

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°31

TRIMESTRIEL • HIVER 2021-2022



Dossiers

Risque climatique : les Risk Managers veulent être mieux armés

La communication autour des facteurs de risque

Métier Risk Manager

Parima 2021 : Semaine de la résilience

Club Francorisk : retex transport et logistique

Veille et position

5^e vague de la Covid-19 : la double vigilance

L'AMRAE mobilise de nouvelles forces pour soutenir les créations de captives en France

Actualités de l'AMRAE

Assises de la cybersécurité 2021

29^e Rencontres AMRAE : demandez le programme



Boucler la boucle

Xavier Plée, Directeur Risques, Audit et Conformité de la Société du Grand Paris



POLYGON

Leader européen du sauvetage après sinistres



0800 30 35 30

60 années d'expérience



6 000 collaborateurs

450 agences

16 pays



Décontamination
après incendie



Assèchement après
dégât des eaux



Recherche de fuite
complexe



Maitrise temporaire
du climat



www.polygongroup.fr

Pour en savoir plus, contactez Frédéric Merle +33 (0)6 09 08 60 75 frederic.merle@polygongroup.com



Always By Your Side.

Édito

Nouvel an, nouvel élan !

A À l'heure où nous bouclons cette édition d'Atout, nous sommes confiants sur la tenue physique des prochaines Rencontres de notre association, à Deauville en février prochain. J'espère sincèrement que l'histoire nous donnera raison car, outre la joie de se retrouver, il est important que nous puissions poursuivre nos échanges et débats sur les sujets de risque, lesquels ne manquent pas.

Notre matière est d'une richesse inouïe. Elle attire les talents de multiples horizons - pourvu que cela soit toujours ainsi - dont la diversité contribue précisément à en repousser les contours. Notre approche efficace séduit logiquement également le secteur public. La gestion des risques au sein de la Société du Grand Paris est un bel exemple de mise en œuvre d'une approche intelligente au service d'un projet à forts enjeux. Découvrez-le à travers le portrait de Xavier Plée.

Cette richesse, vous la trouverez dans ce numéro où plusieurs thèmes d'actualité sont traités : le risque climatique, les captives, la communication des entreprises cotées sur leurs risques, le risque cyber, la pandémie, évidemment et malheureusement, encore...

Enfin, nous vous détaillons le programme des 29^e Rencontres du Risk Management AMRAE qui ont pour thème « Prenons les risques d'un nouvel élan ».

C'est en effet une nécessité : rebondir, avec lucidité et enthousiasme. Une fois encore, l'AMRAE a su attirer des personnalités pour en discuter. Les débats promettent d'être passionnants!

D'ici là, permettez-moi de vous souhaiter une belle et heureuse année 2022, durant laquelle nous continuerons de servir la croissance responsable de nos entreprises.

Bonne lecture. ■



Anne Piot d'Abzac
Vice-président
et Secrétaire général de l'AMRAE
Directrice de la Gouvernance et des Risques
d'Ipsen Pharma

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.

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)

Comité éditorial

François Beaume, Brigitte Bouquot,
Hélène Dubillot, Hubert de l'Estoile,
Max Giumelli, Isabelle Gout,
Frédéric-Jean Hoguet, François Malan,
Anne Piot d'Abzac

**Conception et coordination éditoriale,
secrétariat de rédaction:** SEITOSEI

Ont contribué à ce numéro

Journalistes: Nathalie Arensonas,
Maria Cornu, Cécile Desjardins,
Sabine Germain, Aurélie Nicolas

Direction artistique et mise en page
Florent Chagnon, SEITOSEI

Crédits photos

Parima, Société du Grand Paris, Charles de
Toirac, « Glasshousse pour les Rencontres
Économiques » (Atout n°30)

Relations presse de l'AMRAE:
amrae-presse@seitosei.fr - 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

Dépôt légal: Janvier 2022
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.

3 -Édito



06 -Portrait

Xavier Plée, Directeur Risques, Audit et Conformité de la Société du Grand Paris

13 -Acteurs en vue

13 Nadia Côté, AMRAE Formation, PRODISS



21 -Dossiers

22 Risque climatique : les Risk Managers veulent être mieux armés

30 La communication autour des facteurs de risque



34 -À l'affiche

34 Agenda

35 Revue de presse

36 -Métier Risk Manager

36 Réseau international : Parima 2021 : semaine de la résilience

39 Réseau international : Club Francorisk : retex transport et logistique

40 Retour d'expérience en collaboration avec « Face au risque » - Batteries lithium-ion : la réflexion autour de la sécurité reste incontournable

44 -Veille et position

44 5^e vague de la Covid-19 : la double vigilance

47 L'AMRAE mobilise de nouvelles forces pour soutenir les créations de captives en France

48 -Actualité de l'AMRAE

48 29^e Rencontres AMRAE

52 En léger différé :

Assises de la cybersécurité 2021

55 En léger différé : Assises du risque, organisées par LJA

61 Bureau permanent : Axel Boléor

61 Publication : version en anglais de la 13^e édition du Panorama des SIGR



66 -Bulletin d'abonnement

Par Nathalie Arensonas

Xavier Plée, Directeur Risques, Audit et Conformité de la Société du Grand Paris

Boucler la boucle

Ancien fonctionnaire parlementaire, voyageur impénitent, amoureux du Brésil et fan de handball, Xavier Plée joue collectif. Il est Directeur des Risques, Audit et Conformité à la Société du Grand Paris (SGP) qui construit et finance un métro XXL dans la métropole francilienne. Dérive du calendrier, des coûts, gouvernance fragilisée, Covid-19 : un terrain de jeu exceptionnel pour un responsable des risques.



Xavier Plée, Directeur Risques, Audit et Conformité de la Société du Grand Paris.

Son bureau domine la future gare du Grand Paris Express à Saint-Denis Pleyel, qui desservira le village olympique aux JO de 2024. Mais surtout, il est juste à côté du celui des membres du directoire de la Société du Grand Paris (SGP), l'établissement public chargé de financer et de réaliser d'ici à 2030 (si tout va bien) 200 kilomètres de métro automatique. « Être si

proche montre l'importance que la gouvernance d'un établissement public dominé par une culture d'ingénieurs accorde maintenant au Risk Management », se félicite Xavier Plée. « La préoccupation n'était pas native... », poursuit-il. À 44 ans, il est le nouveau patron des Risques, de l'Audit et de la Conformité à la SGP.

Attaché à sa bonne ville de Nantes où il vit à mi-temps et entraîne une équipe de handball en Prénationale, il fait la navette deux fois par semaine entre la Seine-Saint-Denis et la capitale des ducs de Bretagne. Les parquets, ce fan du petit ballon rond les foule depuis l'enfance. Il est allé jusqu'en N2 avant de goûter aux ors du palais Bourbon où il a démarré sa carrière.

À 22 ans, il entre au secrétariat général de la présidence de l'Assemblée nationale comme conseiller des services. Il croise Frédéric Brédillot, aujourd'hui membre du directoire de la SGP (lire son interview page 11). En 2006, il est chargé du suivi de la commission d'enquête sur l'amiante. Un an plus tard, il rejoint l'équipe de Gilles Carrez, rapporteur général du budget à la commission des Finances. En charge des collectivités territoriales et de la fiscalité locale. La mission est touchy, se remémore Xavier Plée qui traite alors de 40 milliards d'euros de dotations aux collectivités locales. Il participe au rapport Carrez sur la maîtrise de la dépense locale, mais c'est avec la suppression de la taxe professionnelle en 2010 (elle rapportait 23 milliards d'€ aux collectivités) que la tension est à son comble. « À la sortie de cette réforme qui avait opposé le gouvernement porté par l'administration des finances, et sa majorité parlementaire portée par une poignée d'administrateurs, le combat avait laissé des séquelles entre les équipes techniques : mes contacts à Bercy ne me prenaient plus au téléphone... »

Direction la rue Cambon, Xavier Plée est détaché à la Cour des comptes, alors présidée par le

socialiste Didier Migaud qui lui propose un poste de rapporteur à la Première chambre. Entre la commission des Finances de l'Assemblée et les magistrats financiers, la passerelle est naturelle. Un rapport public sur les niches fiscales, un autre sur l'assurance-vie, puis sur la lutte contre la fraude fiscale internationale : « J'ai épaisси mon profil, découvert le milieu de l'audit, du contrôle de gestion des politiques publiques, affiné mes compétences méthodologiques », détaille Xavier Plée.

«Je suis trop Troisième République»

Son détachement de l'Assemblée touche à sa fin, retour en 2015 rue de l'Université, l'année des attaques terroristes. Il anime plusieurs commissions d'enquête parlementaire, dont une sur les évènements survenus sur le barrage de Sivens et celle sur les attentats et la lutte contre le terrorisme. Il anime aussi la cellule de suivi permanent de l'état d'urgence voté le 20 novembre 2015. « J'étais à l'acme de ma vie parlementaire. En audition devant la commission d'enquête, j'ai entendu des hommes de la BRI (Brigade rapide d'intervention, ndlr) raconter leur entrée dans le Bataclan » évoque Xavier Plée. « Et j'ai vu des députés qui cherchaient à instrumentaliser ce drame national et ces actes de bravoure traumatisants à des fins politiciennes, sans recul sur les témoignages apportés. Je m'interrogeais sur leur mandat ». Et comme il se sent « trop Troisième République », celle de Jaurès, Clémenceau, Blum, lui qui se destinait à la haute fonction publique plaque tout ! « La vie politique m'avait épuisé, surtout dans son évolution "tout pour la com". Pour ne pas mordre la ligne rouge (ndlr, sortir de son devoir de réserve), j'ai décidé de faire un break ». Et de partir loin, très loin...

Batucada et santería

En 2016, il vend son appartement parisien, quitte la fonction publique parlementaire et s'envole pour le Brésil. Fait de la batucada, découvre la santería à Cuba (culte vaudou) puis embarque ses deux filles alors âgées de 11 et 13 ans pour un tour du monde, et l'école à distance. « J'avais donné seize des meilleures années de ma vie à un idéal de démocratie parlementaire, ma désillusion était immense, j'avais besoin de me reconstruire », raconte sans pathos Xavier Plée, sourire extra-large inlassablement accroché sur ses lèvres.

De retour en France fin 2017, il crée une société de conseil en fiscalité et réalise plusieurs études pour la Société du Grand Paris. La troisième fait mouche, il répond à une question clé pour la survie de la SGP : un maître d'ouvrage public peut-il continuer à vivre sans fiscalité... et sans fiscaliste ? Le coût du Grand Paris Express avait déjà dérivé de 19 à 35 milliards (36,1 milliards d'euros aujourd'hui).

Des risques sous-estimés selon la Cour des comptes

En 2018, un rapport de la Cour des comptes reproche à la SGP de sous-estimer ses risques, de ne pas s'être équipée pour les identifier, qu'aucune fonction audit n'a été mise en place. Coup de tonnerre ! Une fonction Risk Management est créée, « mais elle a du mal à se faire entendre dans un univers de 'technos' et de couleurs de béton », sourit Xavier Plée qui se voit plus en vulgarisateur et en lanceur d'alerte « qu'en expert Excel et Powerpoint ». Pour l'ex-handballeur de compétition, le Risk Management à la SGP est un sport de combat : « Il faut être costaud en conformité, en contrôle

GRAND PARIS EXPRESS : LE CHANTIER DE TOUS LES SUPERLATIFS



Puits Maréchal Leclerc à Massy. Descente de la roue de coupe du tunnelier © Gérard Rollando

Deux cents kilomètres de métro automatique autour de la région Capitale - autant que l'actuel métro parisien, quatre nouvelles lignes (voir la carte interactive), l'extension de la ligne 14, 68 gares, plus de 20 tunneliers, deux à trois millions

de voyageurs quotidiens attendus : le Grand Paris Express (GPE) est un chantier titanique. Démarré en 2016, il devait être initialement bouclé pour les Jeux Olympiques de 2024. Suite à une réévaluation de son coût de réalisation (le projet est passé de 19 à 36,1 milliards d'euros) et un changement de gouvernance, la Société du Grand Paris, l'établissement public créé en 2010 et chargé de la conduite du projet, a failli rater la ligne de départ. Les financements du GPE sont maintenant sécurisés, les tunneliers creusent sans relâche. À la suite à un recalage gouvernemental des échéances de mise en service, deux tronçons stratégiques seront livrés pour l'échéance des JO de Paris : jusqu'à l'aéroport d'Orly au sud de la ligne 14, et jusqu'au village olympique à Saint-Denis Pleyel, au nord de la même ligne.

BIO EXPRESS

Le Bac à 15 ans, hypokhâgne puis Science Po Rennes dans la foulée, prépa ENA, concours d'administrateur des services de l'Assemblée nationale, «Mon projet de vie, c'était la haute fonction publique», résume Xavier Plée. Fils d'enseignants, une mère vendéenne, un père breton, il entre à 22 ans au secrétariat général de la présidence de l'Assemblée nationale, rejoint six ans plus tard la commission des Finances. De 2011 à 2014, il est rapporteur à la Cour des comptes, puis réintègre le palais Bourbon, à la commission des lois et dirige la commission d'enquête sur les attentats terroristes de 2015. Il anime la cellule de suivi permanente de l'état d'urgence. Il quitte définitivement la fonction publique parlementaire et part faire un tour du monde. Retour en France en 2017, il crée une société de conseil, la Société du Grand Paris lui passe commande, il finit par rejoindre l'établissement public en 2019. Il a succédé à Guillaume Lamy au printemps 2021 pour prendre les rênes de la direction Risques, Audit et Conformité.



financier, aborder la maîtrise des risques par le contenu, pas par la fonction, mettre beaucoup de pédagogie dans la demande, surtout dans une entreprise étendue comme la nôtre (maîtrise d'ouvrage directe et déléguée, ndlr), avoir des équipes capables de porter des risques non pas sur des courbes de simulation mais sur le terrain, en se nourrissant des retours d'expérience», poursuit le directeur des risques, citant le projet Crossrail à Londres, une ligne qui connaît des affres comparables à ceux de la SGP. Il est attaché à la pédagogie de l'exemple.

En 2019, la SGP est sommée par le gouvernement de faire un plan d'optimisation. Ici des élus, le calendrier s'allonge, des lignes sont retardées, le supermétro ne sera pas au rendez-vous des JO (lire l'encadré page 7). La SGP passe en mode bulldozer, recourt largement aux emprunts obligataires, 100%verts, en surfant sur les taux d'intérêt historiquement bas. Le Grand Paris Express devient financièrement et politiquement irréversible.

Une gestion du risque longtemps à bas bruit

«Mais la conscience de la fonction Risk Manager était encore inexistante», selon Xavier Plée qui avait rejoint en 2020 la direction du risque, comme responsable assurance et fiscalité.

«Depuis deux ans, la gouvernance de la SGP a affirmé sa volonté de se sophistiquer sur le sujet, elle s'est acculturée sur la gestion des risques», observe-t-il. Xavier Plée a pris ses fonctions en mars 2021, au même moment que Jean-François Monteils, le nouveau président du directoire. Son prédécesseur, Thierry Dallard, troisième président en dix ans, a été brusquement remercié par le gouvernement. «Le risque gouvernance est très important compte tenu de notre système, nous faisons travailler les quatre gros BTPistes, ils se nourrissent de nos aléas et de nos retards», décrit Xavier Plée.

Dans les locaux du Moods, l'immeuble flambant neuf de la SGP, il n'est jamais bien loin des trois hommes aux commandes de l'établissement public, Jean-François Monteils, Bernard Cathelain et Frédéric Brédillot. Capteur des signaux faibles, Xavier Plée aime être dans l'antichambre du pouvoir pour éclairer la décision publique. Avec Christophe Mur, responsable du Risk Management, venu de la SNCF, et trois autres Risk Managers, dont une femme, il forme une équipe de compétition et tente d'évangéliser «les couleurs de béton».

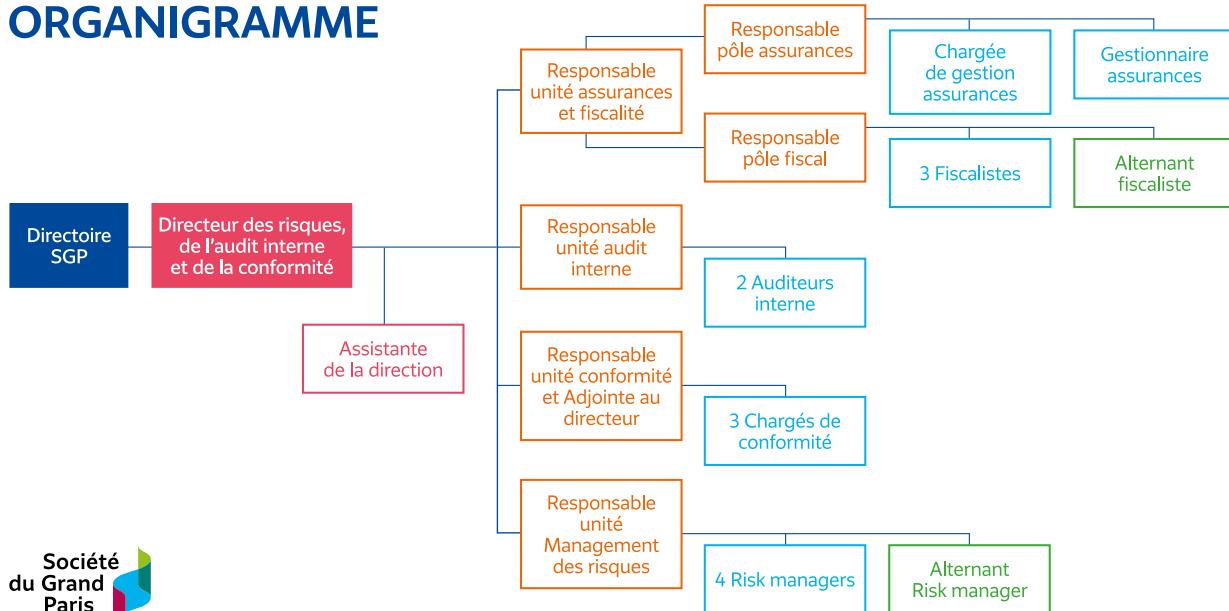
UNE STRATÉGIE ASSURANTIELLE DE LONG TERME GAGNANTE

Établissement public, la SGP n'est pas soumise à l'obligation d'assurance, elle pourrait s'assurer elle-même. Elle n'a pas fait ce choix. En 2017, elle a souscrit des garanties dommages et risques de construction sur des programmes de long terme, et sur un périmètre énorme. Elle ne peut que s'en féliciter car depuis, les prix ont flambé, la capacité a chuté, les franchises se sont envolées.

