risques liés au transport de marchandises.

En revanche, l'intervention de la fonction reste limitée sur des solutions plus spécialisées ou périphériques, telles que l'affinitaire (14%), le crédit (12%) ou encore les assurances de personnes (5%), la plupart du temps pilotés par les fonctions Marketing, Finance ou RH.

ASSURANCES

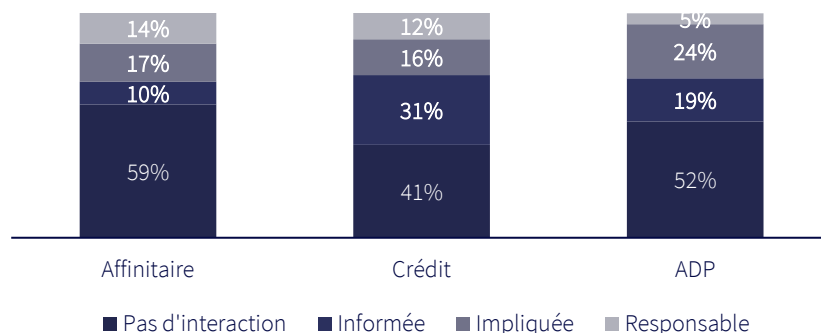
72%
des fonctions
Assurances
déclarent ne pas
avoir d'interactions
ou être
uniquement
informées sur
l'assurance Crédit

71%
sur les Assurances
de Personnes
(ADP)

69%
sur l'Affinitaire

UNE INTERVENTION LIMITÉE EN DEHORS DU CHAMP DE L'IARD

Niveau d'intervention



Sur les solutions sur lesquelles elle n'est pas directement responsable, la fonction Assurances reste très peu impliquée, voire pas du tout. C'est le cas pour les assurances de personnes (ADP) pour lesquelles 71% des répondant déclarent ne pas avoir d'interactions ou avoir des interactions limitées à de l'information. C'est également le cas du Crédit (72%) et de l'Affinitaire (69%).

D'une fonction de gestion des programmes à une fonction de pilotage des risques assurables : une transformation restant à concrétiser.

Les résultats de l'étude mettent en évidence une fonction Assurances structurée autour d'un cœur de métier historiquement centré sur le placement et la gestion des programmes IARD et des sinistres, sur lesquels elle exerce un rôle de pilotage.

Cette expertise s'accompagne d'une maîtrise de la donnée croissante via la digitalisation de certains processus et d'une montée en puissance progressive sur des enjeux de prévention, traduisant une évolution vers un rôle plus contributif dans la maîtrise des risques assurables.

Pour autant, la fonction demeure encore principalement positionnée comme une fonction de spécialistes, avec un rattachement majoritairement juridique ou financier, des équipes resserrées, même dans les grandes organisations, et une faible structuration des dispositifs, notamment à l'international.

Son périmètre reste par ailleurs limité, avec une implication encore marginale sur les segments assurantiels autres que l'IARD (affinitaire, crédit, assurances de personnes), souvent pilotés par d'autres fonctions.

Enfin, l'étude met en évidence une collaboration encore insuffisante avec la fonction Risques sur la réalisation et l'utilisation de la cartographie des risques, malgré des enjeux de plus en plus convergents et des rattachements hiérarchiques souvent communs.

UNE DIGITALISATION RÉELLE, MAIS HÉTÉROGÈNE SELON LES MISSIONS

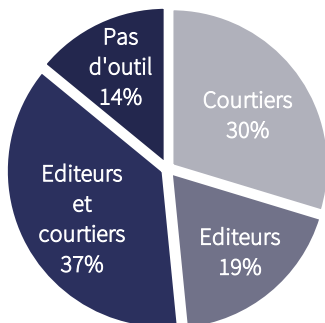
Systèmes d'Information de gestion des assurances

86%
des entreprises disposent de solutions informatiques pour la gestion des assurances

