



Atelier N° A1 RISQUES EMERGENTS

26^{èmes} Rencontres du Risk Management | AMRAE 2018



INTRODUCTION

Risques Emergents ?



RISQUES EMERGENTS

REX Michel Blanc - Arkéma





INTERVENANTS

Modérateur : Fl. MAHOUX-BOIVIN

Ipsen Pharma



Stéphane COLLIAC

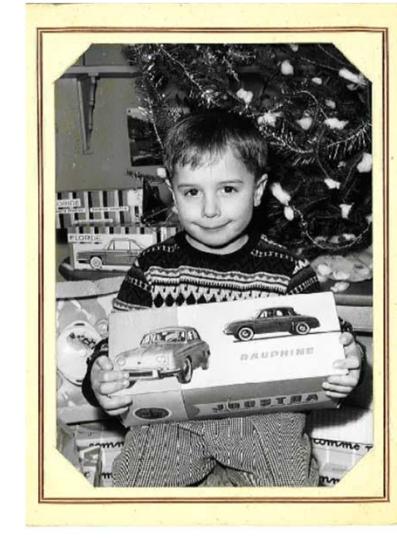
Euler Hermes

André LAVALLEE

Aon France

Gilles PROUST

Arengi



les Risques Emergents

- Les risques émergents sont des risques nouveaux et complexes qui se développent, se transforment et/ou qui évoluent dans des conditions inhabituelles ; ils sont généralement caractérisés par leur grande imprévisibilité quant à :
 - leur nature
 - leurs conséquences
 - leur étendue
 - leur fréquence
- Les risques émergents sont le plus souvent :
 - de portée mondiale
 - systémiques
 - interconnectés
 - très compliqués à modéliser
- Les risques émergents sont faits de menaces et d'opportunités : cyber, terrorisme, pressions environnementales, nano-technologies, résistance aux antibiotiques, mais aussi : intelligence artificielle, blockchain, e-santé, big data, transhumanisme, ville intelligente, rapport au travail...

Objectif de l'atelier

- Sortir de la notion de risque pour parler de menaces et opportunités, élargir la vision et alimenter la réflexion
- Décrypter les différentes études prospectives
- Aider le RM à acquérir de la légitimité sur ces sujets stratégiques
- Préparer le futur & donner des clés de lecture
- Poser le sujet de l'assurabilité des menaces émergentes



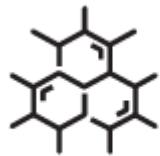
CARTOGRAPHIE DES RISQUES & OPPORTUNITES 2030

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

CARTOGRAPHIE DES RISQUES
ET DES OPPORTUNITÉS DES ENTREPRISES
FRANÇAISES À L'HORIZON 2030

RISK 2030

Résultats de l'étude



L'ADN DE L'ETUDE

OBJECTIF

- ❖ Identifier et hiérarchiser les **risques & opportunités** des entreprises françaises à **horizon 2030**.

PARTIS PRIS

- ❖ Mode opératoire similaire à un processus complet de cartographie des risques
Brainstorming | Analyse-Synthèse | Evaluation
- ❖ Approche collaborative et pluridisciplinaire
- ❖ Animation par des consultants en gestion des risques (**Arengi**) et en prospective (**Tilt & Ideas**)
- ❖ Etude réalisée en partenariat avec **l'AMRAE**

UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES & OPPORTUNITES REALISEE EN CO-CONSTRUCTION PAR + DE 250 CONTRIBUTEURS.





9 THEMATIQUES ET 38 TENDANCES

Une vision à 360° de l'avenir



VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

1. Part croissante des seniors en entreprise
2. Développement de la silver economy
3. Quête transhumaniste



ACCÉLÉRATION DE L'INNOVATION

4. Hyperdigitalisation (IoT, industrie 4.0, big data...)
5. Progrès rapide de l'Intelligence Artificielle
6. Révolution de l'e-santé
7. Atomisation de l'innovation (leadership des start-ups)
8. Distorsion entre l'innovation et l'évolution de la réglementation
9. Rupture technologique énergétique



DÉVELOPPEMENT DE L'HYPER-TRANSPARENCE ET DE L'HYPER- INFORMATION

10. Profusion d'informations & charge cognitive
11. Généralisation de la défiance et de la paranoïa
12. Multiplication des producteurs d'infos (tout est média)



PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES

13. Réchauffement | Changement climatique
14. Raréfaction des ressources naturelles
15. Migration de populations



MUTATION GÉOPOLITIQUE

16. Reconfiguration des puissances mondiales et des sphères d'influence
17. Chinediafrique, nouvel axe du monde
18. Éclatement de l'Europe
19. Métapuissance croissante des GAFA (impérialisme numérique)
20. Montée du protectionnisme
21. Affirmation des nationalismes & régionalismes
22. Emergence de nouvelles typologies de guerre



ÉVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL

23. Dissolution de fidélité | loyauté des salariés à leur entreprise
24. Augmentation du self-emploi (freelance, auto-entrepreneur...)
25. Organisation au travail revisitée (télétravail, nomadisme...)
26. Apparition des entreprises libérées (de la hiérarchie & du contrôle)
27. Expression croissante d'un besoin de finalité



CHAMBOULEMENT DE L'ÉCONOMIE

28. Eclatement des business models (ré-intermédiation & désintermédiation)
29. Disruption par les FinTech (blockchain)
30. Distorsion des richesses et inégalités
31. Sur-endettement des Etats
32. Boom de l'économie de l'immatériel (innovation, concept, idées...)



ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION

33. Zapping des marques
34. Généralisation de nouveaux comportements alimentaires (bio, vegan, locavore...)
35. Développement de la consommation éthique et responsable



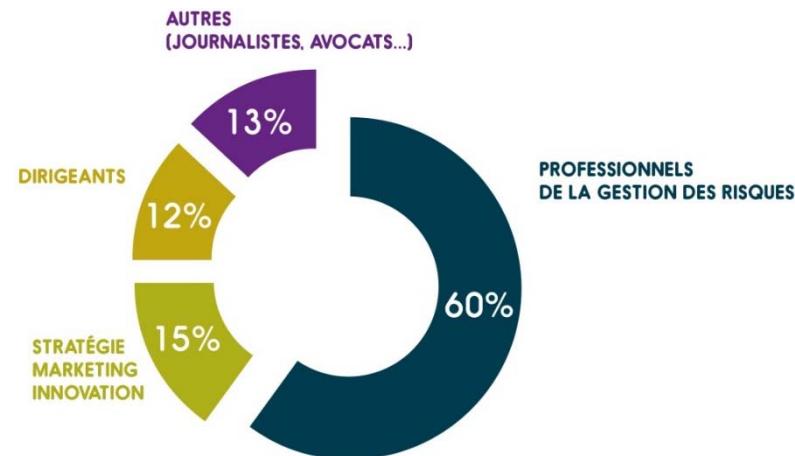
RÉVOLUTION DES TERRITOIRES

36. Accélération de l'urbanisation de masse
37. Essor de la ville intelligente
38. Contre-poids et contre-pouvoir au tout urbain

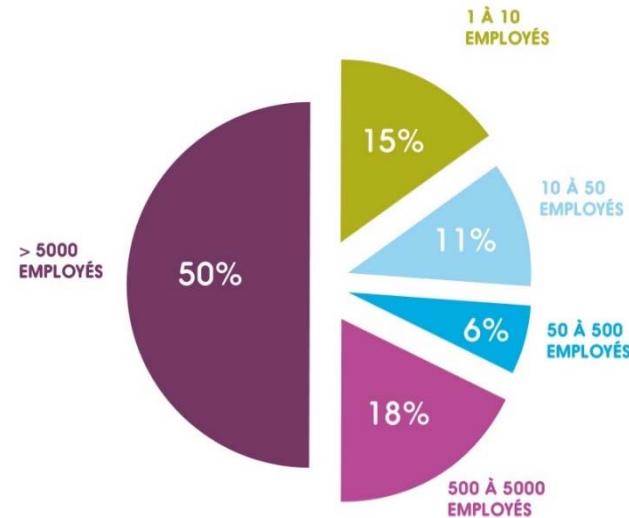


QUI SONT LES CONTRIBUTEURS ?