«Accompagnés par Gras Savoye, nous avions lancé un appel d'offres et acheté des assurances à des prix défiant toute concurrence», relate Xavier Plée. Les risques chantiers sont couverts par Axa XL, Scor et la Smabtp. Le risque environnement par Liberty, la décennale par Smabtp. «L'assurance cyber est un sujet d'avenir, on ne s'est pas encore assez posé la question, mais une récente panne sur notre serveur de données et l'incendie chez notre hébergeur OVH nous oblige à nous la poser aujourd'hui».

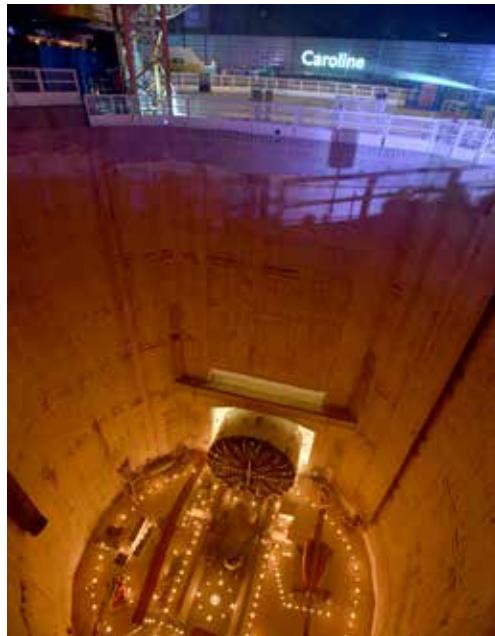
Quant à la gestion des tiers, les riverains, les élus locaux, «Le risque politique et d'image est trop fort, notre stratégie consiste à éteindre le feu : nous dépêchons sous 48 heures nos experts et ne laissons jamais traîner la moindre réclamation. Au besoin, nous payons nous-mêmes les expertises contradictoires. On agit, on apaise, on discute ensuite des responsabilités avec les parties prenantes», décrit le directeur des risques.

ORGANIGRAMME



XAVIER PLÉE ET L'AMRAE

C'est en prenant le poste de responsable Assurance et fiscalité de la Société du Grand Paris en 2020 qu'il adhère à l'Association. «Il existe bien une commission Construction à l'AMRAE, mais pour mieux documenter des risques génériques, l'Association devrait être un forum d'échanges et de retours d'expérience entre établissements publics maîtres d'ouvrage, dans des secteurs distincts. Nous manquons de contenu, de chiffages sur des risques techniques, d'approvisionnement, etc. À titre de comparaison, mes assureurs (AXA XL, SCOR, SMABTP, Chubb) m'ont demandé d'animer un atelier sur l'avancement du Grand Paris Express, sur la maîtrise des risques, le dispositif de prévention. En retour, je vais les interroger sur leurs enseignements de sinistres à l'international : le métro du Caire et de Singapour, par exemple».



Descente et montage du tunnelier Caroline à Massy, sur la ligne 18 du futur métro Grand Paris Express. Mise en service prévue en 2026. ©SGP/Gérard Rollando



Arrière-gare de Noisy-Champs. ©Claire-Lise Havet / SGP



Gare de Pont de Sèvres. Pose du tronçon trois de la passerelle. © David Delaporte



Descente et montage du tunnelier Caroline à Massy, sur la ligne 18 du futur métro Grand Paris Express. Mise en service prévue en 2026. ©SGP/Gérard Rollando

Christophe Mur

Risk Manager des grandes infrastructures

Au centre de toutes les expertises de la Société du Grand Paris qui pilote le futur métro de la métropole, Christophe Mur et son équipe de Risk Managers opérationnels cherchent à développer un binôme avec les « contract managers » pour mieux éclairer les directions de projets. Il plaide pour la création d'une commission Maîtrise d'ouvrage publique à l'AMRAE.

Venu du groupe SNCF, dont 13 ans passés dans la branche infrastructure de l'entreprise ferroviaire et quatre autres à l'audit interne, Christophe Mur a rejoint la Société du Grand Paris (SGP) en septembre 2020. Six mois après le déclenchement de la pandémie de Covid-19 qui a eu immédiatement des impacts sur le projet du Grand Paris Express. Il est responsable du management des risques de l'établissement public et gère une équipe de quatre Risk Managers au sein de la Direction des risques, assurances, conformité. Il anime toute la filière Risk Management qui compte une quinzaine de gestionnaires de risques.

La crise sanitaire ne figure pas dans la cartographie des risques de la SGP, «c'est un risque qui vient impacter tout le reste», résume Christophe Mur. À ce jour, elle a coûté un milliard d'euros au projet de métro, et retardé le calendrier de mise en service des lignes. Pour quantifier ses effets, travailler sur les impacts financiers et les délais, Christophe Mur cherche depuis son arrivée à la SGP à tisser des liens étroits avec les équipes du "contract management", «afin d'avoir des retours d'expérience sur ce qui a donné lieu à des transactions financières avec les entreprises sous-traitantes - dont les quatre majors du BTP, les risques qui étaient prévus aux contrats, ceux qui ne l'étaient pas, explique-t-il. Le but c'est d'alimenter la visibilité sur les risques à venir et alimenter le contract management sur les risques dans leurs contrats», ajoute Christophe Mur.

Il associe dans cette démarche les chefs de projets de chaque secteur, chaque tronçon de lignes du métro. Soit plusieurs dizaines. Une fois recueillis et identifiés l'ensemble des risques, il travaille avec les responsables du planning.

Au vu de l'ensemble des risques identifiés, sa direction a proposé au directoire de la SGP des plans d'actions, et contribué à la publication d'une nouvelle feuille de route. Validée par le conseil de surveillance (dont les membres sont des élus locaux et des représentants de l'État), elle a été rendue publique en juillet 2021. Avec les nouveaux coûts et le nouveau calendrier de mise en service des lignes.

Et parce qu'il a besoin de plus de retours d'expérience, Christophe Mur plaide lui aussi pour la création au sein de l'AMRAE d'une commission Maîtrise d'ouvrage publique, dont il est prêt à prendre la responsabilité. «Aujourd'hui, cette communauté professionnelle n'existe pas dans une instance précise», déplore-t-il. ■

« Aujourd'hui, la communauté professionnelle des maîtres d'ouvrage publics n'existe pas dans une instance précise »



Christophe Mur, Risk Manager opérationnel de la Société du Grand Paris.

3 QUESTIONS À

**Frédéric Brédillot,
membre du directoire de la Société du Grand Paris**

Dirigeant d'une société de projet d'infrastructure publique, qu'attendez-vous du Risk Management ?

D'abord et avant tout, un pilotage du projet plus performant par une meilleure allocation des ressources. Et cela à tous les niveaux, d'une maille opérationnelle au niveau le plus stratégique. S'approprier des risques, en faire ses risques, et ce possessif est déterminant, les connaître, et mieux savoir ainsi, à tous les niveaux, où mettre le poids du corps, et les maîtriser dans la durée sont des moteurs indispensables à la performance et la gestion des risques doit d'abord être un outil de la performance opérationnelle.

Tout en conservant une grande humilité face aux inconnues. Mais la période récente, où les cygnes noirs semblent parfois voler en escadrille, nous y aide!

La culture de la gestion des risques est peu étendue dans la sphère publique. Comment la dynamiser (si l'on n'a pas la Cour des comptes comme accélérateur) ?

La sphère publique est très diverse. Je ne suis ainsi pas certain que des entreprises publiques, comme EDF, ou les armées, avec naturellement les spécificités de

leurs missions et de leur histoire, aient beaucoup à envier aux entreprises privées dont la culture de gestion des risques est la plus développée.

Ceci étant dit, le sujet de fond, comme je l'entends parfois dans mes équipes, vient sans doute de la question de savoir qui est le patron. Ultimement, dans la sphère publique, le patron, c'est le peuple et, comme on le lit dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, « *la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration* ». Les administrations publiques sont donc historiquement d'abord dans une culture de contrôle, d'une part, et dans un débat de nature politique portant sur les objectifs à poursuivre qui ne sont pas toujours évidents ou consensuels, d'autre part.

Il en découle peut-être que la gestion des risques a parfois trop tendance, dans le secteur public, à venir d'en haut ce qui rend probablement plus difficile de la connecter efficacement aux besoins opérationnels. Cela peut aussi expliquer qu'elle peine parfois à se déployer faute d'objectifs clairs ou de capacité à partager collectivement sereinement autour d'échecs, ce qui peut également être un frein à l'évaluation des politiques publiques.



Que conseilleriez-vous à un homologue qui crée la fonction Risk Management dans sa structure, en termes de profil et d'organisation ?

Je lui conseillerais d'abord de s'appuyer sur des équipes de la qualité de celles dont la SGP a eu la chance de pouvoir se doter!

Ensuite, je suis convaincu qu'il est opportun de combiner une structure centrale forte, au service de l'appui méthodologique, du retour d'expérience et de l'harmonisation des pratiques, et une réelle déconcentration ou garantissant que les entités opérationnelles se sont pleinement approprié la gestion des risques.

Enfin, c'est très souvent vrai mais cela l'est particulièrement en cette matière, la diversité des profils et des parcours me semble évidemment un élément important de l'efficacité du dispositif.



Perspective 3D de la gare Le Blanc-Mesnil



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

Mouvements depuis septembre 2021

Ils et elles ont bougé

Hélène Bodin, précédemment Directrice de l'audit interne d'**Europcar International**, est la nouvelle directrice groupe de l'audit interne, du contrôle interne et du risque de **Kaufman & Broad GIE**.

Sandra Cayemithe, auparavant Responsable assurances dommages aux biens de **Veolia**, a rejoint **L'Oréal** au poste de Directrice adjointe assurances.

Sylvie Guichaoua, précédemment Risk Manager chez **SIRCA – CIRM**, occupe aujourd'hui la même fonction au Groupe Legendre.

Pierre Marchon, précédemment Directeur des opérations de **Théorème Consultants**, est aujourd'hui Senior advisor chez **16M Conseil**.

Anne-Claude Pinget occupait le poste d'Insurance and Risk Manager d'**Akka Technologies**. Elle a rejoint le groupe lyonnais **GL Events** Support pour être sa nouvelle Responsable assurances groupe.

Jean-Charles Weslinck, précédemment Responsable assurances groupe du **Groupe Crédit Mutuel Nord Europe**, a rejoint **Kiloutou** au poste de responsable risques et assurances.

En vue



Nadia Côté, AGCS

Nadia Côté rejoint Allianz Global Corporate & Specialty. Elle succèdera à Alfredo Alonso en mai 2022, en tant que directrice régionale Londres et pays nordiques. Rappelons que la France est dans la direction Méditerranée et Afrique, dirigée

par Patrick Thiels (voir Atout Risk Manager n° 27). Après un début de carrière aux lignes financières chez AIG, elle avait rejoint ACE devenu Chubb dont elle fut la responsable pour la France avant de rejoindre Londres en mars 2020 pour diriger les grands comptes de Chubb Europe.



AMRAE FORMATION DÉCROCHE LA CERTIFICATION QUALIOPI

AMRAE Formation est désormais un organisme de formation certifié QUALIOPI et sans aucune non-conformité.

«La certification Qualiopi atteste de la qualité du processus mis en œuvre par AMRAE Formation concourant au développement des compétences et valorisant la lisibilité de l'offre de formation auprès des entreprises et des usagers,» précise Léopold Larios de Piña, Vice-président Formation de l'AMRAE.

«Le travail préparatoire à l'audit a été un processus engageant pour l'ensemble du pôle Formation de l'AMRAE. Nous avons consacré de longues semaines rythmées par les sept critères et les 32 indicateurs permettant d'attester de la conformité d'AMRAE Formation avec le Référentiel National Qualité. Tout

aura été passé au crible de la communication de notre offre, au contenu des formations dispensées jusqu'au suivi de nos étudiants. La démarche Qualiopi nous apporte une sécurisation quant aux engagements de nos financeurs, une reconnaissance et un gage de qualité pour nos clients et toutes les parties prenantes.

Cette certification a renforcé l'attractivité de notre organisme de formation. Qualiopi est en effet une source d'opportunités!»

Toute l'équipe d'AMRAE Formation est à votre écoute pour vous apporter une solution formation correspondant à vos besoins.

Il existe 3 manières de résoudre un sinistre :

Le dialogue

Le dialogue

Le dialogue

Qu'il s'agisse de sinistres internationaux ou locaux, complexes ou simples, importants ou mineurs, nos experts indemnisation sont compétents pour trouver des solutions adaptées. Nous vous tenons informés à chaque étape et discutons de nos décisions avec vous en toute transparence.

Chubb met à votre disposition un Chargé de Clientèle Indemnisation garant des process prédéfinis conjointement et de la qualité de service toutes branches de risques confondues.

Si vous posez des questions sur les risques de votre entreprise, parlons-en ensemble.
Retrouvez plus d'informations sur notre site Chubb.com/fr.

CHUBB®

En vue

RASSURÉS ! UNE SOLUTION D'ASSURANCE ANNULATION POUR LE SPECTACLE VIVANT.



Malika Seguineau, Déléguée générale de PRODISS



Pour les TPE et les PME opérant dans le même secteur d'activité, la mutualisation des ressources techniques et financières est l'une des réponses les plus pertinentes dans le contexte assurantiel actuel. Illustration avec l'initiative du PRODISS, syndicat national du spectacle musical et de variété qui a organisé pour ses adhérents deux solutions d'assurance simples pour faciliter la relance du secteur après un arrêt complet de plus d'un an.

Assurances Annulation et Pertes Financières : pallier l'inadaptation de l'assurance et des réponses publiques

Dans le monde du spectacle, bien que l'assurance annulation ait toujours existé, de nombreux professionnels étaient jusqu'alors, pas ou mal assurés.

Durement éprouvées par la crise

de la Covid-19, les entreprises du secteur, majoritairement des PME et des TPE, se sont confrontées à un marché où il leur est devenu difficile de bénéficier des taux et garanties autrefois consentis par les assureurs.

En 2021, préparant la réouverture des salles de spectacles et anticipant les risques d'annulation en raison de personnels ou d'artistes indisponibles à cause de la Covid-19 (malades, cas contact) ou de nouvelles interdictions administratives, le PRODISS a lancé un appel d'offres pour construire une solution assurantuelle claire et compétitive pour aider le redémarrage de l'activité après une crise sanitaire sans précédent.

Appel d'offres, sélection, mise en place : six mois pour préparer 2022.

Épaulé par le cabinet de conseil KYU pour le recueil des besoins des adhérents du PRODISS, la rédaction du cahier des charges et la sélection du courtier et des assureurs (voir également Atout Risk Manager n° 6), l'exercice était original : mise en place de deux solutions uniques d'assurances au texte clair avec des garanties larges à des taux compétitifs et pré-agrées pour permettre aux adhérents du PRODISS d'y adhérer facilement.

« Premier point fort d'attention, les souscripteurs ne sont pas des Risk Managers aguerris au wording, mais des "tourneurs", des exploitants de salles, pour qui l'assurance rime – surtout à cette époque – avec défiance et carence » soulignent Laurent Giordani et Amal El Bekri pour KYU.

« Après la consultation de trois courtiers et un duo d'assureurs, nous avons retenu Aon, qui avait racheté en 2019 Ovatio, un courtier spécialisé sur nos métiers », indique Malika Seguineau,

Déléguée générale de PRODISS. « Nous souhaitions une offre d'assurances pertes financières liées à l'annulation d'un spectacle ou à l'impossibilité d'exploiter une salle, qui soit claire, avec une souscription simplifiée, des taux compétitifs et exclusivement réservée à nos adhérents ».

Au terme de la phase de consultation, le PRODISS a retenu le duo Areas/Maif, acteurs déjà présents sur le risque audiovisuel et sur l'assurance annulation.

En mutualisant ses risques, le PRODISS a obtenu deux dispositifs d'assurances offrant un niveau de protection élevé et négocié à des conditions économiques que les adhérents n'auraient jamais obtenues individuellement.

À ce jour, 58 adhérents y ont souscrit.

« En pleine 5^e vague de la Covid-19, alors que contamination et cas contacts se multiplient, nos adhérents se sentent mieux soutenus et couverts. Je reste convaincue qu'une branche professionnelle peut être un acteur efficient, au plus près des besoins de ses membres sur leur couverture d'assurance » conclut Malika Seguineau.

DEUX SOLUTIONS D'ASSURANCES

La première solution s'adresse aux producteurs, organisateurs de spectacles et festivals pour couvrir les risques annulation de leurs évènements. Clarté de la rédaction de la police pour limiter le risque d'interprétation en cas de sinistre, taux spécifiques particulièrement compétitifs et pré-agrées, les adhérents peuvent de façon inédite souscrire une option de couverture des risques d'indisponibilité des personnes liés à la Covid-19. Une souscription entièrement digitalisée et quasi-automatique dans la plupart des cas.

La seconde solution, à la rédaction et aux taux également compétitifs, est destinée à couvrir les pertes financières pour les exploitants de salles.



