

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE
DES PROFESSIONNELS
DU RISQUE
ET DE L'ASSURANCE

Portrait

Rachel Orand,
directrice de
l'audit interne et
de la gestion des
risques du groupe
Roquette



— P. 06

Métier risk manager

Réseau international :
dérive des coûts
des sinistres aux États-Unis
Le rendez-vous des assurtechs
Formation à la loupe :
DU « Gestion de crise » à Paris 1
Panthéon-Sorbonne

— P. 28

Veille et position

La directive NIS 2 au cœur
de la gestion des risques cyber
Nouveau vade-mecum de
l'IFA : renforcement du rôle de
l'administrateur sur la question
des risques
Captives en France :
les obstacles sont levés

— P. 36

Actualités de l'Amrae

LUCY 2023 – Assurance cyber :
le marché se structure
mais reste volatil
Journée scientifique : le point
de convergence de l'intelligence
collective de l'Association
Des avancées significatives
et un nouvel administrateur
Risk Transformations Awards /
EY – Amrae

— P. 43

L'intelligence artificielle générative et le risk management

— P. 17



**POUR ACCOMPAGNER
LE DÉVELOPPEMENT
DES ENTREPRISES, VOUS
POUVEZ COMPTER SUR MMA**

ROBUSTESSE. Deuxième assureur du marché des professionnels et entreprises en France, notre appartenance au groupe Covéa nous confère une des meilleures solidités financières du marché.

PROXIMITÉ. À l'heure où de nombreux acteurs du monde de l'assurance centralisent leurs ressources, nous nous distinguons par notre maillage territorial en France et notre présence dans 150 pays à l'international pour accompagner les entreprises dans la gestion de leurs risques.

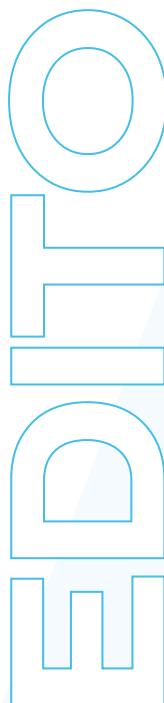
CONFiance. Face à la complexité croissante des risques d'entreprise, nos équipes agissent en partenaires d'affaires. Elles tissent au quotidien une relation forte avec les courtiers et risk managers dans un esprit de responsabilité.

**L'HUMAIN AU CŒUR
DE TOUTES NOS ENTREPRISES**
COURTAGE.MMA





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



Incandescences et apaisement

L'été est arrivé et avec lui votre nouveau numéro d'*Atout Risk Manager* ! un été qui a commencé embrasé : au Canada, les incendies de forêt n'en finissent plus, le mois de juin y a été le mois le plus chaud jamais enregistré comme au niveau mondial. En France, les esprits et certains corps sociaux plus ou moins organisés nourrissent la moindre étincelle pour provoquer de nouveaux embrasements. Climats, géopolitique, l'instant est chahuté et va l'être pour longtemps. Surchauffe sociale, surchauffe climatique et géopolitique, gardons-nous de la surchauffe mentale.

Mettions à notre profit cette trêve estivale, pour une prise de recul, une mise en perspective et des réflexions en tous genres. Pour nourrir celles-ci, à la plage ou quel que soit l'endroit, lisez, et laissez votre esprit divaguer. Quoi de mieux que de saines lectures ?

Amicale recommandation, si votre valise n'est pas encore faite, est d'y glisser *Méditations sur le risque*¹ et cet exemplaire d'*Atout Risk Manager* (ou sa version électronique).

Dans ce numéro, nous plongeons notamment dans le monde de l'intelligence artificielle générative (IAG), explorons son potentiel en matière de gestion des risques, et mettons en lumière les risques qui lui sont associés. Alors que la complexité des défis auxquels les entreprises et les organisations sont confrontées ne cesse de croître et de les transformer, l'IAG offre des perspectives inédites pour une gestion plus proactive des risques. Appliquée pour anticiper les menaces, optimiser les stratégies de financement des risques ou de gestion des crises, elle ouvre de nouvelles opportunités pour les professionnels du risk management. Mais « *Science sans conscience n'est que ruine de l'âme.* », écrivait Rabelais, à une époque où l'idée même d'Intelligence artificielle n'était pas envisagée : l'utilisation de l'IAG, que ce soit en risk management ou plus largement, lève des considérations éthiques, telles que la responsabilité des décisions prises par des modèles générés par l'IAG, ainsi que des questions de transparence, de confidentialité et de sécurité des données.

Ce dossier apporte un premier éclairage sur les risques et opportunités que l'intelligence artificielle générative apporte au domaine du risk management. En exploitant le potentiel de l'IAG, les professionnels du risk management peuvent ouvrir de nouvelles voies pour anticiper, atténuer et répondre aux risques émergents de manière plus efficace. Sans tout dévoiler, captives, risques climatiques, tendances de marché sont autant de sujets livrés à votre réflexion dans ce numéro, avant de se retrouver à la rentrée dans la Maison du risk management, en régions ou à distance, pour écrire la suite.

Belle matière à réflexion.
Bonne lecture et bel été !

¹ https://amrae.seitosei-presse.com/amrae_atout_risk_manager36/71/

GeoValue

le nouvel outil de
cartographie de vos risques



proposé par

 **Collomé
Frères**

www.geovalue.collome.fr

03 EDITO

06 PORTRAIT

Rachel Orand,
directrice de l'audit interne
et de la gestion des risques
du groupe Roquette

13 ACTEURS EN VUE

Ils et elles ont bougé
Hommage à Denis Kessler,
Fabrice Brégier, Thierry Léger,
Paolo Ribotta, Philippe Cotelle,
Charlotte Hedemark, Franck Baron.
Nouveaux adhérents



— P. 17

DOSSIER : L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE ET LE RISK MANAGEMENT

18 Faut-il avoir peur de l'intelligence artificielle générative ?

21 Témoignages

— P. 25

À L'AFFICHE

25 Agenda

26 Revue de presse

— P. 28

MÉTIER RISK MANAGER

28 États-Unis : rétablir l'équité et la prévisibilité dans les sinistres responsabilité civile

32 Zoom sur 4 assurtechs : climat, prévention dommage, conformité et cyber

35 Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'associe avec le RAID et Crisotech pour son nouveau diplôme universitaire « Gestion de crise »



— P. 43

ACTUALITÉS DE L'AMRAE

43 Assurance cyber : le marché se structure mais reste volatil

46 S'armer pour mieux prendre en compte le risque climatique

49 La journée scientifique : point de convergence de l'intelligence collective de l'Association

58 Rencontres : venez parler d'amour du 7 au 9 février 2024 à Deauville !

59 Des avancées significatives et un nouvel administrateur

61 Les bonnes pratiques en gestion des risques ont leur prix



— P. 36

VEILLE ET POSITION

36 La directive NIS 2 au cœur de la gestion des risques cyber

39 Nouveau Vade-mecum de l'IFA : renforcement du rôle de l'administrateur sur la question des risques

40 Captives en France : les obstacles sont levés

— P. 66

BULLETIN D'ABONNEMENT

ATOUT RISK MANAGER est une revue de l'Amrae

80, boulevard Haussmann - 75008 Paris - tél. : 01 42 89 33 16 - atoutriskmanager@amrae.fr. **Directeur de la publication :** Oliver Wild. **Directeur de la rédaction :** Hubert de L'Estoile. **Rédacteur en chef :** Olivier Coppermann (SEITOSEI.ACTIFIN). **Comité éditorial :** François Beaume, Brigitte Bouquot, Hélène Dubillot, Hubert de L'Estoile, Max Giumelli, Isabelle Gout, Frédéric-Jean Hoguet, Anne Piot d'Abzac. **Conception et coordination éditoriale, secrétariat de rédaction :** SEITOSEI. **Ont contribué à ce numéro :** Journalistes : Nathalie Arensonas, Charlotte Cousin, Stéphanie Gallo, Sabine Germain, Aurélie Nicolas, Charles de Toirac. **Direction artistique et mise en page :** Stéphane Paulin. **Crédits photos :** Encre Noire et Sacha Lenormand, iStockphoto, Charles de Toirac. **Relations presse de l'Amrae :** amrae-presse@seitosei.com, 06 07 25 04 48. **Régie publicitaire :** FFE - 15 rue des Sablons - 75116 Paris - www.ffe.fr. **Directeur de la publicité :** Patrick Sarfati. **Chef de publicité :** Caroline Martin - tél. : 01 40 09 66 18 - caroline.martin@ffe.fr. **Responsable technique :** Sophie Rigal - tél. : 01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr. **Dépot légal :** juillet 2023, ISSN 2551-0703. Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue ATOUT RISK MANAGER est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC) - 20, rue des Grands-Augustins - 75006 Paris - tél. : 01 44 07 47 70 - fax : 01 46 34 67 19. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc. est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.

Par Nathalie
Arensonas

Une femme pressée

Rachel Orand, directrice de l'audit interne et de la gestion des risques du groupe Roquette

Elle aime « quand ça va vite ». Sa carrière en est la preuve : responsable des achats, elle a été propulsée en une journée directrice des assurances du géant de l'électronique d'alors, Thomson multimédia. Vite mais longtemps. Ses passages en entreprises s'inscrivent dans la durée. Elle entame sa sixième année chez Roquette, à Lille, après avoir vu pendant dix ans la vie en Technicolor.

Presque toute d'orange vêtue lorsque nous la rencontrons le 1^{er} juin à Lille – veste, sandales, sac, bracelet, rouge à lèvres, bronzage assorti –, c'est sa façon, nous explique-t-elle, d'inviter le soleil de son Sud natal dans le Nord, où elle vit désormais à plein temps. Son Sud, c'est Die, dans la Drôme.

Pétillante comme la Clairette, la Drômoise de 49 ans est montée chez les Ch'tis en 2017 pour prendre le poste de directrice des assurances et de la gestion des risques de Roquette, groupe familial du Pas-de-Calais. Il ne produit pas de la salade, mais des ingrédients et protéines d'origine végétale pour les marchés de l'alimentation, la nutrition et la santé (*lire l'encadré page 9*).



Avant de s'installer à Lille, siège administratif de l'entreprise, Rachel Orand a posé ses valises pendant deux décennies à Paris, où elle a débuté sa vie professionnelle et familiale. À 25 ans, après deux années chez Alcatel comme responsable des achats, elle devient responsable de l'actionnariat salarié, après le mariage du champion de la téléphonie avec Thomson multimédia, devenu ensuite Technicolor, spécialiste d'effets visuels pour les films et séries.

« *Elle était brillante, fonceuse, curieuse* », se souvient d'elle Marie-Ange Debon, aujourd'hui patronne d'une filiale de la SNCF (Keolis), hier secrétaire générale de Thomson multimédia. C'est elle qui lance Rachel sur les rails et la propulse, à 33 ans, directrice des assurances du groupe d'électronique grand public. « *J'ai*

« Chez Roquette, la prévention est dans la culture d'entreprise, la vision des dirigeants enjambe les comptes trimestriels. »

profité d'un départ à la retraite pour lui proposer de changer de dimension », raconte Marie-Ange Debon, que l'Amrae avait invitée à intervenir à Deauville, aux Rencontres 2022.

« *J'ai commencé par changer le profil de mes équipes, puis j'ai rapidement tout reformulé, c'est ce que j'aime*, lâche Rachel Orand, qui dirige alors directement cinq personnes et 40 en fonctionnel. *Puis mon périmètre s'est élargi, en plus de*

BIO EXPRESS

Née en 1974 dans la Drôme, Rachel Orand a étudié à Grenoble. Après un master en gestion d'entreprise et un DESS de management de la fonction achats (à l'École supérieure des affaires - IAE) en 1997, elle est recrutée chez Alcatel comme responsable des achats. En 1999, à la faveur du mariage du leader de la téléphonie avec Thomson multimédia, elle rejoint le porte-drapeau de l'électronique grand public qui deviendra ensuite Technicolor, spécialiste des effets visuels pour l'industrie du cinéma. Toujours aux achats, elle est rapidement nommée directrice des assurances du groupe. Elle développe la partie Benefits (avantages sociaux), immobilier, et est responsable des actifs de Technicolor. Dix ans après, elle a envie de creuser plus profondément le sillon de la gestion de risques et rejoint pour cela le groupe Roquette, à Lille. Elle est depuis six ans directrice de l'audit interne et de la gestion des risques du groupe. Rachel Orand a été secrétaire générale du « Club des Trente » entre 2007 et 2010, une association qui rassemble une soixantaine de dirigeants exerçant des fonctions financières dans les grandes entreprises françaises. Ella a suivi un *Executive Leadership* à l'Edhec en 2022, *Innovation & Leadership* à la Stanford Business School en 2012 et un programme Leadership en 2007 à Harvard.

l'IARD aux Benefits (avantages sociaux), puis à l'immobilier. Lorsque j'étais en charge de l'actionnariat salarié et individuel, face aux syndicats, j'ai adapté mon style... » Sous-entendu, moins « pushy » (exigeante), moins frontale, moins pressée. Ce périmètre élargi lui permet d'acquérir une approche globale des risques.

Sunset Boulevard

Chez Technicolor, Sunset Boulevard est sa deuxième adresse. Elle se frotte aux gros sinistres à plusieurs millions d'euros, qui sont légion dans le monde des majors du cinéma. Encore gravé dans sa mémoire, le piratage d'une superproduction, dont elle taira le nom, juste avant sa sortie sur les écrans : une bande volée en interne. C'est son baptême du feu, le courtier est Marsh, l'assureur Zurich. Avec sa culture d'acheteuse (c'était son premier métier), elle organise un appel d'offres pour se choisir un courtier et mettre les prestataires en concurrence. Rachel Orand comprend vite que « *dans le milieu feutré des assurances, il vaut mieux avancer en binôme : impliquer les « bad boys » (les achats) dans le service, le choix du courtier, et rester la « good girl » (bonne fille) en charge des programmes assurantiels* », décrit-elle. En tournée de présentation avec les assureurs, avec elle les négociations sont serrées, les primes baissent.

CHIFFRES-CLÉS



90
ans dans
l'excellence
opérationnelle
et industrielle



+ 8 000
salariés, dont 300
à la R&D



+ 100
réseau commercial
mondial dans plus
de 100 pays



+ 5 000
clients



+ 45
nationalités



25
sites industriels



40
brevets
par an



Chiffre d'affaires

≈ 5 Md€



La production de polyols représente un quart de l'activité du site historique de Lestrem, dans les Hauts-de-France

ORGANIGRAMME



Principaux objectifs de l'organisation ARCS :

- Favoriser le modèle des 3 lignes pour protéger et créer de la valeur
- Avoir une vision à 360° des risques grâce aux synergies
 - Assurer l'indépendance de l'audit interne
 - Agir en tant que partenaire commercial

L'aubaine des départs à la retraite

Progressivement, « je suis arrivée en zone rouge » chez Technicolor, décrit Rachel Orand. En 2014, elle aborde la quarantaine avec l'envie d'intégrer une société qui lui parle, dit-elle, « avec un manager qui achète une philosophie du risk management. C'était difficile d'actionner le levier prévention chez Technicolor, où la vision était à court terme. J'étais très frustrée, j'ai bataillé, c'était sportif ! », se souvient-elle. En 2017, au hasard d'une conversation avec Francis Van Den Neste lors d'un cocktail de l'Amrae, elle va saisir la balle au bond. Corporate risk

manager du groupe Roquette, le Flamand pur sucre évoque son prochain départ à la retraite. Et lui suggère de postuler. Et de deux ! « Les retraités, c'est ma spécialité », s'amuse Rachel Orand, qui a souvent vu sa carrière changer de cap à la faveur du départ d'un senior. Le processus de recrutement était déjà lancé, mais elle remporte la mise. Et se glisse dans le fauteuil d'un risk manager « reconnu à sa juste valeur : chez Roquette, la prévention est dans la culture d'entreprise, la vision des dirigeants enjambe les comptes trimestriels ». Flagornerie ? Incontestablement, Rachel Orand a remplacé un monument de la profession. Lorsqu'elle rejoint l'entreprise du Nord de la France, la Drômoise n'est pas encore prête pour un scénario à la Dany Boon.

Elle fait presque quotidiennement la navette Paris-Lille en TGV. C'était avant le Covid, le télétravail était encore un gros mot. En 2020, à la faveur d'un nouveau départ à la retraite (et de trois !), Rachel Orand ajoute la fonction audit à son CV. Et hérite de la problématique cyber, qui était logée à l'audit.

Enracinée

Entre-temps, la greffe a pris, elle décide de s'installer à plein temps à Lille, achète une maison et embarque son ado dans l'aventure. « Cela a été un gros changement

RACHEL ORAND ET L'AMRAE

Adhérente depuis 2007, Rachel Orand était présente et plus impliquée dans l'Association lorsqu'elle était parisienne. Elle a récemment participé à une table ronde sur « Les nouveaux visages du risk manager ». Prête pour animer une antenne de l'Amrae dans le Nord de la France ? Elle ne dit pas non. Aujourd'hui, elle avoue être plus active à l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (Ifaci). « L'Amrae est encore très concentrée sur l'assurance, pas assez sur les risques, même si le sujet monte en puissance avec le cyber », juge-t-elle. Remarquée en avril dernier au prix EY-Amrae, pour « sa stratégie de déploiement et d'appropriation de la culture du risk management et sa mise en œuvre à tous les niveaux du groupe Roquette », Si Rachel Orand a reçu la mention spéciale du jury, il lui reste peut-être à approfondir sa connaissance de l'Association



« J'envoie mes équipes sur le terrain pour incarner la fonction et la rendre très opérationnelle. »



Portage-la-Prairie, au Canada, est le plus grand site de production de protéines végétales au monde.

culturel : la région, l'entreprise... J'avais connu des groupes cotés, je prenais position dans un groupe familial, non coté, mais avec une vision de long terme et des moyens à la hauteur de ses ambitions », commente Rachel Orand. Son poste couvre les trois lignes de défense du géant des ingrédients d'origine végétale : sûreté et cybersécurité, assurances, gestion des risques et contrôle interne, audit interne et investigations. Elle est rattachée au directeur général et au président du comité d'audit, où elle siège : « *Cela me permet d'avoir une vision à 360 degrés de l'entreprise, de capter les signaux faibles.* » Elle est également membre du comité de direction de la captive de Roquette, filiale de réassurance au Luxembourg, dont elle est administratrice.

« *Quand je suis arrivée en 2017, l'assurance, la culture de la prévention étaient déjà bien développées, le groupe était mature sur le sujet. Pas sur la gestion de risques, où subsistaient de larges marges de progressions. J'ai décidé de redéfinir une méthodologie commune, ai déployé un outil de Sigr (ArengiBox), ce qui a permis d'embarquer les collaborateurs* », détaille-t-elle. Peu de temps après son arrivée, elle fait le tour du monde des sites industriels de Roquette, de Singapour aux États-Unis (Iowa), en passant par la Chine et le Brésil. Pas tout à fait la même ambiance que sur Sunset Boulevard... Seule, puis à deux sur la partie risques, elle prêche la bonne parole, distille la culture du risk management. Le Covid a fait le reste. « *Cela a été très rassembleur, d'autant que nous avions une méthodologie et un outil communs, et un bon réseau interne* », ajoute-t-elle.

Aujourd'hui, Rachel Orand dirige une équipe de 25 personnes. Et a embarqué le responsable de la sécurité des systèmes



d'information (RSSI) et le directeur des assurances de Roquette à la direction des risques. La gestion de crise n'est plus logée à la direction de la qualité mais à la communication, et « *en binôme, nous organisons des exercices de crise pour forger une expertise nécessaire dans ces moments-là* ».

Comme nombre de groupes industriels, Roquette s'est engagé devant Emmanuel Macron, en novembre dernier, à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 25 % d'ici à 2030. La technologie de la biomasse, qui se développe dans les différents sites du groupe, est une piste pour fabriquer sa propre énergie. Reste à trouver des assureurs pour couvrir les unités de cogénération d'électricité. « *C'est très compliqué* », reconnaît Rachel Orand. FM la suit.

Qui veut gagner des millions ?

Pour acculturer les 8 000 salariés du groupe au sujet risque, « *et ne plus être perçue comme l'oiseau de mauvais augure, j'envoie mes équipes sur le terrain pour incarner la fonction et la rendre très opérationnelle* ». Sur l'intranet de Roquette, ses équipes ont imaginé une reprise de « Qui veut gagner des millions », avec des questions et des contrôles types pour chaque direction de l'entreprise. « *Il faut encore évangéliser...* » C'est pour son énergie, son agilité et sa foi dans le risk management à tous les étages de l'entreprise que Rachel Orand a récemment été repérée par le jury du prix EY-Amrae (*lire page 61*).



Roquette valorise 125 000 tonnes de pois jaunes par an pour la production de protéines de pois premium dans son usine canadienne de Portage-la-Prairie.



ROQUETTE EN BREF

Le groupe est né en 1933 avec l'ouverture d'une usine de féculle de pommes de terre à Lestrem (Pas-de-Calais). Toujours familial, il est présidé par Édouard Roquette.

L'industriel conçoit et produit des ingrédients et protéines d'origine végétale utilisés pour l'alimentation et la nutrition, et fournit l'industrie pharmaceutique en excipients. Le chewing-gum plus moelleux, la crème solaire soyeuse, le shampoing apaisant, le dentifrice sans sucre et qui ne sèche pas, les croquettes pour animaux à la texture savoureuse, c'est Roquette. Le récent rachat d'une start-up japonaise de la technologie alimentaire illustre la volonté du groupe de développer son activité dans les produits alternatifs à la viande, au poisson et aux produits laitiers.



ASSUREZ VOTRE SÉCURITÉ FACE AUX HACKERS !

Vous pouvez à tout moment faire face à une attaque Cyber. Avec AIG, des partenaires vous accompagnent dès les premières minutes pour vous aider à anticiper, gérer et résoudre les conséquences d'une attaque cyber. AIG vous guide 24 h/24 et 7j/7 à travers le monde pour vous protéger dans un environnement toujours plus connecté.



Pour en savoir plus, www.aig.com/fr/cyber

Les assurances et services sont fournis par AIG Europe SA. L'offre est susceptible de varier selon les pays et peut ne pas être disponible dans tous les pays européens. Pour plus d'informations, vous pouvez visiter notre site internet: www.aig.com/fr.

AIG Europe SA – compagnie d'assurance au capital de 47 176 225 euros, immatriculée au Luxembourg (RCS n°B218806) dont le siège social est sis 35D Avenue J.F. Kennedy, L-1855, Luxembourg. Succursale pour la France : Tour CBX - 1 Passerelle des Reflets, 92400 Courbevoie - RCS Nanterre 838 136 463. Adresse Postale : Tour CBX - 1 Passerelle des Reflets, CS 60234, 92913 Paris La Défense Cedex - Téléphone : +33 1.49.02.42.22 - Facsimile : +33 1.49.02.44.04.

→Quatre questions à...

Delphine Desrumaux, general counsel & head of legal, membre du comité exécutif



« Nous nous attachons à bien **évaluer les risques que nous souhaitons transférer au marché de l'assurance** et les revoyons régulièrement au sein de notre risk & compliance committee. »

Qu'attendez-vous de la gestion des risques ?

Nos attentes résident principalement dans l'anticipation des risques et l'amélioration de notre capacité à réagir lorsqu'un risque se matérialise. Compte tenu des incertitudes que les dernières années ont apportées, les équipes de direction ressentent le besoin de mieux comprendre en amont les tendances et signaux de risque sur les marchés. Les fonctions legal & compliance comme la mienne sont par nature sensibles et formées à la gestion des risques et leur prévention. Mon équipe travaille régulièrement avec les équipes de risk management. Chez Roquette, la gestion des risques s'inscrit dans notre culture et notamment nos valeurs d'*Excellence et Forward Looking*.

L'industrie de l'assurance répond-elle aux besoins du groupe ?

Roquette a toujours pris soin de tisser des partenariats de long terme avec ses assureurs, notamment en négociant des *long term agreements* pour les polices critiques eu égard à nos activités industrielles et commerciales. Les besoins et le profil de risque de notre groupe évoluent dans le même temps que sa croissance et deviennent de plus en plus spécifiques réduisant mécaniquement le nombre d'acteurs pertinents. Nous nous attachons à

bien évaluer les risques que nous souhaitons transférer au marché de l'assurance et les revoyons régulièrement au sein de notre risk & compliance committee. Si nous prenons l'exemple des risques en matière de cybersécurité et le coût significatif qu'offre aujourd'hui le marché de l'assurance, l'enjeu pour nous réside désormais dans nos plans de mitigation et le renforcement de notre captive de réassurance.

Quels sont aujourd'hui les nouveaux points d'attention ou de vigilance du comité d'audit et des risques ?

Dans un environnement macroéconomique particulièrement instable, le comité d'audit revoit régulièrement notre cartographie des risques et attache une grande importance à la qualité des plans de mitigation et couvertures contractées. Aussi les enjeux de développement durable et exigences de reporting sont évidemment au centre de leurs préoccupations actuelles.

Quels conseils formuleriez-vous en termes d'organisation et de spectre de la fonction à un homologue qui doit la créer ou l'organiser ?

Au-delà du positionnement dans l'organisation, la condition primordiale pour l'efficacité et le succès d'une fonction risk management dans l'entreprise est sa connexion forte et son intégration d'une part, dans les départements opérationnels, par exemple notamment les fonctions industrielles, commerciales, finance et R&D et d'autre part, dans les différents pays où l'entreprise opère, surtout les régions / pays éloignés du siège. |



L'expertise des risques d'entreprises

Assureur français spécialiste des risques d'entreprises, Albingia s'implique depuis 60 ans aux côtés des courtiers pour leur permettre d'apporter des solutions sur mesure à destination des entreprises.