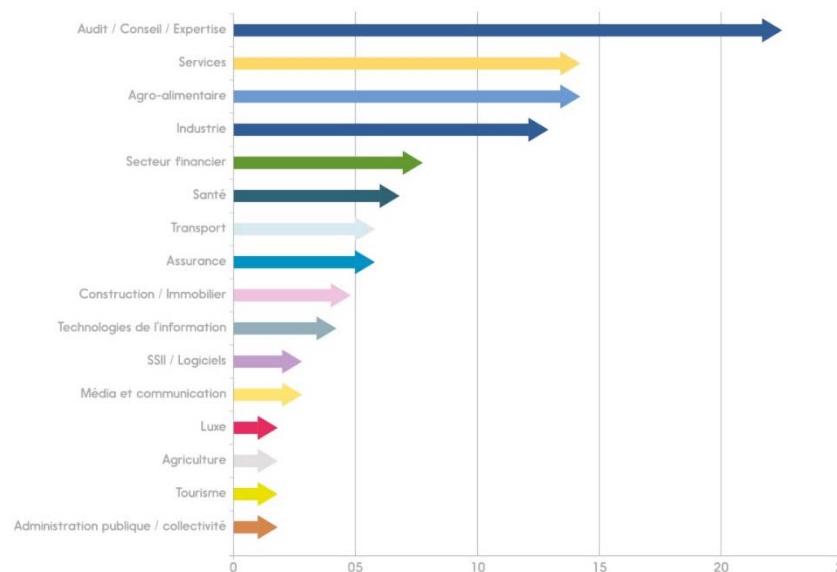
FONCTION



TAILLE D'ENTREPRISE



SECTEUR D'ACTIVITÉ



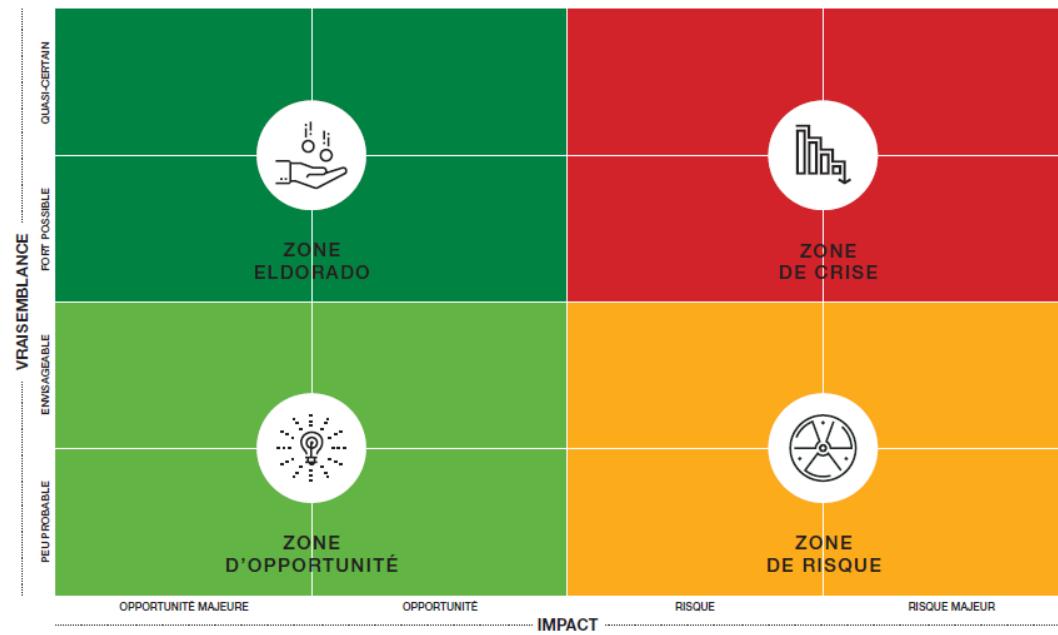


METHODOLOGIE D'EVALUATION

Les contributeurs ont coté les **38 tendances** dans une plateforme digitale en répondant aux questions suivantes :

A horizon 2030 :

1. Cette tendance constitue-t-elle un risque ou une opportunité pour les entreprises françaises ?
2. Est-elle plus ou moins vraisemblable ?
3. Quel est le niveau d'anticipation / préparation des entreprises françaises face à cette tendance ?