14%
n'utilisent rien d'autre que les solutions bureautiques

49%
Des répondants utilisent des solutions éditeur pour la collecte des capitaux

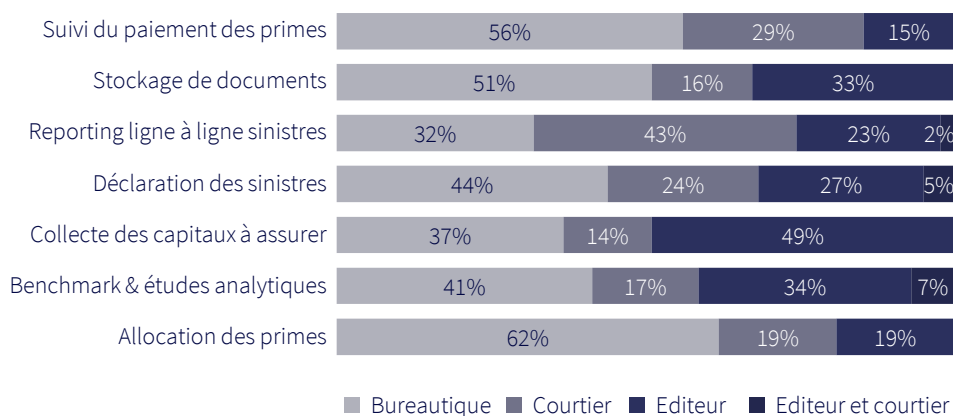
43%
Privilégient les outils courtiers pour le reporting des sinistres



L'enquête montre une dynamique de digitalisation des enjeux Assurances en entreprise, 86% des répondants déclarant utiliser une ou plusieurs solutions informatiques.

Les modèles sont toutefois variés : 37% des entreprises combinent des outils éditeurs et courtiers selon les besoins, 30% utilisent exclusivement les outils de leurs courtiers et 19% exclusivement les solutions éditeurs – probablement dans une recherche d'autonomisation.

Fonctionnalités vs type de solution



Malgré cette dynamique globale, les résultats montrent une digitalisation inégale selon les missions.

Les outils bureautiques restent ainsi dominants sur une majorité de processus, notamment l'allocation des primes (62%), le suivi des paiements (56%) et le stockage des documents (51%).

Certaines missions sont plus outillées via des solutions dédiées :

- Celles d'éditeurs spécialisés pour les activités nécessitant une proximité terrain, la structuration de données et des capacités d'analyse telles la collecte des capitaux (49%), l'analyse des données (34%) et la déclaration des sinistres (27%),
- Celles des courtiers pour les flux opérationnels liés aux programmes et impliquant les assureurs, tels le reporting sinistres (43%) ou le suivi du paiement des primes (29%).

Le faible recours aux combinaisons éditeur + courtier (2 à 7%) traduit un manque d'intégration des écosystèmes outils.

LES COURTIERS

04



COURTIERS

35%

des entreprises travaillent avec 2 courtiers

73%

dans le cas des entreprises de taille intermédiaires (< 1 Md€ de CA)

18%

des entreprises travaillent avec un courtier unique

A l'inverse,

15%

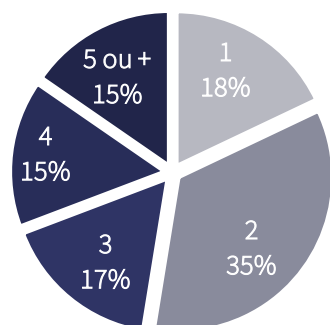
travaillent avec 5 courtiers ou plus

64%

des entreprises fonctionnent (encore) avec un modèle où chaque courtier placeur utilise son propre réseau

UN ÉQUILIBRE DIFFICILE ENTRE TECHNICITÉ ET OPTIMISATION DES COÛTS ET DU PILOTAGE

Nombre de courtiers placeurs (*)