 **Collomé
Frères**

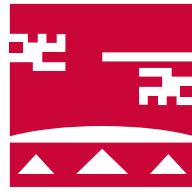
Demain, aujourd'hui, comme hier...

www.collome.fr

Nouveaux adhérents depuis fin septembre 2021

Ils ont rejoint L'AMRAE

| | | | |
|--|--|--|--|
| Maila Antonozzi Insurance supervisor Technip France SAS | Matthieu Castilan Avocat BFPL Avocats | Amal El Bekri Consultante KYU Associés | Stéphane Leblan Directeur juridique, conformité, contrôle interne Verspieren |
| Rajaa Aouina Directrice business développement Stelliant Solutions Stelliant | Luc Charvin Responsable département achats et assurances CARSAT Centre Val de Loire | Sylvaine Equinet Directrice qualité risques & contrôles Verspieren | Barbara Le Pitre Risk Manager TF1 SA |
| Nicolas Arpagian Director cybersecurity strategy Trend Micro | Valentine Chauvigné Juriste assurances et contentieux Servier Monde | Marion Fabrello Responsable juridique Pomona | Olivier Leca Avocat Leca & Associés |
| Joël Arrouas Consultant senior Dynagest | Sébastien Chossec ITM Entreprises | Lucia Ferreira Chef de groupe Bouygues Construction SA | Jacqueline Legrand CEO Maptys |
| Kévin Aubras Responsable GRCI Mutuelle Générale De La Police | Marilou Colaianni Analyste risques La Française des Jeux | Jean Luc Fevres Directeur de la conformité Groupe La Poste | Amélie Legrand Responsable risques et qualité Verspieren |
| Germain Auger Directeur juridique, conformité et assurances Groupe Legendre | Damien Comandon Directeur général France Polygon France | Alain Galli Responsable audit & risques GRTgaz | Rodolphe Lemasson Business développeur Cabinet Roux |
| Leslie Azoulay Chargée d'affaires EDF Assurances | Séverine Dangel Chief compliance, risks & ethics officer Somfy | Marc Gallice Responsable assurances adjoint GCC | Xavier Lepage Responsable adjoint assurances groupes Vivescia |
| Philippe Balon Avocat Cabinet Balon | Céline Decaen Responsable conformité anti-corruption La Française des Jeux | Charlotte Gonon Chargée d'affaires responsabilité civile EDF Assurances | Antoine Loir Analyste conformité anti-corruption La Française des Jeux |
| Mylène Bargues Chef de projet compliance Roche SAS | Frantz Degboe Responsable gestion des risques et du contrôle interne Mutuelle Générale Des Cheminots | Nawel Goual Global risk analyst Biomerieux | Lisa Marchand Analyste conformité anti- corruption confirmé La Française des Jeux |
| Christine Benoît Ingénieur projet et finance RATP | David Deguillaume Directeur juridique Suez RV France | Thimothée Haquin Risk Manager Auchan Retail International | Clotilde Marie-Puig Responsable projet management risque/bcp Latecoere |
| Jérémie Bouteraa Head of resilience OVHcloud | Gérard Deilles Coordinateur central résilience CNES - Centre Spatial De Toulouse | Manal Karfawi Risk Manager OCP SA | Stéphane Menchi Chargé de mission défense RATP |
| Sabine Brugere Insurance manager Volvo Financial Services | Emmanuel Delesque Chef de groupe Bouygues Construction SA | Astrid Lac Responsable financier EDF Assurances | Florian Millot Chief financial officer Omnium Reinsurance Company SA |
| Frédérique Casse Legal counsel Akuo Energy | Elodie Dunand Loss control manager Faurecia | Nicolas Laederich Directeur juridique international Orange | Stéphane Nguyen-Huu Manager risques & contrôles internes Accenture |
| | | Laurence Laude Risk Manager Luxair SA | |



E Q U A D

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

Tous nos secteurs d'activités sont à découvrir sur :

www.equad.fr

INDUSTRIE | CONSTRUCTION | ÉNERGIE | ENVIRONNEMENT | AGROALIMENTAIRE

| | | | |
|---|---|--|--|
| Jean-Philippe Olivier Group risk director Coface | Aurélie Prevelle Chef de projet compliance Roche SAS | Béatrice Rouillard Responsable administrative et ventes Novasecur | Pierre-Alexandre Vanet Risk Manager financier Fonds de Garantie des Victimes |
| Rebiha Ouari Directrice audit & conformité Seqens | Richard Quique Responsable système information EDF Assurances | Hajer Saoudi Chargée d'assurances Groupe Spie | Serge Eric Yao Senior manager contrôle et pilotage SUNU Assurances Vie Côte d'Ivoire |
| Eunyoung Park Insurance manager Valeo Management Services | Emmanuel Rampon Risk Manager Interpol | Aline Schmitz Consultant manager Mazars | Faouziath Yaya Auditrice interne GIE Klesia |
| Timothy Passerat De La Chapelle Chef de groupe Bouygues Construction SA | Morgane Raphalen Cadre principal Bouygues Construction SA | Christelle Schneider Directrice audit, risques et contrôle interne ITM Entreprises | Michèle Zekam Group Risk & Insurance manager France MBDA France |
| Benoît Peltier Auditeur interne confirmé La Française des Jeux | Julie Reichenbach Responsable département assurances de responsabilité civile, de personnes et contentieux patients Servier Monde | Aurélie Senechal Responsable assurance Orange | |
| Pascal Pfeiffer Managing consultant Global Risk Consultants | Tanguy Robet Directeur des opérations Novasecur | Charlene Trancart Juriste EDF Assurances | |
| Isabelle Pouzeaud Actuaire chargée d'affaires EDF Assurances | | | |

Vous souhaitez devenir adhérent de l'AMRAE
Contactez-nous par e-mail : axel.boleor@amrae.fr



L'assurance spécialisée pour un monde complexe

Ce qui différencie Beazley

- Des solutions de transfert de risque ingénieuses construites dans un dialogue constant avec nos clients
- Une culture qui valorise l'audace et l'amélioration continue
- Notre aptitude à rendre simple ce qui est compliqué.

Nos domaines d'expertise et de services

- Art et Précieux
- Assurance et services Cyber
- Aviation et Spatial
- Lignes financières
- Réassurance traités
- Responsabilité civile professionnelle
- Risques politiques et de Crédit
- Terrorisme

beazley

S'adapter au changement. Ensemble

Chez Liberty Specialty Markets, nous savons que pour relever les défis d'aujourd'hui et concrétiser les opportunités de demain, une bonne collaboration est indispensable.

www.libertyspecialtymarkets.com



For Mutual Advantage

Liberty Specialty Markets (LSM) est le nom commercial de Liberty Specialty Markets Europe Sàrl (LSME), agissant pour le compte et par mandat de. Liberty Mutual Insurance Europe SE (LMIE), membre du Groupe Liberty Mutual Insurance. LSME et LMIE sont enregistrées au Grand-Duché du Luxembourg (respectivement sous les n° B216199 et n° B232280) et domiciliées au 5-7 rue Léon Laval, L-3372 Leudelange, Grand-Duché du Luxembourg. Leurs succursales en France sont domiciliées au 42 rue Washington, 75008 Paris et enregistrées au RCS de Paris (respectivement sous les n° 831 623 699 et n° 408 774 610). Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.libertyspecialtymarkets.com.

Dossier

Risque climatique : les Risk Managers veulent être mieux armés

| | |
|---|----|
| Huit clés pour mieux appréhender le risque climatique | 25 |
| Interview : Isabelle Gout, Directrice Audit, Risques et Compliance de Labeyrie Fine Foods | 26 |
| Baromètre AMRAE en partenariat avec Axa Climate : des Risk Managers convaincus mais un peu perdus | 27 |

Risque climatique : les Risk Managers veulent être mieux armés

En ouvrant ce nouveau front sur leur champ de bataille, le risque climatique bouleverse les Risk Managers. Ils se sentent parfois démunis face à ces nouvelles responsabilités, mais sont conscients que ce sujet brûlant peut accroître leur visibilité en entreprise. Explications.



Le changement climatique constitue un risque majeur pour les entreprises sur deux plans. « Tout d'abord en tant qu'acteur du changement climatique, l'entreprise se doit de réduire son impact carbone et son empreinte environnementale à tous les niveaux » explique Thibaud Moulin, Partner chez KYU, coauteur avec l'AMRAE de « La Gestion des risques de la supply chain » dont la seconde édition sera présentée aux prochaines Rencontres AMRAE du Risk Management.

Il lui faut repenser dès le début ses produits et services de manière verte : s'approvisionner, produire, promouvoir et expédier différemment. Non seulement pour éviter un risque de non-conformité réglementaire, mais aussi pour ménager son risque de réputation et d'atteinte d'image. En parallèle, toute entreprise est également susceptible d'être un jour victime du changement climatique et impactée par une catastrophe naturelle inattendue, soit directement (usines, machines, hommes, marchandises) soit indirectement (fournisseurs de sa chaîne logistique). « Nous sommes clairement confrontés à une montée des risques climatiques, tant en fréquence qu'en intensité, quel que soit le scénario retenu pour les années à venir » insiste Michel Josset, Président de la Commission Prévention et Dommages aux biens de l'AMRAE et Directeur Assurances, Prévention et Immobilier de Faurecia. Inutile de

multiplier les exemples, il suffit de se souvenir de l'ouragan Maria en 2017 qui avait ravagé l'île de Porto Rico et sur laquelle 11 des 20 plus gros laboratoires pharmaceutiques mondiaux avaient leur usine. Résultat : un impact immédiat sur la production et la distribution de 13 des médicaments les plus vendus dans le monde durant plusieurs semaines.

Le recul de l'assurance

Cet accroissement du risque climatique intervient dans un contexte de durcissement du marché. « Nous assistons à un recul des assureurs du fait de la sinistralité : ils réduisent leurs expositions pays par pays et renégocient les conditions de couverture avec une augmentation des franchises et des primes, une réduction des capacités, voire parfois des refus de garantie ». Et d'ajouter : « Les entreprises sont amenées à faire des impasses de couverture et à moins se prémunir, car les dérives de primes représentent une contrainte qui n'est pas tenable. On assiste donc progressivement à la nécessité d'un retour à une gestion technique saine ».

Des Risk Managers amenés à faire évoluer leur approche

Dans ce contexte, les Risk Managers se retrouvent en première ligne pour appréhender le risque climatique et se sentent parfois un peu seuls et démunis quand il s'agit de trouver la bonne méthodologie. Surtout dans les ETI



« Les données existent en interne mais le défi consiste à les faire remonter et à pouvoir les exploiter. »

Thibaud Moulin,
Partner, KYU Associés



« Les entreprises sont amenées à faire des impasses de couverture et à moins se prémunir, car les dérives de primes représentent une contrainte qui n'est pas tenable. On assiste donc progressivement à la nécessité d'un retour à une gestion technique saine. »

*Michel Josset,
Président de la Commission Prévention et
Dommages aux biens de l'AMRAE ; Directeur
Assurances, Prévention et Immobilier de Faurecia*

qui n'ont pas les moyens des grands groupes. « Il s'agit d'un risque évolutif, qui est difficile à appréhender » reconnaît Isabelle Gout, Directrice Audit, Risques et Compliance de Labeyrie Fine Foods (lire interview page 26). Nombreux sont les gestionnaires de risques qui en sont encore aux prémisses et commencent à peine à intégrer le risque climatique dans leur cartographie des risques majeurs. « Le risque climatique fait partie intégrante des attributions des Risk Managers en termes de coordination et de pilotage. Pour autant, jusqu'à peu, il n'était pas dans leurs priorités, loin derrière le risque cyber ou celui de la supply chain, les Risk Managers ayant parfois du mal à faire le lien entre risques naturels et risques opérationnels » déplore un expert en Risk Management, ancien industriel. « Le baromètre AMRAE/Axa Climate va accélérer leur prise de conscience sur l'importance de ce sujet, qui n'était peut-être pas au-dessus de la pile pour eux, mais qui va s'imposer dans leur agenda dans les prochaines années, voire les prochaines décennies (lire les résultats du Baromètre page 27) » estime Michel Josset, qui ajoute : « Si le risque climatique engendre de nouvelles responsabilités pour les Risk Managers, il génère aussi de nouvelles opportunités en termes de visibilité et d'échanges au sein de l'entreprise ». Parmi les fonctions avec lesquelles le Risk Manager va être amené à collaborer plus étroitement, les fonctions RSE (en charge des divers rapport relatifs à la responsabilité sociétale de l'entreprise et des risques associés, dont le risque climatiques). Neutralité carbone et le Responsable climat, s'il existe (fonctions qui commencent à apparaître dans les grands groupes), et bien sûr les achats, la supply chain, la logistique et le développement commercial... le risque en matière de continuité d'activité n'existant pas seulement dans l'entreprise mais aussi chez ses fournisseurs. « L'ensemble de ces personnes vont devenir des interlocuteurs naturels pour le Risk Manager. Cela va faire évoluer la fonction elle-même, la faire grandir. Le Risk Manager sera alors en mesure d'aider l'entreprise à réfléchir sur

son empreinte environnementale et la façon dont elle se protège par rapport au risque climatique dans son positionnement stratégique » explique Thibaud Moulin. Compte tenu de sa place centrale dans l'organisation, le Risk Manager semble être ainsi le maillon idéal pour assurer la coordination et le pilotage des risques climatiques. « Indubitablement, les engagements RSE vont faire émerger des nouveaux risques pour les entreprises. Les Risk Managers doivent s'inviter à la table de la RSE, en abordant par exemple ses implications sur les programmes d'assurance, en modélisant les risques physiques et en identifiant les risques de non-atteinte des objectifs », confirme François Lanavère, Head of Business Development d'Axa Climate.

Rassembler les données en interne

Sur le plan méthodologique, les règles sont simples. Afin de bien appréhender le risque climatique, il est essentiel de commencer par réaliser un état des lieux en interne à la fois de l'impact carbone de toute sa chaîne de production, mais aussi de toutes ses expositions de manière exhaustive : localisation précise des implantations, valeurs des biens mobiliers et immobiliers, nature des structures et des bâtiments... « Certains Risk Managers ont déjà franchi cette étape et mettent à jour leur empreinte carbone de manière dynamique pour disposer en permanence de données récentes ». D'autres ont parfois un niveau de connaissance moindre. « Les données existent en interne mais le défi consiste à les faire remonter et à pouvoir les exploiter » précise Thibaud Moulin.

Des données sur le climat de moins en moins fiables

Une fois ce recensement des actifs effectué, il faut procéder à leur analyse à l'aune de données

« Les Risk Managers doivent s'inviter à la table de la RSE, en abordant par exemple les implications sur les programmes d'assurance, en modélisant les risques physiques et en identifiant les risques de non-atteinte des objectifs. »

*François Lanavère,
Head of Business Development
d'Axa Climate.*





« Pour ce qui est de notre impact sur le risque climatique, je collabore étroitement avec notre équipe RSE, qui est accompagnée par deux cabinets de conseil spécialisés. Nous sommes en train d'établir notre première cartographie RSE, étroitement corrélée à la stratégie de l'entreprise. »

Isabelle Gout,
Directrice Audit, Risques et Compliance
de Labeyrie Fine Foods

externes d'exposition climatique. Or leur accès demeure difficile : les cartes de risques existent, réalisées le plus souvent par des organismes internationaux (Researchgate, Oxfam, Germanwatch...), des assureurs (AXA XL, Allianz, Covea...) ou des réassureurs (CCR, SwissRe, MunichRe, Scor...). « Ces cartes constituent un bon point de départ mais elles deviennent obsolètes, car basées sur la sinistralité passée. On en tire des statistiques et des probabilités de survenance de sinistres qui correspondent de moins en moins à la réalité» pointe Michel Josset. Et d'illustrer : « nous voyons apparaître aujourd'hui des événements inédits. Le changement climatique modifie les paramètres et génère des événements hors-cadre jamais connus auparavant, comme les précipitations exceptionnelles qu'a subies l'Allemagne cet été. Et leur récurrence risque de s'accentuer». Une incertitude qui crée un vrai problème pour les Risk Managers, contraints d'effectuer des choix d'implantation d'usines ou de bureaux sur la base de données incertaines.

L'intérêt de la modélisation prédictive

Des solutions commencent à émerger. Pour remédier à cette obsolescence progressive des cartes de risques climatiques et anticiper les changements à venir, plusieurs assureurs et réassureurs travaillent aujourd'hui sur la modélisation des impacts du réchauffement climatique à l'échelle de la planète. Ce service est fourni sous forme de prestations à leurs assurés mais aussi à toute entreprise intéressée par ces informations à très forte valeur ajoutée. « C'est le rôle des assureurs et des réassureurs d'anticiper les impacts du changement climatique, il s'agit de leur cœur de métier. Leurs résultats dépendront directement de leur capacité à anticiper les accumulations. Cette expertise qu'ils dirigeaient jusqu'ici en interne vers leur département souscription doit aujourd'hui être transformée en prestation de service tournée vers l'externe. Les Risk Managers en ont besoin et c'est là que se situe l'enjeu ». Axa Climate, un

des premiers à avoir pris le sujet à bras-le-corps, travaille aujourd'hui avec de nombreux grands comptes du CAC 40 sur le sujet. Mais d'autres acteurs comme Swiss Re et Munich Re sont également bien avancés dans leur offre de services. Certains courtiers également, à l'image de Marsh, qui propose une modélisation prédictive au sein de sa ligne de services Marsh Advisory ou de Gras Savoye qui propose ce service via son équipe R&D climat, composée de chercheurs et de doctorants, en partenariat avec MunichRe. Connaissant parfaitement les impacts et les assurés, les acteurs de l'assurance ont toutes les cartes en main et n'hésitent plus à recruter des scientifiques pour étoffer leur expertise climatique. De son côté, le consultant Predict Services a réussi à s'imposer comme l'expert français de la gestion de l'alerte et de la gestion de crise en matière de risque climatique. « Nous accompagnons les Risk Managers, pour leur permettre d'être encore plus efficaces au quotidien. L'élément clé de notre service est la veille hydrométéorologique permanente (satellites, radars, capteurs au sol.) qui permet d'informer immédiatement nos utilisateurs lors de risques d'inondations, de tempêtes, de submersions marines ou de fortes chutes de neige. Nous pouvons anticiper, localiser et analyser précisément le risque induit, sa chronologie et son intensité » explique Alix Roumagnac, Président de Predict Services. Un service qui permet aux entreprises de réagir vite en cas d'incident climatique inhabituel et non prévisible, en activant le plan de gestion de crise ou de continuité d'activité, afin d'en réduire les conséquences.

Enclencher la transformation environnementale

« À terme, il faut espérer que les modélisations seront assez fines et précises pour apporter des réponses au cas par cas aux Risk Managers souhaitant implanter un site dans une région ou désireux de renforcer les mesures de protection de façon adaptée sur des sites existants » avance Thibaud Moulin, dont le cabinet fournit un



Antoine Denoix,
Directeur d'AXA Climate

accompagnement sur l'organisation opérationnelle et la méthodologie à déployer pour mieux appréhender le risque climatique. Les données prédictives sur les conditions climatiques futures peuvent par exemple permettre de décider aujourd'hui de l'installation d'un système d'isolation ou de climatisation dans un bâtiment, compte tenu de l'évolution prévisible des températures, évitant ainsi de futurs travaux ou pire, que le bâtiment ne devienne inutilisable dans dix ans. Et si ces nouveaux outils prédictifs ont un coût, gageons que les directions générales sauront

suivre les conseils avisés de leur Risk Manager pour ne pas s'en priver. « Quand on a vécu l'inondation d'une usine et sa mise à l'arrêt durant plusieurs jours, les images restent en mémoire. S'il vient avec une vraie méthodologie, un budget et un planning, le Risk Manager sera entendu, car le risque climatique est là et personne ne le nie », estime Michel Josset. « La transformation digitale a beaucoup occupé les entreprises ces vingt dernières années. C'est maintenant au tour de la transformation environnementale, pour les prochaines décennies » conclut-il. ■



« Nous pouvons anticiper, localiser et analyser précisément le risque induit, sa chronologie et son intensité. »

Alix Roumagnac,
Président de Predict Services

HUIT CLÉS POUR MIEUX APPRÉHENDER LE RISQUE CLIMATIQUE

1. Recenser ses expositions (liste exhaustive des sites et implantations)
2. Faire remonter le maximum de données des filiales
3. Établir une cartographie du risque climatique en y associant les départements RSE, achats, supply chain etc.
4. Utiliser les données de sinistralités des assureurs et réassureurs pour faire une analyse de ses risques naturels
5. Inclure le risque climatique dans l'analyse des projets de développement, d'acquisitions de nouveaux sites et dans la gestion des risques de tiers comme la gestion de la supply chain
6. Identifier avec son assureur les expositions principales et définir les priorités, selon la criticité stratégique des sites
7. Faire un diagnostic technique (étude d'ingénierie) des expositions principales et leur appliquer les remédiations nécessaires (renforcement, protection...) selon leur coût et leur faisabilité
8. Dans un second temps, compléter cette analyse factuelle avec un prisme d'anticipation, à l'aide des outils de modélisation prédictive du risque climatique



Isabelle Gout, Directrice Audit, Risques et Compliance de Labeyrie Fine Foods

«J'ai commencé à m'intéresser au risque climatique récemment»

Sous quel angle appréhendez-vous le risque climatique ?