Aujourd'hui, Albingia affiche une solidité financière remarquable et se situe au cœur de l'un des rares groupes indépendants européens d'assurance de spécialités.

albingia.fr

Ils et elles ont bougé

Ersida Ago, précédemment directrice des assurances chez **Essilor**, est désormais head of insurance chez **Orano Group**.

Thomas Bertolini, anciennement responsable risques et assurances groupe chez **Groupe Indigo**, est dorénavant responsable assurance groupe chez **Loxam**.

Estelle Carrier était responsable risques et conformité chez **Casino Services**. Elle rejoint **Deloitte** en tant que directrice regulatory, operations & controls.

Valentine Chauvigné, précédemment juriste assurance et contentieux chez **Servier Monde**, est désormais juriste senior assurances chez **Vivendi**.

Isabelle Deltombe-Moreira, auparavant responsable pôle assurances chez **RTE**, est maintenant regional insurance manager chez **Alstom**.

Étienne Flichy, précédemment associé senior chez **Exton**, intègre **Julhiet Sterwen** comme partner – head of JS Analytics.

Sophie Gavenc, préalablement adhérente via **Pearl Risk & Insurance**, dont elle est la fondatrice, est désormais manager senior finance & risk chez **Bearingpoint**.

Hervé Gouzien, anciennement directeur général chez **Secoia** (Groupement des Mousquetaires), devient adjoint au directeur de **Vinci Assurances**.

Bertrand Ianna, précédemment responsable assurances chez **Invivo Group**, est dorénavant responsable assurance France chez **Nestlé France**.

Emmanuel Laugier était directeur des assurances chez **Orano Group**. Il devient responsable risques, maîtrise de risques, gestion de risques (ERM) chez **Virbac**.

Stéphane Pardo, auparavant directeur des assurances groupe chez **Carrefour**, est désormais responsable des assurances multirisques, des lignes financières, des programmes pour les employés et de la réassurance chez **Airbus Insurance Risk Management**.

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

Erratum

Dans le précédent numéro, nous indiquions que **Thomas Osmont** avait, de fait, été étudiant alternant chez Thales. Il a en effet effectué son stage de fin d'étude chez **TotalEnergies** avant d'intégrer Thales comme ingénieur prévention des dommages assurables. Il est désormais responsable de la continuité des activités fournisseurs pour le **groupe Thales**.

Hommage

Denis Kessler, président du réassureur Scor, est décédé le vendredi 9 juin 2023.

« La fonction de risk manager est pour moi d'une très grande noblesse. Votre devoir est de protéger le capital humain, financier, productif, de réputation, et donc la valeur de l'entreprise. Le 21^e siècle sera celui du risk management à tous les niveaux ou ne sera pas », disait-il aux Rencontres Amrae du risk management de 2016 à Lille, intitulées « Climats à hauts risques ».

Denis Kessler était un habitué des Rencontres Amrae, où il était un intervenant assidu. Sa présence régulière témoignait de son engagement indéfectible envers la promotion de la gestion des risques au sein des organisations. Ses interventions lors de nos Rencontres étaient toujours captivantes et inspirantes. Cet économiste nous offrait des perspectives nouvelles et stimulantes sur la place du risque dans le capitalisme, et donc pour l'évolution de notre profession. Il avait la capacité rare de traduire des concepts complexes en idées accessibles, ce qui lui permettait de toucher un large public, du risk manager débutant au professionnel chevronné.



Je ne reviendrai pas sur son parcours, que des plumes professionnelles ont si bien retracé dans les médias.

« Inclassable, Denis Kessler a eu plusieurs vies : chercheur, Professeur, numéro deux du Medef et, enfin, grand patron... Sous toutes ces casquettes, cet intellectuel avait le même goût de l'influence et du débat d'idées. Ennemi du politiquement correct, il était connu pour son humour, souvent féroce, et pour ses prises de position libérales. Ou "ultralibres", comme il le disait lui-même », a écrit Amélie Laurin, des Échos.

Il laissera une empreinte de géant.

Brigitte Bouquot, Vice-présidente de l'Amrae

En vue



**Fabrice Brégier, Thierry Léger,
SCOR**

Administrateur de Scor depuis 2019, Fabrice Brégier a été nommé président du conseil d'administration de Scor. Cet X-Mines, fut PDG d'Eurocopter de 2003 à 2006 avant de rejoindre Airbus dont il sera directeur général de 2012 à 2018. Depuis octobre 2018, il présidait la filiale française de Palantir, la société américaine d'analyse de données complexes.



Le 1^{er} mai 2023, Thierry Léger a pris ses fonctions de directeur général du réassureur français.

En provenance de Swiss Ré où il est entré en 1997, c'est un ingénieur diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Zurich. |

SCOR
The Art & Science of Risk

Paolo Ribotta,

Zurich France

Paolo Ribotta est depuis le 15 mai 2023, le nouveau Chief Executive Officer (CEO) de Zurich France.

Bien connu des risk managers de l'Amrae et habitué des Rencontres, il fut directeur général de Zurich France entre 1997 et 2011. Il fut CEO Global Corporate & Commercial de Generali et CEO General Employee Benefit Solutions & Generali Global Health et a occupé différents postes chez XL Insurance. |



ZURICH®



**Charlotte Hedemark,
Philippe Cotelle, Ferma**

Charlotte Hedemark, Vice-présidente de Ferma et administratrice de Darim, l'association danoise des risk managers (voir Atout Risk Manager n°26) a été élue présidente de l'association européenne lors de son assemblée générale du 27 juin 2023. Philippe Cotelle, Vice-président de Ferma et président de la commission cyber de l'Amrae, a été reconduit pour un nouveau mandat de trois ans. |



FERMA
Federation of European
Risk Management Associations



Franck Baron, Ifrima

S'il en est un qui incarne la dimension internationale du métier et l'engagement pour la profession, c'est bien lui. Le Français passé par Mars, Aon, Marsh, Axa, Danone et actuellement International SOS à Singapour, vice-président de l'Amrae puis de Ferma, a présidé Parima à Singapour à partir de 2013. Dernière marche dans l'animation de la profession des risk managers, l'Ifrima, (The International Federation of Risk and Insurance Management Associations) qu'il préside depuis octobre 2022. |

IFRIMA
INTERNATIONAL FEDERATION OF RISK AND
INSURANCE MANAGEMENT ASSOCIATIONS

Nouveaux adhérents depuis la mi-mars 2023

Ils ont rejoint l'Amrae

Yoann Alfonsi
Président
Global Expert

Alexandra Andrieu-Umiastowski
Responsable conformité
et gestion des risques
Pathé Madeleine

Pierre Lilian Assoumou Ondo
Adjoint au directeur du patrimoine
et des moyens généraux
Banque des États de l'Afrique centrale

Nathalie Bellegueule
Directrice commerciale
Paragon Risk Engineering France

Sylvain Berger
Directeur juridique / Head of legal /
Cluster France & Maghreb
DB Schenker France

Chi Buisson
Responsable risques groupe
Carrefour Management

David Cadoux
Actuarial & risk modeling services
PwC

Jean-Michel De Oliveira
Risk manager financier
Fonds de Garantie des Victimes

Béatrice Deshayes
Avocate associée
HW&H

Jean-Philippe Diguet
Directeur assurance
**Système Fédéral de Garantie
des Mutuelles de la FNMF**

Catherine Durand
Responsable assurances
Egis SA

Laurent Espailiac
Directeur Q3SE groupe
Groupe Ponticelli Frères

Hubert Frenove
Responsable assurances
sinistres majeurs
Société Générale

Romain Geller
Directeur risques spéciaux
Polyexpert

Nicolas Godron
ERM officer – Senior risk
& opportunity manager
Airbus SAS

Béatrice Gougeon Hubert
Responsable programmes
assurances et conformité
SIRCA - CIRM

Robin Granier
Responsable risques groupe
Carrefour Management

Charles Gresset
Associé
CBJH

Christine Holzinger
Executive director –
Global account manager
S&P Global Market Intelligence

Dominique Heintz
Avocat associé
HW&H

Marc Joly
Président-directeur général
Cabinet Roux

Mercedes Kouadio
Directrice audit interne
Bridgebank Groupe CI

Stéphane Launey
Avocat associé
SCP Raffin & Associés

Violaine Lepousez
Principale
Carbone4

Philippe Mannent
Directeur finance & risk
Bearingpoint

Yannick Miel
Directeur conformité
et contrôle interne
Galileo Global Education France

Alexandrine Mombet
Gestionnaire assurances
Primever

Marie Momson
Directrice de l'organisation
et du management des risques
Viparis Le Palais des Congrès de Paris

Loïck Neveu
Network manager / Project manager
Delta RM

Brina Lucky N'Goua
Directeur de l'audit interne
Telecom Malagasy SA

Guillaume Nordin
Président
Oneexpert

Nicolette Onier
Responsable assurance
et gestion des risques
Prosol Gestion

Dean-Ervard Oyinamono
Chef du service approvisionnements,
affaires générales et budget
Banque des États de l'Afrique centrale

Karine Paul
Directrice stratégie commerciale
et international
Polyexpert Entreprises

Pascal Prevost
Consultant indépendant

Marie-Guénolé Prono
Responsable assurances
Louis Dreyfus Armateurs

Sophie Prunier
Senior manager
Eight Advisory

Quentin Rothmann
Responsable assurance
Financière Mauffrey

Laurie Scellier
Responsable de la mission coordination
sécurité et risques à la direction pilotage
et assemblées
Département de Loire-Atlantique

Ornella Sichi
Directrice juridique
Primever

Laure Philomène Sitcheu
Cheffe de section assurances
et affaires générales
Banque des États de l'Afrique centrale

Valentine Souyri
Chargeée des assurances
Nexity

Fabrice Stebel
Corporate insurance risk manager
SIRCA - CIRM

Martina Touraine
Group risk manager
Keolis

Pascal Wabo Kangaing
Assistant technique interne
Banque des États de l'Afrique centrale



XL Insurance

From payer ...to partner

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

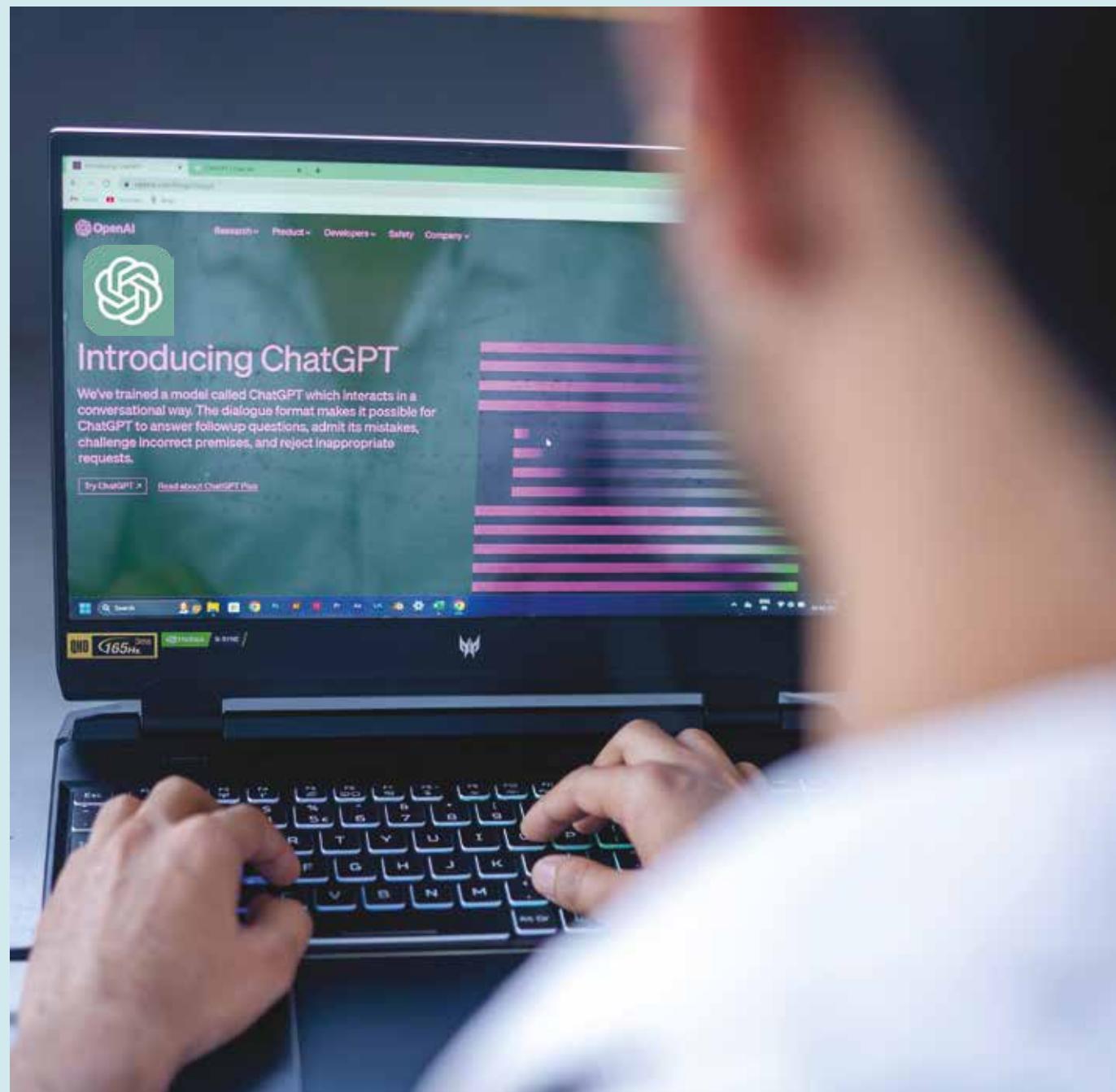
Know You Can

axaxl.com/fr

AXA XL est une division du Groupe AXA qui commercialise des produits et des services à travers trois pôles : AXA XL Insurance, AXA XL Reinsurance et AXA XL Risk Consulting.
AXA, les logos AXA et XL sont des marques déposées d'AXA SA ou de ses filiales, AXA SA ou ses filiales. © 2023

DOSSIER

L'intelligence artificielle générative et le risk management



Par Sabine
Germain
avec le concours de
Bénédicte Huot de Luze

Faut-il avoir peur de l'intelligence artificielle générative ?

L'intelligence artificielle générative charrie bien des fantasmes. Elle est effectivement porteuse de risques économiques et éthiques¹. Mais elle est aussi pleine d'opportunités. Atout Risk Manager veut dépassionner le débat en abordant le sujet de façon pragmatique. Tour d'horizon de ce qui s'annonce être un feuilleton.



GRÉGORY LALO

Directeur risques et assurances du groupe Accor

« Le principal risque, c'est de ne pas y aller », affirme Grégoire Lalo, directeur risques et assurances du groupe Accor, quand on l'interroge sur les menaces et les opportunités portées par le développement de l'intelligence artificielle générative. Cette technologie a explosé aux yeux du grand public en novembre 2022 avec le lancement du robot conversationnel ChatGPT. Mais il ne s'agit là que de la partie émergée de l'iceberg. OpenAI développe et entraîne GPT depuis 2015 : sa quatrième version (GPT-4) a été mise sur le marché en mars 2023 et la version bêta de GPT-5 est d'ores et déjà testée par quelques milliers d'entreprises à travers le monde. Et OpenAI n'est pas le seul acteur ! Google, Microsoft, IBM sont d'autres acteurs, pour ne citer que ceux-là. Alors que l'intelligence artificielle (IA) se « contente » d'analyser et de classer des données, l'IA générative va plus loin en produisant, à partir de ces données, du contenu original. Il peut s'agir de texte (GPT et ChatGPT, Bard, Transformers...) ou d'images (Midjourney, Dall-E, Stable

Diffusion...), de contenus généralistes ou sectoriels : il existe en effet des IA génératives dans les domaines militaires et médicaux, par exemple. « En réalité, l'IA générative est déjà très présente dans de nombreuses activités, observe Bénédicte Huot de Luze, fondatrice d'AI Risk Services. La véritable innovation de GPT, c'est celle de l'usage : l'IA se met à la portée du grand public. »

Cette innovation technologique recèle un potentiel économique considérable, évalué par le cabinet de conseil McKinsey à 13 400 Md\$² à l'échelle mondiale (dont 4 400 Md\$ pour la seule économie américaine) : « Elle peut améliorer la productivité, la créativité et la personnalisation dans de nombreux secteurs, détaille le rapport publié en juin 2023. Par exemple, elle peut permettre

Sylvie Mallet, présidente de la commission ERM 360° de l'Amrae et directrice des risques de Deloitte Europe

CHATGPT EST-IL UN BON RISK MANAGER ?

Faites le test : demandez à ChatGPT quels sont les risques opérationnels et les enjeux stratégiques liés à son utilisation en entreprise. « Au plan opérationnel, il cite en premier lieu la confidentialité et la sécurité des données, observe Sylvie Mallet, présidente de la commission ERM 360° de l'Amrae et directrice des risques de Deloitte Europe. Cette intelligence artificielle se nourrit des questions qui lui sont posées : apparemment, les experts en sécurité informatique donnent encore le ton ! Pour ma part, j'aurais aussi cité les risques de plagiat et de fraude à la propriété intellectuelle. Mais j'aurais surtout insisté sur les deux risques les plus importants à mes yeux : la dépendance technologique à cet outil et l'employabilité des salariés. »

Ce qui nous conduit tout droit aux enjeux stratégiques de ChatGPT : « Le premier risque stratégique est de ne pas y aller », répond Sylvie Mallet. Car l'intelligence artificielle est porteuse d'opportunités considérables. « Ses risques sont réels, mais ils me semblent très liés à l'activité et au modèle d'affaires des entreprises : risques de désintermédiation, de conformité, de fraude, d'image, de perte de compétences... », énonce-t-elle avant de conclure : « C'est clairement une innovation disruptive. »

1 Lire l'avis de l'Académie des technologies : Prouesses et limites de l'imitation artificielle de langages - Les agents conversationnels intelligents dont ChatGPT - <https://www.academie-technologies.fr/publications/prouesses-et-limites-de-limitation-artificielle-de-langages-avis/>

2 <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/generative-ai-is-here-how-tools-like-chatgpt-could-change-your-business>

de concevoir des produits innovants, de créer des contenus personnalisés pour les clients, de générer des scénarios de simulation pour la formation ou la planification, ou encore de synthétiser des données pour combler les lacunes ou augmenter la diversité. » Le cabinet PricewaterhouseCoopers chiffre son potentiel de croissance pour l'économie américaine à 14 % à l'horizon 2030. Selon le Forum économique mondial, l'IA générative détruira certes 85 millions d'emplois dans les deux ans à venir, mais elle en créera dans le même temps 97 millions.

Ce n'est pas de la magie mais du codage

La prospective est un art difficile, les risk managers le savent bien. A fortiori pour une technologie qui se développe aussi rapidement : ChatGPT a conquis 100 millions d'utilisateurs en à peine cinq mois alors que Facebook a mis près de cinq ans pour y parvenir. Il convient donc de prendre ces prédictions avec les précautions d'usage. Mais l'étude³ publiée par OpenAI en mars 2023 montre elle aussi que les outils d'IA générative pourraient avoir un impact significatif sur l'emploi : aux États-Unis, 80 % des travailleurs devraient voir au moins 10 % de leurs tâches évoluer de ce fait là. Pour 19 % des travailleurs, cette proportion montera à 50 %.

Faut-il avoir peur de l'IA générative ? Nous avons posé la question à ChatGPT qui n'élude pas les principales craintes exprimées par le grand public : l'intelligence artificielle pourrait « *devenir incontrôlable* », « *dépasser l'intelligence humaine* » et se transformer en « *force malveillante cherchant à dominer l'humanité* », répond le robot. La réalité est bien différente : « *Ce n'est pas de la magie mais du codage* », estime Éric Gaubert, directeur adjoint, innovation et partenariats de RGA France (réassureur mondial en assurance de personnes). À ses yeux, il est temps de dépassionner le débat et de ramener l'IA à ce qu'elle est : « *D'abord un outil d'automatisation de tâches répétitives et chronophages sans sous-estimer bien entendu, les biais induits* », estime-t-il. Elle n'en reste pas moins porteuse de risques économiques, sociaux et sociétaux. « *Au plan sociologique, une transformation aussi rapide peut créer une rupture générationnelle* », prévient Okay Güneş, économiste et data scientist. Directeur de la communication, du marketing et de la performance commerciale de Worldline

(services et solutions de paiement), Pascal Mauzé attribue la puissance du mouvement des gilets jaunes à la fracture numérique. « *Avec le développement de l'intelligence artificielle, les cols blancs seront eux aussi touchés. Ils n'y sont pas préparés et pourraient se sentir abandonnés* », prévient-il.

Autres risques pointés par tous les risk managers que nous avons interrogés : la protection des données d'un côté, les cyber attaques dopées à l'IA de l'autre. Dans le même ordre d'idées, Guillaume Bouy, risk manager de Worldline, insiste également sur les risques liés à la protection intellectuelle : « *GPT génère des images ou des informations à partir d'autres images et d'autres informations sans se soucier de savoir si elles sont libres de droits. Attention aux jeunes embauchés qui, durant leurs études, auront travaillé en mode projet sans aucune notion de propriété intellectuelle. Il faudra très vite leur expliquer que ce n'est pas possible en entreprise !* »

Risques éthiques

Par ailleurs, l'IA générative repose sur des algorithmes qui peuvent être biaisés. Ces biais peuvent provenir des données : les biais de sélection, de représentation ou les biais historiques peuvent fausser les résultats. Ils peuvent aussi être introduits par l'utilisateur lui-même, qui peut orienter sa question et sélectionner les réponses, avant d'être amplifiés par le modèle prédictif. Si ces erreurs ne sont pas détectées, elles peuvent fonder de mauvaises décisions.

Mais surtout, l'IA soulève des questions éthiques. Dans une tribune publiée en janvier 2023 dans *Le Monde*, la spécialiste de l'éthique du numérique, Laurence Devillers pointe plusieurs dangers : la difficulté à « *déterminer si un texte a été produit par un humain ou ChatGPT* » et « *la possibilité d'inonder le monde de milliards de fake news* », d'amplifier la désinformation et la manipulation de masse.

Des risques réels aux yeux d'Okay Güneş, mais que le chercheur en économie comportementale et en data science souhaite relativiser : « *L'émergence des nouvelles technologies a toujours soulevé de nombreuses questions. Les études finissent pourtant par montrer que les effets positifs – en matière de gains de productivité notamment – sont supérieurs aux risques. À condition, toutefois, de savoir exploiter les opportunités en mesurant les risques. C'est précisément le cœur de métier des risk managers.* »

LA FEUILLE DE ROUTE GPT DU RISK MANAGER

Évaluer les menaces et les opportunités d'une innovation aussi marquante que l'IA générative, c'est le cœur de métier des risk managers. Pour les aider à s'emparer de ce sujet, Bénédicte Huot de Luze, fondatrice d'AI Risk Services, a établi – avec la complicité des experts interviewés dans ce dossier – une feuille de route des cinq actions à engager dès maintenant :

- 1 Incrire le sujet à l'**ordre du jour du Comex** et ouvrir le débat sur les enjeux stratégiques de l'IA générative ;
- 2 Evaluer les impacts de l'IA générative sur chacune des activités du groupe afin d'avoir une **vision à 360°** de ses menaces et opportunités ;
- 3 Les inscrire dans une **double temporalité** : temps courts, temps long ;
- 4 Sensibiliser l'ensemble des **collaborateurs** pour leur faire connaître les risques de ChatGPT, mais aussi pour stimuler leur créativité et identifier les opportunités et les nouveaux usages de cet outil ;
- 5 Utiliser GPT pour **revisiter sa pratique** de la gestion des risques : l'interroger sur son dispositif de maîtrise des risques, l'utiliser pour établir des scénarios de risques (même les plus improbables), trouver des idées de cas pratiques pour sensibiliser les collaborateurs... Il ne s'agit évidemment pas de déléguer son travail à ChatGPT mais d'alimenter sa réflexion tout en gardant son esprit critique. « *Le principal risque d'une profession ou d'une entreprise, c'est d'être disrupté par GPT sans l'avoir utilisé pour se réinventer* », conclut Bénédicte Huot de Luze.

³ <https://openai.com/research/gpts-are-gpts>



Swiss Re

Corporate Solutions

Prenez le contrôle des risques pouvant affecter votre chaîne d'approvisionnement

Les chaînes d'approvisionnement sont exposées à des événements globaux tels que la COVID, des conditions météorologiques extrêmes et l'instabilité géopolitique. Comment pouvez-vous identifier les maillons faibles, quantifier et évaluer les risques, et gérer vos fournisseurs ?

L'application Supply Chain Resilience vous permet de créer un jumeau numérique unique représentant votre réseau de manière holistique. Enrichissez votre compréhension du risque grâce aux connaissances de Swiss Re et d'autres experts afin de modéliser facilement des scénarios futurs.

Ce n'est qu'un exemple des nombreuses fonctionnalités de notre nouvel outil digital Risk Data Services qui fonctionnent toutes depuis une plateforme puissante, privée, sécurisée et neutre. Gardez le contrôle sur les risques liés aux événements naturels ou non, aux changements climatiques, pouvant affecter vos actifs physiques et votre chaîne d'approvisionnement.