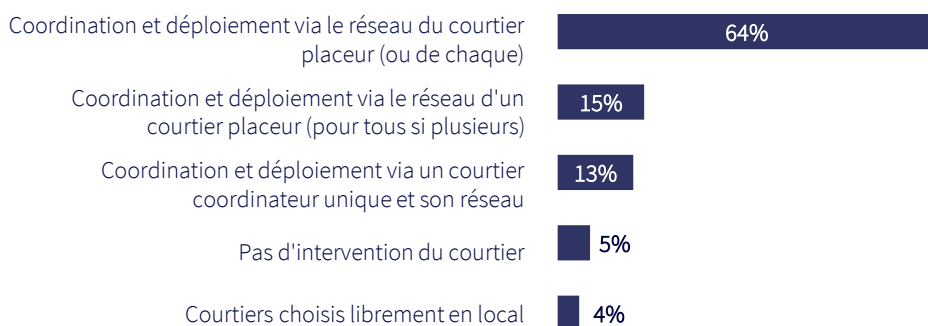


(*) Courtiers centraux uniquement

35% des entreprises privilégient un modèle à 2 courtiers placeurs. Cette tendance est plus marquée dans les ETI (73%) probablement du fait d'un nombre de ressources internes plus limité.

Le nombre de courtiers placeurs reflète le plus souvent la recherche d'un équilibre entre l'optimisation financière, les moyens disponibles en interne et la sélection du meilleur partenaire selon sa technicité par programme.

Coordination internationale et gestion locale



64% des entreprises interrogées ont un modèle de pilotage des programmes internationaux « classique » dans lequel chaque courtier placeur coordonne le déploiement de ses programmes avec son propre réseau, qu'il soit intégré ou non.

Près de 30% des entreprises mettent toutefois à disposition de leurs filiales un réseau unique, soit via l'utilisation du réseau de l'un de leurs courtiers placeurs, soit via un courtier coordinateur international unique non-placeur.

La part représentée par ce dernier modèle, dans lequel un courtier est dédié exclusivement au pilotage et au servicing des polices locales intégrées et stand-alone, confirme une tendance marché observée ces dernières années : la recherche par les groupes internationaux d'une meilleure maîtrise des sujets de financement du risque au global (diffusion de la politique assurance, optimisation des coûts, visibilité sur les risques, gestion des sinistres...).

COURTIERS

RÉMUNÉRATION ET CONTRAT : AMÉLIORATION DES PRATIQUES, MATURITÉ CONTRASTÉE

55%
des entreprises disposent de contrats renégociés régulièrement

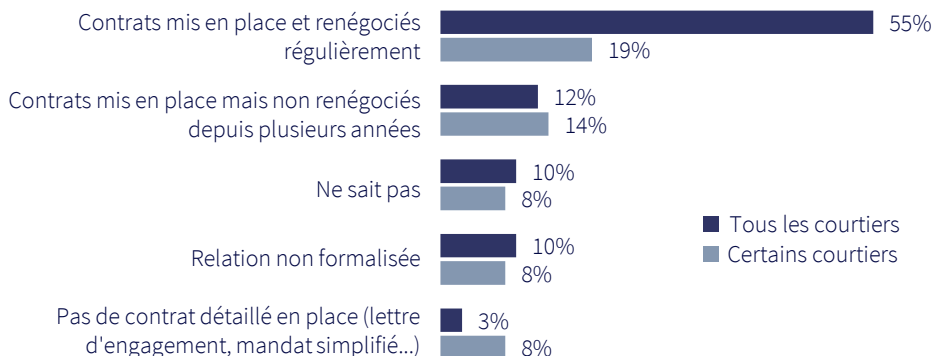
23%
sont encore très loin des meilleures pratiques...

51%
des entreprises ont mis en place des modèles de rémunération au forfait

63%
privilégient les honoraires

66%
variabilisent une partie de la rémunération de manière objectivée (KPIs)

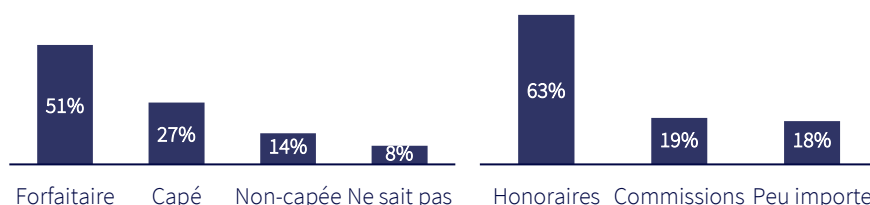
Convention de Prestations de Services



Si 55% des entreprises déclarent disposer de contrats formalisés et renégociés régulièrement avec l'ensemble de leurs courtiers, cette maturité est loin d'être homogène.