En tant qu'entreprise en lien avec l'agriculture et l'élevage, Labeyrie est directement concernée et exposée aux risques naturels pour deux raisons : la plupart de nos sites se trouvent souvent en zone rurale et donc proche d'un écosystème naturel exposé au climat. Par ailleurs, notre activité consiste à transformer une matière provenant du monde du vivant (végétal, animal) et donc très fortement impactée par le changement climatique. Mais comme toute entreprise, nous sommes aussi un acteur soucieux du risque climatique. Depuis deux ans, notre équipe RSE travaille à l'amélioration de notre bilan carbone et de notre empreinte environnementale, avec des objectifs ambitieux qui se traduisent par des engagements et des projets opérationnels sur l'évolution des emballages, des routes de transport, des flux d'achats... Nos crevettes viennent par exemple d'Amérique du Sud ou d'Asie, les poissons (saumon, cabillaud, hareng...) proviennent de l'océan Atlantique Nord ou d'Alaska, la totalité de notre transformation se fait en France et en Écosse. Les changements climatiques peuvent donc affecter cette matière première vivante dans ses caractéristiques.

Pourquoi ce risque vous semble-t-il difficile à gérer ?

Avec un milliard d'euros de chiffre d'affaires, nous sommes à la fois grands chez les petits mais petits chez les grands. Nous ne disposons pas de la même capacité de traitement que les grands groupes et clairement notre vision à date n'était pas encore mature sur le sujet. Toutefois nous avons initié cette année un groupe de travail conjoint «RSE – Risk Manager» pour établir une cartographie du risque climatique. Jusqu'à il y a un an, j'étais seule sur ma fonction et n'avais pas le temps de commencer cette réflexion. Je me concentrerais sur les

risques opérationnels classiques comme l'incendie ou le risque cyber. Forts du renforcement de l'équipe, nous sommes en train de revoir nos axes de priorité, notamment en matière de responsabilité. Cela influe sur mon rôle de Risk Manager, qui s'ouvre notamment à l'analyse des risques liés à notre environnement.

Des exemples de sinistres climatiques chez Labeyrie ?

En dix ans, nous avons eu deux sinistres de catastrophes naturelles. Un fort épisode de gel intense en février 2012 en Alsace qui a mis à l'arrêt nos équipements techniques, pourtant couverts. En février 2013, un épisode neigeux intense et inhabituel à Fécamp a mis à mal la résistance de notre charpente et du système de sprinklage à des charges inhabituelles. Sans provoquer d'arrêt de l'activité, les travaux ont quand même perturbé nos zones de production pour gérer la co-activité et les intervenants extérieurs. Les tempêtes de 1999 et 2009 qui ont affecté le Sud-Ouest auraient pu faire de gros dégâts sur notre site de Saint-Geours-de-Maremne dans les Landes, où nous produisons saumons et canards. Cette alerte nous a depuis incités à couper de nombreux arbres jugés trop proches des bâtiments du site, et à en replanter plus loin.

Avec qui travaillez-vous sur ces sujets ?

Pour ce qui est de notre impact sur le risque climatique, je collabore étroitement avec notre équipe RSE, qui est accompagnée par des cabinets de conseil spécialisés. Nous sommes en train d'établir notre première cartographie RSE, étroitement corrélée à la stratégie de l'entreprise. Je leur apporte la méthodologie, ils fournissent la matière. En ce qui concerne la protection de notre activité face au risque climatique, je suis en relation avec la Direction des Opérations, qui comprend la Direction industrielle, les Achats, la Qualité et la Supply-chain. Mais l'accompagnement de l'ingénieur prévention du programme

d'assurance dommage aux biens est essentiel : les assureurs disposent de données statistiques sur l'exposition aux catastrophes naturelles utiles pour nos prises de décisions sur nos sites industriels. L'assurance paramétrique peut être une solution à étudier pour couvrir le risque de grippe aviaire qui affecte nos élevages IGP du Sud-Ouest, ce risque est directement lié à l'arrivée des oiseaux migrateurs, connus pour être des vecteurs de transmission. Les routes de passages des oiseaux migrateurs changent chaque année en fonction des températures, des masses d'air et donc... du climat. Dans notre métier, un épisode de grippe aviaire, cela signifie quatre mois de vide sanitaire minimum et d'inertie. Nous avons d'ailleurs décidé d'acquérir en 2018 un site d'élevage et de transformation en Vendée pour mieux répartir notre risque.

Quelles sont vos attentes en termes d'outils ou d'accompagnement ?

Honnêtement, je suis à la recherche de points d'appui. Je consulte les études publiées par les assureurs et les réassureurs sur le sujet et je récolte dès que je peux les témoignages d'autres Risk Managers dans l'agroalimentaire, mais aussi dans d'autres secteurs. Parfois, je consulte les rapports RSE de mes concurrents. Cependant l'information reste encore limitée. Il y a beaucoup de rapports très macros publiés par des organisations internationales travaillant sur le changement climatique, toutefois il est difficile de faire le lien avec notre activité. J'aimerais disposer d'une synthèse de ces études pour mon secteur d'activité, une sorte d'étude de référence, qui mettrait en avant les avancées d'entreprises leaders sur l'agroalimentaire. Connaître les moyens que ces dernières ont mis en œuvre, leurs plans d'actions, ce qu'elles en ont retiré et leurs prochaines étapes serait d'une grande aide. Un cabinet indépendant pourrait faire cette synthèse. Avis aux amateurs.

Des Risk Managers convaincus mais un peu perdus

Le Baromètre de l'engagement pour le climat AMRAE en partenariat avec Axa Climate fait simultanément ressortir le fort engagement des Risk Managers sur le pilotage et la gestion des risques climatiques et leur clair besoin d'accompagnement et de compétences supplémentaires.



« Le changement climatique et ses conséquences sont déjà là. Nous devons nous adapter à ses effets incontournables, mais aussi limiter notre impact pour réduire les émissions qui mènent à son accélération », estime Antoine Denoix, Directeur d'AXA Climate. C'est pour évaluer la manière dont les Risk Managers appréhendent les risques climatiques auxquels font face leur entreprise, mais aussi pour identifier les leviers d'amélioration et mieux les accompagner que l'AMRAE a commandé ce Baromètre de l'engagement pour le climat, résultat d'une enquête menée auprès de 123 de ses adhérents. « Les Risk Managers doivent avoir la capacité d'intégrer sereinement ces nouvelles problématiques au quotidien. Ce Baromètre est une pierre pour continuer à faire avancer nos métiers vers plus de responsabilité et de durabilité », explique ainsi Oliver Wild, le Président de l'AMRAE.

Un manque de visibilité sur les fournisseurs

La majorité des Risk Managers interrogés pensent que leur organisation est exposée à des risques climatiques physiques aigus, notamment les crues et les inondations (92%).

Ils craignent aussi l'évolution de phénomènes climatiques chroniques comme les canicules, les hausses de températures et les vagues de froid, sous-estimant les risques liés aux submersions marines. Néanmoins, au-delà de leur propre organisation, les Risk Managers estiment à plus de 56 % manquer d'informations sur la menace climatique qui pèse sur leur supply chain.

« Ce baromètre est un jalon pour continuer à faire avancer nos métiers vers plus de responsabilité et de durabilité. »

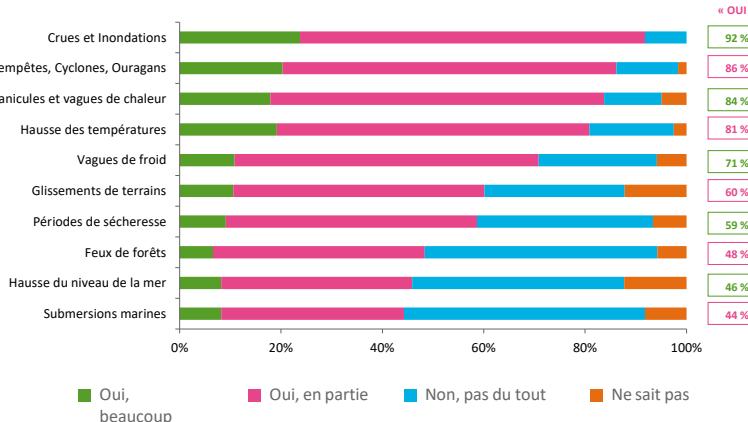
Oliver Wild,
Président de l'AMRAE, directeur des risques et des assurances de Veolia



Risques climatiques physiques : quelles craintes ?

Plus de 90% des Risk Managers interrogés craignent que leur entreprise soit exposée aux crues et inondations. En revanche, seuls 44% d'entre eux citent les risques de submersions marines.

D'APRÈS VOUS, VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE EXPOSÉE AUX RISQUES PHYSIQUES SUIVANTS ?



Les risques les plus connus sont les plus craints.



Crues



Inondations



Tempêtes

sont largement entrés dans le patrimoine neuropsychologique des Risk Managers.

En revanche, les risques liés aux submersions marines sont moins mentionnés à date.

Nous avons bien plus à vous offrir que vous ne pensez

PROXIMITÉ | EXPERTISE | SUR-MESURE

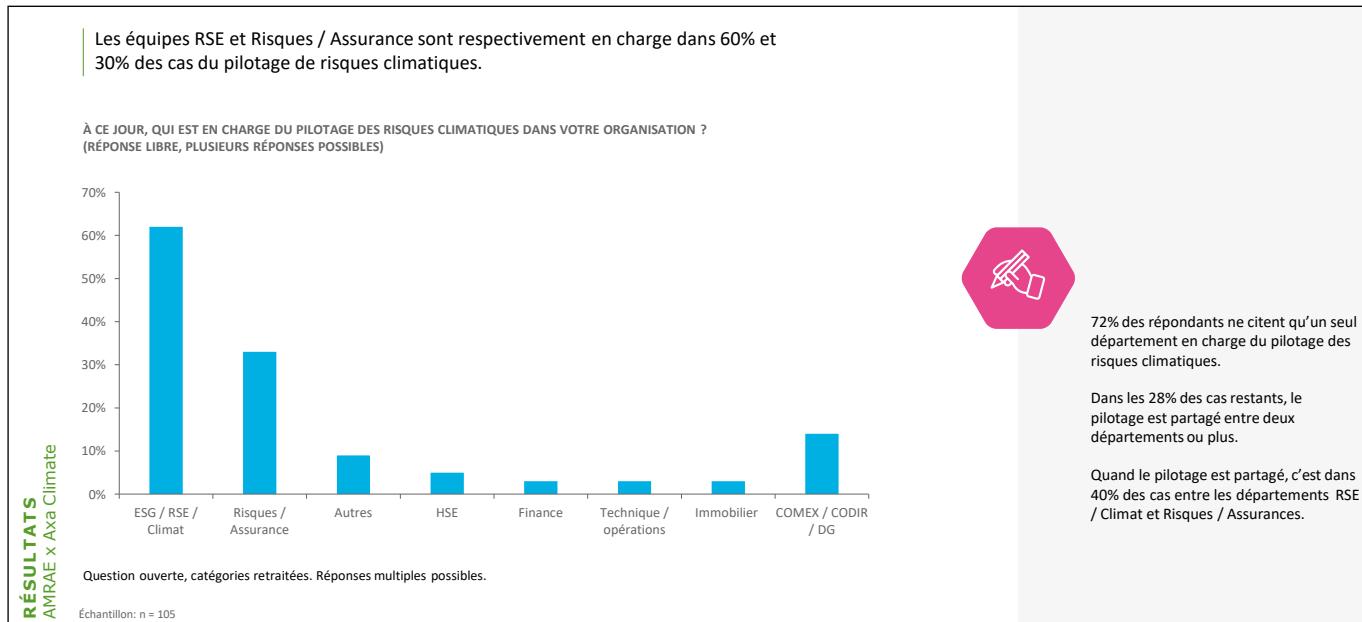


L'ambition est le chemin du succès

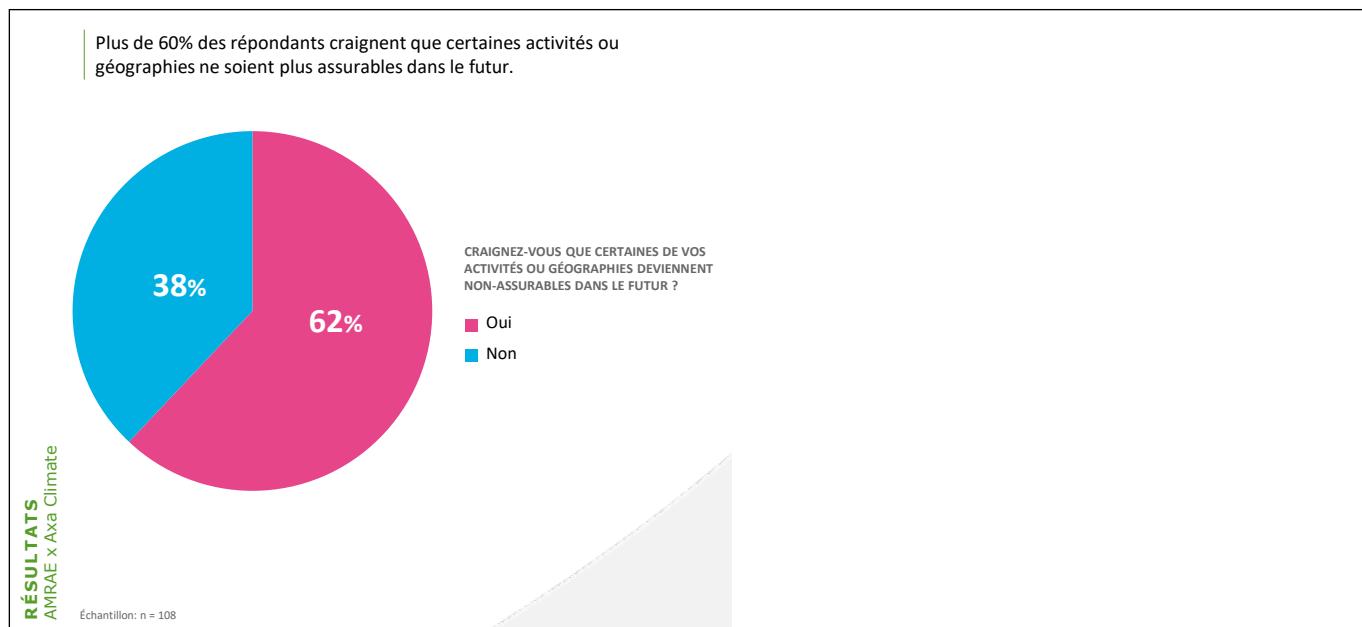
Chez nous, l'approche est différente. Vous trouverez des experts passionnés avec une autonomie de décision en souscription, gestion et indemnisation, qui seront vos interlocuteurs directs.

Pour en savoir plus sur nos solutions d'assurance dédiées aux entreprises, visitez notre site msmlin.com/france

Responsabilité dans le pilotage des risques climatiques



Assurabilité : perspectives et ressenties



il y a plus d'un an, et 50% de ceux qui n'ont pas encore intégré ces risques prévoient de le faire.

Accompagnement du marché : peut mieux faire

71% des Risk Managers ne sont pas satisfaits des réponses apportées par leurs assureurs. Ils attendent davantage d'accompagnement et des solutions adaptées à leur profil de risques. Par exemple, ils souhaiteraient que les assureurs modélisent de manière plus précise et transparente les périls climatiques et qu'ils prennent mieux en compte dans leur tarification les mesures de protection mises en place. En parallèle, plus de 60% craignent que certaines activités ou zones géographiques deviennent à terme non-assurables. Face à ces enjeux, 62%

pensent à recourir à des solutions captives. Enfin, 60% des répondants souhaiteraient avoir plus de temps pour acquérir davantage de compétences spécifiques et ainsi mieux adresser la question des risques climatiques. Afin d'évoluer sur ce sujet, ils privilégient la participation à des conférences et la lecture de rapports, mais 40% des répondants envisagent dès à présent de suivre une formation sur ces risques. Les membres de l'AMRAE ont fait, à l'occasion de cette enquête, de nombreuses propositions pertinentes. L'AMRAE va exploiter les résultats de cette étude et travailler à l'élaboration de différentes réponses pour mieux accompagner ses membres sur ce sujet. ■

Par Cécile Desjardins

L'information sur les risques s'installe dans les rapports annuels

L'information sur les facteurs de risques présentée par les groupes dans leurs comptes 2020 a gagné en homogénéité et en précision. Toutefois, certains restent encore trop génériques ou manquent de cohérence globale, s'agissant notamment des risques « ESG », présents à la fois dans le document d'enregistrement et dans la déclaration de performance extra-financière.



Il y a une vraie volonté de transparence chez les émetteurs, constatent de concert Ludivine Mallet, Directrice capital markets, et Julien Auvray, Associé business risk services, au sein du cabinet d'audit et conseil Grant Thornton. Un an après l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation européenne « Prospectus 3 » (voir encadré), le bilan est plutôt positif. « La communication sur les risques est désormais bien mise en œuvre par les entreprises. Certaines vont même au-delà des attentes de l'AMF », souligne Philippe Noirot, directeur adjoint du Risk Management d'Orange et administrateur de l'AMRAE.



Les entreprises sont de plus en plus incitées à communiquer sur leurs risques

Philippe Noirot, administrateur de l'AMRAE, directeur adjoint du Risk Management d'Orange

tant dans leurs documents d'enregistrement universels (DEU) que dans leur déclaration de performance extra-financière (DPEF) montre que les travaux sur les risques réalisés en 2020 ont été consolidés en 2021. « Le gros du travail nécessaire pour se conformer à la réglementation européenne avait été réalisé dès l'année dernière. Il y a eu des améliorations sur certains points un peu faibles, mais pas de changements importants », résume Julien Auvray.

Des progrès notables

De fait, les améliorations tiennent tout d'abord à une plus grande homogénéisation des informations communiquées. « Les investisseurs peuvent mieux appréhender l'information car elle est moins disparate : on peut rapidement retrouver les risques majeurs de l'entreprise et les comprendre, grâce à leur hiérarchisation et à l'évaluation qui en est donnée », explique Ludivine Mallet.

Quelques progrès ont aussi été réalisés dans la présentation méthodologique.

Depuis 2020², les trois quarts des émetteurs proposent un paragraphe introductif pédagogique reprenant les aspects réglementaires. « Dans cette partie introductory, où les entreprises expliquent leur démarche en matière d'évaluation et de gestion des risques, l'information manquait parfois de clarté. Par exemple, on ne savait pas toujours avec certitude si le raisonnement portait sur le risque « net » (après prise en compte des mesures de mitigation) ou brut, indique Ludivine Mallet. Les paragraphes introductifs sont aujourd'hui plus explicites : le risque net fait ainsi clairement l'objet d'une communication chez 59 % des groupes étudiés, contre 21 % l'année dernière.