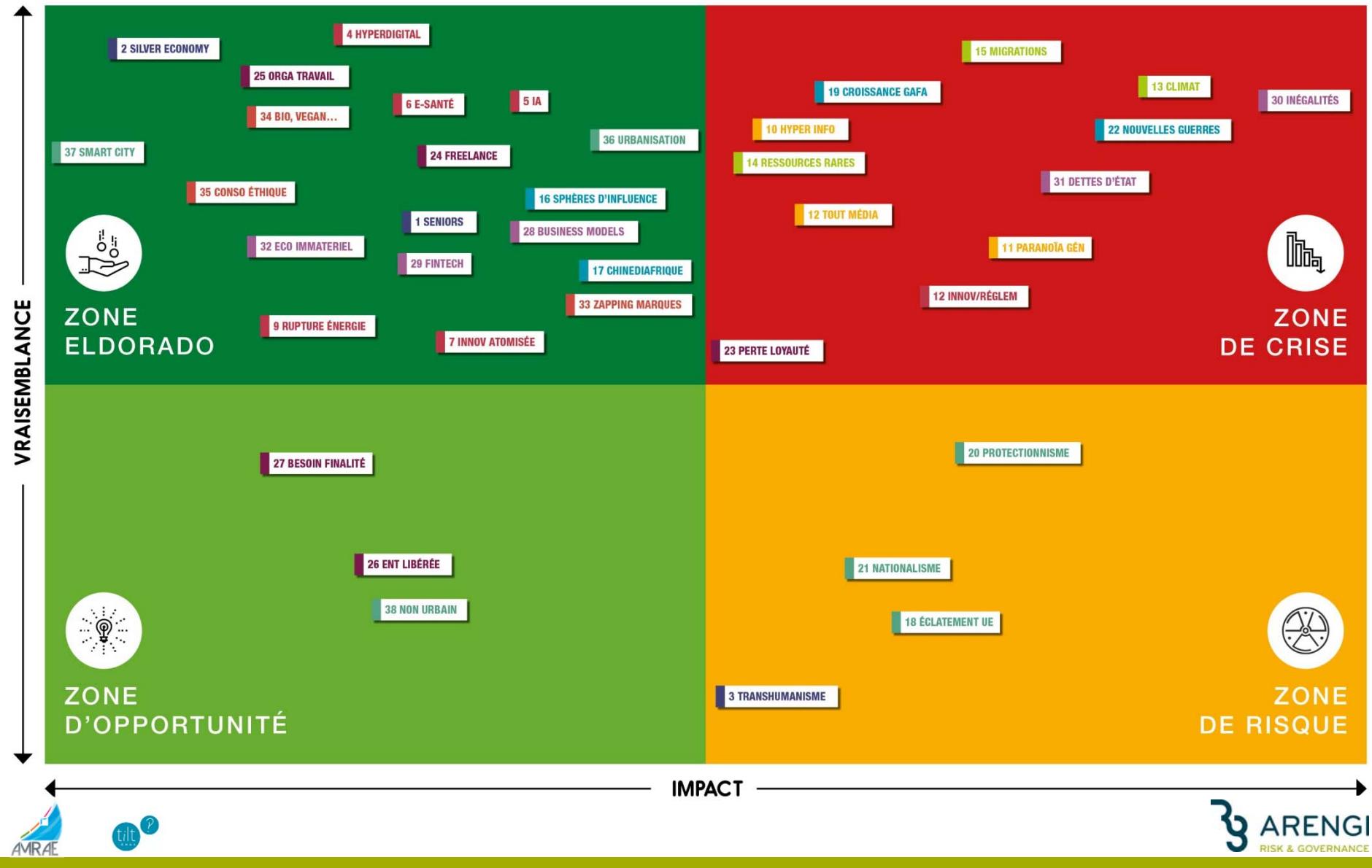


CARTOGRAPHIE DES RISQUES & OPPORTUNITES 2030
RESULTATS ET COMMENTAIRES



RÉSULTATS RISK2030

Une vision plutôt équilibrée & optimiste de l'avenir !



TOP 10 RISQUES

Résultats Risk2030 – Top 10 Risques Un rapport au monde et à l'information empreint de défiance

★ 01	Distorsion des richesses et inégalités (30)		→ Un rapport au monde empreint de défiance
★ 02	Réchauffement / Changement climatique (13)		→ Les nouveaux rapports à l'information sont également un sujet de tension et de questionnement
★ 03	Émergence de nouvelles typologies de guerre (Terrorisme, Cyberguerre) (22)		
★ 04	Surendettement des Etats (31)		
★ 05	Généralisation de la défiance et de la paranoïa (11)		→ Les craintes liées à la métapuissance des GAFA positionnées au même niveau que des grands risques géopolitiques
★ 06	Migrations de populations (15)		
★ 07	Distorsion entre l'innovation et l'évolution de la réglementation (8)		
★ 08	Metapuissance croissante des GAFA (19)		
★ 09	Multiplication des producteurs d'infos (tout est média) (12)		→ Les révolutions technologiques relativement peu perçues comme un risque, mis à part le cyber terrorisme et les risques réglementaires associés.
★ 10	Raréfaction des ressources naturelles (14)		



Le rôle de l'économiste : le dessous des cartes

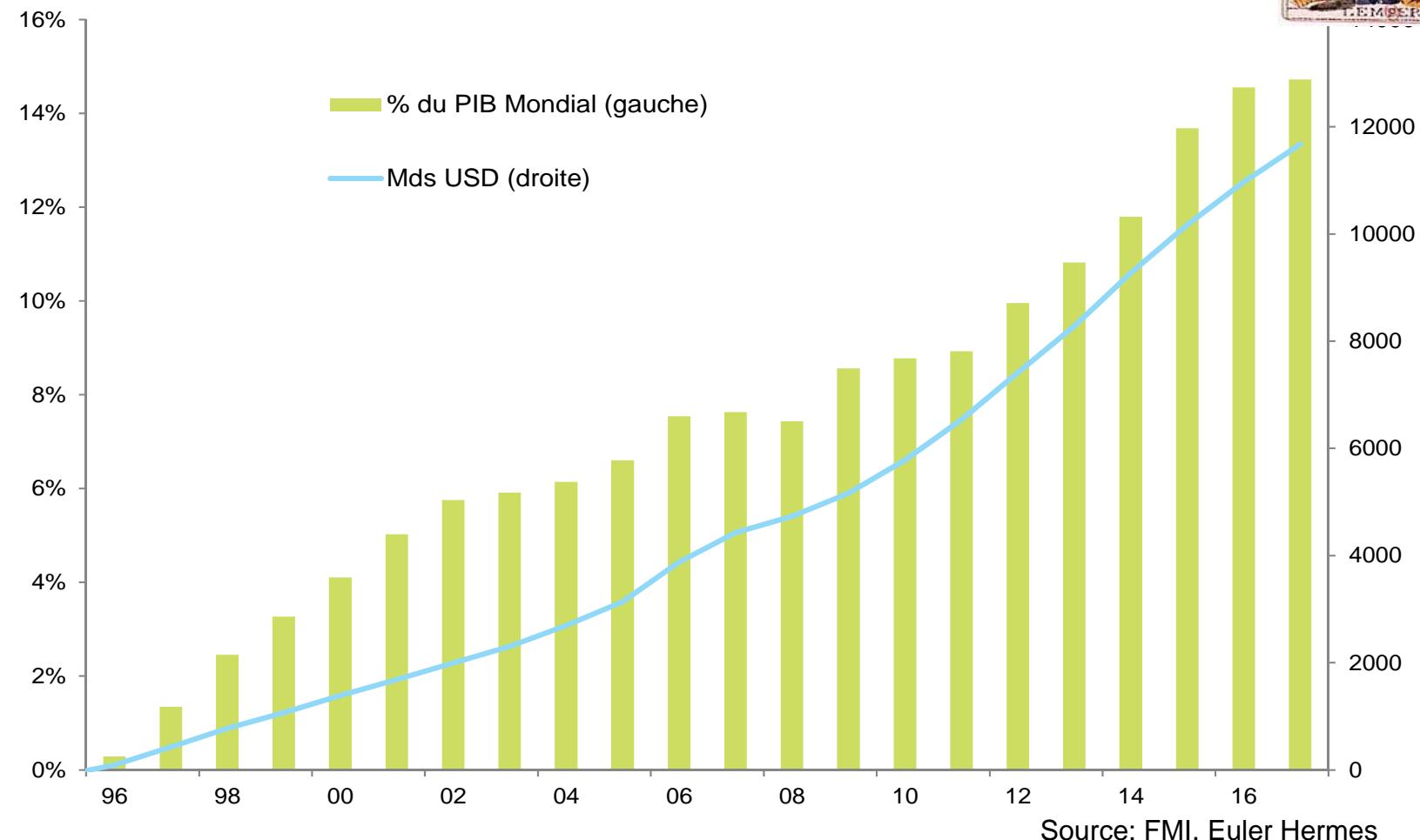


L'EMPEREUR ?