Près d'un quart des entreprises sont encore très loin des bonnes pratiques de contractualisation et de pilotage : absence de contrat détaillé, relation non formalisée, voire manque total de visibilité.

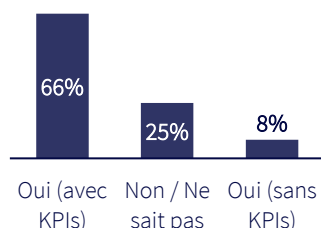
Formats de rémunération



Les résultats montrent une nette préférence des entreprises pour des modèles de rémunération forfaitaires (51%) ou capés (27%), très loin devant les modèles non capés (14%). Cette tendance démontre un besoin de maîtrise des coûts et de prévisibilité budgétaire.

Le besoin de prévisibilité transparait également dans les modes de facturation recherchés : 63% des entreprises déclarent privilégier, dès que possible, des honoraires décorrélés des primes d'assurances plutôt que des commissions. Cela atteste également d'une recherche de transparence de plus en plus visible sur le marché.

Pilotage de la performance : variable



Enfin, une majorité d'entreprises (66%) intègre des mécanismes de rémunération variables basés sur des indicateurs (KPIs), illustrant une volonté croissante de piloter la performance des courtiers quant aux services délivrés.

COURTIERS

Niveaux d'intervention les plus élevés (3 & 4)

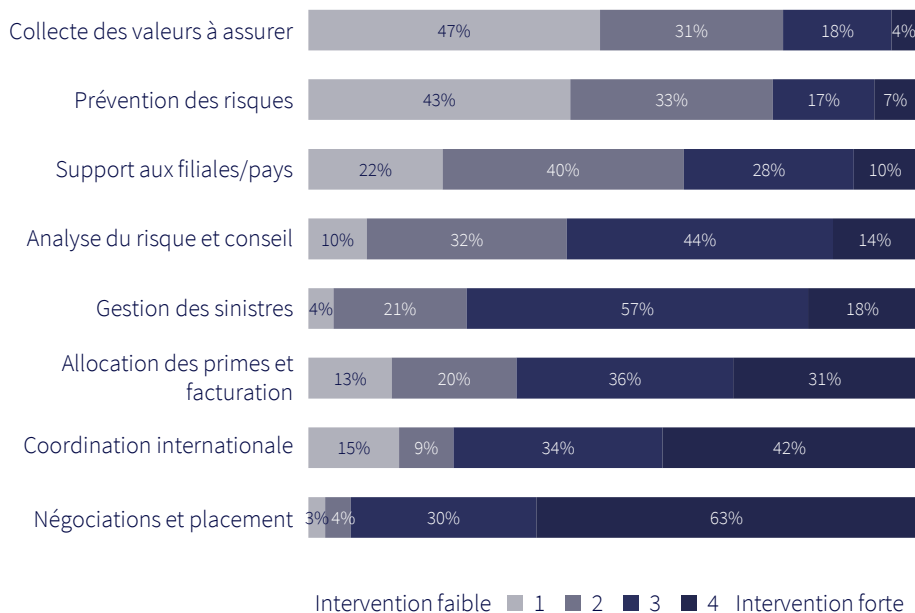
- Négociations et placement (93%)
- Coordination internationale (76%)
- Gestion des sinistres (75%)

Niveaux d'intervention les moins élevés (1 & 2)

- Collecte des valeurs (22%)
- Prévention des risques (24%)
- Support aux filiales / pays (38%)

UNE DÉLÉGATION CIBLÉE SUR LES MISSIONS CLASSIQUES D'INTERMÉDIATION

Niveau d'intervention du/des courtier(s)



Les résultats de l'étude montrent une logique de délégation différenciée, allant d'une externalisation quasi complète à une internalisation forte selon la nature des missions.