Vous trouverez plus d'informations sur **corporatesolutions.swissre.com**

Les références à Swiss Re (ou Swiss Re Corporate Solutions) dans le présent document renvoient collectivement aux filiales de Swiss Re SA, qui comprend VSR Insurance Solutions, LLC. Pour obtenir une liste de ces filiales, veuillez consulter swissre.com. Les produits et services décrits dans cette communication sont proposés aux États-Unis par VSR Insurance Solutions, LLC, opérant sous le nom de « VSR Insurance Solutions » dans l'État de Californie » (Lic. N° OG22039), et opérant sous le nom de « VSR Insurance Services, LLC » dans l'État de New York, et peuvent ne pas être disponibles dans tous les États. VSR Insurance Solutions, LLC n'est pas une société de souscription aux États-Unis : la description des produits et services dans cette communication n'est en aucun cas fournie dans le cadre de la vente, de la sollicitation, de la négociation ou de l'émission d'une police d'assurance et ne fournit aucune couverture d'assurance.

TÉMOIGNAGES



ÉRIC GAUBERT

Directeur adjoint, innovation et partenariats de RGA France

« UNE VITESSE DE DIFFUSION INÉDITE »

« 100 millions d'utilisateurs en cinq mois, c'est du jamais vu dans l'histoire des nouvelles technologies ! ChatGPT se diffuse à une rapidité inédite. Faute d'avoir eu le temps d'en maîtriser les risques, certaines entreprises ont décidé d'en interdire l'usage à leurs collaborateurs. Il me semblerait plus pertinent de s'y frotter, de l'essayer et de l'encadrer. Interdire GPT, c'est se priver de ses performances. Et c'est empêcher nos collaborateurs de s'approprier cet outil qui peut leur faire gagner un temps considérable. De toute façon, l'IA générative va se développer : mieux vaut former ses équipes et s'y préparer. »

À mon sens, le risque le plus important pour une entreprise, c'est la perte de compétences : dans le monde de l'assurance, par exemple, le pire scénario serait de confier la relation client et l'analyse des contrats à un robot en réduisant les interventions humaines à la portion congrue. On commence déjà à percevoir les limites de l'automatisation dans le domaine de la relation client : les équipes finissent par perdre en compétence et en compréhension des situations.

Ce n'est pas un hasard si les meilleurs services clients sont aujourd'hui dans les PME. »

« NOUS RENDRE ACCROS À GPT AVANT D'EN AUGMENTER LE PRIX »

« Le Web 3.0 est un changement majeur : l'IA, mais aussi le métavers et la blockchain définissent de nouvelles règles de communication décentralisées, interactives et immersives. Certains peuvent en avoir une approche émotionnelle, y voyant un miracle ou une malédiction. Je suis plus pragmatique : après avoir entraîné GPT, je traite maintenant 90 % de mes mails de façon automatisée, je gagne un temps considérable dans la rédaction des rapports, il me suffit d'une dizaine de minutes pour produire, tourner et monter les vidéos que je poste sur LinkedIn... Mais attention, OpenAI est en train de nous rendre accro : ChatGPT est une vitrine grand public qui devrait rester gratuite. Aujourd'hui, un abonnement à GPT-4 ne coûte qu'une vingtaine de dollars par mois. Mais quand nous ne pourrons plus nous en passer, je suis convaincu que les prix vont augmenter ! »



EMMANUEL MOYRAND

Expert du monde de l'assurance et des nouvelles technologies, fondateur du cabinet Azteq



GUILLAUME BOUY

Group Head of Entreprise Risk Management

« À NOUS DE DÉCIDER DE QUEL CÔTÉ PENCHERA LA BALANCE »

« Pour comprendre les opportunités et les risques de l'IA, il faut s'approprier ce sujet. En tant que risk manager, ChatGPT peut m'aider à créer des scénarios de risques, par exemple. C'est l'équivalent d'un super Google, qui ne se contente pas de sortir un fichier .pdf mais pointe précisément le passage qui peut m'intéresser. D'un côté, je gagne en vitesse et en efficacité ; de l'autre, je n'ai aucune information sur les sources auxquelles ChatGPT s'est référé, il est donc nécessaire de garder un œil critique acéré. L'avenir de l'IA générative doit être pensé à différents niveaux : au niveau de l'entreprise ou d'un métier, au niveau personnel, au niveau de la société et de l'humanité... Nous sommes vraiment dans une dualité risque/opportunité : c'est la façon dont on s'appropriera l'IA et dont on l'encadrera qui décidera du côté dont la balance penchera. »

**PASCAL MAUZÉ**

Directeur de la communication, du marketing et de la performance commerciale de Worldline

« L'IA SOULÈVE DES QUESTIONS PASSIONNANTES QU'IL FAUT ABORDER DE FAÇON PRAGMATIQUE »

« Je ne saurais dire si je suis plutôt convaincu ou effrayé par l'IA générative : à l'échelle de l'humanité, la probabilité que les choses se passent mal est loin d'être nulle ! Mais j'ai aussi la certitude qu'il faut y aller et j'ai tout fait pour inscrire cette nouvelle technologie dans la stratégie de Worldline. Nous avons ainsi organisé un défi : nos 18 000 collaborateurs ont été invités à proposer de nouveaux outils ou de nouvelles solutions de paiement à base d'IA. Sur 137 propositions, nous en avons sélectionné 25 et primé sept. Nous sommes en train de développer un *chatbot* interne avec GPT-4 : un accord avec Microsoft (actionnaires d'OpenIA) nous permet de garder le contrôle de nos données.

Nous prévoyons également de développer un *métachatbot* capable de répondre à des questions portant sur toutes nos solutions de paiement : environ 40 % des questions posées par les clients peuvent en effet être traitées de façon automatisée. Mais il nous faudrait, pour ce faire, cantonner nos données et entraîner l'IA à prendre en charge une multitude de questions différentes. Avant de m'engager sur ce terrain, j'ai consulté les équipes de gestion des risques et de sécurité des SI pour valider la solution de cantonnement des données proposée par Microsoft et pour identifier les risques opérationnels de nos projets d'IA. De façon plus stratégique, on peut craindre de perdre de la créativité et des compétences à force de se reposer sur l'IA. C'est une question passionnante que j'essaie d'aborder de façon pragmatique, car l'IA peut être

utilisée de façons très différentes. Quand je conduis, par exemple, si je me fie totalement à Waze en abandonnant tout sens critique, cela peut me réservier quelques surprises. Lorsque je code, il m'arrive d'être bloqué et de demander à ChatGPT de m'aider à trouver la solution : cette aide m'a permis de me perfectionner. Dans le fond, il faut se comporter avec l'IA comme un pilote aux commandes d'un avion équipé pour pouvoir voler tout seul : le pilote reste seul maître à bord.

La question de la créativité est tout aussi passionnante : est-ce réellement ce qui fonde la supériorité de l'homme sur la machine ? À mon sens, la sensibilité semble être une caractéristique plus fondamentalement humaine. Car si une intelligence artificielle a été capable de battre l'un des meilleurs joueurs de go de la planète, c'est parce qu'elle a su inventer de nouvelles stratégies jamais mises en œuvre auparavant. La créativité est donc à la portée de l'IA. Et c'est une bonne nouvelle si l'on pense aux défis qui se présentent à nous. Quand on demande à ChatGPT quelles sont les principales causes de l'inaction climatique, l'IA évoque en premier lieu le déni, la désinformation et les intérêts économiques à court terme. C'est-à-dire l'homme. Nous avons donc deux solutions : augmenter fortement la pression réglementaire sur l'homme pour faire décroître les émissions de carbone et/ou faire confiance à l'homme et à l'IA pour inventer ensemble de nouvelles sources d'énergie décarbonée... »

**SYLVIE MALLET**

Présidente de la commission ERM 360° de l'Amrae et directrice des risques de Deloitte Europe

« IL FAUT AUSSI S'INTERROGER SUR LE COÛT ENVIRONNEMENTAL DE L'IA »

« Face à l'arrivée d'une nouvelle technologie, on a trop souvent tendance à se focaliser sur les risques. Effectivement, l'IA soulève de nombreuses questions relatives à la sécurisation des données et à l'éthique, par exemple. Mais elle est aussi porteuse d'opportunités que les entreprises se doivent d'étudier au niveau du Comex en s'interrogeant sur la façon dont elle peut avoir des répercussions sur le modèle d'affaires de l'entreprise. Sans éluder pour autant les questions plus philosophiques : les risques sociaux de fracture digitale avec les exclus de l'IA, par exemple. Ou les questions éthiques posées par l'IA générative, qui se révèle pleine de biais et d'arbitrages. Elle se nourrit en effet d'historiques de données : si ces données sont biaisées, le modèle d'IA risque de propager ces biais. Prenons l'exemple d'une entreprise qui a toujours embauché plus d'hommes que de femmes : si elle crée un modèle d'examen des candidatures à base d'un historique de CV, elle a toutes les chances de perpétuer ce biais. Les questions éthiques sont au cœur du duel qui se joue

entre la Chine et les États-Unis. Celui qui posera les règles relatives à l'IA, à l'environnement et à l'énergie dominera l'ordre mondial et imposera son modèle culturel. Entre les deux, l'Union européenne défend sa vision d'une IA éthique : à la fois sûre, transparente, traçable, non discriminatoire et respectueuse de l'environnement. Le 14 juin 2023, les députés européens ont adopté leur position de négociation sur la loi sur l'IA. Les pourparlers vont maintenant commencer sur la forme finale de la loi, qui devra s'articuler avec les règlements européens sur la protection des données (RGPD) et la cybersécurité. Tout comme la RSE, c'est un sujet transverse qui doit avoir un impact sur les entreprises à 360°. Chaque requête de GPT coûte huit centimes. Peut-on continuer à accumuler les centres de données sans s'interroger sur leur coût environnemental ? Si la Chine veut aller sur la Lune, c'est pour y trouver les terres rares et l'hélium qui lui permettront de prendre le leadership sur ces nouvelles technologies. La grande bataille de l'IA ne fait que commencer... »



OKAY GÜNEŞ
Applied Scientist IA, Economist

« C'EST LA DONNÉE QUI DÉTERMINE L'ÉTHIQUE »

« Il est encore difficile de mesurer les bénéfices et les risques de l'IA générative. J'ai tout de même le sentiment que les risques sont davantage d'ordre stratégique qu'opérationnel. Pour s'en prémunir, nous avons besoin d'une régulation éthique partagée. En attendant, il ne faut pas fermer la porte à l'IA, mais il faut lui poser des limites.

Sur le plan éthique, le meilleur dispositif de maîtrise du risque reste la documentation, c'est-à-dire la transparence totale sur le code et la base de données ainsi que des règles communes de partage et d'utilisation de la donnée. Car il ne faut jamais oublier que les algorithmes sont entraînés par l'humain, avec des biais cognitifs qui peuvent générer des erreurs, voire des effets d'hallucination (des réponses manifestement fausses qui sont présentées comme des faits certains). L'humain doit constamment rester à la manœuvre. Avec l'IA générative, l'information est générée de façon dynamique : je pose une question, l'IA me répond ; en fonction de sa réponse, je peux reformuler ma question,

demander des précisions sur un point précis... Ces allers-retours permettent de converger vers une réalité. Mais je ne dois jamais perdre de vue que l'IA n'a aucun sens critique : certaines de ses réponses peuvent être complètement à côté de la plaque. Si je connais bien le sujet, je peux réorienter la discussion. Mais si je n'y connais rien, je peux m'en satisfaire, voire encourager l'IA à creuser les réponses les plus erronées.

C'est là que l'éthique est importante. Mais tout dépend de la façon dont on l'aborde car la notion d'éthique est éminemment subjective. Depuis quatre ans, les universités américaines ont mené un gros travail sur l'éthique de l'IA avec des cursus spécialisés, des séminaires, des conférences... Mais aussi une approche américaine de l'éthique. Pour sortir de ce débat culturel, il faut constamment revenir aux fondements de l'intelligence artificielle : la donnée. Car c'est la donnée, c'est-à-dire la façon dont on nourrit l'IA, qui détermine l'éthique. »

« L'IA EST UNE RÉVOLUTION DE LA MÊME AMPLÉUR QU'INTERNET »

« Dans le cadre de notre programme de sensibilisation aux risques, nous avons consacré une conférence à l'IA générative : s'agit-il d'un effet de mode ou d'une tendance de fond ? Comment l'utiliser au sein du groupe Accor ? Avec quels risques associés ? Plus de 400 collaborateurs se sont connectés pour découvrir les réponses apportées par des experts en stratégie digitale et consultants à ces questions.

L'IA est une révolution de la même ampleur qu'internet, avec une vitesse de pénétration jamais vue dans l'histoire. On peut mesurer l'importance de cette révolution au montant colossal des investissements menés par Microsoft, Alphabet, Meta ou encore Amazon dans l'intelligence artificielle. Ce n'est donc pas qu'un effet de mode :

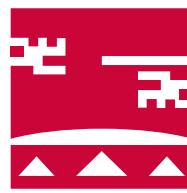
l'IA générative va modifier profondément nos façons de travailler, mais en agissant davantage sur la productivité que sur le contenu du travail.

Chez Accor, nous avons identifié plusieurs domaines dans lesquels l'IA peut créer de la valeur : les chatbots, bien sûr. Mais aussi la génération d'images de nos hôtels : il suffit de quelques secondes pour remplacer, sur une image réelle, une chope de bière par un verre d'eau. Elle peut aussi jouer un rôle clé dans des domaines aussi fondamentaux que l'expérience client ou la fixation des prix. À l'heure actuelle, l'optimisation tarifaire se fait de façon semi-automatisée.

Avec l'IA, elle pourra être totalement automatisée. Au regard des gains de productivité qu'elle génère, ce serait une erreur considérable de passer à côté de l'IA. Cela ne doit pas nous empêcher d'en mesurer les risques en termes de fuites de données personnelles ou stratégiques : il me semble donc plus pertinent d'intégrer des outils d'IA à son SI que de confier ses données à des opérateurs d'IA. La gestion automatisée de la relation avec nos clients finaux me semble également très risquée : une réponse inappropriée peut très vite se transformer en *bad buzz*. Enfin, l'IA risque de démultiplier la capacité de nuisance des données : pour répondre à l'augmentation de la fréquence et de la sévérité de leurs attaques, nous devrons nous aussi recourir à l'IA. Du reste, nous avons déjà mis un peu d'IA dans nos outils de détection des mails suspects, pour en analyser le discours et les adresses mails. Il faut également être conscient que certains métiers sont menacés. Posez la question à ChatGPT : il vous répondra que les opérateurs de saisie, les caissiers et employés de vente au détail, les chauffeurs de camion ou de taxi, les opérateurs de centres d'appel, les analystes comptables et financiers, les journalistes et les agents de voyage ont du souci à se faire. Je suis, quant à moi, convaincu que les métiers à forte interactions humaines ne sont pas menacés. C'est clairement le cas du risk management. »



GRÉGORY LALO
Directeur risques et assurances
du groupe Accor



E Q U A D R C C

VOTRE PARTENAIRE
DE L'EXPERTISE-CONSEIL
EN FRANCE & À L'INTERNATIONAL

EQUAD RCC accompagne tous les acteurs de l'indemnisation et de la vie économique dans l'analyse des réclamations et l'évaluation des préjudices, quels que soient leur nature, leur cadre assurantiel ou juridique, leur complexité et leurs enjeux.

Nos équipes d'experts conseils, de financiers, de juristes et d'économistes sont au quotidien vos référents pour apporter une solution à chacune de vos problématiques.

Forte de son expérience en RC générale et Construction, **EQUAD RCC, acteur de la résolution**, inscrit ses prestations dans une approche privilégiant le dialogue et la négociation amiable en vue de rechercher et faire émerger des solutions pérennes.

Par ailleurs, EQUAD RCC est reconnue pour son savoir-faire en gestion de crise, sériels et événements de grande ampleur et sa conception d'offres full-services.

Nous mettons à votre disposition la capacité de mobilisation de nos ressources expérimentées appuyées par des systèmes d'informations dédiés, innovants et sécurisés.

Tous nos secteurs d'activités sont à découvrir sur : www.equad.fr

Agenda

9 AU 13 SEPTEMBRE 2023



65^e édition des Rendez-vous de Septembre – Monaco

Depuis leur création en 1957, les Rendez-Vous de Septembre (RVS) – plus grand rassemblement de la profession – permettent à l'ensemble des acteurs du marché de l'assurance et de la réassurance de se rencontrer et d'échanger de manière bilatérale en amont des renouvellements.

Clôture des inscriptions : 6 septembre 2023

<https://www.rvs-monte-carlo.com/>

11 AU 14 OCTOBRE 2023



Les Assises de la cybersécurité – Monaco

Les Assises de la cybersécurité, rendez-vous incontournable des experts de la cybersécurité. Un événement fondateur du marché porté par une communauté engagée. Plus qu'un événement, une véritable institution qui accompagne tous les acteurs du marché depuis 20 ans. Un lieu de rencontre unique pour s'interroger sur les problématiques actuelles et futures de la cyber.

<https://www.lesassisesdelacybersecurite.com/Nos-evenements/les-assises>

11 AU 13 OCTOBRE 2023



Reavie 2023

33^e rendez-vous international des assureurs et réassureurs vie et de personnes – Cannes

<https://www.reavie.com/>

16 ET 17 OCTOBRE 2023



FERMA – European risk management seminar 2023 – Anvers, Belgique

Pour ce séminaire annuel de formation, Ferma a limité à 250 places le nombre de participants.

<https://www.ferma.eu/event/seminar-2023-save-the-date/>

Revue de presse

Gouvernance, captives, Cyber, LUCY et Ferma, climat, ESG et RSE, Sigr, Acteurs et risk management, régions, Pme et collectivités locales, la floraison de ce printemps et début d'été 2023 est foisonnante.

ACTEURS ET RISK MANAGEMENT

Les Echos

L'ARGUS de l'assurance

Option Finance

LIGIER PROFESSIONAL

ESG ET RSE

Finance

AMRAE

Commercial Risk

CYBER ET LUCY

NEWS ASSURANCES PRO

L'Enass, la grande école de

LUCY / Armée : Le marché cyber proche de l'équilibre, mais...

AMRAE

Le Journal des Entreprises

Le brief

LE POD

Cyber : les risques persistent pour les PME

Républic IT

LE MÉDIA

Le marché du cyber-assurance reste instable et flou

Le journaliste

L'USINE DIGITALE

Assurance cyber : les PME s'assurent plus qu'assuré, et elles vont bientôt le regretter

Le journaliste

L'USINE NOUVELLE

Après les ETI en 2022, les PME clament de peur plus que leur assurance cyber

Le journaliste

JDN

HP devient 1er... 70% d'assur

Assurance cyber 2.0 : repenser le pilotage des risques pour renforcer la résilience des assurés et des assureurs

Le journaliste

CAPTIVES

L'Agefi: L'avenir de l'assurance et les captives d'assurance, nouvel atout pour la place de Genève

Le Journal de l'Assurance: Captives : La Néférance vers le jour en septembre 2023

La Tribune de l'assurance: Amrae : la fédération française des captives devrait voir le jour en septembre 2023

Captive Intelligence: GCP #89: Amrae's Oliver Wild on French captive regime, and Gerry Willinger, of OneNexus.

Le Journal de l'Assurance: La France facilite la création de captives de réassurance

SIGR: Strategic RISK

GOUVERNANCE

L'AGEFI: Olivier Wild à l'AMRAE

Le Journal de l'Assurance: Amrae : Olivier Wild reconduit à sa présidence

Commercial Risk: AMRAE forging ahead with captives federation

carnet: Olivier Wild, Président de l'AMRAE

Strategic RISK: Unveiling the future of risk management: Web 2023 RHIS Resonate

RÉGIONS, PME ET COLLECTIVITÉS

Les Echos: Le long chemin des PME vers la gestion des risques

LE DOSSIER: GRANDS RISQUES - COLLECTIVITÉS, DES ENTREPRISES (PRESQUE) COMME LES AUTRES

LE DOSSIER: Collectivités, des entreprises (presque) comme les autres

« Le prix n'est pas prépondérant »

États-Unis : rétablir l'équité et la prévisibilité dans les sinistres responsabilité civile

L'inflation du coût des sinistres aux États-Unis du fait des *nuclear verdicts* (verdicts nucléaires) se répercute sur les assureurs et les risk managers jusqu'en Europe. Pour en sortir, des initiatives s'imposent. Explications.



La flambée des coûts des sinistres est une tendance croissante que l'on observe aux États-Unis depuis longtemps, mais qui s'accélère fortement ces cinq dernières années avec ce que l'on appelle les nuclear verdicts », explique d'entrée François Beaume, vice-président de l'Amrae. « Ces verdicts nucléaires désignent les jugements accordant des indemnités extrêmement élevées dans des affaires de responsabilité civile », précise Vladimir Rostan d'Ancezune, avocat associé au sein du cabinet DAC Beachcroft France. « Les nuclear verdicts sont imprévisibles. Des affaires qui devraient se régler par des indemnités à six ou sept chiffres finissent désormais régulièrement à huit ou neuf chiffres. La nature aléatoire de ces verdicts est un enjeu pour l'ensemble des assureurs », estime Paul Lavelle, responsable comptes nationaux, Zurich Amérique du Nord.

Des indemnités responsabilité civile (RC) qui flambent

De fait, les chiffres ont de quoi donner le tournis. Si les sentences sont généralement supérieures à 10 millions

FRANÇOIS BEAUME
Vice-président
de l'Amrae



« Ce type de verdicts continue d'augmenter en fréquence et en gravité ce qui contribue à une forte augmentation de l'inflation sociale qui est la tendance de fond. »

de dollars, une étude de la Chambre de commerce des États-Unis en septembre 2022 estimait à 20 millions de dollars la médiane des indemnités accordées dans le cadre de *nuclear verdicts* sur la période 2010-2019 (Source : U.S. Chamber of Commerce, Institute for Legal Reform). L'étude constate que la médiane des indemnités a connu une augmentation cumulative de 27,5 %, passant de 19,3 millions de dollars en 2010 à 24,6 millions de dollars en 2019, dépassant l'inflation sur la même période, qui s'élevait à environ 17,2 %. Dans la plupart des cas, il s'agit de cas de dommage corporel, de responsabilité du fait des produits ou encore de responsabilité médicale (voir encadré). « Ce type de verdicts continue d'augmenter en fréquence et en gravité ce qui contribue à une forte augmentation de l'inflation sociale qui est la tendance de fond », regrette François Beaume. « Alors que les plus lourdes indemnités venaient traditionnellement des actions collectives, à plaignants multiples, la palme revient désormais aux affaires engageant un plaignant unique », renchérit Scott Toland, responsable RC, Commercial Insurance, Zurich.

Des attentes sociétales plus élevées

Mais pourquoi une telle inflation sociale ? « La tendance aux *nuclear verdicts* peut s'expliquer par plusieurs facteurs intrinsèques au système juridique américain. Tout d'abord une évolution des attentes et des normes culturelles et sociétales, qui influencent les jurés dans leurs décisions. La société américaine s'est progressivement sensibilisée à la protection des individus, ce qui incite les jurés à octroyer des réparations plus élevées dans le but de dissuader les comportements considérés comme négligents ou dangereux », estime Vladimir Rostan d'Ancezune. Pour François Beaume, l'évolution démographique et sociale des jurés est aussi en cause : « De nombreux jurés ont des attentes plus élevées que les générations précédentes en matière de responsabilité et de sécurité. Les jeunes jurés en particulier se considèrent souvent comme des

« Ces verdicts nucléaires désignent les jugements accordant des **indemnités extrêmement élevées dans des affaires de responsabilité civile.** »

VLADIMIR ROSTAN D'ANCEZUNE
Avocat associé au sein du cabinet DAC Beachcroft France



protecteurs de la communauté, ils se méfient des entreprises et pensent que si une personne est blessée, quelqu'un doit payer, et le plus souvent c'est l'entreprise. Le rôle des médias, prépondérant dans la formation de l'opinion publique, peut également exercer une influence significative sur les jurés. « *Lorsque ces affaires judiciaires bénéficient d'une large couverture médiatique, cela peut créer une perception selon laquelle de telles indemnités sont justifiées, indépendamment de leur fondement factuel ou probatoire* », analyse Vladimir Rostan d'Ancezune.

La tactique du reptile, proche de la manipulation

Certaines tactiques des avocats des plaignants expliquent également la flambée des verdicts nucléaires. « *La tactique du reptile (ou reptile theory) notamment consiste à manipuler les jurés en faisant appel à leurs instincts primaires et à la peur, plutôt qu'à leur jugement rationnel, pour obtenir des indemnités plus élevées* », illustre François Beaume. Une autre stratégie de procès, appelée *anchorage tactic* (tactique d'ancre), consiste à suggérer un montant précis de dommages-intérêts lors des plaidoiries finales devant le jury. « *Les dommages-intérêts suggérés servent de référence psychologique et influencent le processus de prise de décision des jurés. Des études ont montré que les jurés confrontés à une référence ont tendance à rendre des verdicts plus importants que*

SCOTT TOLAND
Responsable RC,
Commercial Insurance,
Zurich



« Alors que les plus lourdes indemnités venaient traditionnellement des actions collectives, à plaignants multiples, **la palme revient désormais aux affaires engageant un plaignant unique.** »

Vladimir Rostan d'Ancezune,
avocat associé au sein du cabinet
DAC Beachcroft France

« PLUSIEURS DOMAINES SONT PROPICES À L'ÉMERGENCE DES NUCLEAR VERDICTS »

RESPONSABILITÉ DU FAIT DES PRODUITS :

Les affaires liées à des produits défectueux, tels que les médicaments pharmaceutiques, les dispositifs médicaux, les automobiles ou les biens de consommation. Ces affaires impliquent souvent des allégations de blessures graves ou de préjudices causés par le produit.

RESPONSABILITÉ MÉDICALE :

Les affaires de responsabilité médicale, en particulier celles impliquant des dommages corporels importants ou des décès injustifiés. Ces affaires portent généralement sur des allégations de négligence ou d'erreurs médicales commises par des professionnels de la santé.