L'EXCES D'EPARGNE MONDIALE NE DEVRAIT PAS SE DEMENTIR

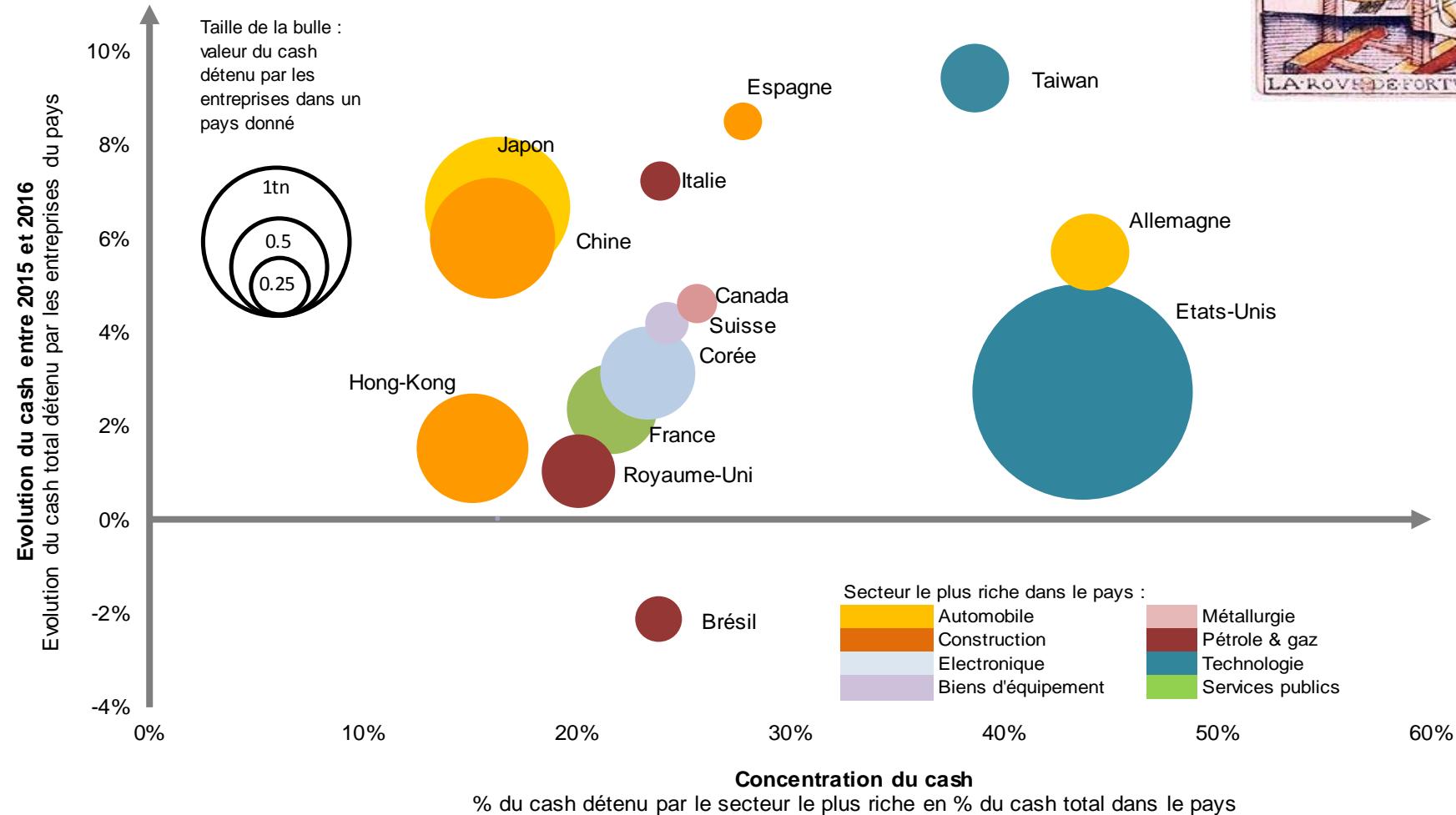


Ecart épargne/investissement cumulé



LA ROUE DE FORTUNE ?

LA TRESORERIE DES ENTREPRISES NE CESSE DE CROITRE

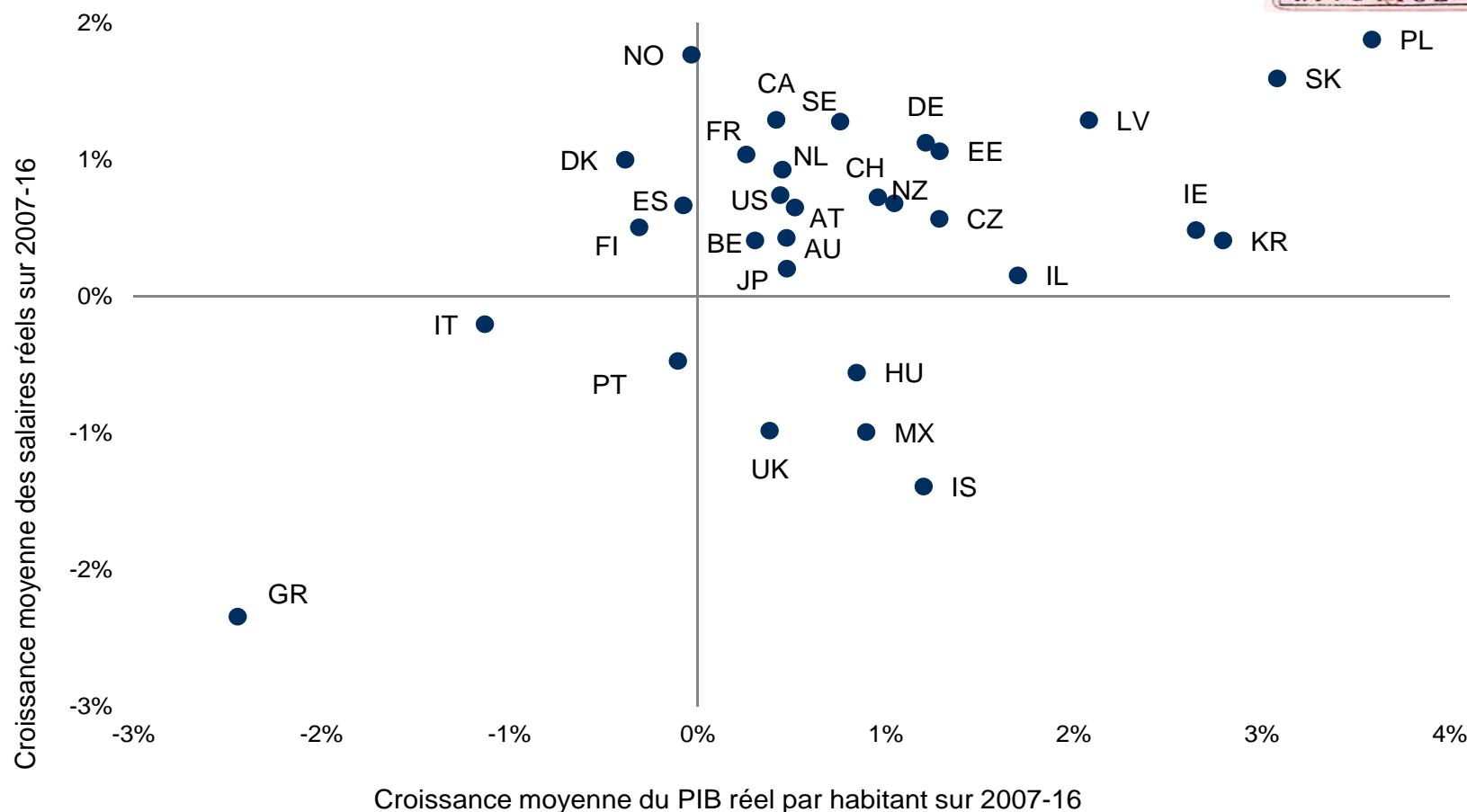


JUSTICE ?