1. **Externalisation forte** (niveau 4 dominant) : certaines missions sont très largement déléguées aux courtiers, reflétant leur valeur ajoutée en matière d'accès au marché et de structuration des programmes telles les négociations et le placement (63% en niveau 4) et la coordination internationale (42% en niveau 4).
2. **Délégation partielle / co-pilotage** (niveau 3 dominant) : le courtier intervient de manière significative; mais non exclusive comme partenaire technique, en appui des équipes internes, sur la gestion des sinistres (57% en niveau 3), l'analyse du risque (44%) et l'allocation des primes (36%).
3. **Internalisation majoritaire** (niveau 1-2 dominant) : la collecte des valeurs à assurer (47% en niveau 1) et la prévention des risques (43%) sont très largement réalisées en interne, probablement car elles nécessitent une proximité opérationnelle et une connaissance fine des risques – mais peut-être également parce qu'ils correspondent à des processus sur lesquels les entreprises sont comparativement moins satisfaites de leurs courtiers.
4. **Modèle hybride** (support aux filiales) : le support aux filiales reste majoritairement en niveau 2 (40%), traduisant une assistance forte du courtier sans transfert de responsabilité.

COURTIERS

95%

des entreprises se déclarent satisfaites ou très satisfaites des prestations de négociations et de placement

79%

de la gestion des sinistres

A l'inverse, seulement

45%

des entreprises se déclarent satisfaites de l'analyse du risque et du conseil

37%

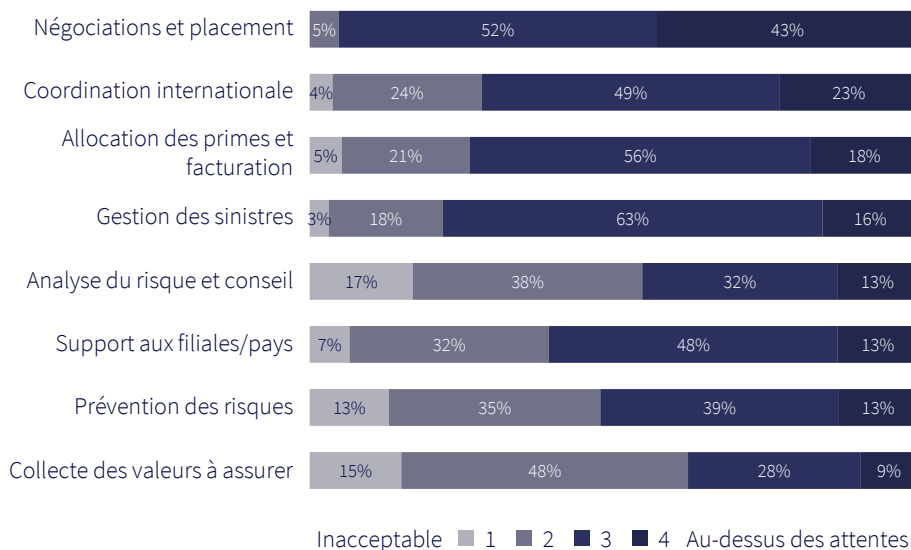
de la collecte des valeurs



Les entreprises ayant mis en place une rémunération variable sont en moyenne plus satisfaites

UNE SATISFACTION GLOBALEMENT POSITIVE, TIRÉE PAR LES ACTIVITÉS DE MARCHÉ

Niveau de satisfaction vis-à-vis du/des courtier(s)



Les entreprises jugent les prestations délivrées par les courtiers comme conformes sur la plupart des missions. Le niveau de satisfaction moyen est ainsi de 2,75 (médianes majoritairement à 3).

Une très forte satisfaction sur le cœur de métier : négocier et placer.