Autre évolution : l'importance du risque est évoquée dans 89 % des documents étudiés, contre 61 % en 2020. Les échelles quantitatives permettant de jauger l'importance sont encore très rares ; mais les documents font davantage référence à la probabilité d'occurrence et à l'impact des risques. « Certains groupes révèlent même le détail des deux informations : c'est un vrai progrès en matière de transparence », ajoute Ludivine Mallet.

(1) « Communication autour des « facteurs de risque », analyse et étude », réalisée par Grant Thornton et l'AMRAE à partir de la revue de 137 DEU publiés entre le 02 mars 2021 et le 23

(2) Analyse de la communication financière et extra-financière des groupes cotés au CAC40 et NEXT20 en matière de gestion des risques, dans le cadre de la nouvelle réglementation « Prospectus 3 », entrée en vigueur le 21 juillet 2019, menée par Grant Thornton et publié le 7 décembre 2020.



La présentation sous forme de cartographie ? (En deux axes: probabilité et impact des risques) Elle ne fait pas encore l'unanimité, avec 30 % de l'échantillon étudié (surtout dans les secteurs du commerce et de l'immobilier), contre 21 % en 2020. «Le recours à la représentation graphique de la cartographie interne - telle que présentée aux organes de gouvernance - n'a pas tant progressé que cela. Considérant que l'exercice pouvait être difficile à interpréter par les investisseurs, quelques groupes sont même revenus en arrière, avec une communication plus classique sous forme de tableau», indique Julien Auvray.

Un vrai enjeu «ESG

En revanche, les sujets liés au climat et à l'environnement ont clairement fait leur entrée dans la sphère des risques. Ainsi, trois facteurs de risque ESG (environnemental, social et de gouvernance) sont en moyenne identifiés dans la partie générale des facteurs de risque. Il s'agit, en premier lieu, des risques liés au changement climatique (80% des émetteurs), puis des risques de non-conformité (60% des émetteurs), des risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (60% des émetteurs) et enfin de ceux en rapport avec l'attraction et rétention des talents (40 % des émetteurs). «Plus de 80 % des émetteurs considèrent ces facteurs de risque comme critiques ou très élevés», souligne Grant Thornton. Le secteur du transport est celui qui publie le plus de facteurs de risque ESG (cinq en moyenne), suivi des secteurs des services et de l'industrie (quatre en moyenne).

Côté «DPEF», c'est en moyenne dix risques ESG qui sont identifiés, parmi lesquels l'attraction et la rétention des talents, le respect des droits humains et des libertés fondamentales, l'égalité de traitement et la promotion de la diversité, la santé et la sécurité des collaborateurs et le changement climatique. Plus de 70 % des émetteurs font le lien avec les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

«Les risques ESG sont traités à la fois dans le chapitre facteurs de risques et dans la « DPEF », avec parfois des granularités très différentes »

*Julien AUVRAY,
Associé business risk
services Grant Thornton*

UNE RÉGLEMENTATION RÉCENTE MAIS QUI VA DÉJÀ ÉVOLUER

Entrée en vigueur il y a un peu plus de deux ans, le 21 juillet 2019, la nouvelle réglementation européenne «Prospectus 3» visait notamment à encadrer la présentation des facteurs de risque au sein des Documents d'Enregistrement (Universels) et à aller vers une communication «appropriée, ciblée et simplifiée» à destination des investisseurs. Mais on peut d'ores et déjà s'attendre à des évolutions. «L'ESMA fait des enjeux climatiques une de ses priorités et l'ensemble des parties prenantes attend désormais une vision globale de la performance et donc, des risques. Ainsi, de nouvelles réglementations devraient prochainement arriver sur les sujets ESG (relevant des domaines environnemental, social et de gouvernance): les entreprises vont bientôt devoir développer une

communication cohérente, ne séparant plus les données financières des éléments extra-financiers. C'est un défi important, qu'il va falloir relever dans un futur proche», soulignent Julien Auvray et Ludivine Mallet, associé et directrice chez Grant Thornton. Selon Philippe Noirot, il s'agit là d'une tendance de fond. «Que ce soit par une démarche volontaire ou réglementaire, les entreprises sont de plus en plus incitées à communiquer sur leurs risques auprès de leurs parties prenantes. Dans le but de rendre l'information sur les risques encore plus comparable, le mouvement de normalisation européenne poussée par l'ESMA va certainement se poursuivre au cours des trois à cinq prochaines années».

« Tant pour les risques financiers que pour les risques extra-financiers, il faudra avoir des approches méthodologiques homogènes et des analyses similaires dans toute l'entreprise. »

Ludivine Mallet,
Directrice capital markets;
Grant Thornton



Encore du travail

Malgré tous ces progrès, force est de constater que le discours sur les risques est encore perfectible. Certaines informations manquent toujours à l'appel, en particulier dans le paragraphe introductif : 41 % des entités ne communiquent pas explicitement sur leur risque net, 27 % ne hiérarchisent pas leurs risques, voire n'évoquent pas le sujet de leur importance (11%). Avec de fortes différences sectorielles : les entreprises du BTP, de l'immobilier, des services ou du commerce répondent davantage aux attentes que celles issues des secteurs transport ou technologie et médias.

Ensuite, certains groupes semblent se contenter d'une information générique, alors qu'en théorie, le descriptif des risques doit être « spécifique à l'émetteur » et focalisé sur les sujets d'importance pour lui. « À la lecture, on a quelquefois l'impression que les éléments livrés pourraient être identiques dans de nombreux groupes. Il arrive de retrouver des lieux communs dans la description des risques, ou des éléments historiques qui évoluent peu dans la durée. C'est d'ailleurs un sujet parfois évoqué par l'AMF dans le cadre de ses revues, que ce soit pour les

documents d'enregistrement universels ou dans les publications « IPO », lors des introductions en bourse », explique Ludivine Mallet. D'autres groupes pêchent par excès. « Les entreprises qui présentent un arsenal d'éléments de maîtrise finissent par s'éloigner des attentes des autorités de marché », juge Julien Auvray.

L'évolution, d'un an sur l'autre, du paysage des risques est aussi un sujet : « 90 % des groupes étudiés indiquent mettre à jour leurs cartographies chaque année, entraînant une revue de l'analyse des facteurs de risque. Néanmoins, on observe une certaine stabilité au niveau de la communication, les groupes semblant avoir du mal à s'éloigner de la copie de l'année précédente », constatent les deux experts. Ainsi, un tiers des entreprises n'a pas modifié le nombre de risques qui les touche d'un an sur l'autre, 34 % des émetteurs se sont allégés d'un ou deux risques et 28 % des groupes ont revu leur nombre de risques à la hausse. Cela posé souligne un expert, si le chiffre ne bouge que peu, c'est la nature de ces risques qui, elle, a évolué.

Aller vers la cohérence

Autre point : l'information livrée n'est pas toujours cohérente. « Beaucoup d'efforts ont déjà été faits, mais il reste à mieux maîtriser la cohérence entre d'un côté les risques de toutes natures issus de la cartographie interne des risques et présentés dans la partie facteurs de risques du document d'enregistrement et, de l'autre, les risques qui apparaissent dans la déclaration de performance extra-financière », reconnaît Philippe Noirot. Car les données sont éclatées entre différents supports, dans un ensemble de documents qui représentent entre 200 et 400 pages. « Le chapitre Facteurs de risques, à lui seul, pèse environ 20 pages. Mais les risques ESG sont aussi traités dans la « DEPF ». Et il peut y avoir de grandes disparités dans la granularité de l'analyse », complète Julien Auvray. En clair, cela signifie que, faute de coordination et d'analyse d'ensemble, il peut y avoir des redites et

LE SUJET DE L'APPÉTENCE AU RISQUE ENCORE INEXISTANT

L'appétence semble une nouvelle fois la grande absente de l'information sur les risques. Le sujet, poussé par l'IIFA il y a quelques années et, très récemment, par l'AMRAE¹, n'en est pas un lorsqu'il s'agit de s'adresser aux investisseurs. « À ce stade, l'information communiquée par les entreprises consiste à sensibiliser les investisseurs sur les risques auxquels font face le groupe et surtout

la manière dont il les gère. Elle n'explique pas comment les décisions stratégiques ou opérationnelles reposent en partie sur un niveau de risque « défini et accepté » par le groupe », résume Julien Auvray. On peut le regretter. Mais difficilement être surpris, dans la mesure où peu de groupes ont à ce jour réussi l'exercice de la formalisation de leur appétence aux risques.

¹ Guide Pratique : « Accompagner son entreprise dans la définition de son appétence aux risques » - Guide Pratique AMRAE/PwC, publié à l'été 2021 (voir Atout Risk Manager n°30).

LA PANDÉMIE, UN RISQUE DIFFÉREMENT TRAITÉ SELON LES GROUPES

Dès l'apparition de la Covid-19, en mars 2020, le sujet du risque sanitaire a fait l'objet d'une communication. 65 % des groupes l'avaient alors évoqué, «sans pour autant approfondir significativement les facteurs de risques» jugeait alors Grant Thornton. Sans surprise, et d'autant que l'AMF l'avait explicitement demandé, la plupart des groupes sont revenus sur le

sujet en 2020. «95 % des groupes ont présenté l'impact de la crise Covid dans leur chapitre facteurs de risques. Certains l'ont traité comme un risque en tant que tel, mais 50 % l'ont abordé à travers ses impacts sur d'autres risques, dans une approche transverse qui souligne l'interconnexion entre les risques», précise Ludivine Mallet.

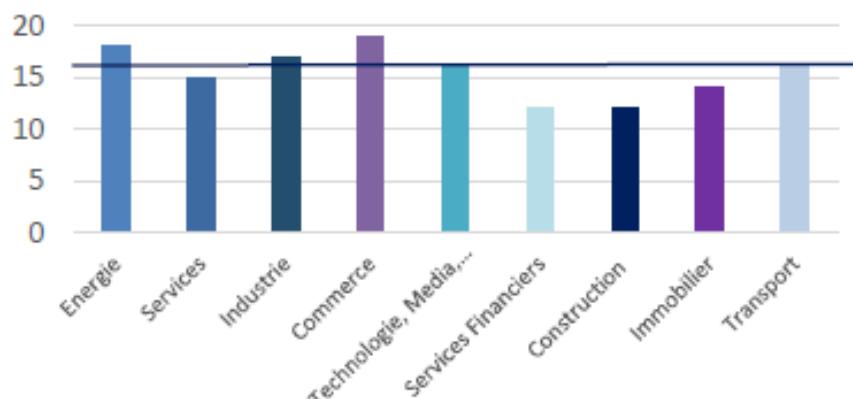
doublons voire des contradictions ou omissions. Car ils ne sont pas suffisamment significatifs dans la cartographie des risques majeurs...

De fait, les émetteurs publient en moyenne trois fois plus de risques ESG dans leur «DPEF» que dans la partie facteurs de risque de leur document d'enregistrement. Ce qui manque souvent à l'appel dans ce dernier? Les risques liés à la diversité et l'inclusion, aux achats responsables ou encore à la pollution de l'air, de l'eau et des sols. Cela s'explique aisément: seuls 58 % des répondants appliquent la même méthode d'évaluation à leurs cartographies des risques globale et ESG. En outre, selon le très récent «Baromètre de l'engagement pour le climat», publié par l'AMRAE en collaboration avec Axa Climate, seuls 51 % des RM ont une relation de qualité avec le département ESG de leur entreprise... Pourtant, «il sera bientôt impératif d'avoir des approches méthodologiques homogènes et des analyses similaires au niveau global: tant pour les risques financiers que pour les risques extra-financiers. C'est un enjeu méthodologique essentiel de cohérence et hiérarchisation», estime Ludivine Mallet.

La marge de progression? Elle serait avant tout liée à l'organisation des groupes et à leur gouvernance, bien en amont de la rédaction des documents. «Le corollaire de la complexité des enjeux et du renforcement de la maturité de la gestion des risques est la multiplication des interlocuteurs concernés par le sujet du risque dans l'entreprise», expliquent les deux experts de Grant Thornton. Ainsi, plus de la moitié des entreprises interrogées impliquent plus de cinq personnes dans l'élaboration du chapitre Facteurs de risque. Si le Risk Manager fait en général figure de chef d'orchestre et tient la plume dans 90 % des cas, il doit récolter les informations auprès de nombreuses autres fonctions: juridique, finances, RSE mais aussi contrôle et auxdits internes. Et bien sûr travailler en lien avec la communication financière. On comprend que la rédaction du chapitre Facteurs de risque puisse devenir ardu, en termes de temps comme de ressources: il faut compter plus d'un mois chez les deux tiers des répondants. A noter que si les facteurs de risques sont cohérents avec la cartographie des risques majeurs, l'information est déjà récoltée. ■

De très nombreux contributeurs

Nombre moyen de risques par secteur d'activité



Agenda



2, 3 ET 4 FEVRIER 2022

AMRAE : 29^{èmes} Rencontres du Risk Management – France Deauville

«Le monde d'après», nous y sommes!

Un monde et un univers d'entreprise où le travail est « responsable » et l'attention à autrui doit être la règle.

Cette attention, ce respect des parties prenantes est un des socles de cette culture du risque indispensable pour avancer, créer et saisir les opportunités, pour des innovations durables. Nous savons que nous allons devoir encore plus nous retrousser les manches. Nos risques anciens sont toujours d'actualité. Ceux qui sont qualifiés de nouveaux ont une dimension systémique que nous saurons ensemble appréhender.

Le Risk Management est l'une des clés d'un nouvel élan. Avec vous, l'AMRAE développe une pédagogie auprès de tous pour expliquer le partage du risque et de son financement entre le citoyen, l'entreprise, l'industrie de l'assurance et en dernier res-

sort l'État. Répétons-le, répétez-le : quand les risques sont gérés, l'entreprise et le tissu économique sont durables. Retrouvez les informations au fil de l'eau et engagez dès à présent votre inscription sur : <https://www.amrae-rencontres.fr>

24 FÉVRIER 2022

Captive owners summit – Royaume-Uni, Londres

Depuis 20 ans le UK Captive Summit réunit propriétaires de captives et prestataires.

Un format unique de panels, de débats et de tables rondes non enregistrées qui permet aux entreprises d'écouter, examiner et comparer leurs méthodes et outils.

<https://www.captiveownerssummituk.com/page/1990584/register>



10 AU 13 AVRIL 2022

RIMS – États-Unis, San Francisco

Avec plus de 100 heures de formation, d'innombrables opportunités de réseautage et des solutions innovantes sur sa « Marketplace », le RIMS en offre pour tous les goûts.

<https://www.rims.org/annual-conferences/rims-2022/save-the-date>



Minimisez les interruptions d'activité avant qu'elles ne surviennent !

Les premières heures qui suivent une catastrophe sont critiques. La façon dont vous réagissez pendant cette période est cruciale et détermine le rétablissement ou non de votre entreprise. Souscrivez dès aujourd'hui à notre contrat RED ALERT® et gagnez l'assurance que les interruptions d'activité ne se prolongeront pas inutilement. **A vos côtés partout, à tout moment, tout le temps.**



red-alert.belfor.com

BELFOR (o)

Revue de presse

Au menu hivernal, le risque climatique et les captives et la création de la Fédération Française des Captives d'Entreprise, une galerie de portraits et toujours du cyber et l'état du marché. En dessert, le rappel aux fondamentaux de la gestion des risques.

CAPTIVES



GESTION DES RISQUES



ÉTAT DU MARCHÉ



PORTRAIT



CYBER



CLIMAT



Par Nathalie Arensonas

Semaine de la résilience - Parima

Les risques psychosociaux, une bombe à retardement ?

L'association des Risk Managers de la zone Asie Pacifique (Parima) organisait fin octobre sa Semaine de la résilience, après 20 mois de pandémie.

Un événement 100 % numérique, depuis Singapour, la cité État dont la stratégie zéro-Covid n'autorise aucun rassemblement public de grande ampleur. Risques psychosociaux, attaques cyber et protection des données, captives, pratiques ESG, étaient les thèmes forts des sessions et conférences qui ont comptabilisé plus de 3 000 connexions en direct.



Des salariés heureux font des entreprises et des organisations heureuses. Et la crise sanitaire révèle que la santé et le bien-être au travail ne sont pas seulement des risques RH, mais doivent aussi être gérés par les dirigeants d'entreprises et leurs Risk Managers. Après vingt mois de pandémie et presque autant de télétravail dans certains pays d'Asie et en Australie, «les risques psychosociaux représentent un dommage collatéral dont on ne mesure pas encore l'ampleur. Le burn-out est l'un des risques principaux chez nos clients, cela commence à se voir dans la sinistralité des assureurs. C'est une bombe à retardement!», prédit Franck Baron, patron (basé en Asie) des risques du groupe d'assistance International SOS, par ailleurs président de Parima.

Pour évoquer ce risque professionnel et personnel, l'association des Risk Managers de 19 pays de la zone Asie Pacifique avait réuni ses 2 500 membres et leurs partenaires à distance, pendant sa Semaine de la résilience, fin octobre. «La santé mentale et le bien-être au travail sont l'un des trois risques professionnels identifiés en 2021, si on ne le gère pas, il pourrait avoir des conséquences financières et de graves répercussions sur la continuité des activités des entreprises», selon Arnaud Vaissié, P.-D.G. d'International SOS. Le spécialiste de la gestion des risques en santé et en sécurité animait la conférence dédiée au sujet.

Comment organiser la résilience de la fonction Risk Management ?

En première ligne depuis près de deux ans en Asie (l'épidémie s'est déclenchée fin 2019 dans cette partie du monde), «Certains Risk Managers sont en burn-out, ou au bord du burn-out», selon l'association Parima. Le télétravail est toujours de mise en Asie et en Australie, la situation sanitaire est compliquée dans certains pays (Vietnam, Birmanie, Cambodge, Indonésie), «si bien que la communauté des Risk Managers de la zone Asie

Pacifique n'a pas pu se revoir depuis près de deux ans, à l'intérieur de leur pays et dans la communauté Parima», poursuit Franck Baron. En Asie, leur défi est de gagner en maturité et périmètre d'intervention pour obtenir des ressources humaines et ne pas finir en dépression.

Alors, comment organiser la résilience de la fonction Risk Management? Pour parler de ce risque humain lié au confinement, au télétravail, à la désocialisation, à la peur de revenir au bureau, Stacey Huang, directrice de Parima, avait convié trois Risk Managers à livrer leurs tactiques personnelles. Dans une session exclusivement réservée aux professionnels du risque, Ronald Cheung, directeur Risques et Assurances du groupe de logistique hongkongais Fung, Kelvin Wu, son homologue chez International SOS et Kimberley



Franck Baron au PariManila Day en 2020.