LES INEGALITES DE REVENU ONT DES CONSEQUENCES ECONOMIQUES



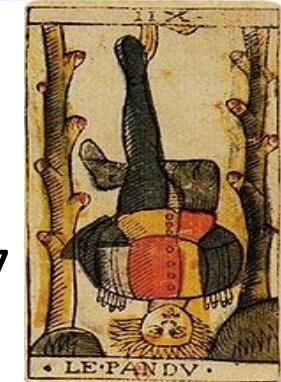
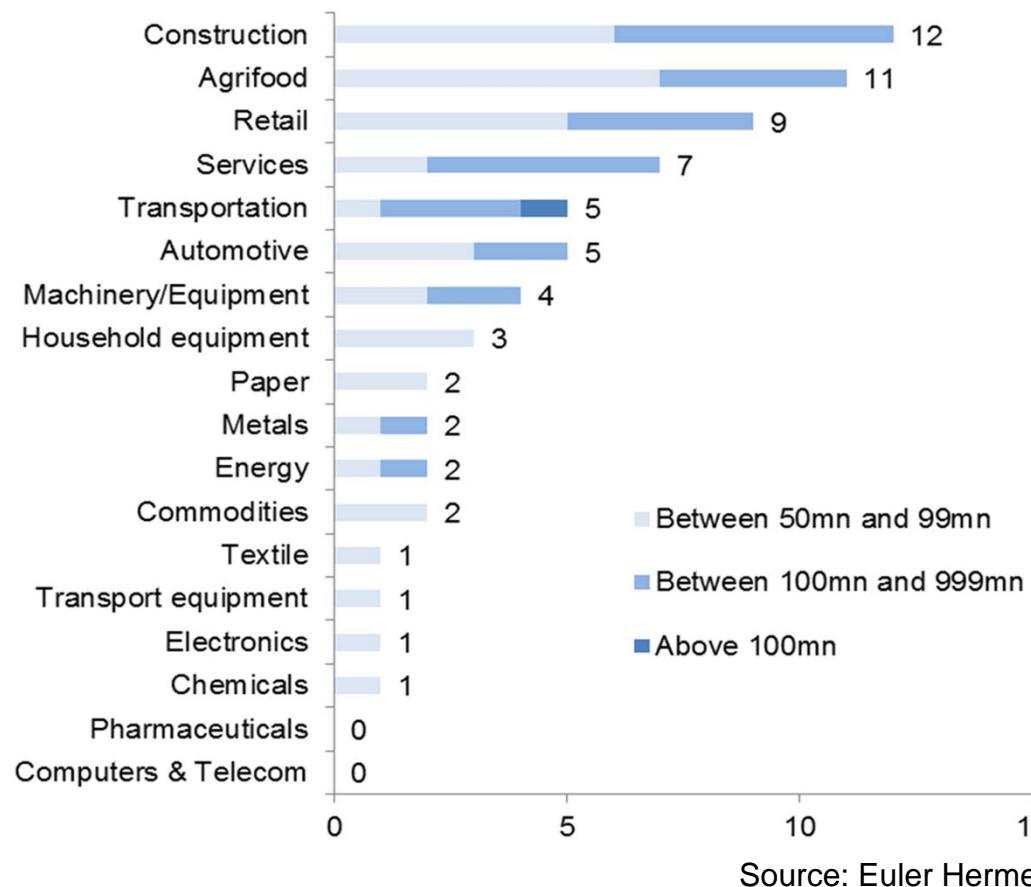
Croissance vs. salaires



LE PENDU ?

Plus de dette privée = des défauts plus sévères

Grandes défaillances en Europe de l'Ouest 2017

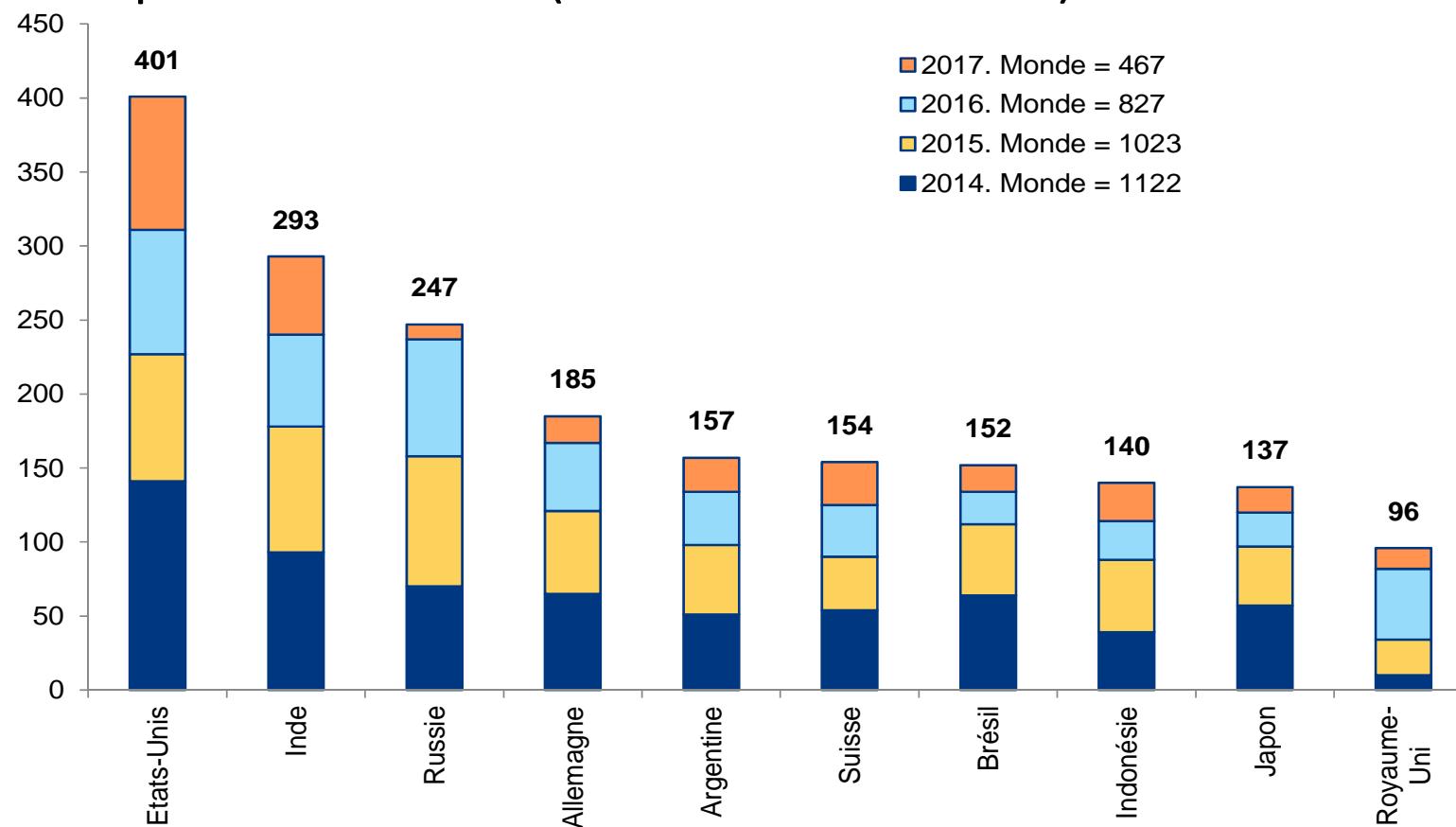


Un Chiffre d’Affaires cumulé de 21,4 Mds EUR (+118%)

LE CHARIOT ?

A CHAQUE CRISE, SA DOSE DE PROTECTIONNISME

Pays qui ont adopté le plus de nouvelles mesures protectionnistes (nombre de mesures)



Source: GTA, Euler Hermes



Le regard du courtier sur les risques émergents

L'évolution du monde tant en terme de nouvelles technologies (inter-connectivité, circulation de l'information, ...) que de géopolitique (BREXIT, conflits dans les régions du Moyen-Orient, d'Asie et d'Afrique avec leurs flux migratoires qui en découlent), ainsi que les difficultés des entreprises à former et retenir leurs talents, conduisent inexorablement à changer les perceptions que nous pourrions avoir sur les risques.

Ces principales évolutions sont liées aux inquiétudes des consommateurs, à la globalisation des marchés et à la plus grande concurrence qui en résulte.

C'est, en tout cas, ce que démontre l'étude 2017 réalisée par AON auprès de 2000 entreprises mondiales.