ACCIDENTS IMPLIQUANT DES VÉHICULES COMMERCIAUX :

Les poursuites liées aux accidents de véhicules commerciaux, en particulier ceux entraînant des blessures graves ou des décès. Ces affaires impliquent souvent des allégations de négligence, telles que la fatigue du conducteur, une formation inadéquate ou une défaillance de l'équipement.

DOMMAGES CORPORELS :

Les affaires impliquant des blessures personnelles catastrophiques, telles que les lésions de la moelle épinière, les traumatismes crâniens ou les incapacités permanentes. Ces affaires exigent souvent une compensation importante pour les soins médicaux à long terme, la perte de capacité de gain, la douleur et la souffrance.

DÉCÈS :

Les poursuites intentées au nom des membres de la famille du défunt dans les cas de décès lorsqu'il est imputable à un comportement répréhensible ou à une négligence grave. Ces verdicts visent à indemniser les souffrances émotionnelles et les pertes financières subies par les membres survivants de la famille.

PAUL LAVELLE
Responsable comptes nationaux, Zurich Amérique du Nord



« Les nuclear verdicts sont imprévisibles. Des affaires qui devraient se régler par **des indemnités à six ou sept chiffres finissent désormais régulièrement à huit ou neuf chiffres.** »

lorsqu'ils sont laissés à eux-mêmes pour décider d'un montant raisonnable, en particulier en ce qui concerne les dommages-intérêts subjectifs tels que la douleur et la souffrance », explique Vladimir Rostan d'Ancezune.

Le poids des tiers financiers

Le financement des litiges par des tiers contribue également à l'inflation sociale, car cette pratique n'est pas réglementée dans la plupart des états américains, et les accords de financement sont confidentiels et peu transparents... « Les frais et les intérêts élevés entraînent la capacité des avocats de la défense à résoudre les affaires et dissuadent de régler les litiges, car les coûts peuvent facilement l'emporter sur les règlements, ce qui ne laisse guère d'autre choix aux plaignants que d'engager des poursuites », constate François Beaume. Un avis complété par Vladimir Rostan d'Ancezune : « La présence d'investisseurs tiers financiers, tels que des fonds d'investissement spécialisés dans les litiges, contribue à l'augmentation des verdicts nucléaires. Ces acteurs sont motivés par le potentiel de gain important et peuvent encourager les avocats des parties lésées à rechercher des dommages-intérêts plus élevés ».

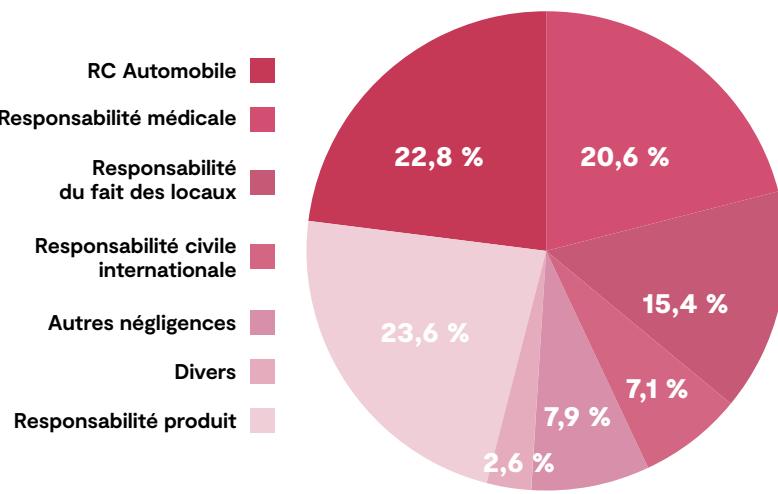
Un impact majeur pour les acteurs de l'assurance

Cette dérive des coûts et des frais associés vient peser lourdement sur le volet américain des programmes internationaux d'assurance (ou des contrats locaux en l'absence de programme), obligeant les acteurs du marché à s'adapter. Les courtiers se retrouvent dans un contexte de placement des risques beaucoup plus difficile, avec une augmentation significative des primes proposées par les assureurs. Paul Lavelle le reconnaît : « Le fait que les verdicts nucléaires se multiplient a un impact sur les primes. Les actuaires me disent que si des choses uniques arrivent régulièrement, nous devons finir par les considérer comme la norme, et donc les inclure dans le calcul des primes ». Un avis que partage Yonatan Belhassen – Directeur Commercial Lines – Chubb France : « L'inflation économique et sociale et la croissance du financement des litiges entraînent une augmentation de l'exposition RC. Ces tendances ne sont pas nouvelles, mais leur impact s'est renforcé et l'écart entre les tendances des coûts des sinistres RC et les limites achetées se creuse à un rythme alarmant. Alors que tous les secteurs d'activité sont touchés par l'augmentation des coûts des sinistres, les limites ont, quant à elles, chuté de 15 à 30 % au cours des dix dernières années. C'est particulièrement marqué pour l'industrie médicale, avec une réduction de 35 % des limites (180 M\$ en moyenne en 2022) ainsi que pour le transport routier avec moins 30 % depuis 2013. » Et Vladimir Rostan d'Ancezune d'alerter : « Les assureurs ne peuvent plus établir leurs polices en fonction des coûts "classiques" mais doivent tenir compte des verdicts nucléaires introduisant des coûts inattendus qui peuvent parfois dépasser les plafonds de garantie raisonnables pour un préjudice. Cela peut entraîner une augmentation significative du coût des assurances, exclure certains individus ou entités du marché de l'assurance voire rendre certains types d'assurance trop risqués et imprévisibles ». Quant aux entreprises, au-delà de l'impact sur leur programme d'assurance, un verdict nucléaire peut menacer directement leur viabilité et leurs emplois, déstabiliser leur écosystème et entraver leur réputation. L'impact économique est donc majeur.

Déployer des solutions préventives

Aux États-Unis, plusieurs solutions ont été proposées pour contenir leur flambée. Parmi ces pistes, beaucoup demandent des réformes juridiques pré et post-verdict qui permettraient de garantir l'équité et la prévisibilité dans les procédures. Certains États ont adopté des plafonds qui imposent des limites légales aux punitive damages (dommages-intérêts

NUCLEAR VERDICTS BY CASE TYPE, 2010-2019



ALLEN KIRSH
Responsable sinistres affaires juridiques et législatives, Zurich Amérique du Nord



Michel Josset,
Administrateur de l'AMRAE

LES CONSEILS DE PRÉVENTION DE MICHEL JOSSET, ADMINISTRATEUR DE L'AMRAE

- Évaluer le niveau de risque en responsabilité civile produits, en particulier si les produits commercialisés aux États-Unis sont susceptibles de générer des accidents corporels.
- Disposer d'une équipe juridique locale robuste disposant d'une expérience dans la gestion des réclamations en responsabilité civile produits.
- En matière de structure des programmes d'assurance, arbitrer entre le schéma d'intervention de la garantie Master sur les risques américains ou au contraire le découplage de la police Master par rapport aux polices locales pour la protéger.

punitifs) liés à la douleur et à la souffrance, afin que les indemnités restent proportionnelles à la faute commise. « Il faudrait limiter le travail de sape des avocats américains consistant à éroder la réforme de la responsabilité civile, adoptée dans le passé pour limiter les indemnités excessives accordées par les jurys », avance François Beaume, tout en incitant les entreprises à avancer sur le risk management et à travailler avec les assureurs pour une meilleure sélectivité dans la souscription, autant que faire se peut. « Les entreprises doivent s'assurer que leurs processus de sécurité sont bien appliqués et documentés, afin que l'avocat de la défense puisse démontrer que toutes les étapes nécessaires à la sécurité ont bien été respectées afin d'éviter le sinistre », conseille Allen Kirsh, responsable sinistres affaires juridiques et législatives, Zurich Amérique du Nord. On peut également envisager des initiatives d'éducation des jurés pour les sensibiliser à l'évaluation appropriée

des dommages-intérêts. Une autre piste d'évolution consiste à gérer les preuves de manière que les jurés les entendent au moment opportun. « La mise en place de lois permettant la réorientation des éléments probatoires pour les délibérations du jury sur les demandes de dommages compensatoires et punitifs est envisagée par le Législateur américain. Cette séparation assurerait que les preuves soutenant un dommage punitif ne conduisent pas à une condamnation « à la légère » du défendeur ou à une surestimation des dommages-intérêts alloués », précise Vladimir Rostan d'Ancezune. Et de compléter : « Une autre mesure préventive viserait à garantir que les affaires soient jugées dans des lieux appropriés, plutôt que d'être orientées par les avocats des demandeurs vers des juridictions plus susceptibles de rendre des verdicts nucléaires ». Enfin, une réglementation sur la publicité mensongère de certains avocats et pour la promotion d'une science fiable dans les tribunaux, basée sur des témoignages d'experts scientifiques reconnus, à l'appui des décisions, sont également des pistes à l'étude pour préserver l'équité et la prévisibilité dans le système judiciaire civil américain.

Pour Frédérique Herman Berny – Responsable Responsabilité Civile – Chubb France : « Il est pratiquement impossible de prédire quels événements pourraient faire dérailler une entreprise, mais il existe des moyens de s'y préparer. L'étroite collaboration avec le client est clé. À la lumière de notre expérience et de nos connaissances des évolutions des expositions et des réglementations, il s'agit de comprendre ses risques et de l'aider à structurer une solide tour de protection en responsabilité civile. La prévention est également essentielle. Elle passe par la sensibilisation, la formation et l'adoption de bonnes pratiques mais également par la mise en place d'équipements et de technologies qui diminueront l'exposition à la responsabilité. Enfin, la qualité de la gestion du sinistre viendra impacter le coût du sinistre. L'accompagnement par des équipes expérimentées est indispensable. Mais ces actions ne porteront leurs fruits qu'à moyen/long terme. À plus court terme, une remise à plat des programmes de responsabilité civile couvrant les États-Unis va probablement devenir la norme pour les risk managers », analyse François Beaume. En attendant, le conseil d'Allen Kirsh aux risk managers est sans appel : « Ne prenez jamais rien pour acquis. Même les plus petites affaires qui ont l'air anodines peuvent très vite gonfler et devenir hors de contrôle si l'on n'y fait pas attention. Travaillez étroitement avec votre avocat et votre assureur dès que vous vous retrouvez avec une plainte contre vous ». I

CHIFFRES-CLÉS



137
nuclear verdicts
chaque année en moyenne

Source U.S. : Chamber of Commerce/Chubb

Par Charlotte Cousin

Zoom sur 4 assurtechs : climat, prévention dommage, conformité et cyber

Atout Risk Manager inaugure, en partenariat avec Insurtech France¹, une rubrique dédiée à l'innovation et ses acteurs. Dans les secteurs clés pour les risk managers – cyber, ressources humaines, assurance, dommage, climat, conformité –, nous présenterons à chaque numéro quatre entreprises dont l'activité et les services peuvent aider les risk managers.

À l'instar des offres et sociétés figurant dans le panorama Amrae des Systèmes d'Information de Gestion des Risques (SIGR), cette sélection a pour vocation de montrer la richesse de l'écosystème technologique de la sphère du risk management. Elle n'est pas une prescription de l'Amrae.

Climat



GILLES ANDRÉ

CEO de RiskWeatherTech

S'approprier la gestion des risques climatiques avec RiskWeatherTech

2022 restera dans les annales avec une facture de près 10 milliards d'euros de sinistres, la plaçant juste derrière l'année 1999, qui avait vécu deux tempêtes majeures. Face à la dérive de la sinistralité climatique, « les assureurs ne vont pas pouvoir continuer à maintenir les mêmes niveaux d'indemnisation demain s'ils ne possèdent pas une meilleure connaissance et maîtrise de leurs risques. C'est là que nous intervenons pour les aider », détaille Gilles André, CEO de RiskWeatherTech.

Créée en 2019, la société capitalise sur la technicité et l'expertise scientifique en météorologie, océanographie et climatologie de ses trois cofondateurs – Gilles André, Blandine Lhévéder et Yann Amice – pour offrir des services de modélisation des risques naturels et climatiques à ses clients, aussi bien des assureurs que des entreprises ou des bailleurs de fonds pour les financements des études d'adaptation au changement climatique. « Notre objectif est de faire en sorte que le monde de l'assurance et les entreprises s'approprient leur vision et gestion des risques climatiques. Lorsque le risk manager a cette connaissance, il est en meilleure position pour étudier sa stratégie de transfert des risques aux assurances, analyser les niveaux de rétention et les limites par site et/ou péril, ou encore juger s'il a un intérêt à créer une captive... », détaille Gilles André.

Pour accompagner ses clients, RiskWeatherTech a créé un catalogue de cartographies locales d'exposition aux risques naturels qu'elle met à disposition des assureurs pour les aider

à construire leurs propres modèles. Des données également utilisées par les entreprises, en y intégrant la notion de changement climatique pour répondre à leur besoin de visibilité dans le futur et aux exigences de la taxonomie européenne.

<https://www.riskweathertech.com/>



Prévention dommage

Optivvia digitalise la gestion de risques en entreprise

C'est sur la digitalisation offerte par sa solution qu'Optivvia niche sa différentiation. La plateforme de gestion des risques lancée en 2017 a innové en développant une offre marché à destination de l'ensemble des acteurs de la chaîne : compagnies d'assurance et de réassurance, courtiers, assurés. Le tout à travers une solution cloud rendant accessible la totalité des processus de prévention des risques et de suivi des recommandations.

Optivvia permet d'établir des plans de prévention suivis en temps réel par tous ses utilisateurs. En complément de ces rapports, la plateforme est également en mesure de produire des questionnaires d'autoévaluation : « Cela intéresse assez directement les risk managers quand ils doivent optimiser les 500 sites de leur entreprise. Au retour du questionnaire, on peut calculer une notation et émettre en automatique un plan de prévention... », détaille Patrick Letellier, directeur général d'Optivvia. « C'est un moyen d'apporter aux grands groupes assurés une vision agrégée de l'ensemble de leurs sites en analysant le niveau de prévention de chacun et en

améliorant leur niveau de conformité réglementaire », poursuit Alexis Terliska, directeur technique d'Optivvia. Et alors que la solution offre déjà la possibilité aux risk managers de gérer l'ensemble de leurs certificats de conformité réglementaire ou comptes-rendus d'assurance en générant des rappels automatiques lorsqu'ils arrivent à échéance, Optivvia prévoit d'élargir ce service à l'horizon 2025 en intégrant le suivi de tous les documents nécessaires à l'entreprise en matière de conformité aux règles techniques du groupe et aux besoins de l'assureur. La plateforme devrait également accueillir de nouveaux outils innovants intégrant objets connectés, visites virtuelles, vidéos, etc.

<https://www.optivvia.com/>



Conformité



ÉRIC FLOUR

CEO et cofondateur de Kleer

Kleer, solution souveraine pour la mise en conformité
« Savez-vous avec qui vous entrez en relation ? » C'est à cette question qu'entend répondre la start-up Kleer en proposant une solution SaaS souveraine. En diminuant la charge des opérationnels, Kleer permet l'évaluation des relations d'affaires et la mise en conformité en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) à des coûts inférieurs à ses concurrents anglo-saxons.

Plateforme basée sur l'intelligence artificielle permettant d'accélérer l'intégration de nouveaux clients et fournisseurs et d'automatiser la collecte des données de connaissance du client (*Know Your Customer*), l'assurtech vient digitaliser les informations collectées, vérifie l'authenticité des documents transmis, tout en contrôlant l'identité de leurs propriétaires. D'abord adoptée par le monde de l'assurance, qui lui a offert ses premiers clients, la solution se destine néanmoins « à l'ensemble des risk managers de toute société soucieuse d'être en conformité », explique Éric Flour, CEO et cofondateur. Cette plateforme de conformité s'axe sur un processus de diligence raisonnable simplifiée, mais réalise également de la diligence renforcée : « *Demain, si un risk manager rencontre une problématique sur une entité ou souhaite poursuivre une investigation légale sur des personnes, nous le proposons également. On rentre alors dans de l'intelligence économique où l'humain se charge de l'investigation en France et à l'international.* »

Prochain développement prévu pour la start-up ? L'agrégation de nouvelles données, notamment en lien avec la responsabilité sociétale des entreprises : « *Nous souhaitons diminuer l'exposition aux risques réglementaires et réputationnels, mais aussi permettre aux sociétés porteuses de valeurs de vérifier si les structures avec lesquelles elles travaillent les ont également adoptées* », conclut Éric Flour.

<https://kleer-intelligence.com/>



ALEXIS TERLISKA

Directeur technique d'Optivvia

Cyber

Citalid, pour « vivre en confiance avec son risque cyber »

Lorsqu'ils créent Citalid en 2017, Maxime Cartan et Alexandre Dieulangard sortent tous deux de l'Anssi et se lancent sur le marché de la cyber, désireux de proposer « une modélisation saine et robuste de l'exposition aux risques », explique Maxime Cartan, cofondateur et président de la société.



La solution développée, un logiciel SaaS dopé à l'intelligence artificielle, a pour objectif d'estimer la probabilité qu'une structure subisse une cyberattaque et de calculer ce que cela peut potentiellement lui coûter. « *Notre intelligence artificielle est capable d'apprendre à partir de trois sources : les données sur la menace informatique capitalisées en temps réel, les données historiques de sinistres et d'incidents des entreprises, et l'expertise humaine développée depuis cinq ans auprès de risk managers.* » Cette technologie de quantification et de gestion du risque constitue une aide à la décision au service des entreprises, les clients de Citalid étant essentiellement des responsables de la sécurité des systèmes d'information et des risk managers. La solution s'est également ouverte il y a un an aux assureurs pour évaluer le risque de leur portefeuille et leur permettre de faire de la prévention à haute valeur ajoutée.

Avec plus d'une centaine de clients, Citalid entend faire en sorte « *que tout le monde puisse vivre en confiance avec son risque cyber* ». Après une première levée de fonds de 1,2 million d'euros en 2019, l'assurtech en a bouclé une deuxième de 12 millions d'euros en 2022, avec un triple objectif d'ici 2024 : « *Rester à la pointe de la recherche et du développement en recrutant des profils de scientifiques de la donnée et de développeurs, élargir notre périmètre en nous positionnant comme tiers de confiance entre assuré et assureur, et poursuivre notre internationalisation* », détaille Maxime Cartan. Déjà présente en France, au Benelux et en Suisse, Citalid s'ouvre désormais à l'Allemagne, aux pays nordiques et à l'Angleterre. |

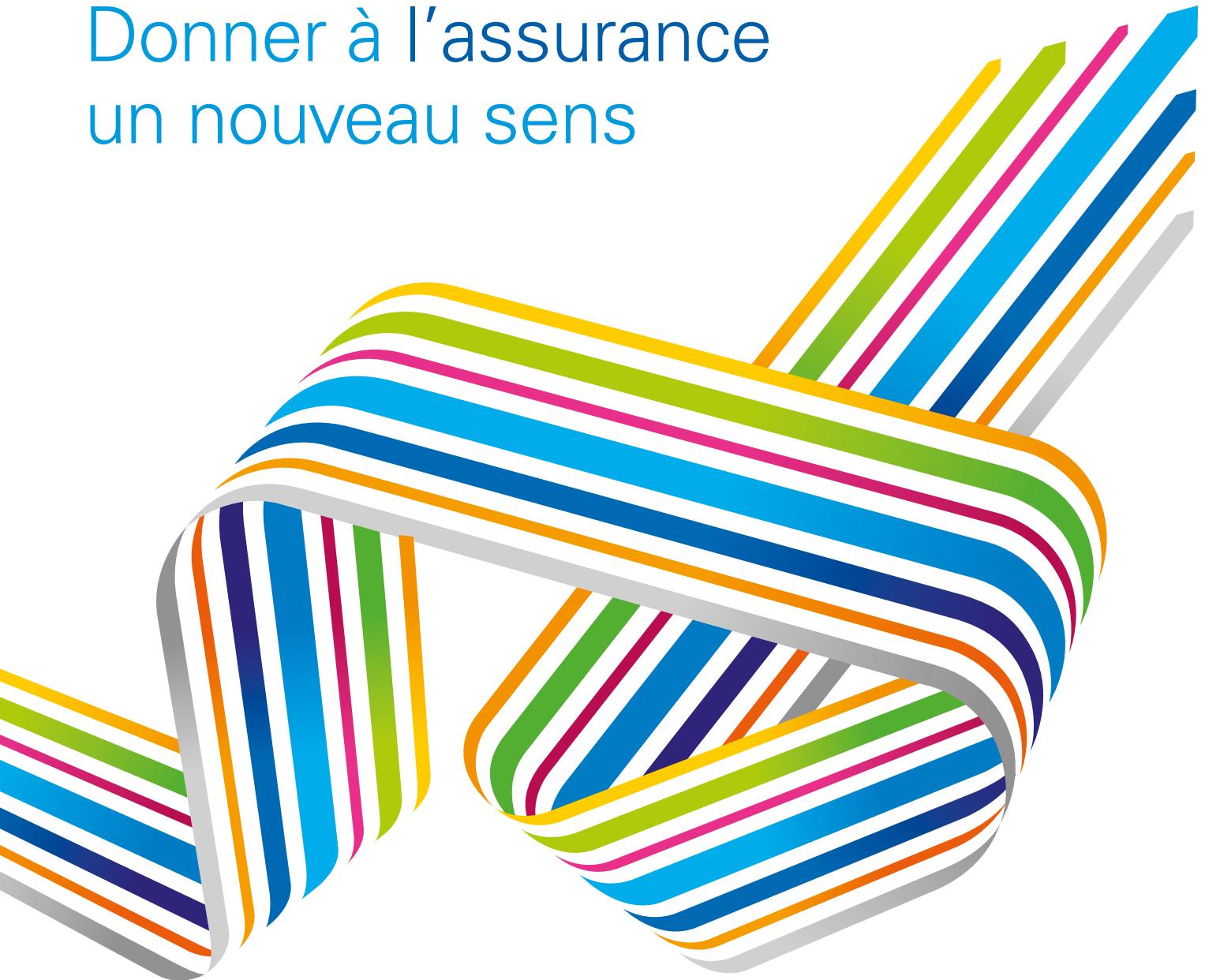
<https://citalid.com/>

MAXIME CARTAN

Président et cofondateur de Citalid



Donner à l'assurance un nouveau sens



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

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



tmhcc.com

Tokio Marine HCC est le nom commercial de Tokio Marine Europe S.A., société du groupe Tokio Marine HCC. Tokio Marine Europe S.A. est agréée par le Ministre des Finances du Luxembourg et contrôlée par le Commissariat aux Assurances (CAA) du Luxembourg. Inscrite au Registre de Commerce et des Sociétés du Luxembourg sous le numéro B221975. Domiciliée au 26, Avenue de la Liberté, L1930, Luxembourg.

Par Stéphanie
Gallo

Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'associe avec le RAID et Crisotech pour son nouveau diplôme universitaire « Gestion de crise »

« En situation de crise, 2+2 ne font presque jamais 4. Parfois 2+2 font 0 parce que les collaborateurs sont tétanisés mais parfois 2+2 font 9 parce qu'au contraire, ils sont galvanisés... Dans tous les cas, l'impact psychologique d'une crise vient renverser nos approches documentaires. Il est essentiel d'en être conscient et de s'y préparer, de mettre en place des stratégies d'adaptation visant à limiter les effets délétères d'un stress aigu ou au contraire d'en optimiser les effets positifs », explique Benoît Vraie, administrateur de l'Amrae et docteur en Sciences du management, auteur de plusieurs ouvrages de référence sur les questions de la gestion de crise et de la continuité d'activité, maître de conférences à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et chargé d'enseignement pour HEC Paris, ENSAM Paris et Knedge Bordeaux.

C'est justement pour répondre à cet enjeu psychologique de la gestion de crise que l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ouvre à la rentrée prochaine un nouveau Diplôme d'Université (DU) « Gestion de crise » en formation continue. DU créé en partenariat avec le RAID et Crisotech (spécialiste de la gestion et de la communication de crise) et dont l'administrateur de l'Association et risk manager d'Atmb (voir Atout Risk Manager n°33) va assurer la direction pédagogique. « *En croisant les regards sur les crises, ce diplôme universitaire va permettre de mieux appréhender les enjeux individuels et collectifs en crise et offrira une formation adaptée aux réalités opérationnelles rencontrées sur le terrain. Les approches documentaires traditionnelles ne sont pas suffisantes face à la dimension psychologique*



avec des impacts sur l'ensemble des équipes en situation de crise ». Il s'adresse aux professionnels, titulaires d'un bac +3 et justifiant d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans en lien avec les risques et les crises : risk managers, responsables de sécurité, responsables sûreté, RH, dirigeants, responsables communication, journalistes, directeurs d'entité, responsables de services, cadres des forces de sécurité et de secours, etc.

Exercices pratiques et mises en situation

Concrètement, le programme prévoit des enseignements à distance et en présence (114 heures). À distance en visioconférence (16 modules), il s'agira d'appréhender (en autonomie) les contenus théoriques/réglementaires qui seront dispensés grâce à différents médias (dont des podcasts). À l'université, la pratique aux... exercices pratiques. « *Il est essentiel de se préparer en s'entraînant, de maîtriser le maximum de points afin de laisser à la surprise la portion la plus congrue possible. En s'entraînant, on acquiert les cadres opérationnels qui serviront de repères* », précise le responsable pédagogique.