Le niveau de satisfaction le plus élevé concerne la négociation et le placement (moyenne 3,38 avec 43% au niveau 4). C'est la seule mission où la prestation dépasse les attentes des clients, confirmant la valeur ajoutée des courtiers sur l'accès au marché et l'optimisation des conditions d'assurances.

Des services solides, mais perfectibles sur les missions techniques.

La gestion des sinistres (moyenne 2,91), l'allocation des primes (2,86) et la coordination internationale (2,91) sont jugées globalement satisfaisantes (majorité d'évaluation à 3), mais ont encore une marge de progression vers l'excellence (part limitée d'évaluations à 4)

Une satisfaction plus mitigée sur les missions amont et de support.

Les niveaux les plus faibles (médiane 2) concernent la prévention (moyenne 2,32), le support aux filiales (2,41) et la collecte des données (2,52). Les attentes des entreprises sur ces missions à forte dimension opérationnelle ou de proximité ne sont pas satisfaites, avec une part significative d'évaluations faibles (1 et 2).

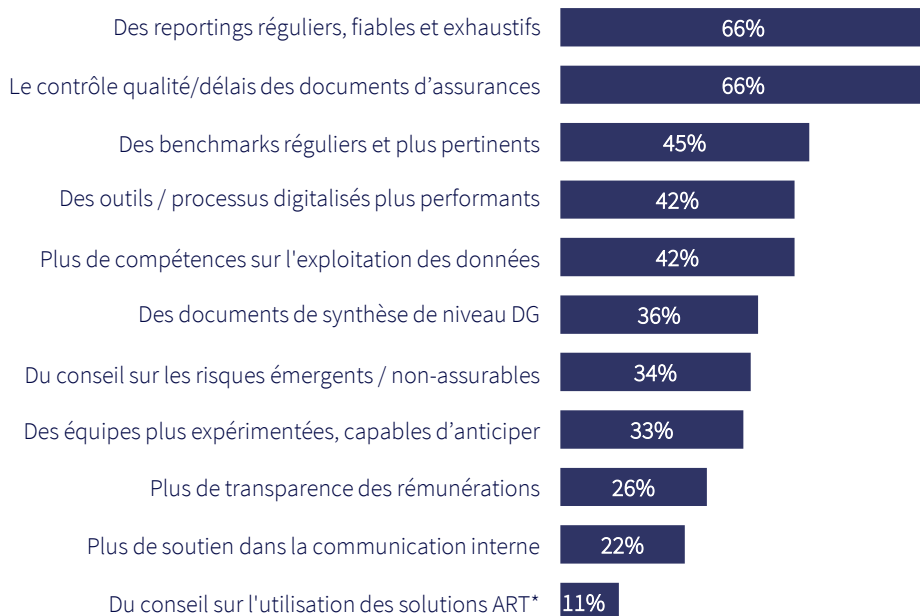
Une évaluation contrastée sur l'analyse du risque et le conseil.

Avec 55% d'évaluations insatisfaisantes (1 et 2), 32% d'évaluations satisfaisantes (3) et 13% d'évaluation excellentes (4). Le rôle de conseil du courtier est reconnu, mais perçu comme largement perfectible.

COURTIERS

UNE DEMANDE CROISSANTE DE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE...

Top 5 des attentes des clients à court et moyen terme



Les résultats mettent en évidence une double attente vis-à-vis des courtiers : renforcer la qualité d'exécution et la performance tout en développant une valeur ajoutée plus stratégique.

Des attentes très forte sur les fondamentaux opérationnels.

Le contrôle qualité des documents d'assurance et la fiabilité et l'exhaustivité des reportings figurent dans le top 5 des attentes des entreprises vis-à-vis de leurs courtiers (66% chacun). Ces résultats traduisent un niveau d'exigence élevé sur les activités cœur, avec un enjeu clé de fiabilisation, de conformité et de rigueur opérationnelle.

Un besoin accru de pilotage.