RISQUES MAJEURS / EVOLUTION 2007 - 2020

Evolution du Top 10 des risques entre 2007 et 2017

1/2

Ordre décroissant	2007	2009	2013	2017	2020 vs. 2017 * N°
1	Atteinte à la Réputation et à la Marque	Ralentissement de l'Economie	Ralentissement de l'Economie / faible croissance	Atteinte à la Réputation et à la Marque	6
2	Perte d'exploitation	Changements législatifs et réglementations	Changements législatifs et réglementations	Ralentissement de l'Economie / faible croissance	1
3	Responsabilité des Tiers	Perte d'exploitation	Accroissement de la concurrence	Accroissement de la concurrence	2
4	Rupture dans la chaîne d'approvisionnement / Distribution	Accroissement de la concurrence	Atteinte à la Réputation et à la Marque	Changements législatifs et réglementations	4
5	Environnement des marchés	Risque sur les prix des matières premières	Difficulté à recruter et à retenir les talents	Cyber criminalité / Fraude / Piratages / virus	5

Source **AON**

RISQUES MAJEURS / EVOLUTION 2007 - 2020

Evolution du Top 10 des risques entre 2007 et 2017

2/2

Ordre décroissant	2007	2009	2013	2017	2020 vs. 2017 * N°
6	Changements législatifs et réglementations	Atteinte à la Réputation et à la Marque	Difficulté à innover / à attirer de nouveaux clients	Difficulté à innover / à attirer de nouveaux clients	3
7	Difficulté à recruter et à retenir les talents	Risques sur les liquidités / le cash flow	Perte d'exploitation	Difficulté à recruter et à retenir les talents	7
8	Risques des marchés financiers	Rupture dans la chaîne d'approvisionnement/ Distribution	Risque sur les prix des matières premières	Perte d'exploitation	21
9	Dommages Matériels	Responsabilité des Tiers	Risques sur les liquidités / le cash flow	Risques politiques / Instabilités	8
10	Risques M&A / échec du plan de reprise / restructuration	Difficulté à recruter et à retenir les talents	Risques politiques / Instabilités	Responsabilité des Tiers (E&O)	16

Source **Aon**

RISQUES MAJEURS 2017 par REGION

Le Top 5 des risques par région géographique

	Asie Pacifique	Europe	Amérique latine	Middle East Africa	Amérique du Nord
1	Atteinte à la Réputation et à la Marque	Ralentissement de l'Economie / faible croissance	Atteinte à la Réputation et à la Marque	Ralentissement de l'Economie / faible croissance	Cyber criminalité / Fraude / Piratages / virus
2	Changements législatifs et réglementaires	Atteinte à la Réputation et à la Marque	Perte d'Exploitation	Risques Politiques Instabilités	Atteinte à la Réputation et à la Marque
3	Accroissement de la concurrence	Accroissement de la concurrence	Ralentissement de l'Economie / faible croissance	Difficulté à innover / à attirer de nouveaux clients	Difficulté à recruter et à retenir les talents
4	Difficulté à innover / à attirer de nouveaux clients	Changements législatifs et réglementaires	Responsabilité Civile des Tiers (y compris E&O)	Difficulté à recruter et à retenir les talents	Changements législatifs et réglementaires
5	Ralentissement de l'Economie / faible croissance	Difficulté à innover / à attirer de nouveaux clients	Responsabilité Sociale et Environnementale	Atteinte à la Réputation et à la Marque	Ralentissement de l'Economie / faible croissance

TOP 10 des RISQUES MAJEURS 2017 vs. projection 2020

Source **AON**

Top 10 des risques - en 2017	Top 10 des risques – Projection 2020	Etat
1 – Atteinte à la réputation / la marque	Ralentissement de l'Economie/faible croissance	↑
2 - Ralentissement de l'Economie/faible croissance	Accroissement de la concurrence	↑
3 - Accroissement de la concurrence	Difficulté à innover / à attirer de nouveaux clients	↑
4 - Changements législatifs et réglementaires	Changements législatifs et réglementaires	↔
5 - Cyber criminalité / Fraude / Piratages / virus	Cyber criminalité / Fraude / Piratages / virus	↔
6 - Difficulté à innover / à attirer de nouveaux clients	Atteinte à la réputation / la marque	↓
7 - Difficulté à recruter et à retenir les talents	Difficulté à recruter et à retenir les talents	↔
8 - Perte d'Exploitation	Risques politiques / Instabilité	↑
9 - Risques politiques / Instabilité	Risques sur prix des matières premières	↑
10 – Responsabilité Civile des Tiers (y compris E&O)	Interruption technologique/innovation	↑

Regards croisés : Le Global Risk Report 2018 du World Economic Forum

■ Economic ■ Environmental ■ Geopolitical ■ Societal ■ Technological

Top 10 risks in terms of **Likelihood**

- 1 Extreme weather events
- 2 Natural disasters
- 3 Cyberattacks
- 4 Data fraud or theft
- 5 Failure of climate-change mitigation and adaptation
- 6 Large-scale involuntary migration
- 7 Man-made environmental disasters
- 8 Terrorist attacks
- 9 Illicit trade
- 10 Asset bubbles in a major economy

Top 10 risks in terms of **Impact**

- 1 Weapons of mass destruction
- 2 Extreme weather events
- 3 Natural disasters
- 4 Failure of climate-change mitigation and adaptation
- 5 Water crises
- 6 Cyberattacks
- 7 Food crises
- 8 Biodiversity loss and ecosystem collapse
- 9 Large-scale involuntary migration
- 10 Spread of infectious diseases

TOP 10
OPPORTUNITÉS

Résultats Risk2030 – TOP 10 Opportunités
L'humain génère encore plus d'espoir que la technologie !

★ 01	Essor de la ville intelligente (37)	
★ 02	Développement de la silver economy (2)	
★ 03	Développement de la consommation éthique et responsable (35)	
★ 04	Organisation au travail revisitée (25)	
★ 05	Généralisation de nouveaux comportements alimentaires (34)	
★ 06	Boom de l'économie de l'immatériel (32)	
★ 07	Hyperdigitalisation (4)	
★ 08	Rupture technologique énergétique (9)	
★ 09	Révolution de l'e-santé (6)	
★ 10	Individualisation des emplois (24)	

→ Grande confiance dans les évolutions sociétales profondes, bien placées dans le quinté des eldorados

→ Une certaine sérénité et confiance des entreprises dans la perception de l'évolution du rapport au travail.

→ Un rapport clairement positif à l'accélération de l'innovation.