Parmi les thématiques abordées : maîtriser son environnement, le séquençage chronologique de la crise, la cellule de crise, la communication de crise et le management. Pour chacune d'entre elles, un exercice de mise en situation est au programme, piloté par des professionnels du RAID et de Crisotech. Des visites du RAID et de centres de crise partenaires seront également au menu. ■



BENOÎT VRAIE
Administrateur de l'Amrae

« *En croisant les regards sur les crises, ce diplôme universitaire va permettre de mieux appréhender les enjeux individuels et collectifs en crise et offrira une formation adaptée aux réalités opérationnelles rencontrées sur le terrain.* »

EN SAVOIR PLUS :



Par Garance Mathias
(Mathias Avocats)

La directive NIS 2 au cœur de la gestion des risques cyber

Le risque de cyberattaque pour chaque opérateur est une réalité et son impact peut avoir des conséquences désastreuses, tant sur les plans économique et humain qu'en termes d'image pour la chaîne des acteurs publics ou privés (fournisseurs, salariés, sous-traitants, etc.).

Prenant en compte le caractère évolutif des enjeux de cybersécurité, le législateur européen avait déjà prévu dans la directive NIS 1 (*Network and Information Security*) un réexamen des dispositions adoptées en 2016.

Dans ce contexte, la directive n° 2022/2555 concernant des mesures destinées à assurer un niveau élevé commun de cybersécurité dans l'ensemble de l'Union européenne (dite NIS 2 ou SRI 2), adoptée le 14 décembre 2022, qui abroge la directive NIS 1, fixe trois objectifs ambitieux, à savoir :

- accroître le niveau de cyber résilience d'acteurs tous secteurs d'activité confondus ;
- réduire les incohérences au sein de l'Union européenne pour les secteurs d'activité déjà couverts par la directive NIS 1 ;
- favoriser le partage de l'information et des connaissances, ainsi que la capacité collective de préparation et de réponse aux cyberattaques.

Calendrier

Les États membres devront transposer la directive NIS 2 en droit interne au plus tard le 17 octobre 2024. En France, c'est l'Agence nationale de la sécurité des

systèmes d'information (Anssi) qui a été désignée autorité nationale compétente au regard des obligations émanant de la directive et qui est en charge de mener les travaux, dans le cadre du projet de transposition, avant les discussions au Parlement.

Dès à présent, tous les acteurs concernés doivent se préparer en identifiant les nouvelles obligations qui leur seront applicables et définir le plan d'action adéquat. À cet égard, la gestion des risques met à jour les menaces en adéquation avec les métiers de l'entité, mais révèle également où se situent les opportunités, tout en répondant aux exigences de sensibilisation.

Probablement plus de 10 000 entités concernées en France

La directive NIS 2 recouvre davantage de secteurs, notamment les télécommunications, les services numériques (par exemple : fournisseurs de services *cloud*, centres de données, etc.), les plateformes de réseaux sociaux, la gestion des eaux usées, des administrations publiques, etc. L'enjeu pour la France est de passer d'environ 300 entités régulées à



GARANCE MATHIAS
Mathias Avocats

« probablement plus de 10 000 » visées par la directive NIS 2, comme l'a évoqué l'Anssi à l'occasion d'un webinaire sur ce sujet.

La deuxième évolution majeure concerne la distinction de deux catégories d'entités, régulées en fonction de leur niveau de criticité : les entités essentielles et les entités importantes. L'Anssi compte s'appuyer sur cette notion pour définir des exigences adaptées et proportionnées aux enjeux de chacune de ces catégories.



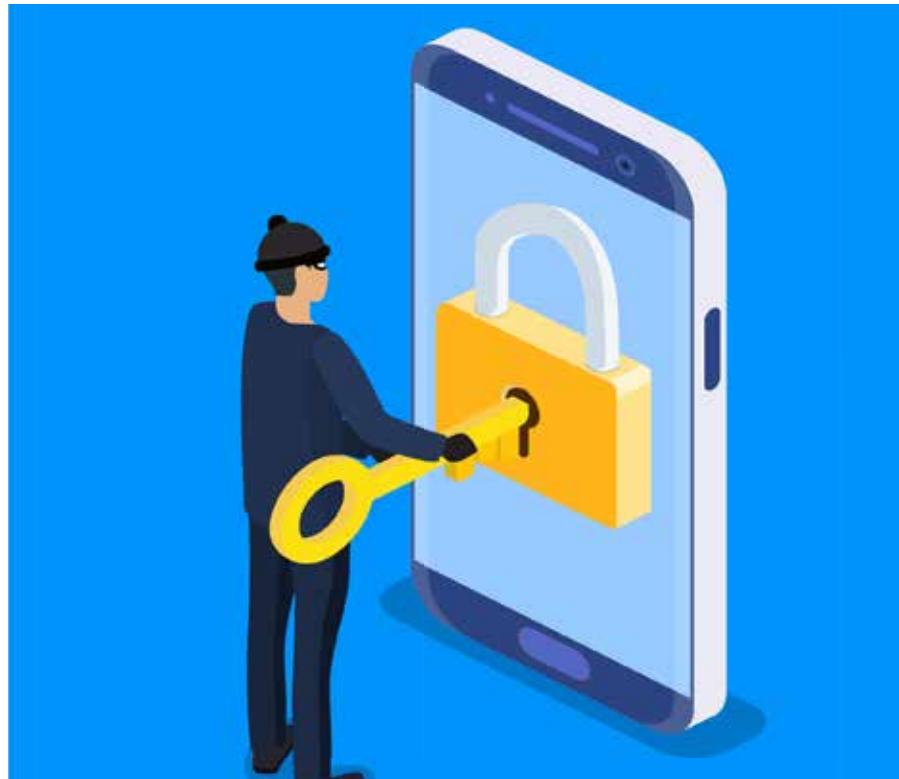
Divulgation des vulnérabilités, reporting : de nouvelles obligations prévues par la directive

Ce texte fixe de nombreuses exigences, comme celles de la divulgation des vulnérabilités ou encore de *reporting* en cas d'incidents de sécurité auprès de centres de réponse aux incidents de sécurité informatique. Plus spécifiquement, la directive NIS 2 requiert, en son article 21, que les États membres s'assurent que les entités concernées prennent « *les mesures techniques, opérationnelles et organisationnelles appropriées et proportionnées pour gérer les risques qui menacent la sécurité des réseaux et des systèmes d'information [...]* ». Les mesures visées sont fondées sur une approche par les risques appliqués à la cybersécurité et comprennent au moins :

- les politiques de sécurité des systèmes d'information ;
- les procédures de gestion des incidents ;
- les mesures de maintien de l'activité lors des périodes de crise ;
- l'usage d'outils cryptographiques de chiffrement des données, etc.
- une équipe chargée de la gestion des incidents.

Ainsi, ces mesures s'inscrivent pleinement dans une démarche de gestion des risques primordiale pour les entités publiques ou privées ainsi que les organismes tiers appartenant à la chaîne d'approvisionnement des acteurs concernés par la directive. Cette gestion du risque cyber permettra d'appréhender également les innovations, notamment liées à l'intelligence artificielle ainsi que la mutation des attaques.

Parallèlement à cette gestion du risque, la sensibilisation devra être encore accrue, notamment auprès des dirigeants afin de leur permettre d'appréhender le mieux possible les risques cyber.



Des sanctions renforcées en cas de manquements

Cette approche par les risques s'accompagne aussi d'un renforcement du quantum des sanctions administratives. Les autorités compétentes nationales devront pouvoir procéder à des inspections sur place et des contrôles à distance, des audits de sécurité réguliers et ciblés, etc. Elles devront également pouvoir émettre des avertissements, des injonctions, et imposer des amendes administratives ou demander à l'organe compétent en droit national de prononcer lesdites amendes. Les sanctions administratives pourront atteindre des montants très élevés :

- pour les entités essentielles : 10 millions d'euros ou 2 % du chiffre d'affaires annuel mondial total,

- pour les entités importantes : 7 millions d'euros ou 1,4 % du chiffre d'affaires annuel mondial total.

En conclusion, ce texte met en œuvre une approche par les risques pour l'ensemble des acteurs de la chaîne cyber (entreprises, administrations, collectivités et leurs sous-traitants). Ainsi, la loi de transposition est très attendue sur le niveau d'exigences et son application opérationnelle de ce nouveau cadre juridique de la cybersécurité en France. I

EN SAVOIR PLUS :





CYBER RISK QUANTIFICATION

Agissez en confiance

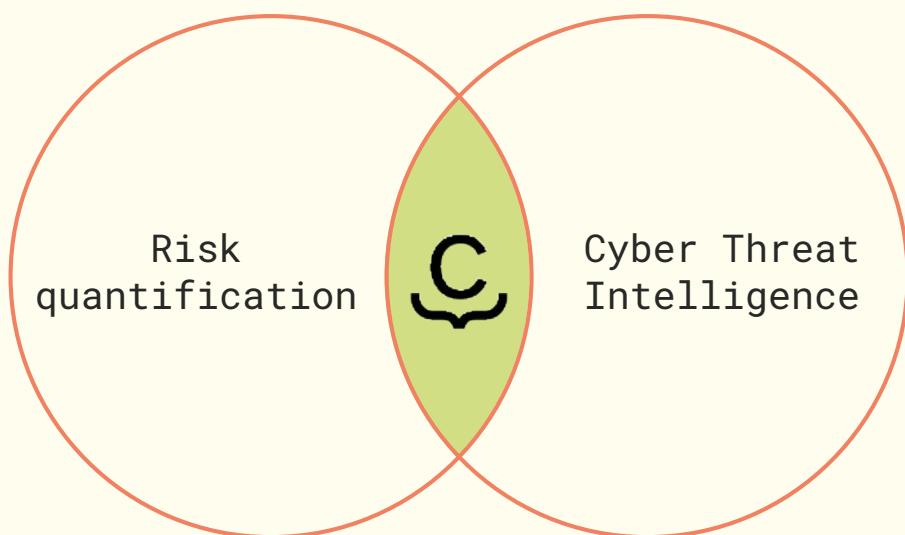
Notre plateforme de quantification analyse le risque cyber de votre organisation et le transforme en indicateurs financiers actionnables.

Réduction du risque

Définition et impact de votre stratégie de sécurité

Partage du risque

Optimisation de votre police d'assurance cyber



www.citalid.com



Par Stéphanie
Gallo

Nouveau Vade-mecum de l'IFA : renforcement du rôle de l'administrateur sur la question des risques

L'IFA (Institut Français des Administrateurs) publie la quatrième édition de son Vade-mecum, la bible de l'administrateur. Il y est question de la gestion du risque, évidemment, indissociable de la mission de l'administrateur.

L'importance de la question des risques dans la mission des administrateurs n'est certainement pas nouvelle. L'IFA met en avant la nécessaire implication de l'administrateur sur ce sujet depuis de nombreuses années. L'Institut pilote même avec Sciences Po, depuis 13 ans, une certification d'administrateur de sociétés au sein de laquelle l'Amrae (*via* Bénédicte Huot de Luze), assure l'enseignement afférent à la gestion des risques.



JEAN-FLORENT RÉROLLE
Expert en évaluation financière, en gouvernance d'entreprise et en relations investisseurs

Dans son nouveau dernier Vade-Mécum de l'administrateur, – publié tout récemment et co-rédigé par Jean-Florent Rérolle (expert en évaluation financière, en gouvernance d'entreprise et en relations investisseurs) et Anne Outil-Adam (experte en gouvernance, RSE et médiation interentreprise, par ailleurs Vice-présidente de la commission juridique de l'IFA) –, l'Institut insiste sur le caractère stratégique du sujet.

« Le conseil d'administration a quatre fonctions : il est l'architecte de la gouvernance, il est protecteur, il est stratège et il est arbitre. Dans chacune de ces fonctions, nous pouvons retrouver la problématique du risque », explique Jean-Florent Rérolle. Mais attention, prévient-il : « le conseil d'administration ne peut pas traiter l'ensemble des risques. Il doit se concentrer absolument sur les risques les plus stratégiques, c'est-à-dire ceux qui peuvent atteindre la valeur de l'entreprise à long terme. Pour cela, il ne doit pas se contenter des informations transmises par le management, il doit les challenger et



↑
Quatrième édition du Vade-mécum de l'administrateur de l'IFA

ANNE PIOT D'ABZAC
Vice-présidente et secrétaire générale de l'AMRAE, directrice de la gouvernance et des risques d'Ipsen Pharma

aller chercher de l'information extérieure quand c'est possible ». Et d'expliquer : « la gestion des risques est une mission classique mais de nouveaux risques doivent être intégrés et bouleversent les horizons et donc l'allocation du capital, en particulier le risque climatique ».

Anne Piot d'Abzac, Vice-présidente et directrice de la gouvernance et des risques pour Ipsen Pharma (et titulaire de la certification IFA/Sciences Po) confirme : « Les administrateurs ne peuvent plus se dispenser d'une réflexion sur les risques majeurs en parallèle de celle menée sur les opportunités stratégiques ». Constat que partage également Bénédicte de Luze, administratrice indépendante de plusieurs entreprises industrielles et très impliquée au sein de l'Amrae : « Cette dimension risque des administrateurs n'est pas nouvelle mais elle a pris une envergure bien plus large depuis la crise du Covid. Cette crise a permis la consécration de la pertinence de l'approche par les risques et d'une bascule sur le non-financier avec une réallocation des ressources ». ■



BÉNÉDICTE HUOT DE LUZE
AI Risk Service

Par Brigitte
Bouquot

Captives en France : les obstacles sont levés

Le marché de l'assurance fait face à de nombreux défis, notamment en raison de la volatilité croissante des risques et des conséquences systémiques et potentiellement dévastatrices des événements catastrophiques. Dans ce contexte, les captives de réassurance ont émergé comme un outil essentiel pour les entreprises désireuses de gérer leurs risques de manière proactive et de garantir leur résilience. Le 7 juin 2023 était publié le décret d'application n° 2023-449 de l'article 6 de la loi de finances pour 2023 relatif aux règles de comptabilisation de la provision pour résilience constituée par les entreprises captives de réassurance. Sous cette dénomination technique, s'affiche une étape décisive pour renforcer la résilience des entreprises françaises face aux défis de la gestion des risques et de leur financement.

La France offre désormais de solides conditions réglementaires pour permettre aux entreprises de provisionner des risques futurs.

Une captive de réassurance est une entité d'assurance détenue par une entreprise ou un groupe, qui vise à couvrir – dans le temps – une part des risques propres à l'entreprise ou à ses filiales. En effet, il s'agit dans le cadre du transfert des risques de l'entreprise à ses assureurs, de réassurer l'assureur sur une partie de ces risques par la captive, qui collecte alors la part de prime correspondante. Ainsi la captive accumule des fonds internes utilisables pour indemniser les sinistres. Ce dispositif qui alloue du capital complémentaire à celui des assureurs pour le financement des risques permet de renforcer la résilience financière des organisations dans un environnement du marché de l'assurance et de la réassurance qui se durcit (hausse des primes d'assurances, augmentation des franchises, nouvelles exclusions, baisse des capacités).

De plus, face à l'émergence de risques systémiques multiples, cet outil présente l'intérêt majeur d'apporter à l'entreprise une vue globale de l'ensemble de ses risques (identification, quantification, prévention, protection, transfert, retour d'expérience). En agissant comme une nouvelle ligne de défense interne, les captives permettent aux entreprises de réduire leur exposition à la volatilité des cycles des marchés de l'assurance et de la réassurance traditionnels et surtout de mieux gérer leurs propres risques en allouant également des ressources à la prévention.



BRIGITTE BOUQUOT
Vice-présidente de l'Amrae

Un dispositif très encadré pour des risques dénommés

Ainsi les entreprises, autres que des entreprises financières, disposant d'une captive de réassurance en France, peuvent constituer, en franchise d'impôt, une provision destinée à faire face aux charges afférentes aux



opérations de réassurance acceptées dont les risques d'assurance relèvent des catégories suivantes : dommages aux biens professionnels et agricoles, catastrophes naturelles, responsabilité civile générale, pertes pécuniaires, dommages et pertes pécuniaires consécutifs aux atteintes aux systèmes d'information et de communication et transports.

Au 30 mai 2023, la France recensait dix captives immatriculées sur son territoire. Selon une enquête d'avril 2023 de l'Amrae, plus de 50 entreprises ont un projet de création d'un tel dispositif.

Soumis à Solvabilité 2, supervisé par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de contrôle (ACPR), la création d'une captive ne s'improvise pas. Elle requiert un minimum de 1,5 million d'euros de capital initial, sa gouvernance ne se délie pas à l'extérieur, et parce qu'elle ne se délie pas, la rend précieuse pour la connaissance de la maîtrise des risques des instances dirigeantes.

Il faut saluer la ténacité des pouvoirs publics, des parlementaires et des professionnels de la gestion des risques, dont l'Amrae, qui ont mobilisé toute leur énergie pour cette nouvelle brique pour la résilience des entreprises, et aussi leur souveraineté.

La Fédération française des captives d'entreprise

L'Amrae en finalise les modalités de fonctionnement : cela sera une association professionnelle, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, conçue pour organiser la représentation institutionnelle des captives d'assurance et de réassurance. Ses objectifs ? Agréger l'écosystème de la place de Paris, accompagner les entreprises, administrateurs et dirigeants pour la mise en place de leur gouvernance Solvabilité 2 des captives, construire une vue globale des dossiers en cours et suivre leur évolution, en vue de l'échéance politique de 2025.

La fédération recensera **des membres actifs** (toute entreprise dite captive d'assurance et de réassurance) ayant leur Siège en France (article L.350-2 du Code des assurances), ayant adhéré à l'association ; **des membres associés** (toute entreprise ayant son siège en France ayant un projet de captive (article L.350-2 du Code des assurances et toute entreprise ayant son siège en France souhaitant développer l'auto-assurance) et **des membres partenaires** (toutes organisations ne disposant pas de filiale captive exerçant une activité en lien avec les captives et/ou l'auto-assurance des entreprises (ex : courtiers, experts, conseils, avocats, associations professionnelles [APREF, DFCG, AFTE...]).



Qui contactez-vous en cas de cyber-attaque ?

Manderley vous propose :

- Diagnostic & évaluation du risque Cyber
- Sensibilisation, formation & qualification
- Réponse à incident & gestion de crise
- Gestion des sinistres & des recours



01.41.05.20.20



manderley@polyexpert.fr



Audiovisuel



Événementiel



IT & Cyber



Fine Art



Communication

MÉTHODOLOGIE

Enquête menée en partenariat avec 11 acteurs du risque d'entreprise : dix courtiers (Aon, Dattak, Diot-Siaci, Filhet-Allard, Howden, Marsh, SMABTP, Verlingue, Verspieren et WTW) ainsi que Planète CSCA, le syndicat des courtiers d'assurance.

Cette étude n'est pas un simple sondage. Elle repose sur l'agrégation des portefeuilles de ces courtiers qui totalisent près de 10 000 polices d'assurance cyber (précisément 9 672) :

- 281 polices de grandes entreprises (plus d'1,5 Md€ de chiffre d'affaires), soit 94 % des 300 grandes entreprises répertoriées par l'Insee ;
- 591 polices d'entreprises de taille intermédiaire (entre 50 M€ et 1,5 Md€ de chiffre d'affaires), soit 10 % des 5 900 ETI ;
- 492 polices d'entreprises de taille moyenne (entre 10 et 50 M€ de chiffre d'affaires), soit 3,2 % des 153 000 entreprises de taille moyenne ;
- 624 polices de petites entreprises (entre 2 et 10 M€ de chiffre d'affaires) et 7 684 polices de microentreprises (moins de 2 M€ de chiffre d'affaires), soit 0,2 % des 3,9 millions de petites et microentreprises.

Cette étude n'a été rendue possible que grâce à l'engagement absolu de confidentialité pris par l'Amrae auprès des courtiers, de leurs clients et de leurs partenaires assureurs et réassureurs. Toutes les données ont été anonymisées et consolidées à l'échelle du portefeuille de chaque courtier, puis reconsolidées de façon globale.

Assurance cyber : le marché se structure mais reste volatile

Après deux années difficiles, le marché de l'assurance cyber a repris le chemin de la croissance en 2022 : le nombre d'entreprises assurées a progressé de 25 % et les résultats techniques ont été très excédentaires. Mais le volume de primes encaissées ne correspond encore qu'à l'équivalent d'un gros sinistre : cet équilibre reste donc fragile.

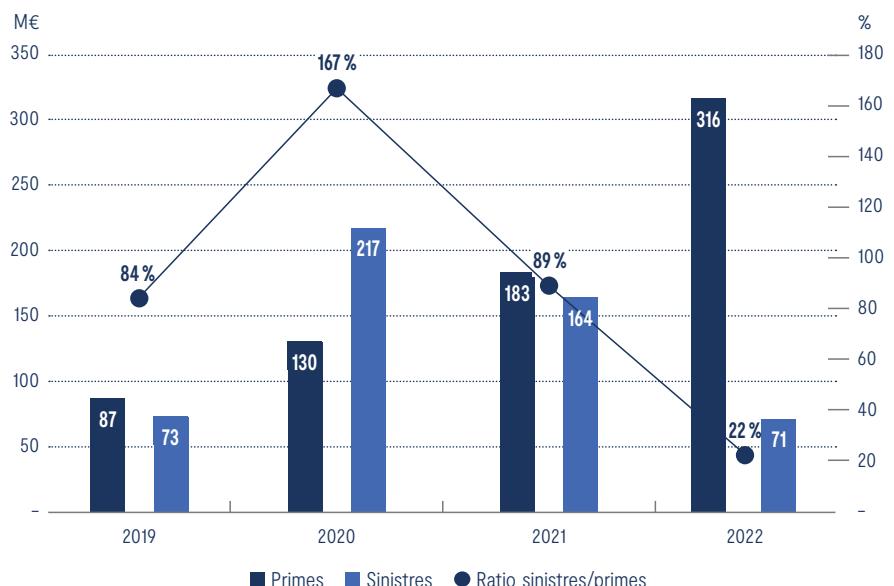
Les résultats de la 3^e édition de notre étude font apparaître une montée en maturité du marché de l'assurance cyber, observe Philippe Cotelle, l'administrateur et président de la commission cyber de l'Amrae et risk manager d'Airbus Defence & Space, qui pilote depuis son lancement la réalisation de l'étude LUCY. En 2022, le nombre d'entreprises couvertes par une garantie cyber a nettement progressé : +17 % sur le segment des grandes entreprises, +12 % pour les entreprises de taille intermédiaire et +53 % pour les entreprises



PHILIPPE COTELLE

Administrateur de l'Amrae et président de sa commission Cyber, Vice-président de Ferma et risk manager d'Airbus Defence & Space

Le marché français de l'assurance cyber
↓



de taille moyenne. Le volume de cotisations a, lui aussi, connu une croissance importante : +72 % en moyenne, toutes tailles d'entreprises confondues.

Des résultats techniques historiquement positifs

Parallèlement, la sinistralité semble maîtrisée : elle a, certes, fortement augmenté pour les entreprises de taille moyenne, mais elle a baissé de 51 % pour les grandes entreprises et de 69 % pour les entreprises de taille intermédiaire. Les résultats techniques sont donc très excédentaires : le ratio sinistres à primes atteint le niveau historiquement bas de 22 % pour l'ensemble du marché. Il est même tombé à 16 % sur le segment des grandes entreprises (qui représente à lui seul 83 % du volume de primes versées). Ce résultat particulièrement positif pour les assureurs mérite toutefois d'être relativisé :

« Lissé sur quatre ans, le ratio sinistres à primes des grandes entreprises s'établit à 61 %, avec près de 600 M€ de primes perçues pour 365 M€ d'indemnisations versées », observe Philippe Cotelle. Le résultat exceptionnel de l'année 2022 doit être replacé dans une dynamique : il y a trois ans à peine, en 2020, les assureurs semblaient en effet se poser la question de l'assurabilité du risque cyber. Cette année-là, le ratio sinistres à primes a atteint le niveau record de 167 %. Sur le segment des grandes entreprises, il est même monté jusqu'à 190 % : autrement dit, les assureurs ont versé près de deux fois plus d'indemnisations qu'ils n'ont encaissé de cotisations.

Ils ont alors décidé de durcir assez drastiquement leurs conditions de souscription : pour les grandes entreprises, les taux de prime ont été multipliés par trois en trois ans, passant de 0,93 % des capitaux couverts en 2019 à 2,70 % en 2022. Cette augmentation du prix

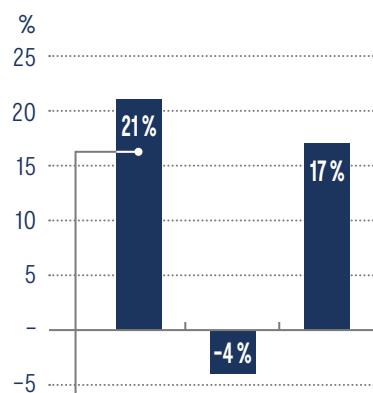
de l'assurance aurait été encore plus importante si les entreprises et les assureurs n'avaient pas relevé le niveau des franchises : leur montant moyen est passé de 4 M€ en 2021 à 6,40 M€ en 2022¹. Parallèlement, les capacités proposées se sont contractées, passant de 41 M€ en 2020 à 35,20 M€ en 2022.

Ce durcissement des conditions de marché s'est traduit par une baisse du taux de couverture : alors que 251 grands groupes avaient souscrit une garantie cyber en 2020, ils n'étaient plus que 240 en 2021. Onze grandes entreprises ont donc quitté le marché : l'ont-elles fait de leur propre chef ou ont-elles été amenées par leur assureur à trouver d'autres solutions ? Un peu des deux sans doute. Mais c'est au prix de ce nettoyage de portefeuille que le marché a pu revenir à l'équilibre dès 2021, avec un ratio sinistres à primes de 58 %. Il a ensuite pu repartir sur des bases plus solides, avec un retour à la croissance du nombre d'entreprises couvertes (+17 %) et du volume de primes collectées (+76 %) en 2022.