Le top 5 des attentes des entreprises reflète une volonté de mieux piloter la performance des programmes et les coûts dans un contexte de pression accrue en interne. Ce besoin s'exprime au travers d'une demande de benchmarks plus réguliers et plus pertinents (45%), d'une meilleure capacité d'exploitation des données par les courtiers (42%) et de plus de transparence sur leur rémunération (26%).

La recherche de performance au travers de la digitalisation.

La digitalisation (outils et données) est présente dans le top 5 des attentes de plus de 42% des entreprises. Soit pour que les courtiers améliorent leur performance opérationnelle, soit pour qu'ils deviennent des partenaires analytiques et technologiques, capables de mettre à disposition des outils performants, de s'interfacer avec les systèmes de leurs clients et d'exploiter les données collectées.

66%
d'entreprises font figurer le reporting ou la qualité des documents d'assurances dans le top 5 de leurs attentes

45%
classent la fourniture de benchmarks dans ce top 5 des priorités

42%
font de la digitalisation des processus une attente majeure vis-à-vis des courtiers

42%
incluent la capacité des courtiers à exploiter de la donnée

(*) Alternative Risk Transfert

COURTIERS

36%

des entreprises classent dans le top 5 de leurs attentes la production de synthèses de niveau DG

34%

recherchent plus de conseils sur les risques émergents et/ou difficilement assurables

33%

souhaitent des équipes plus expérimentées pour anticiper les évolutions de marché

seulement

11%

classent dans leur top 5 le conseil autour de solutions d'ART*

(*) Alternative Risk Transfert

... ET DE VALEUR AJOUTÉE STRATÉGIQUE

Une attente notable de conseil à forte valeur ajoutée.

Enfin, les entreprises attendent un rôle de conseil renforcé des courtiers sur des dimensions plus stratégiques et prospectives. La capacité à produire des livrables de niveau DG figure ainsi dans le top 5 de 36% des entreprises, de même que le conseil sur des risques émergents/difficilement assurables (34%) et la mise à disposition d'équipes plus expérimentées pour anticiper les évolutions de marché (33%).

Les attentes semblent plus limitées sur les solutions ART* telles que les captives (11%); probablement parce qu'elles restent réservées à des entreprises matures, et que pour ces dernières les courtiers répondent déjà largement au besoin.

Des acteurs incontournables... mais encore cantonnés à leur rôle historique.

Les courtiers occupent une place centrale dans le pilotage des programmes d'assurance et restent des partenaires clés pour accéder au marché et structurer les couvertures.

Mais derrière cette position dominante, les modèles d'intervention restent fragmentés, encore largement centrés sur le placement et la coordination, avec une valeur ajoutée plus inégale sur les dimensions de conseil, de prévention et d'appui opérationnel.

Si les pratiques se professionnalisent (contractualisation, transparence, KPIs), elles demeurent hétérogènes et parfois éloignées des standards attendus. Cette maturité contrastée reflète un modèle encore en transition.

Dans le même temps, les attentes des entreprises évoluent rapidement : au-delà de la qualité de l'exécution de missions d'intermédiation classiques, elles recherchent des partenaires capables d'apporter une véritable valeur stratégique — exploitation des données, accompagnement des risques émergents, soutien à la décision et à la transformation.

Le point de bascule est clair : les courtiers ne sont plus seulement attendus comme des intermédiaires performants, mais comme des partenaires de gestion des risques à part entière.

Si l'on s'en tient aux résultats, ce cap reste encore à franchir dans les faits.

A PROPOS DE L'AMRAE

ANCER LA GESTION DES RISQUES AU COEUR DE LA PERFORMANCE ET DE LA RÉSILIENCE DES ORGANISATIONS

L'Amrae (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise), regroupe les principaux acteurs de la gestion des risques (gestion des risques, contrôle interne et audit, assurance et juridique). À travers ses comités scientifiques, ses publications, ses prises de position et son congrès, elle œuvre pour l'excellence en matière de risk management, qui contribue à sécuriser la stratégie des entreprises et à organiser leur résilience. L'Amrae regroupe environ 2000 membres issus de 850 organisations privées et publiques.