« Certains Risk Managers sont en burn-out, ou au bord du burn-out. »

Franck Baron,
Président de Parima



RISK MANAGERS ONLY SESSION Let's Get Real. 20 Lessons Learnt from Risk Professionals Over the Last 20 Months.

10:00 AM-11:00 AM GMT+8

Parima a organisé une session exclusivement réservée aux Risk Managers sur les 20 leçons à tirer des (quasi) deux ans de crise sanitaire.

Perry, consultante risques en Australie, ont exposé devant leurs pairs les défis personnels, familiaux et professionnels rencontrés pendant la crise sanitaire. «Des échanges très riches qui ont aidé les participants à se rendre compte que ce qu'ils vivent à titre personnel ou professionnel, d'autres Risk Managers le vivent aussi, qu'ils ne sont pas les seuls. Les trois intervenants ont également partagé leurs stratégies gagnantes pour traverser les obstacles de la crise», commente Franck Baron.

Les données

Au programme de la Semaine de la résilience organisée par Parima, le risque cyber était aussi en bonne place et a fait l'objet d'une session sponsorisée par Kroll. Pas tant sous l'angle des cyberrattaques, mais plutôt sous celui de la protection des données. Autrement dit, «comment faire le levier sur les datas pour que chacun – gestionnaire de risque, courtier, assureur – exerce mieux son métier».

«Douze heures en comités de direction tous les deux jours, devant mon ordinateur, avec mes enfants et mon mari dans la pièce d'à côté, c'était compliqué.»

Kimberly Perry,
consultante risques

MORCEAUX CHOISIS

Kimberley Perry, consultante risques (Australie) : «Mon année 2020 avait démarré sur les chapeaux de roues avec trois audits consécutifs, puis la pandémie de Covid est arrivée, suivie de trois mois de confinement en Australie. Je suis très introvertie, j'ai donc accueilli ce confinement comme une opportunité pour ne plus avoir d'interactions avec l'extérieur! Puis, l'absence de frontières entre le bureau et la vie personnelle est devenue pesante. Douze heures en comités de direction tous les deux jours, devant mon ordinateur, avec mes enfants et mon mari dans la pièce d'à côté, c'était compliqué. Au bout d'un certain temps, j'ai décidé d'envoyer des petites vignettes à mes collègues, illustrant comment je vivais le Covid. L'idée, c'était de partager avec eux mes difficultés, le télétravail, l'isolement.»

Kelvin Wu, chez International SOS (Singapour) : «Mon deuxième enfant est né au tout début de la pandémie de Covid, et à la maison, nous traversons des mini-crises quotidiennes! J'ai eu l'impression de surfer sur une vague en permanence et de devoir être sur tous les fronts. Au bout de quelque temps, j'ai compris qu'en tant que manager, j'avais sous-estimé mon besoin de rester en relation constante avec mon équipe, que je ne devais pas avoir peur de déranger mes collaborateurs en leur téléphonant régulièrement, que moi aussi j'avais besoin d'échanger. Au début de la crise, j'avais sous-estimé ce besoin de partage. L'interaction, ça marche dans les deux sens, je ne devais pas rester isolé sur mon balcon, mon nouveau bureau!».

Ronald Cheung, du groupe de logistique Fung (Hong Kong) : «L'interaction avec mes équipes m'a beaucoup manquée. Tout à coup, j'ai compris que je me censurais, je n'osais pas les déranger tout simplement pour prendre des nouvelles, échanger sur le plan personnel, et m'assurer que mon équipe allait bien. Le management virtuel, ce n'est pas inné, j'ai appris, ça m'a demandé des efforts et du courage, mais 20 mois après le déclenchement de la crise sanitaire, tous les membres de mon équipe sont en bonne forme morale, j'ai bien fait de les déranger!».

«Au début de la crise, j'avais sous-estimé ce besoin de partage. L'interaction, ça marche dans les deux sens, je ne devais pas rester isolé sur mon balcon, mon nouveau bureau! .»

Kelvin Wu,
consultant risques chez
International SOS



De gauche à droite : Stacey Huang, directrice de Parima, avait convié trois RM à livrer leurs tactiques personnelles. Kimberley Perry, consultante risques en Australie, Ronald Cheung, directeur Risques et Assurances du groupe de logistique Fung (Hong Kong) et Kelvin Wu, consultant risques chez International SOS.

Une autre session, avec AXA XL et Zurich, était consacrée aux pratiques des entreprises dans le domaine de l'environnement, du social et de la gouvernance (ESG). Comment le développement durable, la lutte contre le changement climatique, les critères de parité, etc. doivent être intégrés dans la démarche de gestion des risques d'une entreprise ? Comment l'ESG est-il portée par les assureurs ? Allison Martin, directrice générale en charge du développement durable de Zurich Europe, et Xavier Veyry, directeur général Asie et Europe d'AXA XL, ont expliqué comment, en tant que porteurs de risques, ils intègrent l'ESG dans leur souscription et leur politique d'investissements, et dans la valorisation de la qualité du risque de leurs clients.

Les captives encore évanescentes en Asie

Autre sujet de taille, les captives, la rétention du risque. « Je veux développer cet outil, il est au cœur de la gestion des risques, mais est encore très évanescents en Asie. Avec moins de 5 % des 7 000 captives dans le monde, nous sommes loin du niveau de maturité atteint en Europe et aux États-Unis », commente Franck Baron qui rêve de voir naître un jour une fédération des captives en Extrême Orient. « Chez Parima, nous poussons beaucoup le sujet, dit-il. On assiste à une augmentation de la rétention des risques chez nos adhérents, le problème, c'est que nombre d'entre eux voient encore les captives comme un achat de panique : il me faut une captive dans les deux mois à venir avant de faire mon renouvellement », illustre-t-il.

Pour le président de Parima, « Il faut aborder le sujet des captives au plus haut niveau dans l'entreprise pour déterminer quels sont les risques, quel est l'appétit au risque des dirigeants, et ce que l'on doit mettre en place pour structurer l'ac-

ception du risque. Surtout dans un contexte de hausse des prix de l'assurance et de détérioration des couvertures. Augmenter ou cantonner des risques captés par l'entreprise sans avoir les outils pour les structurer ne serait pas professionnel », poursuit Franck Baron.

« Notre écosystème est toujours vivant »

En fil conducteur tout au long de la Semaine de la résilience, une série d'interviews d'acteurs de l'assurance, du courtage et de la gestion de risques a ponctué les sessions et les conférences. Des professionnels venus d'ailleurs et fraîchement débarqués en Asie. L'idée ? « Comment le reste du monde nous voit-il ? Quels sont leurs projets en Asie, qu'ont-ils envie d'apporter au secteur en prenant un poste dans cette région du monde ? », explique Franck Baron. « Ces regards extérieurs aident à rendre notre communauté plus professionnelle, plus mature et plus senior en termes de positionnement hiérarchique et d'achat d'assurance », résume le président de l'association. Parmi les interviewés, la nouvelle patronne d'AON Asie Pacifique, Anna Corona, ex-directrice de cabinet de Greg Case, arrivée depuis peu à Singapour.

Même à distance, l'organisation de cet événement a également permis à Parima de voir si son écosystème était toujours vivant ! « Vingt-cinq partenaires ont à nouveau signé : des courtiers, des assureurs, des entreprises de consulting, il y a même des nouveaux : Descartes Underwriting spécialisé en assurance paramétrique sur le changement climatique. Et des revenants : comme QBE et Willis. C'est rassurant... », conclut le président de Parima. ■

« L'interaction avec mes équipes m'a beaucoup manqué. Tout à coup, j'ai compris que je me censurais, je n'osais pas les déranger tout simplement pour prendre des nouvelles, échanger sur le plan personnel, et m'assurer que mon équipe allait bien. »

Ronald Cheung,
directeur Risques et Assurances
du groupe de logistique Fung

« Avec moins de 5 % des 7 000 captives dans le monde, nous sommes loin du niveau de maturité atteint en Europe et aux États-Unis. »

Franck Baron,
Président de Parima

Retex transport et logistique pour le Club Francorisk

En clôture de son année 2021, le Club s'est attaché à la prévention en matière de transport.

Animé par Marc de Pommereau, le Secrétaire général du Club, le webinaire du 8 décembre 2021 a réuni Serge Azebaze, Chief Executive Officer et European representative du groupe Activa et du réseau Globus, Vincent Cousquer, Responsable du Service indemnisation risques entreprises IARD et Transport du groupe Helvetia, Romeo Tessa, Directeur central chargé de la technique de réassurance du groupe Activa au Cameroun et Thierry Lambert, Senior Loss adjuster chez Atlantis (Groupe Erget).

Les enjeux économiques, juridiques et réglementaires du secteur.

En préambule, et pour éclairer la réflexion, Serge Azebaze (Globus) a brossé un tableau macroéconomique d'ensemble. Sur le plan démographique, le continent est caractérisé par sa forte évolution : 1,3 milliard d'habitants en 2019, 2,4 milliards prévus en 2050. Sa croissance économique (3,4 % en 2021) est due notamment à une forte résilience face à la Covid-19.

L'augmentation prévisible du volume des marchandises transportées (35 à 40 % d'ici 2050), dans un contexte réglementaire très diversifié, oblige impérativement les acteurs de la chaîne assurantielle à adopter une approche concertée.

La pédagogie de l'exemple

Pour illustrer l'importance de sécuriser la chaîne contractuelle et exposer la mise en place de moyens techniques adaptés aux circonstances, Vincent Cousquer (Helvetia) a présenté deux sinistres, l'un relatif aux problèmes liés à l'acheminement de poissons congelés entre la Mauritanie et le Togo, l'autre sur la fréquence de vols de pièces de véhicules importés.

Les besoins en expertise

Romeo Tessa (Activa Cameroun) a exposé le cadre réglementaire de la zone Cima en matière d'expertise technique en insistant sur le besoin «d'aller plus loin» dans l'association des experts locaux et internationaux.

Thierry Lambert (Atlantis/Erget), a présenté de son côté le rôle de l'expert international.

Organisé de façon à répondre à la demande des assurés comme des assureurs, il illustrait par la mise en place de contrôles adaptés au terme de nombreux sinistres lors d'opérations de chargements et déchargements de sacs de riz. Le transfert d'une grue portuaire d'Allemagne vers le Niger lui a permis de mettre en évidence

la difficulté d'exercer des recours lorsque la chaîne contractuelle est mal sécurisée.



Quatre besoins clés

Répondant aux questions des 80 participants, les intervenants ont souligné quatre besoins :

- Renforcer la relation dans la chaîne assurantielle entre assureurs et experts nationaux et internationaux
- Améliorer et sécuriser la chaîne contractuelle. Pour éviter le judiciaire ou voir aboutir les recours, les contrats doivent être exempts de vices.
- Améliorer les flux d'information dans la gestion des sinistres.
- Développer la formation des assureurs locaux sur le cadre réglementaire des transports internationaux.

Par ailleurs, les assureurs ont déploré l'aggravation des blocages de transfert des devises et appelé à faire pression sur les pouvoirs publics.

Les projets 2022

Les dernières années marquées par la pandémie n'ont pas empêché le Club Francorisk de continuer ses travaux. Poursuivant sur sa lancée, il s'apprête maintenant à franchir un nouveau cap en 2022. Il présentera aux 29^e Rencontres AMRAE ses nouveaux projets.

Rendez-vous ouvert à tous les participants des Rencontres aux événements organisés pour l'occasion : Convention de la Francophonie, le 2 février 2022, Déjeuner de la Francophonie, le 3 février, atelier sur le risque aérien en Afrique, le 3 février également. ■

INTERVENANTS

Afrique

Webinaire du 8 décembre 2021
11h (UTC +1)

Gestion des sinistres et prévention des risques dans le transport et la logistique

Serge AZEBAZE
Chief Executive Officer & European Representative GROUPE ACTIVA GLOBUS NETWORK

Thierry LAMBERT
Senior Loss Adjuster ATLANTIS International + ERGET Group

Romeo TESSA
Directeur Central chargé de la Technique et de la Réassurance ACTIVA Cameroun

Marc de POMMEREAU
Secrétaire Général Club Francorisk
Modérateur

Propos recueillis par Bernard Jaguenaud

face
à RISQUE

**Retour d'expérience en collaboration
avec FACE AU RISQUE**

Batteries lithium-ion : *« La réflexion autour de la sécurité reste incontournable »*

Au centre d'enjeux écologiques, sociaux et économiques majeurs, le développement de la filière industrielle autour de la technologie lithium-ion concentre autant d'efforts que d'interrogations. Point d'étape pour « Face au risque » de Guy Marlair, référent technique et responsable d'axes de recherche sur le sujet à l'Ineris.



© Ineris

Guy Marlair, référent technique et responsable d'axes de recherche sur le sujet à l'Ineris.

Quels sont les problèmes de sécurité pouvant affecter les batteries employant la technologie lithium-ion ?

Notre connaissance de l'accidentologie des batteries lithium-ion remonte à 2010 avec la prise de conscience des problèmes de sécurité, au travers des premiers retours de masse des équipements portatifs (smartphones, ordinateurs...) datant de 2006. Ces problèmes, liés à la fabrication, ont été en partie résolus.

La montée en puissance de l'électromobilité a montré que les sujets à suivre étaient non seulement la fabrication, mais aussi des problèmes

d'intégration de ces systèmes de stockage innovants dans les différentes applications, comme leur recyclage ou traitement ultime. Parallèlement, la technologie a elle-même plusieurs variantes : six sous-familles de chimie au niveau de la cathode, deux ou trois au niveau de l'anode, ce qui induit pas mal de combinaisons possibles.

Dispose-t-on de probabilités de défaillance concernant la technologie lithium-ion ?

Les études ont dix ans et ne concernèrent que les cellules cylindriques de type 18650. L'ordre de défaillance d'une cellule de batterie lithium-ion (en sortie de fabrication) est de une pour un million (106) à une pour 10 millions (107), selon la grandeur de l'incertitude. Seul Tesla utilise ce type de cellule pour l'électromobilité, tous les autres constructeurs sont passés aux cellules de type prismatique ou de type « pouch », sur lesquelles on ne possède aucune donnée de fiabilité.

« Densifier l'énergie au sein de la batterie, cela signifie aussi qu'en cas de défaillance, les conséquences seront potentiellement d'autant plus brutales. »

Un autre point, qu'on considère pour les cellules Li-ion de type 18650, il existe une cellule présentant un défaut pour 10 millions de cellules commercialisées, au lieu qu'un pack batteries de Tesla assemble entre 7 000 et 11 000 cellules de ce type. Le taux de défaillance du pack, est un plan purement statistique, donc en théorie augmenté d'un même facteur 1 000 ou 10 000. La loi de probabilité fait que si on assemble les cellules par 10 000, la fiabilité « théorique » du pack complet, liée au seul risque d'un défaut de fabrication, diminue d'autant. Cela dit nous n'observons pas de sur-accidentalité d'incendie de véhicules électriques par rapport aux véhicules thermiques.



© Ineris

Au sein de la plateforme Steeve (Stockage d'énergie électrochimique pour véhicules électriques) dédiée aux essais de batteries à échelle réelle, les batteries sont notamment soumises à des essais thermiques. Deux étuves, équipées de caméras et de détection incendie, permettent de travailler dans une plage de température comprise entre -70 °C et 180 °C.

La recherche de batteries de plus en plus performantes, liée au développement de l'électromobilité et de la voiture électrique, n'est-elle pas un facteur de risque ?

La course effrénée à l'augmentation des performances conduit à développer des systèmes de plus en plus énergétiques (à base de Manganèse, Nickel, Cadmium), soit une densité d'énergie de plus en plus importante dans un même volume. Aujourd'hui, les batteries sont dopées au nickel pour augmenter leurs performances. Si les performances sont accrues, le maintien d'une stabilité correcte du système global n'est pas encore acquis. Densifier l'énergie au sein de la batterie, cela signifie aussi qu'en cas de défaillance, les conséquences seront potentiellement d'autant plus brutales.

Le BMS (Battery Management System), l'un des composants de sécurité de la batterie lithium-ion, ne constitue-t-il pas un garde-fou suffisant pour éviter les phénomènes dangereux, dont l'emballement thermique ?

L'Ineris vient de publier un rapport récent sur le sujet. L'étude de 2010 montrait que certes, le BMS fonctionnait en « boîte noire » (donc peu d'information sur les fonctions de sécurité implémentées, pas de niveau de sécurité fonctionnelle affichée, absence de normes applicables), mais qu'il assurait tout de même des fonctions de sécurité stratégiques.

Mais ce n'était pas très satisfaisant : sachant que l'on avait autant de batteries que de fabricants de BMS. Et qu'un fabricant de BMS peut faire cinquante variantes selon le prix que l'on est prêt à y mettre, et selon les fonctions de sécurité requises. Un BMS n'assure que les fonctions de sécurité pour lesquelles il a été programmé.

Il existe certains types de défaillance contre lesquels le BMS ne peut pas grand-chose, comme le court-circuit interne.

Comment améliorer la conception du BMS ?

Il doit y avoir une collaboration entre le fournisseur de batterie et le concepteur du BMS. Car à un moment donné, on rentre dans le BMS un logiciel d'exploitation des données et c'est lui qui est central. Ce savoir-faire est plutôt du côté du fabricant de batteries que de celui du fabricant de BMS, avant tout un électronicien.

Lorsqu'on examine la chaîne d'intégration, on ne rencontre pas forcément les mêmes acteurs : on a parfois des fabricants de cellules qui sont aussi intégrateurs au niveau du pack batterie. On a aussi des fabricants de batterie qui n'opèrent qu'à partir de cellules achetées ailleurs.

Le fabricant de batterie ne réalise pas souvent lui-même le BMS : c'est un autre fabricant, qui travaille à partir d'un cahier des charges établi par le concepteur de la batterie. Il y a plusieurs niveaux d'intégration, sur lesquels les acteurs n'interviennent pas toujours avec le même spectre.

Le niveau de sécurité fonctionnelle exigé par l'acheteur du BMS peut également largement impacter le prix de ce dernier.

L'extension de la technologie lithium-ion à de nouvelles applications, comme le stockage stationnaire, représente-t-elle aussi une nouvelle source de dangers ?