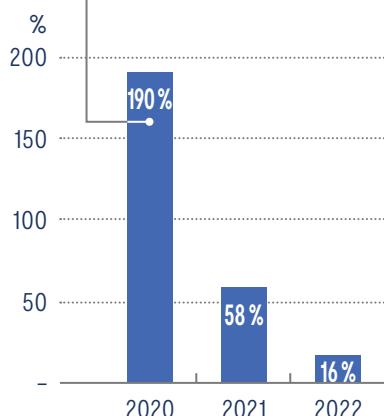
Les nouvelles conditions de marché se diffusent des grands groupes vers les ETI et les PME



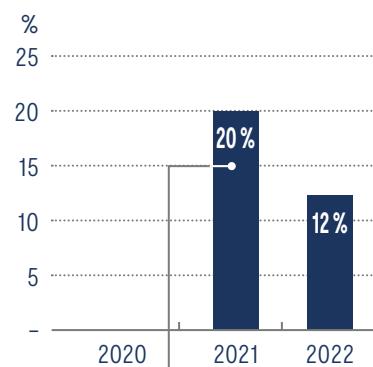
Grandes entreprises



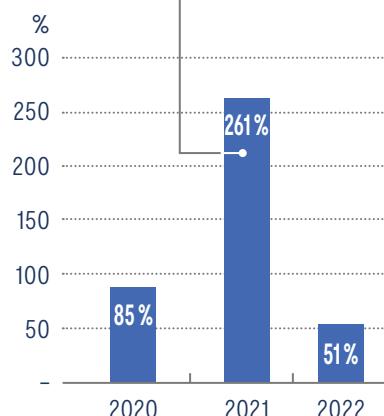
L'année suivante même phénomène pour les ETI



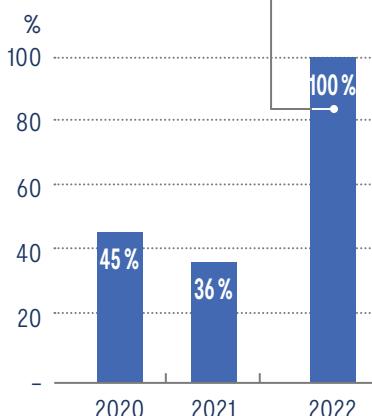
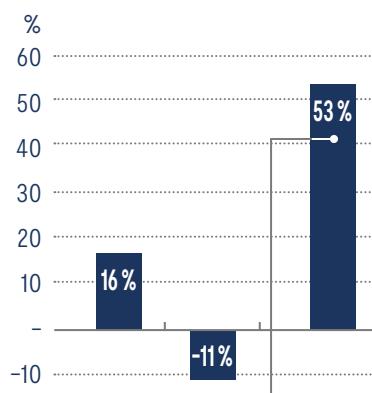
ETI



L'année suivante même phénomène pour les PME



Entreprises de taille moyenne



■ Variation du nombre d'entreprises assurées par rapport à l'année précédente ■ Ratio sinistre/prime

Courbe d'expérience

Philippe Cotelle voit dans ce mouvement une courbe d'apprentissage qui devrait se diffuser à l'ensemble du marché : « L'expérience acquise sur le segment des grandes entreprises se diffuse progressivement aux ETI, puis aux entreprises de taille moyenne, avant d'infuser sur le segment des petites entreprises », observe-t-il en tablant sur un décalage d'un à deux ans entre chaque segment.

La bascule observée en 2020 sur le marché des grandes entreprises a eu lieu dès l'année suivante sur le segment des entreprises de taille intermédiaire : le nombre d'ETI couvertes par une assurance cyber a augmenté en 43 % en 2020. En 2021, cette meilleure diffusion des garanties cyber s'est traduite par une dégradation du risque : la sinistralité a explosé, passant de 12,70 M€ en 2020 à 63,10 M€ en 2021, et entraînant une très forte dégradation du ratio sinistres à primes (passé de 85 % en 2020 à 260 % en 2021).

La réaction des assureurs ne s'est pas fait attendre : augmentation des taux de primes (de 0,45 % en 2020 à 0,70 % en 2021), relèvement des franchises (227 000 € en 2021) et abaissement du niveau de capacités disponibles (de 7,50 M€ en 2020 à 6,50 M€ en 2021). C'est à ce prix que le marché est revenu à l'équilibre, avec un S/P de 50,7 % en 2022. Il a ainsi retrouvé la confiance des assureurs et devrait redonner de l'appétence aux entreprises : à ce jour, seulement 10 % des ETI sont couvertes par une assurance cyber. Sur ce segment, la marge de progression reste donc importante.

Pour les entreprises de taille moyenne, le mouvement de bascule est encore à venir : en 2022, le nombre d'entreprises couvertes a progressé de 53 %, dégradant la qualité du risque. Le ratio S/P a atteint le seuil symbolique de 100 %, avec 4,50 M€ d'indemnisations versées pour 4,50 M€ de primes collectées. On peut donc s'attendre à une correction moins sévère que sur le marché des ETI. Mais le niveau des capacités disponibles (2,30 M€) devrait se comprimer et le taux de prime augmenter (0,40 % en 2022). À moins que le relèvement des franchises, déjà opéré en 2022 (leur montant moyen est passé de 32 200 € à 47 300 €), se poursuive pour amortir le choc.

Une sinistralité maîtrisée ?

Ces nouveaux équilibres de marché sont aussi liés à la baisse de la sinistralité. Elle est particulièrement spectaculaire sur le segment

des grandes entreprises : en 2022, les assureurs n'ont été amenés à indemniser que 47 sinistres pour une enveloppe globale de 43 M€. C'est près de deux fois moins qu'en 2020 en termes de fréquence (il y avait alors eu 86 sinistres) et surtout cinq fois moins en termes d'intensité : l'année 2020 s'était soldée sur plus de 200 M€ d'indemnisations, avec notamment quatre sinistres de très haute intensité (d'un coût total de 131 M€) et six sinistres de forte intensité (près de 50 M€ d'indemnisation).

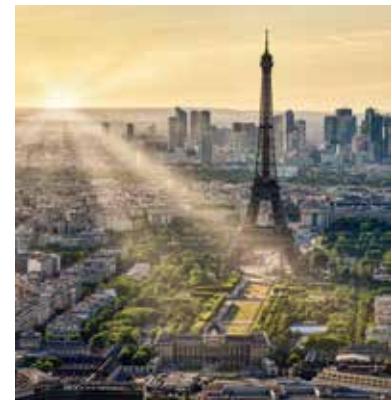
On ne peut pourtant pas dire que la menace ait baissé. « C'est en réalité la défense qui progresse », estime Mylène Jarossay, CISO de LVMH Group et présidente du Cesin (Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique) : *« de nombreuses attaques sont bloquées ou contenues avant d'avoir produit des dégâts significatifs. »* Les entreprises doivent néanmoins rester vigilantes, notamment les PME, qui n'ont pas forcément les moyens d'accéder au seuil minimum de ressources cyber permettant de contrer les attaques. De plus, le développement des attaques dites de la *supply chain* et la montée en puissance des pirates grâce à l'intelligence artificielle peuvent produire des dégâts considérables.

« Ces dernières années, les plus gros sinistres cyber ont coûté plusieurs centaines de millions d'euros aux entreprises visées : Saint-Gobain avec 220 M€ de CA et 80 M€ de résultat d'exploitation 300 M\$ pour Maersk », rappelle Philippe Cotelle. Or, le volume total de primes encaissées en France au titre de la garantie cyber n'est que de 315 M€ : l'équivalent d'un seul gros sinistre. » Moralité : l'équilibre trouvé par le marché de l'assurance cyber est encore précaire. « Dans ce contexte, l'innovation est une des

3^e édition de Lucy,
étude de la couverture assurantielle du risque
cyber en France



LUMIÈRE SUR LA CYBERASSURANCE



ÉDITION 2023

AMRAE
Le Maison du risk management

clés de la solution », estime Oliver Wild, président de l'Amrae et directeur des risques et des assurances de Veolia. *« Les entreprises s'organisent, se rassemblent pour partager leurs pratiques et développer des dispositifs de gestion des risques renforcés leur permettant de se rassurer ou de créer une confiance partagée en dehors du marché traditionnel. »* Le travail mené par l'Amrae en est un très bon exemple : au fil des années, l'étude LUCY s'est imposée comme une référence : « Elle est régulièrement citée par les différents acteurs de la communauté du risque cyber, elle s'est imposée comme un élément clé du dialogue entre risk managers, courtiers et assureurs », se félicite Philippe Cotelle. ■

950 000 € DE PRIME MOYENNE POUR LES GRANDES ENTREPRISES

En 2022, le montant moyen des primes versées par les entreprises s'établit à :

- 950 000 € par an pour les grandes entreprises (plus d'1,5 Md€ de CA), avec une capacité de 350 M€ et 6,50 M€ de franchise ;
- 65 000 € par an pour les entreprises de taille intermédiaire (50 M€ à 1,5 Md€ de CA), avec une capacité de 6 M€ et une franchise de 450 000 € ;
- 9 100 € par an pour les entreprises de taille moyenne (10 à 50 M€ de CA), avec une capacité de 2,30 M€ et une franchise de 48 000 €.

Ces moyennes ont été calculées sur la base de l'étude LUCY. Elles n'ont qu'une valeur indicative : le montant réel des cotisations ne dépend pas seulement de la taille de l'entreprise. Elle est aussi liée à son activité, son exposition au risque cyber, ses investissements en prévention, son historique de sinistralité...

Par Séverin
Charon

S'armer pour mieux prendre en compte le risque climatique

L'Amrae a publié un nouveau cahier technique, *Risques et Opportunités liés au changement climatique : Panorama et bonnes pratiques*, destiné à donner les moyens à tout risk manager de prendre en compte ce risque croissant.

« La genèse du projet revient à la commission ERM 360°, au sein de laquelle le sujet du risque climatique a été abordé en lien avec la communication extra-financière », explique Stéphanie Canino, directrice déléguée à la gestion des risques chez Eramet, en charge du pilotage du groupe de travail. L'objectif que se sont fixé les participants était d'abord de partager leurs expériences afin d'élaborer un document d'utilisation le plus opérationnel possible pour guider les risk managers qui doivent s'emparer du sujet. Aux côtés de Stéphanie Canino, Anne-Gaëlle Delattre, responsable de la gestion des risques du groupe Valeo ; Alain Guiraud, directeur du management des risques de SNCF Réseau ; Laurent Magne, directeur du département risques et contrôle interne à la direction des risques du groupe EDF ; Nathalie Pasquet, qui était alors directrice de l'environnement et des services publics urbains et manager des risques à la Ville et Eurométropole de Strasbourg ; et Clémence de Vries, directrice des risques et de la conformité chez Cegedim.

« J'ai préféré retenir des risk managers issus de l'industrie, inclure des collectivités territoriales et exclure les banques et les assurances. L'objectif était d'établir une cartographie du risque climatique, et le secteur financier n'a pas le même rapport avec ce risque », détaille Stéphanie Canino. Les acteurs du secteur financier sont en prise directe avec le risque climatique, comme toute autre organisation, mais ils ont aussi une autre relation à ce risque en acceptant de financer ou d'assurer (ou pas) une activité ou une entreprise. À l'inverse, la participation d'une collectivité territoriale paraît indispensable, car pour le risque climatique les entreprises et les organisations travaillent forcément avec en lien avec celles où elles sont implantées.

« Notre idée était d'élaborer un guide qui soit le plus concret et le plus opérationnel possible », explique Laurent Magne. La publication répond aussi à une tendance actuelle. « Les risk managers sont de plus en plus nombreux à vouloir répondre au questionnaire Carbone Disclosure Project (CDP) et à être désireux de sensibiliser les conseils d'administration et les comex au risque climatique », renchérit Stéphanie Canino. « C'est un guide pratique qui synthétise l'ensemble des informations nécessaires pour aborder ce risque », résume Anne-Gaëlle Delattre.

Définir, cartographier, s'adapter

Le document s'articule en trois grands chapitres complémentaires. Le premier commence par une incontournable définition du risque climatique, plus complexe et plus protéiforme que d'autres. Dans un contexte où les obligations se multiplient, cette partie comporte aussi une compilation des textes réglementaires et une sélection des documents qui, de l'expérience des auteurs du document, ont vraiment été utiles pour mener leurs propres travaux. De quoi éviter de se perdre dans la recherche de référence et la lecture de documents finalement peu utiles. Le deuxième chapitre est le cœur du guide : il est dédié à une méthode d'élaboration de la cartographie du risque climatique. « Il y a de réelles différences avec le risque climatique : l'horizon de temps est différent, plus long, il comporte aussi des opportunités, la prise en compte des parties prenantes est incontournable, et le risque climatique a des répercussions sur l'externe », souligne Stéphanie Canino. « On raisonne ici sur des sujets plus lointains qu'habituellement », confirme Anne-Gaëlle Delattre.



STÉPHANIE CANINO
Directrice déléguée
à la gestion des risques
chez Eramet



ANNE-GAËLLE DELATTRE
Responsable de la gestion
des risques du groupe Valeo



ALAIN GUIRAUD
Directeur du management
des risques de SNCF Réseau

La parole aux pionniers

Le troisième chapitre s'appuie sur les retours d'expérience des groupes SNCF et EDF qui, par leur profil et la nature de leur activité, ont un coup d'avance sur le sujet et qui expliquent les mesures d'adaptation que les deux groupes ont déjà mises en œuvre. « J'ai été invité fin 2021 à présenter à la commission ERM 360° ce que faisait EDF pour s'adapter au risque climatique, et notamment sur le projet neutralité », relate Laurent Magne. Son témoignage a été jugé intéressant au point de lui proposer de rejoindre le groupe de travail.

« Le groupe SNCF est avancé sur le dispositif physique mis en place face au risque climatique, car le réseau ferré subit toutes les intempéries qui surviennent, alors qu'une entreprise a une exposition limitée à son emprise géographique qui ne couvrira qu'au sein du groupe. Le risque inondation est considéré comme un risque majeur depuis dix ans », précise de son côté Alain Guiraud.

« Le groupe auquel j'appartiens fait partie des pionniers à avoir travaillé sur le risque climatique, mais cela reste très instructif de s'ouvrir à d'autres expériences et d'autres approches », insiste toutefois Laurent Magne. Preuve que l'échange n'est jamais inutile, même pour les sachants. ■



LAURENT MAGNE

Directeur du département risques et contrôle interne à la direction des risques du groupe EDF



NATHALIE PASQUET

Ex-directrice de l'environnement et des services publics urbains et manager des risques à la Ville et Eurométropole de Strasbourg



CLEMENCE DE VRIES

Directrice des risques et de la conformité chez Cegedim

RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Panorama et bonnes pratiques



AMRAE

la Maison du risk management

Assureur. Entreprises. Helvetia.



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

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

simple. clair. helvetia 
Votre assureur suisse

Par Aurélie
Nicolas

La journée scientifique : point de convergence de l'intelligence collective de l'Association

Rendez-vous désormais bien installé, la « Journée Scientifique » s'est tenue l'après-midi du 15 juin 2023 dans l'enceinte du Pavillon Royal dans le bois de Boulogne. Au programme : le point sur les travaux de l'année, un focus sur le groupe de travail sur le climat, le renforcement du partenariat avec le Medef, l'avènement des captives à la française, un invité de marque et des participants heureux de se retrouver.



OLIVER WILD
Président de l'Amrae

Cette occasion de faire un bilan de l'année et de mettre en perspective nos travaux de recherche est un rendez-vous à part dans nos agendas », a rappelé d'emblée Oliver Wild, le président de l'Amrae, réélu pour deux ans lors de la récente Assemblée générale. « Votre formidable engagement nous permet de développer une contribution scientifique inégalée et fondamentale à la gestion des risques. C'est votre dynamisme intellectuel qui fait la dynamique de notre association », a-t-il rappelé avant d'inviter l'ensemble des adhérents à venir travailler et échanger au sein de la Maison du risk management, située 36 boulevard de Sébastopol à Paris, nouveau siège de l'Amrae.

Un acteur au cœur des institutions

Accessible à tous les adhérents en visioconférence, cette journée scientifique 2023 a démarré par une petite rétrospective de l'année écoulée avec Estelle Josso (Hermès), administratrice de l'Association et copilote du comité scientifique. « L'année a été riche et particulièrement marquée par les interactions que nous avons eues avec les instances gouvernementales. Nous avons notamment participé à deux groupes de travail avec la Direction générale du Trésor sur l'assurance cyber et sur les captives de réassurance ». L'Amrae a également à son actif de nombreuses publications, dont deux sont sur le point de paraître : Management des risques et entreprise étendue, en partenariat avec Deloitte et le Baromètre du pilotage de la gestion des sinistres en dommages, en partenariat avec Sedgwick. Citons encore la 15^e édition du Panorama SIGR en anglais et en français, ainsi que LUCY 3 (LUMière sur l'assurance CYber) et le Panorama des risques et opportunités liés au changement climatique. « Le comité scientifique permanent réunit tous les mois partenaires et experts pour réfléchir aux problématiques, risques et opportunités, et construire la grille des ateliers des Rencontres 2024. Les commissions ont organisé plus de 150 réunions en format webinaires et hybrides en 2022. À noter : la création de deux nouvelles régions : Sud-

ouest et Bretagne, et bientôt les Hauts-de-France », a précisé Estelle Josso, avant de remercier tous les bénévoles, membres et partenaires.

Climat : six groupes de travail...

C'est sous l'égide de la commission ERM 360° que Michel Josset, administrateur référent Climat de l'association et président de la commission ouvrit le bal. « Le climat impacte fortement les activités au sein de nos organisations. Si on se place dans le déni et dans l'esquive,



ESTELLE JOSSO
Administratrice de l'Association et copilote du comité scientifique



THIBAULT BULABOIS

Responsable risques, contrôles,
compliance & certifications - FDJ

d'autres écriront l'histoire à notre place : les assureurs, les gouvernements, les activistes voire nos collègues de la RSE ou du développement durable. D'où la constitution de six groupes de travail autour du risque climatique qui sont là pour vous aider vous, risk managers, à agir. Chacun à leur tour, ces groupes de travail (GT) sont venus présenter leur feuille de route et leurs ambitions, en deux minutes chrono. Le GT 1 « Connaître », piloté par Élodie Dunand (Forvia) et Sophie Maguer (Tereos), souhaite améliorer la connaissance du changement climatique et de ses impacts potentiels, par une sélection d'informations et de clés de lecture des cartes de risques climatiques, afin de communiquer efficacement sur le sujet et d'entraîner l'adhésion des dirigeants. Un inventaire des formations et des bases de données sur le risque naturel est également prévu. Le GT 2 « Organiser » s'intéresse, quant à lui, à la façon dont les entreprises peuvent organiser leur réponse au changement climatique, et au rôle que peuvent y jouer les risk managers. « *Le Baromètre Amrae aidera à évaluer la maturité des organisations et des fonctions sur le sujet, et permettra aussi de partager la réflexion avec les risk managers européens* », a expliqué Thibault Bulabois (FDJ), copilote avec Sylvie Mallet (Deloitte).

Le GT 3 « Adapter » se concentre sur les adaptations à réaliser par les entreprises pour faire face aux risques physiques associés au phénomène, que ce soit sur les opérations, les modèles d'affaires, les processus, mais aussi sur les plans d'alerte et de vigilance. Ce sont Cédric Malki (PVCP), Violaine Poulain (Veolia) et Laurent Schmitt (Air Liquide) qui en sont les porte-paroles.

Afin de garantir l'assurabilité des actifs exposés et des nouvelles filières et produits induits par la transition climatique, Arnaud Bergauzy (Lafarge) a choisi de piloter le GT 4 « Assurer ». « *Nous analyserons durant l'année les enjeux et limites des solutions paramétriques, l'état du marché*

des assurances RC pour les produits « verts » et la mise en place d'actions de lobbying auprès des assureurs ». Anne-Gaëlle Delattre (Valeo) et Marie-Caroline Paris (Veolia) sont les deux co-pilotes du GT 5 « Informer » dont l'ambition est de mieux protéger la responsabilité des entreprises par la conformité aux exigences de reporting extra-financier. Pour cela, elles organisent des webinaires afin de décrypter les enjeux et risques de la publication des informations extra-financières (CSRD) et expliquer comment les articuler avec le dispositif ERM. Enfin, le GT 6 « Régénérer » accompagnera les risk managers qui veulent s'engager pour la biodiversité, en l'intégrant dans le modèle d'affaires de leur entreprise tout en développant la régénération. « *Une formation dédiée et un petit manuel de dix pages seront mis à disposition* », a précisé Grégory Lalo (Accor), seul pilote de ce GT pour l'instant. « *Cela fait plaisir de voir de nouveaux visages qui s'engagent. N'hésitez pas à les rejoindre, car travailler au sein d'un groupe de travail de l'Amrae permet de rencontrer des experts et aide souvent à résoudre des défis dans sa propre société* », a lancé Michel Josset, avant de laisser la parole aux rédacteurs du Panorama des risques et opportunités liés au changement climatique.



LAURENT MAGNE

Responsable risques
et contrôle interne - groupe EDF

« *Après avoir échangé nos expériences variées d'industriels au sein du groupe de travail ERM, nous avons eu l'idée au printemps d'en faire un guide de bonnes pratiques pour les partager à la communauté des risk managers et leur éviter ainsi un long labyrinthe rébarbatif.* »

... et un guide des bonnes pratiques

C'est Laurent Magne (EDF) qui s'est chargé de présenter la genèse de ce projet, au nom des cinq autres participants : « *Après avoir échangé durant plusieurs mois nos expériences variées d'industriels au sein du groupe de travail ERM, nous avons eu l'idée au printemps d'en faire un guide de bonnes pratiques pour les partager à la communauté des risk managers et vous éviter ainsi un long labyrinthe rébarbatif pour vous y retrouver* ». Cette publication de 68 pages, d'ores et déjà disponible, comprend une première partie sur le cadre juridique des différents risques liés au changement climatique (risques physiques et risques de transition), et aborde notamment le principe de la double matérialité. Puis il analyse les différents risques climatiques qui peuvent toucher une entreprise ainsi que le rôle que le risk manager peut jouer aux côtés de la gouvernance pour sensibiliser et former les acteurs et, le cas échéant, identifier une fonction porteuse. Enfin, il présente en cinq étapes clés la mise en place d'une stratégie d'adaptation en s'appuyant sur les normes Iso 14090 et 14091. « *Nous mixons les visions à court, moyen et long terme, ce qui est assez rare dans une étude d'impact. Les annexes, ponctuées de retours d'expérience et d'exemples de mesures d'adaptation testées dans nos entreprises, sont riches d'enseignement* », se félicite Laurent Magne.

Entreprise étendue et quantification au menu de la Commission ERM 360°

Winifrey Caudron (Groupe Up), Philippe Noirot (Orange) et Thibault Bulabois (FDJ) sont ensuite montés à la tribune pour présenter les travaux de la Commission ERM 360°, « *Une commission très transverse qui brasse de nombreux sujets, ancrés dans la vie quotidienne des risk managers* ». Parmi les thématiques abordées cette année : les enjeux RH, les reportings extra-financier et les risques climatiques, la cartographie nouvelle génération, l'IA et la Data (avec un groupe flash créé autour du metaverse) et la quantification. Plusieurs points d'actualité ont également donné lieu à des focus avec des intervenants experts : les tensions sur

le marché de l'énergie, les sustainability reportings, les enjeux géopolitiques et ChatGPT. Après cette rétrospective, Philippe Noirot s'est félicité de la publication numérique des « *Risques de l'entreprise étendue* » : « *réalisé en partenariat avec Deloitte, cet ouvrage ne prétend pas être exhaustif car le sujet est en constante évolution mais il donne les clés pour comprendre l'entreprise étendue et traiter les risques qui en découlent, grâce à 18 questions types basées sur des cas réels* ». Enfin, Winifrey Caudron a présenté le résultat des travaux de recherche du groupe de travail sur la quantification des risques, composé de risk managers, de consultants et d'experts, réunis tous les 15 jours. « *L'idée est de montrer l'intérêt, non pas seulement d'évaluer un risque sur une échelle mais bien de le quantifier (par exemple, en termes d'impact ou de fréquence), afin de donner de la matérialité aux risques, d'objectiver la décision, de définir des plans d'actions et de parvenir à une meilleure allocation des ressources* ». Le fruit de ces travaux est un outil Excel de quantifications des risques, à disposition des adhérents de l'Amrae.



MARIE-ÉLISE LORIN
Administratrice de l'Amrae

« Les régions représentent 20 % de nos adhérents.
Chacune de nos cinq antennes régionales organise trois événements par an, festifs ou studieux. »

Macartodesrisques.fr, version 2

Valentin Gervit, délégué général du Medef Deux-Sèvres, est ensuite venu présenter la mise à jour du site macartodesrisques.fr.