Une gestion des risques éclairée et inscrite dans la durée constitue le socle de la résilience des entreprises. Elle vise à absorber les chocs, à assumer leur responsabilité et à saisir les opportunités, tout en déployant une croissance durable et responsable. Ses bénéficiaires irriguent les entreprises, leur écosystème et l'ensemble du tissu économique.

Pour en savoir plus

www.amrae.fr



L'Amrae a comme missions fondamentales :

CULTURE DU RISQUE

- Promouvoir une culture de gestion des risques au sein de l'entreprise et de son écosystème ;
- Contribuer à l'évolution du marché de l'assurance des entreprises par une influence constructive.

EXPERTISE

- Développer et maintenir l'expertise des risk managers au meilleur niveau ;
- Offrir un espace privilégié de partage des meilleures pratiques entre professionnels du risk management ;
- Mettre à disposition des formations de référence dédiées aux métiers du risque.

FORMATION & CONGRÈS

Avec Amrae Formation, l'Association répond aux besoins de formation professionnelle en proposant des formations certifiantes de haut niveau.

Les Rencontres du risk management Amrae est le congrès de référence des métiers du risque et de l'assurance (plus de 3 800 participants en 2025). Ces trois jours sont le rendez-vous incontournable pour tous les acteurs de la gestion et du financement des risques.

A PROPOS DE KYU

AMÉLIORER LA RÉSILIENCE DE VOTRE ORGANISATION

Cabinet de conseil engagé, nous accompagnons nos clients dans l'élaboration de leur vision et leur transformation. Nous sommes reconnus pour nos expertises transverses : Expérience client, Supply Chain, Transformation Durable, Risques et Assurances, RH & Compétences

1. Cartographier vos risques et anticiper leurs évolutions

- Identifier vos risques, évaluer leur criticité et définir des actions de traitement en fonction de vos objectifs stratégiques (ERM, CSRD, CS3D)
- Mobiliser votre organisation en alignant vos 3 lignes de défense (directions opérationnelles, des risques et du contrôle interne, et de l'audit interne) autour d'une gouvernance, d'outils / indicateurs partagés

2. Réduire votre exposition aux risques

- Evaluer la vulnérabilité de vos processus opérationnels : production, supply chain, projet, produits...
- Intégrer la gestion des risques à la prise de décisions dans les processus métiers
- Bâtir, déployer et auditer des référentiels de prévention auprès des parties prenantes internes et externes
- Définir des plans d'action et piloter leur mise en œuvre à travers des outils collaboratifs

3. Optimiser votre politique assurances IARD et ADP

- Adapter votre politique en fonction de vos enjeux business et du marché
- Dimensionner vos programmes d'assurances en modélisant l'impact de vos scénarios de risques
- Optimiser les couvertures, les coûts et la qualité de service en lançant des appels d'offres conceptuels et servicing.
- Améliorer votre efficacité en optimisant vos processus, vos SI et l'exploitation de vos données.

4. Faire de la continuité d'activité un avantage compétitif

- Cartographier les flux, identifier les interdépendances / les ressources clés et modéliser les impacts (BIA)
- Construire des PCA opérationnels au sein d'un système de management de la continuité à l'échelle de l'entreprise
- Conjuguer rentabilité et continuité en investissant dans des solutions de back up pertinentes
- Coordonner l'ensemble des acteurs dans une logique d'entreprise étendue

Pour en savoir plus

www.kyu.fr





 **kyu**

KYU ASSOCIÉS

136, Boulevard Haussmann – 75008 Paris
www.kyu.fr

Contact :

Lucie Richelot +33 6 73 71 03 26 / lucie.richelot@kyu.fr

Laurent Giordani +33 6 21 64 02 75 / laurent.giordani@kyu.fr

AMRAE

AMRAE

36 Bd de Sébastopol – 75004 Paris
www.amrae.fr

Contact :

Benoit Vraie +33 6 58 68 35 12 / benoit.vraie@amrae.fr

Fred-Jean Hoguet +33 6 09 17 48 99 /

Fredjean.hoguet@amrae.fr