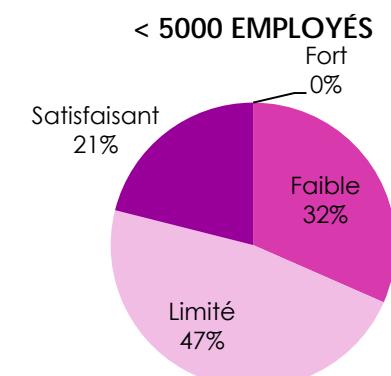
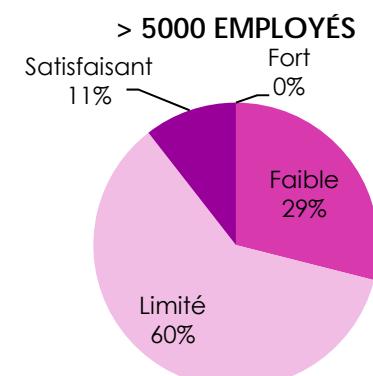
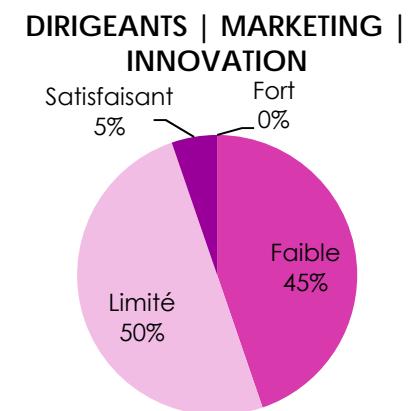
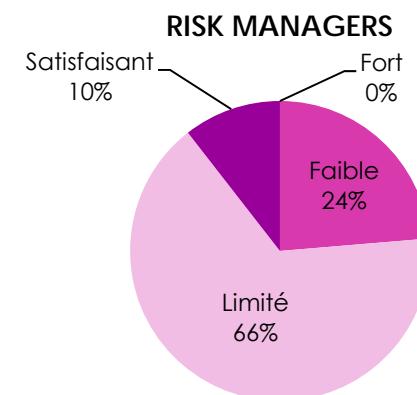
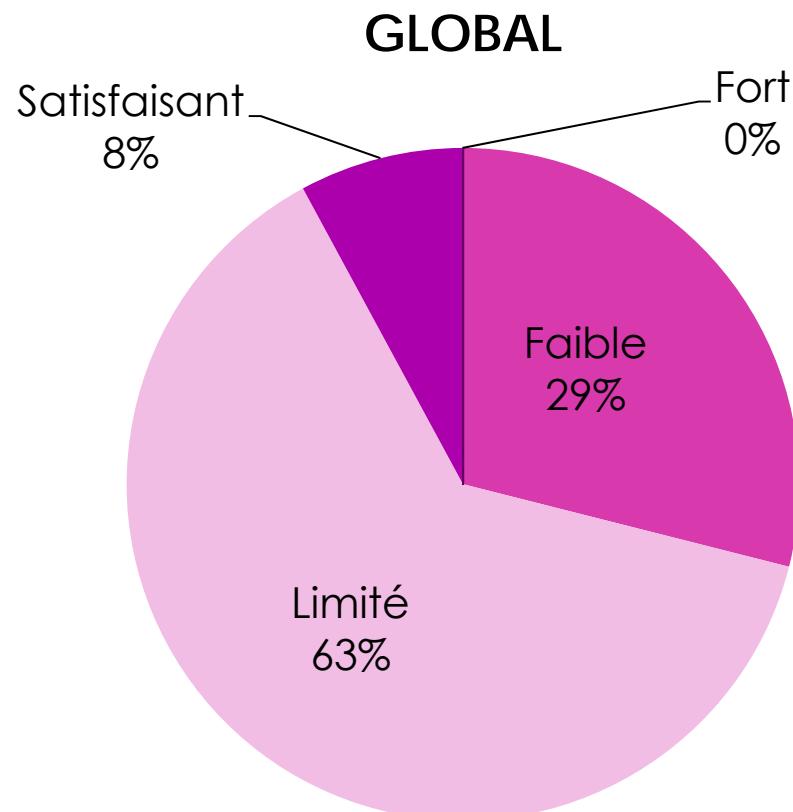




RÉSULTATS RISK2030 : NIVEAU DE PRÉPARATION

Les entreprises ne se sentent pas encore préparées face aux évolutions

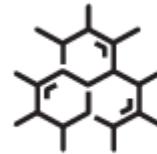
RÉPARTITION DES EVALUATIONS PAR NIVEAU DE PRÉPARATION





ANTICIPER LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS EMERGENTS

**QUELS RÔLES A JOUER POUR LES
FONCTIONS ERM, ASSURANCE ET
PROSPECTIVE**



ANTICIPER LES RISQUES EMERGENTS

Rôle de l'ERM - Exemples de pratiques au sein des entreprises

- ❖ « Revisiter » les exercices de cartographies des risques :
 - Allonger ou doubler l'horizon de temps (aller au-delà du plan stratégique)
 - Rendre obligatoire l'intégration de 3 nouveaux risques lors de chaque mise à jour
 - Ouvrir l'exercice à l'extérieur
 - Faire du reverse engineering
- ❖ Créer un comité « Risques émergents »
- ❖ Créer et animer un réseau de capteurs internes et externes (rapport d'étonnement)
- ❖ Intégrer la notion d'opportunité

VERS UNE FONCTION ERM DE PLUS EN PLUS EN PRISE AVEC LA STRATEGIE ?
« Risk & Opportunity Manager »



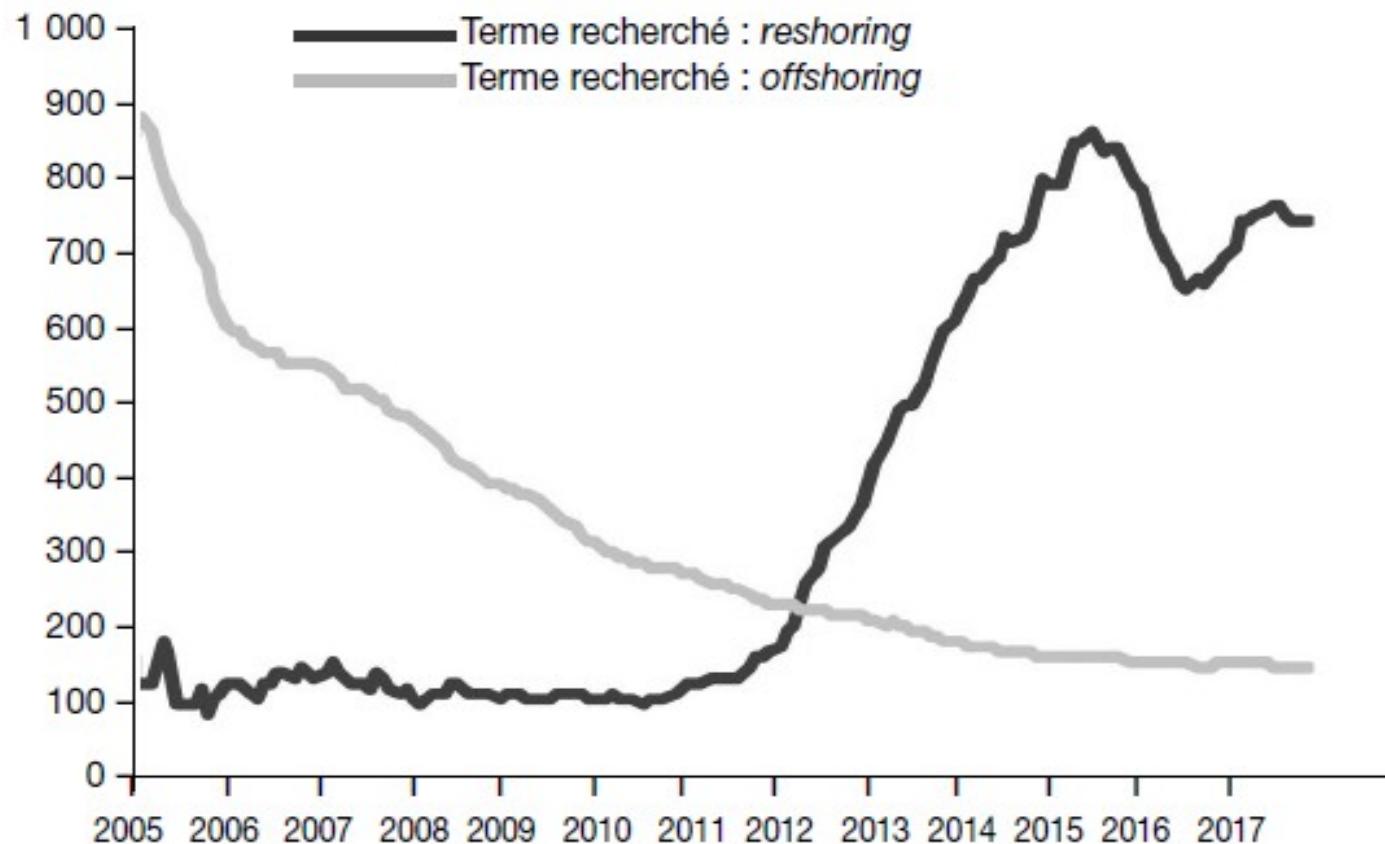
« Les prédictions d'évènements inattendus sont toujours plus précises si on ne les a pas rédigées avant » (Carl Sagan)