VALENTIN GERVIT
Directeur général du Medef Deux-Sèvres

« Avec ma cartodesrisques.fr, les chefs d'entreprise peuvent choisir de réaliser en ligne leur autodiagnostic, ou bien de se faire accompagner par un référent Medef certifié par l'Amrae. »

Conçu en 2019 comme un outil pour diffuser la culture de la gestion des risques au sein des PME & ETI, parents pauvres du risk management, le site a donné lieu à plus de 5 000 cartographies initiées, dont 1 000 achevées. En 2023, le projet entre désormais dans une nouvelle dimension puisque le partenariat initial entre l'Amrae et le Medef Deux-Sèvres devient un partenariat avec le Medef à l'échelle nationale. Plusieurs gestionnaires de risques ont été recrutés dans les Medef territoriaux pour accompagner les PME et ETI sur ces sujets et la version 2 du site est sortie. « Basée sur quatre ans de retour du terrain en matière d'utilisation et avec une prise en compte de risques élargie (RSE et cyber), cette V2 est plus didactique et plus ergonomique, pour une meilleure expérience utilisateur. Les chefs d'entreprise peuvent choisir de réaliser en ligne leur autodiagnostic,



ARNAUD BERGAUZY

Responsable de la gestion des risques d'assurance - Lafarge France

« La prise en compte des biais cognitifs dans la gestion des risques permet de déterminer la meilleure manière de manager les risques en prenant des décisions « éclairées » et circonstanciées à l'instant T. Une forme de risk manager 2.0 sans IA... »

« LUCY est un outil qui devient mature et est reconnu comme une vraie référence sur le marché, tant par les risk managers, que les courtiers, les assureurs et les réassureurs, ce qui nous motive à poursuivre notre mission de mise en visibilité du risque cyber. »



PHILIPPE COTELLE

Administrateur de l'Amrae

ou bien de se faire accompagner par un référent Medef certifié par l'Amrae ». Dans les deux cas, ils obtiennent un rapport de 50 pages comprenant notamment la cotation de tous les risques de leur entreprise, avec échelle d'impact et probabilité d'occurrence. Dans la même démarche, et pour accueillir aussi les collectivités locales à la gestion des risques, Marie-Élise Lorin, administratrice de l'Amrae, a monté un groupe de travail composé de vingt élus pour bâtir un outil de cartographie dédié. Gratuit, il permettra d'établir une première cartographie en 3 heures. « Le questionnaire est quasiment terminé, mais nous avons besoin de le tester auprès d'une dizaine de collectivités de toutes tailles (mairie, préfecture...) afin de l'affiner et de le rendre opérationnel », a-t-elle lancé en appel à l'auditoire. Objectif affirmé : présenter ce nouvel outil en février 2024 aux Rencontres...

avec un doctorant sur la rédaction d'un livre blanc pour approfondir le sujet, en l'illustrant avec des témoignages de risk managers. Objectif : déterminer la meilleure manière de gérer les risques en prenant des décisions « éclairées » et circonstanciées à un instant T. Une forme de risk manager 2.0, sans IA... ».

Les neurosciences pour des décisions éclairées

Arnaud Bergauzy (Lafarge) a ensuite pris la parole pour faire un point de situation sur les travaux de recherche concernant la gestion des risques et les neurosciences. « C'est lors d'un atelier aux Rencontres 2022 que nous avions présenté pour la première fois le sujet de la prise en compte des biais cognitifs dans la gestion des risques ».

Plusieurs risk managers intéressés par le sujet l'ont rejoints depuis et trois ateliers ont eu lieu en 2023 pour explorer ces thématiques : impact des biais cognitifs dans l'établissement de la cartographie, dans la prévention (avec la technique des nudges) et dans la prise de décision lors d'une gestion de crise.

« Ces ateliers ont donné lieu à de nombreux échanges entre les participants. Nous souhaiterions maintenant travailler

La parole a ensuite été donnée à Philippe Cottelle (Airbus), Administrateur de l'Amrae, afin de présenter la 3^e édition de LUCY (Lumière sur la CYberassurance). Depuis sa création il y a quatre ans, ce rapport vise à établir une référence objective de l'évolution du marché de l'assurance cyber en France. « Cet outil devient mature et est reconnu comme une vraie référence sur le marché, tant par les risk managers, que les courtiers, les assureurs et les réassureurs, ce qui nous motive à poursuivre notre mission de mise en visibilité de ce risque ». En la matière, la rigueur de la méthode est très importante. Grâce au soutien historique de nombreux partenaires, et d'autres plus récents qui se rajoutent progressivement, les données sources de l'étude constituent une base fiable et crédible. L'année 2022 a été marquée par une augmentation significative des

primes (316 M€ contre 183 M€ en 2021), avec dans le même temps une réduction forte de la sinistralité (71 M€ contre 164 M€). Par conséquent, le rapport sinistres sur primes (S/P) s'améliore nettement, passant de 89 % en 2021 à 22 % en 2022. « *L'intérêt d'avoir quatre années de recul est de pouvoir observer trois points d'évolution, ce qui commence à être intéressant en termes statistiques. Or, ce qui apparaît nettement, c'est que ce marché n'est pas si erratique que ça, et même plutôt rationnel. On constate une corrélation forte entre le nombre d'entreprises assurées (souscriptions en hausse de l'assurance cyber) et le niveau élevé du ratio sinistres sur prime la même année, qui peut s'expliquer par des grilles d'assurance non adaptées ou pas mises à jour et des nouvelles entreprises assurées pas encore au point sur le risk management. Ce phénomène est observable en 2020 sur les grandes entreprises, en 2021 sur les ETI et en 2022 sur les PME, comme une vague qui se déplace. Montrant ainsi pour la première fois la pénétration de l'assurance cyber dans les couches de l'économie française. Le second enseignement de LUCY 3, c'est que l'année qui suit les fortes souscriptions et le S/P élevé, le marché réagit en augmentant drastiquement les primes et en réduisant ses capacités. Et ainsi de suite de façon cyclique. Cette dynamique, on la ressentait, mais on n'avait pas encore de chiffres pour la mettre en évidence. C'est chose faite cette année.* »

Une légitimité reconnue

Outre ses enseignements, LUCY confère à l'Amrae une légitimité auprès de la Direction générale du Trésor pour intervenir au sein du groupe de travail Cyber créé depuis 20 mois, aux côtés de France Assureurs, de l'ACPR et de l'ANSSI. « *Nous constatons que le marché est trop étroit et qu'il faut élargir la base de cotisations au-delà des grandes entreprises, qui représentent encore 80 % des primes, tout en accentuant les efforts sur la prévention, qui a démontré son efficacité* ». D'autre part, l'Amrae est également pertinente pour intervenir auprès du Trésor sur des sujets juridiques, comme la loi d'orientation et de programmation du ministère de l'Intérieur (LOPMI), qui oblige les organisations à

porter plainte dans les 72 heures (week-ends compris) suivant une attaque informatique afin d'être indemnisées par leur assurance cyber. « *Nous devons tous être vigilants et inclure cet élément dans nos processus de gestion de crise* ». Enfin, les Lloyd's ont officialisé fin mars de nouvelles clauses d'exclusion sur le risque de guerre Cyber. « *Cela a suscité beaucoup de réactions au Royaume-Uni et commence à être diffusé en Europe continentale. Tout l'enjeu repose sur la définition d'une guerre cyber et la façon dont cette exclusion va être appliquée. Pour nous, il s'agit d'un enjeu majeur* », a insisté Philippe Cotelle, incitant l'auditoire à revoir les conditions d'exclusion pour guerre avec les courtiers. « *La pire des choses qui pourrait nous arriver serait de ne pas savoir si nous sommes couverts le jour d'un sinistre cyber majeur. Nous avons donc réagi au niveau européen, avec la rédaction d'un rapport réunissant les associations européennes de risk management, les courtiers, les assureurs (dont le Lloyd's) et les réassureurs, afin de présenter une vision commune de ce que les pouvoirs publics devraient faire*

pour s'impliquer sur ce dossier. Cette zone d'incertitude ne doit pas perdurer. La guerre n'est pas un sujet privé mais un sujet d'État ». Ce rapport officiellement présenté à la Commission européenne le 26 juin devrait permettre de clarifier le périmètre de couverture de chacun en cas de guerre et de risques systémiques.

Déjà la 15^e édition du Panorama SIGR

Franck Auré (Plastic Omnium) et Bertrand Rubio (EY Consulting) ont ensuite présenté les résultats de la 15^e édition du Panorama des Systèmes d'Information de Gestion des Risques (SIGR). « *Réalisé avec EY depuis 2008, ce panorama mobilise une belle équipe qui s'est étoffée au fil du temps, avec une parfaite parité femmes-hommes et un nouveau partenaire cette année, l'IFRIMA* ». Les trois principes de base de ce panorama perdurent : neutralité, objectivité, orientation métier. Quelques chiffres de cette 15^e édition : 249 réponses reçues, en provenance de 36



LES DIPLÔMÉS DU CEFAR À L'HONNEUR !

Comme chaque année, cette journée scientifique était aussi l'occasion de mettre à l'honneur les diplômés du CEFAR, au nombre de 11 cette année. « *Une 21^e promotion engagée, participative et soudée* », à en croire les témoignages des 24 experts formateurs qui les ont accompagnés durant 20 jours répartis en six séminaires. Parmi les lauréats, Claire Loppinet s'est distinguée avec la mention spéciale « *Top Mémoire* ». Béatrice Pierra (2^e) a souligné le côté très opérationnel des mises en situation et Ludovic Couturier (3^e) a estimé que cette formation avait été très impactante pour compléter son bagage, soulignant la grande dynamique des formateurs.

Naudet et Airdjusting s'associent au service de l'expertise

Nos domaines de compétence

Naudet est un cabinet d'expertise spécialisé en Risques Industriels et Techniques. Avec une équipe d'ingénieurs et financiers, il est leader de son secteur en France et se distingue par l'exclusivité de son activité dans le monde de l'industrie et des grands comptes internationaux.

Airdjusting est un cabinet d'expertise spécialisé en aéronautique. Acteur incontournable dans ce domaine, il intervient sur des dossiers en France et à l'étranger au profit des assureurs d'opérateurs majeurs, de constructeurs, et d'aéroclubs à la fois en dommages et en responsabilité civile.

Naudet, un réseau mondial

Le cabinet Naudet est membre du réseau Charles Taylor Adjusting, cabinet international renommé dans le monde pour les dossiers industriels et commerciaux complexes et à forts enjeux. Charles Taylor Adjusting dispose de 107 bureaux dans 29 pays répartis sur les Amériques, l'Europe, l'Asie et le Moyen-Orient.

**Nous sommes
des acteurs reconnus**
au service des grands risques en
Dommage et en Responsabilité Civile :

- Aviation
- Industrie
- Distribution
- Cyber
- Lignes financières

En partenariat avec le réseau mondial Charles Taylor Adjusting.



Siège :

152 avenue de Malakoff - 75116 Paris
T. +33 1 45 26 90 83 - www.naudet.fr



pays, avec un total de 51 fiches éditeurs, 10 témoignages de risk managers et 2 avis d'experts sur les bonnes pratiques à adopter lors du déploiement d'un SIGR. Parmi les nouveautés de cette édition, un focus particulier sur la présence de modules concernant l'ESG et le climat, ainsi qu'un format interactif permettant de comparer les 51 éditeurs en appliquant des filtres par secteur d'activité, taille d'entreprise, modules... « *Le marché des SIGR reste dynamique, avec une augmentation de 70 % des appels d'offres cette année. Le délai de mise en œuvre est de quatre mois et le coût annuel moyen (SaaS, hors intégration) est de 95 k€ par an. Les avantages plébiscités d'un SIGR sont l'augmentation de l'efficacité et des capacités d'analyse, la suppression des silos et l'amélioration du partage de l'information. De fait, le SIGR agit comme un formidable outil de transformation en accélérant la digitalisation de la relation Assureur/Courtier/Assuré.* ». Ce 15^e panorama est disponible en ligne en version française depuis mai, et depuis avril en anglais, traduite à l'occasion de RIMS.

Le Club FrancoRisk aussi dynamique que les régions

Après une pause ensoleillée et la photo de groupe dans les jardins du Pavillon Royal, par message vidéo, Gilbert Canaméras a donné aux participants des nouvelles du Club FrancoRisk. Toujours très actif, le club a récemment participé à la quatrième édition des Rencontres Africaines du Risk Management à Abidjan et a tenu sa conférence de printemps le 13 juin consacrée au devoir de vigilance. « *Les 250 participants à la Convention de la Francophonie lors des Rencontres 2023 et nos 1000 abonnés sur les réseaux sociaux témoignent de l'intérêt de nos actions. Nous allons continuer à œuvrer pour la diffusion d'une culture du risk management sur le continent africain, avec notamment une aide à la création d'une nouvelle association au Sénégal et des missions de formation et de conseil à Madagascar et en RDC.* ». Marie-Élise Lorin (SMACL) en a profité pour remonter sur scène pour annoncer la création de deux nouvelles antennes régionales en mars 2023 : Bretagne, avec Sylvie Guichaoua (Groupe Legendre) et Sud-Ouest avec Isabelle Gout (Labeyrie). « *Les régions représentent 20 % de nos adhérents. Chacune de nos*

5 antennes régionales organise trois événements par an, festifs ou studieux. Dans ma région Charente-Vendée, nous allons par exemple faire un exercice de gestion de crise sous forme de serious game lors duquel nous allons simuler la rupture d'un barrage. Il réunira des risk managers, des acteurs des collectivités locales et du Medef.

Les captives à la française sur les rails

Brigitte Bouquot, Vice-présidente de l'Amrae, a ensuite fait un point sur le sujet des captives en France, aux côtés d'Alain Ronot, Vice-président et trésorier de l'Association, en commençant par une mise en perspective historique : « *Cela fait 5 ans que notre association soutient le projet d'un dispositif de captives à la française, avec un premier groupe de travail créé en novembre 2019, à une époque où leur utilisation était encore mal comprise par les pouvoirs publics. À la suite de la pandémie, nous avons participé en 2020 au groupe de travail sur les risques exceptionnels. Nous nous sommes opposés avec succès à la demande des assureurs qui souhaitaient une assurance obligatoire pour couvrir les grands risques systémiques (pandémie, perte d'exploitation sans dommages, cyber...). Notre vision était celle d'entreprises responsables de leurs risques et actrices de la prévention et de l'autoassurance. Nous avons proposé un système de provisions à affecter aux aléas futurs, à l'instar de ce qui existe au Luxembourg. Et le Trésor nous a suivis sur cette idée de s'attaquer à l'économie réelle plutôt que de créer une nouvelle assurance. Pour autant, avant de présenter ce projet à l'Assemblée, il a préféré notifier d'abord la Commission européenne de sa volonté de créer un dispositif de captives à la française. En 2021, ce dispositif a reçu un avis positif de la Commission quant à sa conformité au droit de la concurrence européen, suivi d'un avis positif de la part du Conseil d'État qui a reconnu que ce dispositif n'allait pas rompre l'égalité devant l'impôt entre les contribuables. Après des tentatives infructueuses d'inclure ce dispositif dans le PLFR22 et PLFR23, en partie en raison du manque de culture assurantielle des parlementaires qui craignaient une nouvelle niche fiscale, il a finalement été adopté grâce au recours à l'article 49.3 et promulgué avec l'article 6 du PLF23. Le décret d'application est sorti le 7 juin 2023.*



BRIGITTE BOUQUOT
Vice-présidente de l'Amrae

« Nous allons créer en septembre la Fédération Française des captives d'entreprises afin d'agrégérer l'écosystème de la place de Paris et d'organiser la représentation institutionnelle des captives auprès des pouvoirs publics. »

C'est un moment fort pour nous et nous sommes extrêmement heureux », a reconnu Brigitte Bouquot, avant de laisser la parole à Quentin Guérineau, chef du bureau des entreprises et intermédiaires d'assurance à la Direction générale du Trésor.

Les entreprises financières non concernées

« Cet article 6, qui institue le régime fiscal des captives, a effectivement eu une vie parlementaire compliquée. Pour beaucoup, le provisionnement est vu comme un moyen de ne pas payer d'IS, alors que pour quelqu'un qui travaille dans l'assurance, le provisionnement est simplement un moyen de faire son métier. Ce dispositif répond à plusieurs objectifs : permettre la couverture des risques et rendre notre économie plus résiliente, favoriser le choix de la France plutôt que le Luxembourg pour la création de nouvelles captives et participer à la

démocratisation de ce dispositif auprès des PME et des ETI, dans un contexte de durcissement des couvertures d'assurance». L'article 6 fixe les risques qui peuvent être couverts (essentiellement ceux avec une intensité élevée et un manque de capacités : cyber, transports, responsabilité civile, Cat'Nat, dommages aux biens...), la durée maximum de provisionnement et le cadre général de la captive. « Nous avons choisi de ne pas inclure les entreprises financières car sur la partie métier, les assureurs ont déjà une provision qui permet de faire de la couverture pluriannuelle. Et pour leurs risques propres, cela nous paraissait compliqué compte tenu de l'unicité de bilan, de séparer les risques propres et les risques qu'ils couvrent. Enfin, il aurait été beaucoup plus difficile de faire accepter ce dispositif à la Commission Européenne si on avait inclus les entreprises financières ». Baptisée « provision pour résilience » dans le code des assurances, cette provision est valable pour tous les exercices comptables commencés à compter du 1^{er} janvier 2023. Elle doit respecter deux paramètres : correspondre à une dotation annuelle limitée à 90 % du montant des bénéfices résultant de la somme des bénéfices techniques et ne pas dépasser un plafond équivalent à dix fois le MCR (Minimum



QUENTIN GUÉRINEAU

Chef du bureau des entreprises et intermédiaires d'assurance à la Direction générale du Trésor

« Pour beaucoup, le provisionnement est vu comme un moyen de ne pas payer d'IS, alors que pour quelqu'un qui travaille dans l'assurance, le provisionnement est simplement un moyen de faire son métier. »

Capital Requirement - Solvency 2). « Ce plafond de 90 % devrait permettre la mutualisation à la fois sur la durée et entre les risques. Des documents d'interprétation seront publiés prochainement pour aider les entreprises à comprendre le décret. Une clause de revoyure est prévue en 2025 mais nous serons attentifs à ce que les captives créées montrent l'exemple et qu'elles soient bien là pour couvrir les risques des entreprises et payer les sinistres. Il est important de prendre rapidement contact avec l'ACPR si vous avez un projet, en ne négligeant pas les échanges préalables, qui sont très utiles pour améliorer et accélérer les dossiers. Vous pourrez ensuite commencer à provisionner dès cette année », a précisé Quentin Guérineau, avant de répondre aux questions posées par l'assistance : « Nous n'avons pas retenu l'idée d'une provision spéciale pour les petites entreprises, et il n'est pas prévu pour l'instant de dispositif pour pouvoir rapatrier en France une captive domiciliée à l'étranger ». Brigitte Bouquot a ensuite clôturé le sujet en rappelant que « le capital des assureurs ne suffira pas à couvrir les risques systémiques : les entreprises doivent pouvoir puiser dans leur propre capital, c'est le new deal que nous proposons à l'Amrae. C'est pourquoi nous allons créer en septembre la Fédération Française des captives d'entreprises afin d'agrégier l'écosystème de la place de Paris (entreprises, courtiers, experts, avocats, conseils, APREF, DFCG, AFTE...) et d'organiser la représentation institutionnelle des captives auprès des pouvoirs publics ».

Améliorer la gestion des sinistres en dommages

Michel Josset retrouvant sa casquette de président de la commission prévention et dommages, a ensuite entamé la restitution des résultats du Baromètre 2023 du pilotage de la gestion des sinistres dommages, réalisé en partenariat avec Sedgwick. « Afin de comprendre comment les sinistres dommages sont gérés actuellement et les besoins à combler, nous avons lancé au printemps cette enquête en ligne auprès d'un panel de 430 membres de l'Amrae. Le profil type du répondant : le directeur des assurances d'un groupe industriel aux implantations internationales et un chiffre d'affaires compris entre 1 et 5 Md€ », a expliqué Caroline Brun, directrice commerciale de Sedgwick France. Parmi les enseignements de cette enquête : la digitalisation est encore perfectible. À l'heure actuelle, seuls 26 % des répondants déclarent leurs sinistres de



CAROLINE BRUN

Directrice commerciale de Sedgwick France

façon dématérialisée et parmi ceux qui ne disposent pas de plateforme collaborative de gestion de sinistres, 84 % n'envisagent pas d'en acquérir une. Des résultats « inquiétants » pour Michel Josset qui a exhorté les risk managers à se « secouer », afin d'en finir avec les niveaux d'information silotés lors des sinistres (assuré, courtier, expert, assureur). Deuxième enseignement, un besoin de visibilité accrue pour les sinistres sous franchise, qu'il faut « comprendre et analyser pour éviter un futur sinistre plus grave. Il est important de les intégrer dans les processus pour éviter d'avoir une vision tronquée de la situation ».

Le rôle des experts d'assurés a été plébiscité, puisque 64 % des répondants y ont recours, mais dans quatre cas sur cinq uniquement pour des sinistres complexes. « C'est dommage, car l'expert d'assuré facilite le montage des dossiers et joue le rôle de facilitateur en cas de litige entre assureurs ». Enfin, le retour d'expérience tiré des sinistres est encore perfectible. Il est utilisé à 79 % pour analyser les causes et à 74 % pour structurer les plans de prévention, mais seulement à 49 % pour contribuer à la cartographie des risques et à 36 % pour calculer un bonus/malus sur les primes. « Un sinistre est traumatisant et coûteux. Il faut s'en servir et systématiser les RETEX pour éviter la double peine et renforcer la prévention ». Et de conclure : « Nous avons un problème de partages de données. Le courtier est le mieux placé pour organiser ce partage, à condition de l'inciter en en faisant un élément de sa performance et de sa rémunération, à hauteur de 20 % de variable par exemple ». « Nous recherchons des témoignages de risk managers issus d'autres secteurs que l'industrie pour compléter notre enquête », a lancé pour sa part Caroline Brun. Avis aux amateurs. ■



Dominique Moisy, géopolitologue français, conseiller spécial de l'IFRI et enseignant au Kings College et à Harvard

CONFÉRENCIER D'HONNEUR

POUTINE A ACCUMULÉ LES ERREURS

Ce qui me frappe lorsque j'observe la Russie, c'est de constater qu'elle est passée de « l'avenir radieux » prôné au temps de l'URSS au « passé glorieux » exhorté par Poutine. S'il a décidé d'envrir l'Ukraine, c'est parce qu'il considérait que l'Occident était en pleine déconfiture et qu'il rentrerait facilement en Ukraine. Mais il a cumulé plusieurs erreurs : son armée est plus faible que ce qu'il pensait, les Ukrainiens plus résilients et les Européens plus unis contre le retour de la guerre en Europe. Sur le terrain, les progressions minimales ont un coût humain considérable. Les analogies historiques sont à la fois utiles et inquiétantes, car la situation n'est pas sans rappeler celle de l'année 1915. Ce conflit est parti pour durer.

LES ÉTATS-UNIS, UN PAYS AU BORD DE LA CRISE DE NERFS

En quelques années, les États-Unis sont passés, quant à eux, de « l'hyperpuissance » des années quatre-vingt-dix à une « hyperpolarisation ». Le pays est plus divisé que jamais, même au sein des clans démocrates et républicains. Le pays est au bord de la crise de nerfs. Son ex-président apparaît prêt à bruler l'Amérique et veut tout faire pour gagner les prochaines élections, la seule possibilité pour lui d'éviter la prison. On retrouve aussi cela dans les profils de Benjamin Netanyahu et de Boris Johnson... Néanmoins, comme le disait Madeleine Albright, ancienne secrétaire d'État de 1996 à 2000, « les États-Unis sont une nation méconnaissable mais qui demeure indispensable ».

L'EUROPE PAS ENCORE PRÊTE À SON AUTONOMIE

Cette situation est un problème majeur pour l'Europe. Avec une Russie plus agressive et des États-Unis plus faibles, l'avenir de l'Europe repose avant tout sur ses moyens propres. C'est « l'autonomie stratégique de l'Europe » dont parle Emmanuel Macron. Pourtant, nous n'avons pas d'alternative aux États-Unis : l'Europe a beau être candidate à devenir un des pôles majeurs dans le monde, elle n'y est pas encore prête.

LE MULTILATÉRALISME EN PÉRIL

Quant à l'avenir de l'ONU et de son conseil de sécurité, rien n'est moins incertain. L'ONU est le grand absent du moment. Le multilatéralisme s'affaiblit partout et l'ONU en est l'illustration concrète. C'est dommage, car son secrétaire général António Guterres est un homme de grande qualité, malheureusement victime du droit de véto de la Russie. La composition du conseil de sécurité de l'ONU ne traduit pas ce que le monde est devenu, mais sa modification sera difficile à faire : la Chine ne voudra pas du Japon ni de l'Inde, la France de l'Allemagne, et les États-Unis ni du Brésil ni de l'Afrique du Sud. À mon sens, il va falloir une réelle catastrophe pour que le monde se réveille et installe un véritable arbitre, et pas seulement une tribune où l'on vient exprimer ses désaccords.

LE NOUVEAU VISAGE DE LA CHINE

Le pays qui a profité le plus de toutes ces évolutions, c'est la Chine. Elle qui a été louée pendant 30 ans pour sa patience, parfois comparée à l'Allemagne de Bismarck, est aujourd'hui devenue plus proche de l'Allemagne de Guillaume II, notamment au regard de la montée en puissance de sa flotte maritime. La Chine remplace le ralentissement de sa croissance économique par une montée en puissance du sentiment nationaliste, nostalgique de celle qui était la première puissance mondiale au 18^e siècle. Xi Jinping le clame haut et fort : « Taiwan reviendra à la mère patrie, par la négociation ou par la force ». La Chine qui envoie son armée contre Taïwan serait véritablement un scénario catastrophe, mais compte tenu du précédent Russie/Ukraine, l'Occident ne pourrait pas faire deux poids, deux mesures et serait alors contraint de réagir et d'imposer des sanctions à la Chine. Et ce même si les Occidentaux restent globalement divisés sur la question chinoise. Un récent sondage a ainsi montré que seuls 23 % des Européens soutiendraient les États-Unis en cas de guerre contre la Chine et 60 % sont pour une neutralité absolue. La guerre en Ukraine embarrasse les Chinois : ils ne veulent pas du chantage nucléaire de Poutine, mais ils soutiennent le Kremlin avant tout parce qu'une défaite humiliante de Poutine renforcerait la position de l'Occident et montrerait qu'un échec de l'autoritarisme est possible.