Ce type d'application suscite moins l'innovation, car elle n'exige pas forcément une performance par cellule aussi importante que pour l'électromobilité. Ces systèmes vont devenir extrêmement névralgiques car ils sont liés à l'utilisation des énergies renouvelables,

« Ce n'est pas parce qu'on a sécurisé tous les sous-éléments d'un système, en employant du matériel normé, que l'on est à l'abri d'un problème. »

LE SPÉCIALISTE GRANDES FLOTTES AUTOMOBILES

supérieures à 10 000 véhicules

GESTION SUR-MESURE

auto assurance, stop loss, franchise RC

MAÎTRISE DES COÛTS

réparations négociées, accidents
management, prévention intégrée à la
gestion

OUTILS DIGITAUX POUR LE PILOTAGE DU RISQUE

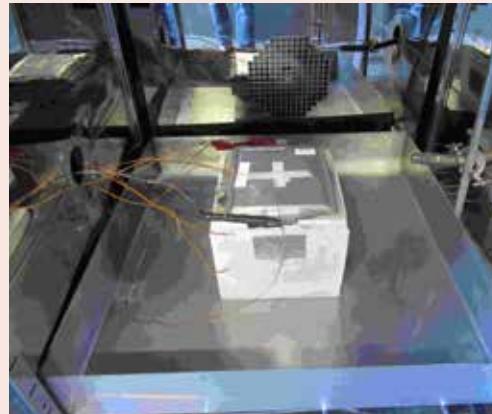
extranet, webapp de déclaration de
sinistre, reporting adapté à votre
arborescence

220 000 VÉHICULES GÉRÉS





© Ineris



À gauche, une cellule Li-ion 18650 instrumentée et utilisée pour une thèse. À droite, une cellule Li-ion de type « Pouch » (poche) instrumentée et utilisée dans le cadre d'un projet européen.

connectés ou non au réseau de distribution d'électricité ou insérés dans des smart-grids. Ici, le retour d'expérience récent est extrêmement préoccupant. Il y a eu plusieurs cas isolés d'incidents, notamment sur des systèmes en containers : en Belgique en 2017, en Arizona en 2019, en Angleterre en septembre 2020 et même en France en fin d'année 2020. Mais surtout, à partir de 2017 les Sud-Coréens ont mis en place des mesures incitatives pour produire de l'énergie renouvelable passant par des systèmes de type Li-ion stockant de l'énergie électrique : en moins de 2 ans, ils ont eu 23 accidents avec des incendies. Les autorités compétentes locales ont imposé un arrêt de l'exploitation des installations existantes, au nombre de plusieurs centaines.

Les nouveaux projets ont été, pour un temps, gelés. Une commission d'enquête a été mise en place. Le rapport a notamment mis en évidence un problème de sécurité systémique : ce n'est pas parce qu'on a sécurisé tous les sous-éléments d'un système, en employant du matériel normé, que l'on est à l'abri d'un problème.

Pour être pensée correctement, la couche « sécurité systémique » doit aussi être étudiée et traitée par des normes. Cela implique également la formation des intégrateurs de technologie lithium-ion. Le marché de l'énergie représente un formidable *business* pour tout un tas d'acteurs, dont le niveau de connaissances est parfois insuffisant.

Vous dites que la sécurité systémique passe par l'élaboration de normes

Les batteries sont traitées au niveau normatif par l'IEC, Commission électrotechnique internationale avec trois comités chargés de l'aspect développement des batteries, tous aspects confondus, dont la sécurité.

La sécurité va devoir accompagner le développement des innovations et des nouvelles applications au plus près. Les fabricants vont densifier de plus en plus l'énergie des batteries lithium-ion. Sans parler des applications à haute technologie dans lesquelles la fiabilité de la batterie va conditionner le succès de certains projets.

Le recyclage des batteries lithium-ion pour un deuxième usage, présente-t-il un risque particulier ?

La réutilisation des batteries Li-ion de deuxième vie, après un premier cycle d'utilisation dans les véhicules électriques, nécessite une évaluation du degré de vieillissement des cellules. Le dernier impacte la capacité de stockage d'énergie, mais potentiellement aussi leur niveau de sécurité (parfois appelé état de santé). L'accès à l'information est loin d'être facile. D'ailleurs la Commission européenne vient de donner mandat au Cenelec (Comité européen de normalisation en électronique et en électrotechnique) de développer un jeu de normes qui va faciliter le développement de batteries durables et favoriser l'économie circulaire, par la nécessité d'envisager soit un recyclage, soit une seconde vie des batteries étant prise en compte.

d'envisager soit un recyclage, soit une seconde vie des batteries.

On vise un certain nombre de normes harmonisées qui viendront garantir des batteries plus durables et plus sécuritaires. Cela intègre une demande spécifique de développement d'une batterie facilitant la seconde vie. ■

« La sécurité va devoir accompagner le développement des innovations pour densifier de plus en plus l'énergie des batteries lithium-ion et des nouvelles applications au plus près »

Bibliographie disponible sur le site de l'Ineris

- Accidentologie relative aux systèmes de stockage d'énergie électrochimique : analyse du retour d'expérience.
- Seconde vie des batteries Li-ion, publié par l'Ineris en décembre 2020.

Cinquième vague de la Covid-19 : la double vigilance

Comment rester vigilant face à une cinquième vague de Covid-19 qui survient sur fond de fatigue pandémique, alors même que la vaccination laissait espérer la fin de la crise sanitaire ? Trois entreprises témoignent.

Le nouveau protocole pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise est entré en vigueur le 8 décembre dernier, deux jours après la conférence de presse durant laquelle le Premier ministre a mis les Français en garde contre l'arrivée de la cinquième vague de la Covid-19 et la montée en puissance du variant Omicron. Il présente peu de changements par rapport au précédent protocole, du 10 septembre. Le gouvernement « demande instamment » aux entreprises de mettre en place du télétravail au moins deux à trois jours par semaine « quand c'est possible », mais il ne fixe pas de règles contraignantes.

Il recommande également de suspendre les moments de convivialité, de réinstaurer une distance de 2m entre deux personnes au restaurant d'entreprise, d'aérer les bureaux cinq minutes par heure ou d'installer des capteurs de CO₂... Mais, là encore, ces règles n'ont rien de contraignant.

Face à la circulation particulièrement active du virus dans les établissements scolaires, la ministre du Travail a précisé que les parents dont les enfants sont positifs au virus peuvent rester chez eux pour le garder et bénéficier

d'indemnités journalières de l'Assurance maladie s'ils ne peuvent pas télétravailler. Cela devrait sans doute relancer l'absentéisme, qui a connu un pic historique en passant de 4,18 % en 2019 à 5,04 % en 2020¹ (+20 %).

Ne pas baisser la garde

En cette fin 2021, le changement le plus tangible a été l'annulation ou le report de la plupart des festivités initialement prévues pour recréer un peu de convivialité. Pour le reste, les entreprises semblent s'être habituées à travailler en temps de pandémie. « Nous n'avons jamais baissé la garde », insiste Oliver Wild, directeur des risques et des assurances Veolia et président de l'AMRAE.

Exerçant des activités « essentielles pour la vie de la nation », le groupe spécialisé dans la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets n'a jamais fermé ses bureaux, y compris durant le premier confinement. « Nous avons mis en œuvre un protocole sanitaire très strict qui s'applique encore aujourd'hui, avec gestes barrières, dépistage et vaccination sur nos sites », détaille Oliver Wild.



« Nous avons mis en œuvre un protocole sanitaire très strict qui s'applique encore aujourd'hui, avec gestes barrières, dépistage et vaccination sur nos sites. »

Oliver Wild,
Directeur des risques et des assurances
de Veolia, Président de l'AMRAE

1. Source : Gras Savoye Willis Tower Watson



Les activités de transport et de logistique, comme chez Heppner, se prêtent assez mal au télétravail !

Tant que le télétravail n'est pas généralisé, les 1 200 salariés du siège de Veolia continuent à l'exercer sur la base de deux jours par semaine. Quant à la participation à des voyages ou des événements professionnels, elle reste possible mais elle est soumise à autorisation. « Nous sommes présents dans 45 pays, explique Oliver Wild. Nous suivons l'évolution de la pandémie et les taux d'incidence dans tous nos pays d'implantation. »



« Dans certains pays, le risque sanitaire reste prioritaire. En France, les risques liés à la santé mentale ont pris le dessus. »

Léopold Larios de Piña,
Head of Group Risk Management de ce groupe d'audit et de conseil, Vice-président de l'AMRAE

Anticiper les directives gouvernementales

La situation est assez similaire au sein du groupe de transport et de logistique Heppner (3 750 salariés) : « La cinquième vague de la Covid-19 nous rappelle qu'il ne faut pas se relâcher et continuer à protéger nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs en appliquant les gestes barrières », commente Muriel Glad, Directrice générale déléguée France du logisticien. Les règles de distanciation sociale sont donc martelées.

En revanche, le télétravail reste marginal : « Les activités de transport et de logistique s'y prêtent assez mal ! » sourit Muriel Glad. « La moitié des effectifs du siège (125 personnes) et 20 % des personnels en agence ont toutefois pu travailler à distance durant les périodes de confinement. » Une nouveauté pour cette entreprise qui semble y avoir pris goût : un accord télétravail a été finalisé en juillet dernier, sur la base d'un à deux jours par semaine.

Alors que l'absentéisme a augmenté de l'ordre d'1,8 point en 2020, il semble être revenu à son niveau d'avant-crise. La possibilité d'être indemnisé pour garder un enfant positif au Covid-19 pourrait toutefois le faire repartir légèrement. Pour pallier ces absences, Heppner a noué des accords-cadres avec des entreprises de travail temporaire.

Pour se préparer à des directives gouvernementales qui, selon ses termes, « arrivent souvent très tard », Muriel Glad a préféré prendre les devants : « Dès la mi-novembre, nous avons décidé de restreindre les réunions et les déplacements professionnels. Y compris les réunions budgétaires, qui ont été reportées ou organisées en visioconférence. » Il faut croire que l'entreprise a su s'adapter à la gestion de cette crise au long cours : « Nous avons toujours fait au mieux de ce que nous savions des risques sanitaires », commente Muriel Glad. « Avec le sentiment d'avoir progressé au fil du temps, mais sans jamais avoir la certitude de maîtriser tous les risques. »



« Dès la mi-novembre, nous avons décidé de restreindre les réunions et les déplacements professionnels. Y compris les réunions budgétaires, qui ont été reportées ou organisées en visioconférence. »

Muriel Glad,
Directrice générale déléguée
France du groupe Heppner

Fatigue pandémique

Deux ans après le début d'une crise sanitaire qui semble sans fin, une véritable fatigue pandémique se fait sentir. Ou plutôt une fatigue collective, si l'on se réfère à l'étude publiée le 26 novembre par la Fondation Jean Jaurès¹ qui décortique l'empreinte laissée par la pandémie sur les personnes, l'économie et, plus encore, la société.

Cette fatigue est clairement identifiée par le groupe Mazars, qui met à jour chaque année la cartographie des risques engagée en 2018 : « Dans certains pays, le risque sanitaire reste prioritaire, » observe Léopold Larios de Piña, Head of Group Risk Management de ce groupe d'audit et de conseil et Vice-président de l'AMRAE. « En France, les risques liés à la santé mentale ont pris le dessus. C'est un sujet complexe, dont nous avons confié la supervision

à un professionnel des RH chargé d'identifier des indicateurs de risques clés, de proposer un plan d'actions et d'en suivre la mise en œuvre. »

Les risques portés par une conjoncture économique et sociale semblent presque secondaires : « La crise nous a montré que notre profession est résiliente, commente Léopold Larios de Piña. Les entreprises n'ont jamais eu autant besoin d'avoir des informations financières de qualité. Nous avons pu leur montrer que nous étions en capacité de les produire en toutes circonstances. » ■

« Tout la ligne managériale a été formée au management à distance. Lors d'un échange en visio, par exemple, la caméra doit être activée pendant les premières minutes : il est ainsi possible d'avoir des indices sur l'état de santé, de confiance et d'engagement des collaborateurs. »

Sophie Lilas,
DRH adjointe de Mazars France



SOPHIE LILAS, DRH ADJOINTE DE MAZARS FRANCE : « Trouver le bon équilibre entre santé physique et psychologique »

Comment vivez-vous cette cinquième vague de la pandémie ?

Avec une certaine lassitude, comme tout le monde, mais aussi avec vigilance. Nous n'avons jamais baissé la

garde, nous avons maintenu les gestes barrières. Mais la vaccination nous avait fait espérer une sortie de crise : nous avions ainsi relancé tous les moments de convivialité, les formations, les séminaires d'intégration... Ils ont évidemment été suspendus dès les annonces gouvernementales du 6 décembre dernier.

Et le télétravail ?

Dans notre activité, ce n'est pas vraiment un sujet : bien avant la crise, nos collaborateurs étaient déjà nomades et équipés pour travailler à distance. Dès la mi-novembre, nous sommes donc passés à trois jours de télétravail par semaine au lieu de deux. En décembre, nous avons préconisé le retour au télétravail à 100 %, pour ceux qui le peuvent.

Comment est-ce vécu par les consultants ?

Nous sommes très attentifs aux risques psychosociaux et nous communiquons beaucoup sur le droit à la déconnexion. Toute la ligne managériale – associés, directeurs et managers de proximité - a un rôle essentiel à jouer. C'est pourquoi nous les avons formés au management à distance. Lors d'un échange en visio, par exemple, ils ont pour consigne de brancher la caméra pendant les premières minutes de l'échange : ils peuvent ainsi avoir des indices sur l'état de

santé, de confiance et d'engagement de leurs collaborateurs. Face à une telle pandémie, nous devons trouver le bon équilibre : protéger la santé physique sans altérer la santé psychologique.

Certaines populations sont-elles particulièrement exposées aux risques psychosociaux ?

Nous nous inquiétons surtout pour les plus jeunes de nos collaborateurs : Mazars intègre chaque année un millier de personnes, dont 70 % de jeunes diplômés. Quand ils font le choix de nous rejoindre, c'est pour vivre une aventure humaine : le partage est une dimension essentielle de nos métiers. Pour continuer à la faire vivre, nous avons mis en place dès le premier confinement un système de parrainage : chaque jeune diplômé est accompagné par un consultant qui l'appelle toutes les semaines – voire davantage si nécessaire pour prendre de ses nouvelles et faciliter son intégration.

En quoi cette cinquième vague est-elle différente des précédentes ?

Cette crise est un apprentissage permanent ! Il faut savoir s'adapter, réintroduire un peu de convivialité dès que c'est possible, veiller à la santé de tous... Je veux retenir le côté positif de cette expérience : dès le premier confinement, le Comité exécutif a été proche du terrain, expliquant régulièrement, au cours de webinars et de séances de questions-réponses, où nous étions et comment nous allions nous organiser. Cette habitude est restée : on peut dire que la crise sanitaire a rapproché le Comex du terrain.

1. <https://www.jean-jaures.org/publication/une-societe-fatigued/>

L'AMRAE mobilise de nouvelles forces pour soutenir les créations de captives en France

L'Association a annoncé par voie de presse, le 23 novembre 2021, la création dès 2022 de la « Fédération Française des Captives d'Entreprise ».

L'AMRAE annonce la création prochaine de la « Fédération Française des Captives d'Entreprise »

L'AMRAE a le plaisir d'annoncer la création prochaine, avec des acteurs économiques de premier rang, de la Fédération Française des Captives d'Entreprise.

Cette fédération portera les intérêts de ces entreprises dans le débat public et accompagnera les projets de création et de déploiement de captives en France.

Face à l'émergence de risques exceptionnels et systémiques multiples, dans un contexte où le marché de l'assurance ne répond plus aux besoins des entreprises, quelle que soit leur taille, l'AMRAE réaffirme l'intérêt majeur des captives de (ré)assurance dans l'organisation de la résilience des entreprises et, en conséquence, du tissu économique français.

Dans cette vision globale, elle poursuit par ailleurs ses travaux contribuant à la mise en place d'une provision pour résilience des entreprises françaises, notamment des petites et moyennes entreprises.

En 2021, l'AMRAE a recensé plus de 50 entreprises françaises ayant des projets de création de captives, dont plusieurs ont récemment demandé un agrément à des régulateurs européens pour les domicilier hors de France.

L'AMRAE regrette vivement l'absence de dispositions en faveur de ces outils dans le Projet de Loi de Finances 2022 et les considérations d'agenda qui semblent en être la cause.

L'Association souligne néanmoins la qualité du dialogue mené depuis trois ans avec les pouvoirs publics et se félicite de l'avancée de leurs travaux sur le sujet.

L'AMRAE reste confiante sur l'issue favorable de la notification, faite par le Gouvernement aux autorités européennes, du projet de mesure française en faveur de ce dispositif. Considérant les enjeux associés en matière de souveraineté économique, l'AMRAE ne doute pas de la volonté de le faire aboutir dans le cadre de la prochaine Loi de Finances. ■

Quand les risques sont gérés, l'entreprise est durable

www.amrae.fr



Communiqué de presse

23 novembre 2021

L'AMRAE annonce la création prochaine de la "Fédération Française des Captives d'Entreprise"

L'AMRAE a le plaisir d'annoncer la création prochaine, avec des acteurs économiques de premier rang, de la Fédération Française des Captives d'Entreprise. Cette fédération portera les intérêts de ces entreprises dans le débat public et accompagnera les projets de création et de déploiement de captives en France.

Face à l'émergence de risques exceptionnels et systémiques multiples, dans un contexte où le marché de l'assurance ne répond plus aux besoins des entreprises, quelle que soit leur taille, l'AMRAE réaffirme l'intérêt majeur des captives de (ré)assurance dans l'organisation de la résilience des entreprises et, en conséquence, du tissu économique français. Dans cette vision globale, elle poursuit par ailleurs ses travaux contribuant à la mise en place d'une provision pour résilience des entreprises françaises, notamment des petites et moyennes entreprises.

En 2021, l'AMRAE a recensé plus de 50 entreprises françaises ayant des projets de création de captives, dont plusieurs ont récemment demandé un agrément à des régulateurs européens pour les domicilier hors de France.

L'AMRAE regrette vivement l'absence de dispositions en faveur de ces outils dans le Projet de Loi de Finances 2022 et les considérations d'agenda qui semblent en être la cause. L'Association souligne néanmoins la qualité du dialogue mené depuis trois ans avec les pouvoirs publics et se félicite de l'avancée de leurs travaux sur le sujet.

L'AMRAE reste confiante sur l'issue favorable de la notification, faite par le Gouvernement aux autorités européennes, du projet de mesure française en faveur de ce dispositif. Considérant les enjeux associés en matière de souveraineté économique, l'AMRAE ne doute pas de la volonté de le faire aboutir dans le cadre de la prochaine Loi de Finances.

| | |
|---|---|
| <p>GOUVERNANCE</p> <p>Président Oliver WLD Directeur des risques et des assurances de Veolia</p> | <p>BUREAU PERMANENT AMRAE</p> <p>Délégué général Hubert de l'ESTOILE</p> |
|---|---|

A propos de l'AMRAE

L'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) est l'association professionnelle de référence des métiers du risque et des assurances en entreprise. Elle rassemble plus de 1 500 membres appartenant à 800 organisations privées ou publiques.

L'AMRAE a quatre missions fondamentales :

- Promouvoir le concept de Risk Management
- Porter et maintenir l'expertise des Risk Managers au meilleur niveau
- Anticiper et influencer le marché de l'assurance des entreprises
- Rayonner vers les Pouvoirs Publics et les institutions civiles

Avec **AMRAE Formation**, elle répond aux besoins de formation professionnelle en dispensant des formations certifiantes de haut niveau.