DE LA NECESSITE DE PENSER DISRUPTIF :

CHANGER D'ORGANISATION

POUR REPONDRE AUX PROBLEMATIQUES NOUVELLES

Nombre de recherches sur Google à partir des mots-clés
reshoring et offshoring



Sources: Google Trends, Euler Hermes

RISQUES EMERGENTS

UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE POUR LA GESTION DES RISQUES

Vulnérabilité des systèmes dans une approche plus globale

- Environnement mondial de plus en plus complexe
- Concentration croissante dans un contexte de changement et de fortes incertitudes
- Modifications des responsabilités
- Protectionnisme vs. libéralisme

Evaluation des Risques

- Modélisation plus difficile du fait des changements
 - Comportements humains impactant la matérialité des risques
- Complexité des analyses et méthodologies

RISQUES EMERGENTS

PREVENTION ET GESTION DES RISQUES UNE OPPORTUNITE POUR LA PROFESSION

Objectifs :

- Eviter les accidents et catastrophes ou du moins limiter les conséquences
- Limiter les responsabilités
- Définir des stratégies de protection (cf. Procédures d'alertes, de sauvegarde, PCA, surveillance, analyses, process)

Contraintes :

- Interdépendance croissante des économies et systèmes : communication, coopération
- Occurrence à l'échelle locale, régionale voire mondiale (cyber-criminalité, événements naturels, actes terroristes, ...)
- Concurrence accrue qui nuit à la coopération

Gestion des Crises :

- Accès à l'information et aux données
- Mise en place des procédures de contrôle et surveillance
- Gestion des medias et du public
- Coordination au niveau international



RISQUES EMERGENTS

Un positionnement du RM renforcé au sein d'une direction intégrée :

- Une connaissance de son entreprise et de sa gouvernance qui doit en faire un relais pour la juste mise en place des couvertures d'assurance :
 - Rétention / Transfert / Garanties
 - Etroite collaboration nécessaire avec l'Audit, le Juridique et les Finances

RISQUES MAJEURS ASSURABLES / NON ASSURABLES

55 RISQUES ET LEUR NIVEAU D'ASSURABILITE

NON ASSUR.
EN PARTIE
ASSURABLE

1 Atteinte à la Réputation et à la Marque	2 Ralentissement de l'Economie / faible croissance	3 Accroissement de la concurrence	4 Changements législatifs et réglementaires	5 Cyber - criminalité/ Fraude / Piratages / Virus	6 Difficulté à innover / à attirer de nouveaux clients	7 Difficulté à recruter et retenir les talents	8 Perte d' Exploitation
9 Risques Politiques Instabilités	10 Responsabilité des Tiers (E&O)	11 Risques sur prix des matières premières	12 Cash flow / risques liquidités	13 Dommages Matériels	14 Responsabilité Civile D & O	15 Echec / abandon de projet	16 Variation des taux de change
17 Responsabilité Sociale et Environnementale	18 Pannes des systèmes & ruptures technologiques	19 Rupture dans la chaîne d'approvisionnement & Distribution	20 Abandon de technologies / innovations	21 Disponibilité des capitaux / risques Crédit	22 Counter Party Crédit Risk	23 Consequences de la Gouvernance et Compliance	24 Catastrophes naturelles liées au climat
25 Manque ou mauvaise stratégie de communication	26 Restructurations suite aux opérations M&A	27 Accidents sur employés	28 Echec du plan de reprise après catastrophe / BCP	29 Perte de propriété intellectuelle / données	30 Manque de main d'œuvre	31 Risques Environnementaux	32 Crimes /vols / malhonnêteté des employés

Source **AON**

RISQUES MAJEURS ASSURABLES / NON ASSURABLES

55 RISQUES ET LEUR NIVEAU D'ASSURABILITE

NON ASSUR.
EN PARTIE
ASSURABLE

33 Manque d'infrastructures technologiques pour soutenir l'activité	34 Mauvais plan de succession	35 Retrait de produits	36 Risques de concentration (produits, personnes, géographique)	37 Main d'œuvre vieillissante et problèmes de santé liés	38 Facteurs marchés changeants et risques géopolitiques	39 Variation taux d'intérêt	40 Globalisation / Marchés émergents
41 Conduite/com- portements non éthiques	42 Outsourcing	43 Allocation des ressources	44 Terrorisme / sabotage	45 Changement climatique	46 Volatilité des avoirs	47 Raréfaction des ressources naturelles / des matières 1ères	48 Absentéisme
49 Réseaux sociaux	50 Dette souveraine	51 Risque pandémique/ maladies	52 Volatilité du cours de bourse	53 Capitalisation Fonds de pension	54 Harcèlement / discriminations	55 Enlèvement / rançons / extorsion de fonds	

Source **Aon**



La vision des risques de la profession de l'assurance: La Cartographie des risques FFA

- La FFA a elle aussi élaboré une cartographie collaborative des risques de la profession de l'assurance
- Le risque Cyber apparaît comme étant aujourd'hui le risque principal pour les assureurs, suivi de l'effondrement du système financier, du changement climatique, des risques réglementaires et des risques politiques
- A horizon 2022, ce panel de risques est rejoint par la disruption engendrée par les nouvelles technologies telles que la blockchain et l'intelligence artificielle



CONCLUSION

Diapositive 40

GP1

Gilles PROUST; 29/01/2018

Conclusion

- Le regard posé sur les risques émergents change selon que l'on interroge le Risk Manager, l'assureur ou l'économiste
- Dans ce monde « VUCA » fait de méga-risques interconnectés, un environnement géopolitique, socio-économique et technologique toujours plus complexe, en perpétuelle évolution et anxiogène, les Risk Managers ont une vision plutôt optimiste de l'avenir
- Acteur important du changement, le Risk Manager a vocation à monter en puissance sur les sujets stratégiques même s'il est difficile d'aller chercher les directions au-delà d'un horizon 3/5 ans
- Un travail en commun de prospective est à faire au sein des entreprises : le rôle de chef d'orchestre du RM prend tout son sens
- Le sujet de l'assurabilité de ces menaces émergentes est déterminant (indispensable rôle de bouclier des assureurs & Etat – mutualisation - solidarité)
- Les risk managers, leurs courtiers et leurs assureurs doivent poursuivre leur collaboration pour une meilleure identification, compréhension, prévention et gestion de ces risques.
- Certains risques nécessitent une gouvernance mondiale



MERCI DE VOTRE ATTENTION !

**AVANT DE PARTIR , N'OUBLIEZ PAS DE REMPLIR
L'EVALUATION !**

Soit sur la feuille, à remettre à l'hôtesse à la sortie

Soit directement sur la **WEB APPLI**

Merci : vous participez à l'objectif ZERO PAPIER !

**Les slides seront en ligne dès la semaine prochaine sur
www.amrae.fr**