LE SUD GLOBAL, ACTEUR D'UN MONDE TRIPOLAIRE

Nous assistons au retour d'une guerre froide, avec d'un côté le monde occidental uni derrière les États-Unis, et de l'autre le monde de l'Est incarné par la Chine, la Russie et l'Iran, des puissances autoritaires agressives. Mais parler de ces deux blocs ne rend pas compte de la complexité du monde actuel, qui est en réalité tripolaire, avec le poids du Sud global. Ce dernier est incarné en premier lieu par l'Inde, la première puissance démographique mondiale, qui ne cache pas ses ambitions politiques et économiques, d'autant qu'elle bénéficie de prix très intéressants sur les hydrocarbures, de par son alliance avec la Russie. On y retrouve aussi l'Afrique du Sud, le Brésil...

Le Sud global est formé de pays d'une grande diversité de taille, d'économies, d'histoires, de culture, d'ambition politique... mais ce qui les unit, c'est un ressentiment fort envers le monde occidental et la période coloniale. L'Algérie vient par exemple de rajouter deux lignes anti-françaises dans son hymne national, alors qu'elle est indépendante depuis 1962... Plus le temps passe, plus le sentiment d'injustice subie grandit et devient douloureux. Et ce surtout si la population n'a pas raison d'être fière de la situation économique et politique du moment. Le bouc émissaire idéal est l'ancien colonisateur. Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a pas eu de fautes. Mais l'humiliation est utilisée comme une arme boomerang. Au lieu de se définir contre nous, ce Sud global aurait pourtant tout intérêt à se définir pour lui-même.

Rencontres : venez parler d'amour du 7 au 9 février 2024 à Deauville !

« Pour l'amour du risque »

est le thème des 31^e rencontres du risk management Amrae.



31^{èmes}
rencontres
DU RISK
MANAGEMENT

Pré-programme et inscriptions,
tout est déjà en ligne sur :
<https://www.amrae-rencontres.fr/>

AMRAE ASSOCIATION DU RISQUE MANAGEMENT
RENDEZ-VOUS DU 7 AU 9 FÉVRIER 2024
POUR l'amour RISQUE
DU 07 AU 09 FÉVRIER 2024
DEAUVILLE

OLIVER WILD
PRESIDENT - AMRAE
Directeur des risques et assurances Crédit Agricole

Edito
Pour l'Amour du Risque, oser se réinventer

Faisant son élan de l'hiver, démarre entre deux, paradoxalement de nos organisations, tout changement vers l'avenir. C'est l'heure de faire évoluer nos mentalités, de nos modes d'opérations et d'actions, et tout, temps, planification, et nouvelles technologies, humaines et technologiques, tout est à faire à ce de même pour les risques et les opportunités. Accompagnons la complexité de ces dernières en tant que une offre, d'une volonté adaptée, de l'ambition, plus à nous imposer nécessairement dans le risque.

Des avancées significatives et un nouvel administrateur

L'assemblée générale de l'Association, réunie le 16 mai 2023 sous la présidence d'Oliver Wild, a renouvelé sa gouvernance.

La Maison du risk management a accueilli la première assemblée générale



FRÉDÉRIC DE SERPOS
Nouvel administrateur

Alain Ronot, directeur des risques et des assurances de Capgemini et Stéphane Yvon, directeur politiques d'assurances et assurances de personnes d'EDF ont été réélus administrateurs.

Frédéric de Serpos, directeur des assurances et de la gestion des risques du groupe Casino a été élu administrateur.

Soulignant la progression en **2022** du nombre d'adhérents (+11 % par rapport à 2021) et la réussite des 30^e Rencontres du risk management Amrae (plus de 3 200 participants), Oliver Wild a salué :

- les avancées des travaux des commissions, des groupes de travail avec la DG Trésor sur les captives d'assurance et de réassurance et sur l'assurance cyber,
- les nouvelles dynamiques du pôle « *Régions* » et de l'activité formation portée par son modèle dual, son offre renouvelée à 30 % et le succès de son offre « *intra-entreprise* ».

En 2023, a-t-il complété, « *l'Association amplifiera sa pédagogie sur la culture de la gestion des risques. Avec l'ouverture en avril 2023 de la Maison du risk management, la création d'une antenne Amrae dans les Hauts-de-France, la mise à disposition d'outils spécifiques pour la sphère publique, plus d'une dizaine de publications à l'agenda du pôle scientifique et grâce au rassemblement à venir sous une seule application mobile des contenus numériques de l'Association, d'Amrae Formation et des Rencontres Amrae, l'Amrae renforce l'écoute et l'accueil de ses membres et de ses parties prenantes. L'Association restera très active sur les questions de Place. À l'agenda du premier semestre, la création de la Fédération française des captives d'entreprise. »* »

sphère publique, plus d'une dizaine de publications à l'agenda du pôle scientifique et grâce au rassemblement à venir sous une seule application mobile des contenus numériques de l'Association, d'Amrae Formation et des Rencontres Amrae, l'Amrae renforce l'écoute et l'accueil de ses membres et de ses parties prenantes. L'Association restera très active sur les questions de Place. À l'agenda du premier semestre, la création de la Fédération française des captives d'entreprise. »



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À COMPTER DU 16 MAI 2023

Président : Oliver Wild - Veolia

Vice-présidents : François Beaume - Sonepar (Scientifique), Brigitte Bouquot - sociétés d'assurances de Thales (Référente captives), Anne Piot d'Abzac - Ipsen Pharma (Communication), Alain Ronot - Capgemini, Benoît Vraie - ATMB (Formation et Digital)

Trésorier : Alain Ronot - Capgemini

Secrétaire général : Anne Piot d'Abzac - Ipsen Pharma

Administrateurs

Zaïella Aissaoui - Bouygues Construction, Philippe Cotelle - Airbus Defence and Space, Michel Josset - Forvia, Estelle Josso - Hermès International, Marie-Elise Lorin - Smac Assurances, Sophie Maguer - Tereos, François Malan - Eiffage, Frédéric de Serpos - Groupe Casino, Stéphane Yvon - EDF.

Le comité exécutif présente le rapport moral





**ON N'A
JAMAIS ÉTÉ AUSSI
PROCHE DE JOUIR
D'UN AVENIR
SANS SIDA.**



SOUTENONS LA RECHERCHE POUR Y ARRIVER
**FAITES UN DON
PAR SMS AU 92IIO
OU SUR SIDACTION.ORG**

The Good Company SIREN 398 945 543

TF1 TMC TFX LCI france tv 1 2 3 5 franceinfo: X CANAL+ C8 CNEWS CSTAR arte 6 W9 6ter RTL FUN
MV GAME ONE NRJ Virgin 28 RMC RMC STORY RMC BUSINESS Europe1 Europe2 France médias monde L'ÉQUIPE radiofrance SFR

LE IIO EST UN NUMÉRO GRATUIT OUVERT JUSQU'AU 6 AVRIL 2023.

Les bonnes pratiques en gestion des risques ont leur prix

La gestion des risques rend les entreprises plus résilientes et les met en position de saisir avec succès les opportunités d'affaires qu'elles savent détecter.

À l'heure où les organisations sont confrontées à un environnement en constante évolution, un contexte géo-économique instable, une pression réglementaire grandissante, une guerre des talents... et où les questions d'ESG sont devenues incontournables, EY a créé un prix européen dont l'Amrae est le partenaire pour la France, afin de reconnaître et valoriser les pratiques et initiatives performantes de gestion des risques. Les lauréats ont été dévoilés à Paris, le 21 avril 2023.

Ce prix a pour objectif de reconnaître et de partager les démarches innovantes, collaboratives et transverses en gestion de risques, déployées par les organisations privées comme publiques. La gestion des risques étant par ailleurs un sujet de formation initiale académique en plein développement, une catégorie du prix concerne également les collectifs d'étudiants ou les écoles ayant travaillé sur ces questions.

De gauche à droite : Franck Baron, Olivier Wild, Marie-Christine Coisne-Roquette, Jean-Dominique Senard et Anne Piot d'Abzac.

↓



OLIVER WILD
Président de l'Amrae

« La diffusion de la culture de la gestion des risques dans le tissu économique et le renforcement des compétences des risk managers figurent parmi les missions stratégiques de l'Amrae. En particulier, l'Amrae, depuis son origine, entend capitaliser sur les meilleures pratiques des professionnels en la matière, pour le bénéfice du plus grand nombre. Ce prix s'inscrit dans ce cadre. Il est l'une des concrétisations du partenariat historique entre l'Amrae et EY. Le jury a unanimement salué la qualité des dossiers qui lui ont été soumis. C'est un excellent signal pour notre profession et la reconnaissance de la démarche de gestion des risques », pointe de son côté Olivier Wild, le président de l'Amrae.

UN JURY INDÉPENDANT COMPOSÉ DE PERSONNALITÉS DU MONDE DE L'ENTREPRISE ET DU RISK MANAGEMENT

Jean-Dominique Senard,
président de Renault Group

Marie-Christine Coisne-Roquette,
président de Sonepar

Franck Baron, Président de l'IFRIMA,
risk manager de International SOS

Anne Piot d'Abzac, Vice-présidente
de l'Amrae, directrice gouvernance,
risques et assurance d'Ipsen Pharma

Olivier Wild, président de l'Amrae,
directeur des risques et des assurances
de Veolia

LES 5 CATÉGORIES DES EY TRANSFORMATION AWARDS

- Risques ESG
- Résilience
- Rayonnement du Risk Management
dans l'organisation
- Transformation digitale
- Innovation Risk Management étudiant



GISÈLE DUCROT

Associée d'EY en charge
de la practice risk management

« Partenaire de long terme de l'Amrae, nous avons contribué à la création de formations certifiantes (le Cefar). Nous coproduisons avec l'Association le panorama des Systèmes d'Information de Gestion des Risques (SIGR), et sommes systématiquement présents aux Rencontres Amrae du Risk management : nous avons pu, ensemble, constater l'évolution de l'importance du risk management au sein des organisations. Forts de ce constat, nous souhaitons avec ce prix, créer une communauté d'échanges et de retours d'expériences permettant aux risk managers de trouver les solutions clés aux grands enjeux du risque : Gouvernance, Résilience, Sustainability, Digitalisation. À vocation internationale, cette communauté va être ainsi amenée à s'élargir dans les prochaines années », déclare Gisèle Ducrot, associée d'EY en charge de la practice risk management.

« La place du risque est au cœur de la vie et de la pérennité des entreprises...

**la qualité de l'analyse du risque
et sa traduction dans la stratégie
permettent d'évaluer la valeur
d'une entreprise dans la durée. »**



JEAN-DOMINIQUE SENARD
Président de Renault Group

Les lauréats

Le jury s'est fondé sur des critères de maturité, d'innovation, de réponse aux enjeux de gestion des risques et de capacité à adapter la démarche de gestion des risques dans un environnement en évolution rapide.

Catégorie gestion des risques ESG*

remis par Marie-Christine Coisne-Roquette

Michelin représenté par Bertrand Pigeat, Group Audit Director & Risk Manager, pour sa prise en compte mature et innovante des risques ESG, et notamment des externalités négatives via l'approche de double matérialité. Sa gestion des filières de matières premières à la fois aboutie et pérenne a également été reconnue.

Mention spéciale du jury : Webhelp, représenté par Blandine de Montlivault Head of Risk & Audit, pour sa stratégie de gestion des risques ESG pleinement intégrée à la démarche de gestion des risques, à la stratégie commerciale et à la transformation du Groupe, et notamment la gestion du « Talent Risk ».

* Les organisations qui trouvent des solutions innovantes aux défis de la durabilité dans le contexte de la gestion des risques : en ce qui concerne leur modèle d'entreprise, leur chaîne d'approvisionnement ou la gestion des produits.



BERTRAND PIGEAT
Group Audit Director &
Risk manager, Michelin



BLANDINE DE MONLIVAUT
Head of Risk & Audit, Webhelp



TIMOTHÉE HAQUIN,
Risk manager, Auchan retail
international



JEAN-MICHEL PARIS
Vice-president corporate risks,
ST Micro Electronics

Catégorie Rayonnement du risk management dans l'organisation*

remis par Anne Piot d'Abzac

Accor représenté par Grégory Lalo, vice-président senior risques et assurances et développement d'affaires pour la maturité de son approche en risk management, l'implication de la gestion des risques dans les décisions stratégiques du Groupe et dans la gestion des parties prenantes.

Mention spéciale du jury : Roquette, représenté par Rachel Orand, directrice de l'audit interne et de la gestion des risques, pour sa stratégie de déploiement et d'appropriation de la culture du risk management et sa mise en œuvre à tous les niveaux du Groupe avec une démarche agile et pédagogique.

* Les organisations qui intègrent le risk management au cœur de la gouvernance, des activités et du processus de prise de décisions.

Catégorie Transformation digitale*

remis par Franck Baron

FDJ, représentée par Thibault Bulabois (Risques, Contrôles, Compliance & Certifications) pour son utilisation d'un système d'information de gestion des risques (SIGR) personnalisé depuis 6 ans, qui a permis un véritable 'avant-après' dans la gestion des risques majeurs du Groupe et la coordination entre les fonctions, avec utilisation des données par la direction.

* Les organisations qui, dans le cadre de la gestion des risques, utilisent des solutions digitales de manière innovante, par exemple en utilisant des sources de données internes et externes ainsi que des outils numériques pour l'identification et l'évaluation des risques.

Catégorie Innovation Risk Management étudiant

La Junior Entreprise de l'IESEG (Solenn Tynevez, Louise Albert, Come Dauvergne, Diego Zazurca) pour leur projet d'accompagnement au déploiement de la culture du risk management et de la gestion du risque ESG pour les PME à travers le développement d'un outil d'analyse des risques. I



↑

Les quatre mousquetaires de l'IESEG : Solenn Tynevez, Louise Albert, Come Dauvergne et Diego Zazurca



RACHEL ORAND
Directrice de l'audit interne
et de la gestion des risques



ANNE PIOT D'ABZAC
Vice-présidente de l'Amrae



THIBAULT BULABOIS
Risques, contrôles, compliance
& certifications, FDJ



GRÉGORY LALO
Vice-président senior
risques et assurances et
développement d'affaires,
Accor



Franck Baron
Président de l'Ifrima

Marie-Christine Coisne-Roquette,
Sonepar

« LE PRINCIPAL ENJEU N'EST PAS DE FUIR LES RISQUES, MAIS DE LES AMOINDRIR »



Le risque est le propre de l'entreprise, il n'y a pas d'entreprise sans risque. D'autant plus qu'à l'heure actuelle, les risques de toutes natures sont en forte augmentation, du fait de la situation géopolitique, des évolutions technologiques, des enjeux énergétiques, etc. Dans ce contexte, il est pertinent de mettre en lumière les différentes pratiques de gestion des risques et de créer une communauté d'échanges portée par les risk managers, qui apportent la structure et la méthodologie nécessaires. Encourager les échanges nourrit le partage des idées entre les différents acteurs de la place. Néanmoins, je ne crois pas au « copier-coller », ni au modèle unique. Il arrive que des pratiques similaires soient observées dans des organisations différentes, mais chaque entreprise conserve ses spécificités, ses métiers, ses contraintes... Et une recette qui fonctionne chez l'un n'est pas nécessairement pertinente chez l'autre. L'échange favorise aussi la prise de conscience que le risque zéro n'existe pas. Le principal enjeu pour les entreprises n'est donc pas de fuir les risques, mais de les amoindrir, et de les affronter avec agilité et résilience.

NOS PARTENAIRES

DOSSIER RÉDACTIONNEL COORDONNÉ ET RÉALISÉ PAR HANNIBAL+ POUR LE SERVICE COMMERCIAL DE LA FFE

LIBERTY SPECIALTY MARKETS

« EN 2023, NOUS SOMMES UNIS POUR CÉLÉBRER LES 20 ANS DE LIBERTY »

Une croissance à 2 chiffres, une gestion des talents tout en opportunités, une force opérationnelle efficace, un angle distribution tourné vers la diversification/le cross-selling... Les sujets sont nombreux dans cet entretien avec Olivier Reiz, directeur général de la succursale française de Liberty Specialty Markets (LSM). Quatre mois après son arrivée, il délivre un tour d'horizon des chantiers en cours et des projets à venir.



**OLIVIER REIZ,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
LIBERTY SPECIALTY MARKETS
FRANCE**

Vous occupez le poste de directeur général de LSM France depuis mars 2023, quelles sont vos premières impressions ?

En arrivant chez Liberty, j'ai rencontré une équipe soudée qui a à cœur de satisfaire ses partenaires courtiers et clients. L'accueil bienveillant reçu s'inscrit complètement dans les valeurs mutualistes de l'entreprise : Donner la priorité à l'humain, Agir de façon responsable, Rester simples, S'améliorer en permanence et Être ouvert d'esprit. Ces valeurs vivent d'un bout à l'autre du réseau mondial de Liberty Mutual (50 000 employés dans 800 bureaux à travers 29 pays).

Avec votre parcours polyvalent, vous apportez une dimension analytique et commerciale chez Liberty. Quelles orientations comptez-vous donner à la compagnie ?

Je souhaite m'inscrire dans la continuité. En tant que groupe mutualiste, nous avons à cœur d'accompagner nos assurés et nos courtiers dans la durée et souhaitons nous engager au plus près de leurs besoins. Nos équipes expérimentées ne manquent pas de ressources et de réactivité grâce à une prise de décisions en local rapide pour une analyse sur-mesure, notamment concernant nos grands comptes. Pour les TPE et les PME/PMI, notre objectif est l'efficacité optimale. Nous investissons pour l'avenir tant en matière d'outils que produits, le maître mot est l'innovation.

Quelles sont les ambitions 2023-2024 de Liberty en France ? Qu'en est-il des chantiers à prioriser ? Comment allez-vous atteindre vos objectifs ?

Nos ambitions pour 2023-2024 sont claires : nous souhaitons maintenir notre croissance profitable à travers 4 éléments fondamentaux :

- Renforcer notre efficacité opérationnelle et commerciale avec, par exemple, une approche par secteur pour une meilleure diversification tout en capitalisant sur l'ensemble de nos produits spécialisés : Lignes financières, Responsabilité civile générale et professionnelle, Environnement, Annulation d'événement, Objets d'arts et valeurs, Dommages énergies, Risques politiques, Terrorisme et violences politiques, Transport ;
- Déployer des accords de délégation de souscription pour une efficacité opérationnelle répondant aux attentes de nos partenaires ;
- Pérenniser la gestion des talents avec des évolutions en interne tant verticales qu'horizontales, des formations en interne, une bonne rétention des collaborateurs et enfin, l'attraction de nouvelles pépites ;
- Réaliser l'ensemble de nos actions en adéquation avec les valeurs du groupe et de notre ADN mutualiste.

Liberty célèbre ses 20 ans cette année, qu'est-ce que cela représente pour vous et pour les équipes ?

La symbolique est importante. J'aime à dire que nous sommes la petite fille d'une mamie de 110 ans (Liberty Mutual fêtait cet anniversaire en 2022). J'en profite pour saluer les fidèles de la maison, nous avons 8 employés qui ont plus de 15 ans d'ancienneté (sur 80 employés basés à Paris). Chacun à sa manière participe à l'histoire de LSM France. A 20 ans, Liberty n'est plus le jeune acteur opportuniste, nous entrons dans l'âge de raison avec une vision sur le long terme, des valeurs fortes et la fierté d'être devenus incontournables dans nos lignes de spécialités.

MS AMLIN INSURANCE

LES CAPTIVES À LA FRANÇAISE UNE SOLUTION PLUS SI « ALTERNATIVE »

Guillaume Danel, directeur développement A.R.T. Solutions chez MS Amlin Insurance, présente le marché des captives de réassurance comme une opportunité pour les entreprises françaises du grand compte à l'ETI.



**GUILLAUME DANEL,
DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT
A.R.T. SOLUTIONS**

Depuis deux ans, les différents acteurs étaient dans l'attente d'un dispositif français pour les captives de réassurance. Avec la publication du décret d'application concernant les captives de réassurance, la France se dote d'un outil approprié pour le financement des risques des entreprises. Il ne fait aucun doute que les captives sont des solutions, d'auto assurance, flexibles et efficaces, susceptibles de devenir de plus en plus pertinentes pour beaucoup d'entreprises.

C'est une opportunité de financement des risques formidable qui s'ouvre aux entreprises françaises. La question du provisionnement et donc de l'ampleur du dispositif a été fixé par le décret d'application.

Outil fondamental de gestion du risque de nombreux groupes, les captives de réassurance (filiales réassurant tout ou une grande partie des risques intragroupes couverts par un assureur tiers dit « fronteur ») présentent de nombreux avantages opérationnels, qu'il s'agisse de couvrir des risques difficilement assurables ou d'atténuer la volatilité de coûts d'assurance voire même les réduire.

Une chose est sûre : tout cela devrait accélérer l'utilisation des captives en France.

MS Amlin Insurance travaille depuis 20 ans sur des solutions de fronting de captives notamment pour des ETI. La captive est également adaptée à ces situations. Ce n'est pas tant le chiffre d'affaires de l'entreprise qui compte mais plutôt la capacité de financement. Nous nous intéressons plus spécifiquement à la France depuis 2 ans et

demi. Beaucoup d'entreprises se disent que le dispositif n'est pas adapté à leur taille, certains courtiers régionaux pensent que l'outil n'est pas à leur portée. MS Amlin Insurance mène un vrai travail d'information et de compréhension de ce mécanisme auprès de ses courtiers partenaires et de leur clients.

Aujourd'hui, l'équipe A.R.T. travaille avec 37 entreprises ayant une captive, dont 13 sociétés françaises. Deux d'entre elles ont domiciliées leur captive en France. L'intérêt des entreprises françaises pour les captives est indéniable notamment pour piloter leurs risques à long terme. Il répond à un besoin de capacité et donc de financement de leurs risques que ces entreprises peinent à satisfaire sur le marché de l'assurance directe. Les dirigeants de ces entreprises comprennent très vite l'utilité de cet outil de financement qui leur apporte de la résilience.

Les risques les plus souscrits par les captives sont les rachats de franchises en dommages, en RC et en cyber. Ce dernier risque est présent dans quasi tous les projets de captive depuis deux ans. Le plus souvent, la captive intervient donc moins en remplacement de l'assurance classique qu'en complément, pour la première tranche du sinistre.

Avec le fronting de captives, MS Amlin Insurance propose ainsi un nouveau service sur-mesure à ses courtiers pour appréhender plus largement les risques de leurs clients. C'est un vrai travail d'équipe qui se noue autour de l'entreprise avec le courtier, le captive manager et MS Amlin Insurance.

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

NOTRE MISSION

- Accompagner les Risk Managers d'aujourd'hui
- Former les Risk Managers de demain

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises



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

<i>Assurance</i>	<i>Performance</i>	<i>Formations certifiantes, diplômantes</i>	<i>Programmes courts</i>	<i>Formations intra-entreprise</i>	
<i>Bâle PCA</i>	<i>Captive</i>	<i>Gouvernance</i>	<i>ERM</i>	<i>Risques</i>	<i>Maîtrise</i>
<i>Solvabilité</i>	<i>Crise</i>	<i>Conformité</i>	<i>Prévention</i>		

En savoir plus : www.amraeformation.fr
Contact : amrae.formation@amrae.fr - 01.42.89.32.72



Abonnement 2023*

Je désire m'abonner à la revue Atout Risk Manager pour 2023 (4 numéros)

L'abonnement à Atout Risk Manager est compris dans l'adhésion.

Non adhérent à l'Amrae : 74 € HT**

Adresse de livraison

Nom

Prénom

Entreprise

Adresse

Code Postal

Ville

Tél.

E-mail

ATOUT RISK MANAGER

Contact : Amrae

Service abonnement

80 boulevard Haussmann

75 008 Paris

Tél. : 01 42 89 33 16

atotriskmanager@amrae.fr

Date

Signature



RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

NB : application du taux de TVA en vigueur au moment de la commande (20 % en janvier 2023).

'Abonnement valable sur une année civile. Si je m'abonne en juillet, je recevrai les deux numéros déjà parus dans l'année + les deux suivants.

*Pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 9 % pour l'Europe et 18 % pour les autres pays.



L'excellence de l'expertise pour résoudre vos litiges

NUMÉRO
1 DE LA
CATÉGORIE
EXCELLENT*
2013 / 2022



AGROALIMENTAIRE

Engrais - Phytosanitaires
Déviances organoleptiques
Micro-biologie - Vins
Alimentation - Packaging



AUTOMOBILE

Injection de pièces en plastique - Incendie
Mécanique auto poids lourds
Traitement de surface



CHIMIE

Chimie - Polymères
Peintures - Corrosion
Encres, vernis, colorants
Pharmacie - Cosmétiques



CONSTRUCTION

Bâtiment - Gros œuvre
Matériaux - Peintures
CRAC 13 & 14 - Génie thermique et climatique



ENVIRONNEMENT

Amiante
Traitement des eaux
Pollution eau/air/sol
Traitement des déchets



FINANCE

Préjudices matériels et immatériels - Perte d'exploitation



INDUSTRIE

Process industriel
Génie chimique
Equipementiers automobiles - Plasturgie



INFORMATIQUE

Systèmes d'exploitation
Logiciels - Sécurité informatique - Réseaux

CHEM-IN EXPERTISES SAS

2 rue Croix Castel - 78600 Maisons-Laffitte | Tél. +33 (0)1 34 801 468 | chem-in@chem-in-expertises.com
www.chem-in-expertises.com

PARIS - BORDEAUX - MARSEILLE



QBE **Toujours prêt**

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

www.qbefrance.com

 **QBE**