AMRAE Les Rencontres organise le congrès annuel de référence des métiers du risque et des assurances (plus de 3000 participants en 2020). Ces trois jours constituent le rendez-vous métier incontournable des acteurs de la maîtrise des risques et de leur financement.

Prenons les risques d'un nouvel élan : les 29^e Rencontres AMRAE du Risk Management

2 au 4 février 2022 - Deauville

Un évènement organisé par des Risk Managers illustre l'approche de la gestion de l'entreprise par les risques. Le modèle d'organisation des prochaines Rencontres AMRAE ne ressemblera ni à celui de l'édition 2021 ni à celui de l'édition 2022. Pragmatisme sanitaire oblige. En présence et à distance, tout est conçu pour ce «monde d'après» où activité économique rime avec prévention des risques sanitaires.



Car, énonce Oliver Wild «Le monde d'après, nous y sommes. C'est un monde et un univers d'entreprise où le travail responsable et où l'attention à l'autre doivent être la règle. Cette attention, ce respect des parties prenantes est l'un des socles de cette culture du risque indispensable pour avancer, créer et saisir les opportunités pour des innovations durables. Nous savons que nous

allons devoir encore plus nous retrousser les manches.

Nos anciens risques sont toujours d'actualité. Ceux qui sont qualifiés de nouveaux ont une dimension systémique que nous saurons ensemble appréhender.

Le Risk Management est l'une des clés d'un nouvel élan. Avec cette nouvelle édition des Rencontres, l'AMRAE continue de développer une pédagogie auprès de tous pour expliquer le partage du risque et son financement entre le citoyen, l'entreprise, l'industrie de l'assurance et, en dernier ressort l'État.»

ÉQUILIBRES, PARTAGES ET INNOVATIONS : LES TROIS PILIERS DES PLÉNIÈRES ET ATELIERS 2022

Mercredi 2 février 2022

14 heures – Ouverture : Oliver Wild, Président de l'AMRAE, Directeur des risques et des assurances de Veolia

La pandémie inégalement maîtrisée dans nos pays développés s'ajoute aux stigmates d'une société qui, dès avant la survenue du Covid-19, était déjà en proie aux tensions sociales, aux fractures identitaires, à la recherche de diversité pour certains, de protectionnisme pour d'autres. L'urgence écologique, bien que reconnue par la

majorité, y semble insuffisamment prise en compte. Si la société est éprouvée et fragilisée, sa capacité de résilience est réelle. L'incertitude économique à court terme semble jugulée, au prix d'une dette abyssale.

Un nouvel élan s'engage partout. Un élan qui doit composer avec les tensions géopolitiques du monde et d'une société en attente d'une politique responsable, tout en se préparant aux prochaines crises.

Nous avons réuni dirigeants et experts pour décrypter ce nouvel élan et appréhender comment l'État, les collectivités locales et les entreprises, dans leurs engagements plus responsables, le rendront durable.

15 heures – Table ronde

État du monde, climat, biodiversité, conflits : l'espèce humaine en danger ? Quel leadership pour les villes, la France, l'Europe ?

La pandémie joue avec l'humanité. Difficilement prévisible, elle exacerbe les failles économiques, politiques et sociales de notre société. Tout semble cependant mis en œuvre pour la combattre. Mais, vague après vague, elle désarçonne toujours autant nombre de prévisionnistes. Ces soubresauts épidémiques, les à-coups de la science en marche et le train des mesures étatiques parfois décalées des communications et des perceptions, nourrissent le scepticisme, désarçonnent et fracturent la société. Cette crise impose la tyrannie du court terme et profite de l'incapacité des nations à trouver une stratégie commune pour l'endiguer, notamment en Europe.

La société en ressort éprouvée, fragilisée, mais résiliente. Paradoxalement la persistance de la pandémie nourrit l'espoir d'un après, idéal et optimiste, d'un nouvel élan qui devra composer avec les tensions géopolitiques du monde et une société en attente d'une politique responsable qui ne peut ignorer ses fractures devenues aujourd'hui plus profondes. Et si le plus dur était à venir ?

Mercredi 2 février 2022 - 10 heures 30

Masterclass : la data au service du Risk Management

Convention de la Francophonie

La reconfiguration des équilibres stratégiques s'amplifie, avec une rivalité entre la Chine et les États-Unis aujourd'hui assumée, la montée en puissance des pays autoritaires comme la Russie et la Turquie, et l'Europe à la croisée des chemins post Brexit. Quel avenir pour la sécurité collective qui se délite et a perdu de sa centralité ? Face aux enjeux globaux, pourra-t-on gouverner ce monde multipolaire ?

Même au sein des pays se pose la question du vivre ensemble dans une société traversée de courants de pensée contradictoires. Bien qu'elles ne couvrent que 2 % de la surface de la Terre, les villes contribuent largement à la crise climatique. Responsables de plus de 70 % des émissions de gaz à effet de serre, elles participent fortement à la pollution de l'air. Les villes sont également très exposées aux conséquences du dérèglement climatique : inondations, vagues de chaleur... Pourtant les Français, comme les peuples de nombreux autres pays, sont de plus en plus nombreux à vivre dans une zone urbaine, ou à dépendre de leur attractivité. Comment les villes appréhendent-elles leur résilience quand elles doivent tenir compte d'une logique individuelle et collective, avec un objectif et une responsabilité dans leur décarbonisation ? Quelles implications pour la population ? et la sauvegarde de la sécurité et de la cohésion sociale ? Comment redéfinir le modèle ?

**16 heures 45 – Table ronde
«Re» prendre des risques ensemble, tout en**

se préparant aux prochaines crises, un nouveau modèle de résilience collective plus durable ?

Les entreprises ont subi, durant ces longs mois d'instabilité, des bouleversements dans leurs organisations et leur activité. Elles ont pris conscience que leurs engagements sociaux, liés à leur raison d'être, formalisée ou non, contribuent à la motivation de leurs talents, à leur attractivité et à une croissance économique responsable et durable.

La crise de la Covid 19 a accéléré l'adaptation – notamment numérique – des entreprises pour maintenir et poursuivre leur activité. Avec elles, l'économie réelle redémarre tout en se préparant à absorber de futurs chocs systémiques : climatiques, technologiques, sanitaires, sociaux ou financiers.

Il est indispensable de transformer les systèmes à bout de souffle qui colmatent tardivement et à des coûts indécents, au lieu d'anticiper. Dans le système interactif, «ce triangle magique» formé par l'Etat, les entreprises et la société. Les entreprises ont un rôle essentiel : elles seules ont la capacité de déployer les innovations qui renforceront la résilience collective parce qu'elles s'appuient sur l'approche par les risques.

Les actionnaires privés et publics, le monde de la finance doivent l'intégrer dans une nouvelle vision du capitalisme, où le partage du risque organise mieux le partage entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif.

PARMI LES INTERVENANTS DES PLÉNIÈRES



1



2



3



4



5



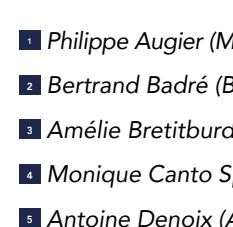
6



7



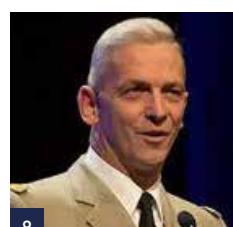
8



9



10

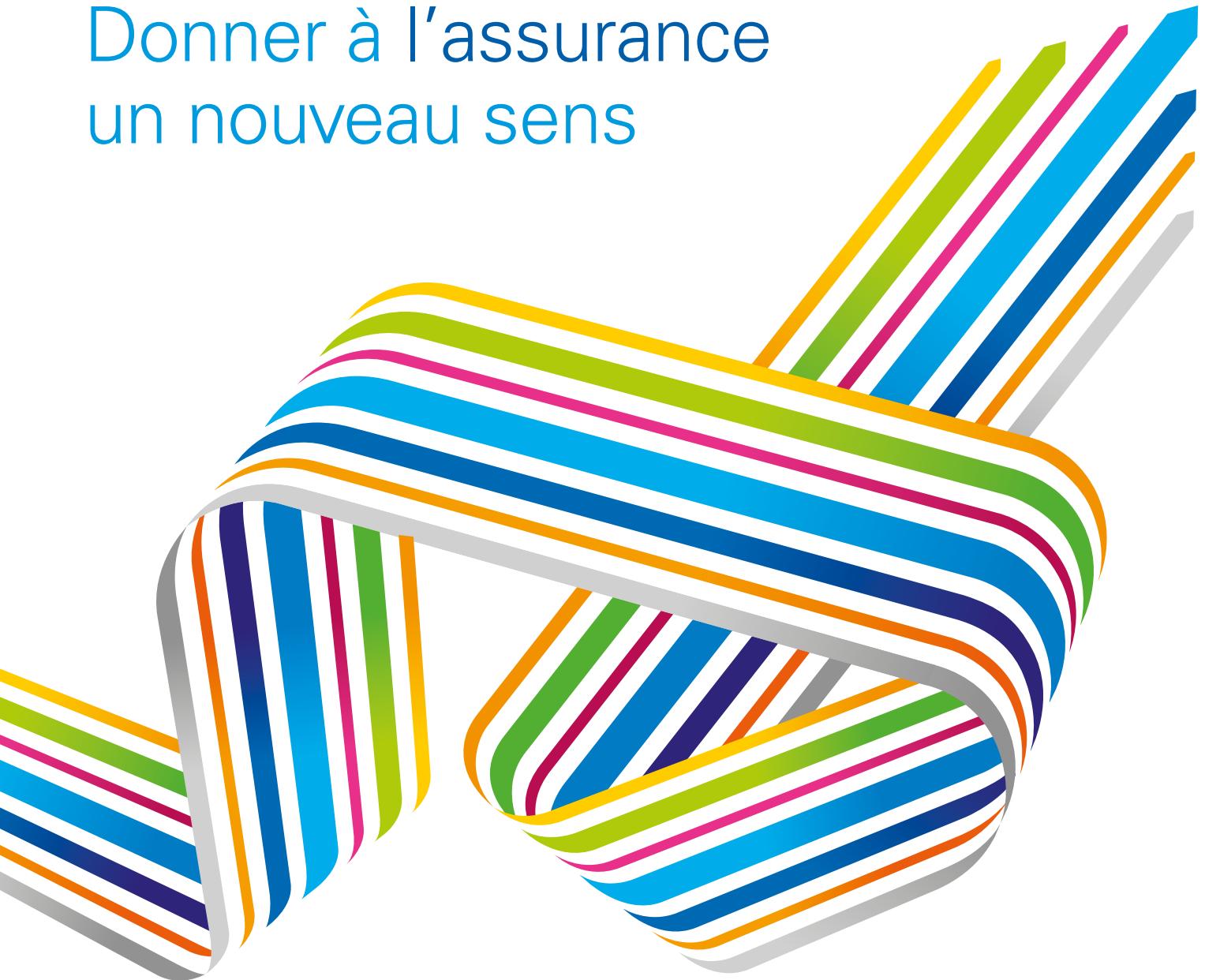


11



- 1 Philippe Augier (Maire de Deauville)
- 2 Bertrand Badré (Blue Orange Capital)
- 3 Amélie Bretitburd (Lloyd's)
- 4 Monique Canto Sperber (Philosophe)
- 5 Antoine Denoix (Axa Climate)
- 6 Hervé Houdard (Diot Siaci)
- 7 Romain Launay (Scor)
- 8 Franck Le Vallois (FFA)
- 9 Général François Lecointre
- 10 Edouard Philippe (ancien Premier ministre)
- 11 Oliver Wild

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.

Vendredi 4 février 2022

9 heures 15 – Table ronde

Climat, l'assurabilité des grands risques en péril ? Le salut est-il dans les captives ?

Reprise et croissance sont là, accompagnés de leurs risques de plus en plus systémiques et de moins en moins assurables. Pour y faire face, l'approche globale par les risques reste LA solution. Quelles conséquences pour le Risk Management ? Pour le

modèle de l'assurance ? Le renforcement de l'auto-assurance de l'entreprise, associée à un nouveau partage des risques entre assureurs, réassureurs et l'État peut-il contribuer à restaurer l'efficacité du financement des risques ?

10 heures 25 – Table ronde

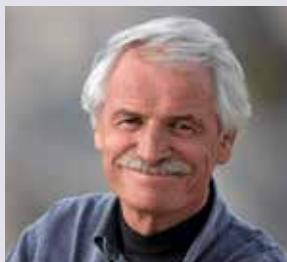
Innovation, développement durable, les leviers d'un nouvel élan responsable ?

LES KEYNOTES SPEAKERS

Mercredi 2 février 2022

Le photographe et président fondateur de la fondation Good Planet Yann Artus-Bertrand ouvrira les Rencontres et Joachim Muller, président d'Allianz Global Corporate Solutions exposera la pratique et la stratégie d'un assureur mondial à des Risk Managers déplorant l'inassurabilité croissante de leurs risques.

De gauche à droite : Yann Artus-Bertrand (Fondation Good Planet), Joachim Muller (AGCS), Marie-Ange Debon, (Keolis), Dominique Carlarc'h (MEDEF, Fédération française d'athlétisme)



Jeudi 3 février 2022 30 ateliers

1. Comment répondre à ses obligations de conformité ?
2. La gestion du risque client : assurance crédit, crédit management, ...
3. Quel numérique dans la vie du Risk Manager ?
4. Comment sensibiliser, coordonner la gestion du risque climatique dans l'entreprise ?
5. États-Unis
6. Évolution des échanges dans le transport des marchandises à l'international
7. Les neurosciences cognitives au service du Risk Management
8. Les risques liés à l'entreprise étendue
9. Quels moyens face aux nouveaux risques auxquels sont confrontés la R & D et la propriété intellectuelle ?
10. Captives, les enjeux de la souveraineté économique et de la compétitivité des entreprises françaises
11. L'entreprise face aux risques systémiques : raison d'être et Risk Management
12. L'influence de la réassurance mondiale sur le système d'assurance construction à la française
13. Risques émergents
14. La communication extra-financière sur les risques
15. Le secteur aérien, la crise et l'assurance, une histoire africaine
16. Comment réagir face à une attaque par rançongiciel ?
17. Comment mieux accompagner la résilience des PME et ETI ?
18. Risques et opportunités des relocalisations.
19. Comment garantir (ou refuser de garantir) ce qui est inconnu, peu connu ou mal connu : le cas des « silent cover »
20. Intérêt des captives pour gérer ses risques liés au capital humain
21. La gestion du risque de souveraineté à l'ère du digital
22. Les conséquences de la pandémie sur la RCMS
23. Modélisation et quantification des risques
24. Hydrogène : énergie du futur, énergie sûre ?
25. Chine : quels enjeux et risques désormais ?
26. Évolution du rôle du Risk Manager
27. L'évolution du marché de l'immobilier : un nouveau facteur de risque ?
28. Gestion des risques et résilience : la rencontre entre les Risk Managers des collectivités et des entreprises
29. Assurance paramétrique
30. Les risques d'un produit « irresponsable »

MODÉRATION

Mercredi 2 février :

Nicolas Beytout, journaliste, Président de BeyMédias, (l'Opinion et l'Agefi)

Vendredi 4 février 2022 :

Cécile Desjardins, journaliste, Les Echos.

Programme complet et inscriptions sur :
<https://www.amrae-rencontres.fr/>

Par Maria Cornu

Assises de la cybersécurité 2021

Une édition ancrée dans la réalité des entreprises

L'événement qui s'est tenu du 12 au 15 octobre à Monaco a réuni 2 800 experts de la sécurité numérique. Au programme : de nombreux retours d'expérience, des analyses sur la gestion de crise et des réflexions stratégiques pour bâtir la cybersécurité de demain.

S'il fallait caractériser en une expression l'édition 2021 des Assises de la cybersécurité, cela pourrait être retour à la normale. En effet, après la demi-teinte de l'édition 2020, tenue entre confinement et couvre-feu, le cru 2021 a renoué avec une belle croissance. Tant par le nombre de participants (plus de 2 800) que par celui des conférences, ateliers et tables rondes qui ont montré l'ancrage du cyber dans tous les secteurs d'activité.

De fait, ces 12 derniers mois, le sujet s'est régulièrement invité dans les entreprises sous la

forme de rançongiciels, de pillage de données ou de compromission des systèmes. Face à cette déferlante de menaces et d'attaques, les RSSI/DSSI des organisations privées et publiques ont été (et restent) en première ligne. À tel point que la profession commence à montrer ouvertement son mal-être. Stress, burn-out, maladies chroniques... Beaucoup de RSSI seraient au bord de la dépression comme l'a révélé une enquête réalisée par le CESIN et présentée lors d'une table ronde. Pour ces experts qui se considèrent «en guerre face à un ennemi que l'on ne connaît pas et que l'on ne voit pas», l'une des solutions

pourrait venir de recrutements massifs afin d'alléger leur charge de travail. Ce qui est pour le moment une vraie gageure. Car si les formations et les certifications se multiplient, elles restent insuffisantes au regard des besoins (plus de 10 000 postes en France). Afin de mieux connaître les enjeux des professionnels et des recruteurs, l'ANSSI et l'AFPA ont lancé un observatoire des métiers de la cybersécurité dont les premiers résultats ont été dévoilés lors des Assises.

Affirmer la souveraineté et développer la collaboration

De certification, il en a été également question lors de la conférence d'ouverture de Guillaume Poupart, le directeur général de l'ANSSI qui s'est réjoui d'une augmentation massive des visas de sécurité pour la confiance numérique (246 soit + 21 % par rapport à l'année précédente). Avant d'annoncer la publication prochaine de nouveaux référentiels d'exigences pour les prestataires. Reprenant le fil rouge de l'événement « Back to fundamentals » (en référence au « Back to Basics » lancé il y a 10 ans par son prédécesseur Patric Pailloux), Guillaume Poupart a constaté que l'injonction était toujours de mise mais que pour convaincre les membres du Comex, la communication devait s'adapter et être contextualisée aux enjeux métiers. Le patron de l'ANSSI s'est voulu aussi porteur de bonnes nouvelles. D'abord en rappelant que dans le cadre du plan de relance, l'ANSSI avait reçu 136 millions d'euros (« Profitons-en ») et qu'une grande partie de cette manne sera consacrée aux collectivités territoriales et aux structures hospitalières particulièrement touchées par les attaques. Et puis, en se félicitant du lancement du Campus Cyber (prévu en janvier 2022) qui va agréger les forces vives de la *cyber hexagonale* sur son site de La Défense. Mélant grandes entreprises, startups, écoles et associations, le campus cyber sera dédié à la souveraineté française, une problématique qui a été largement débattue pendant ces trois jours.

Car le sujet est complexe pour les entreprises prises entre la réalité économique (les grands fournisseurs d'infrastructures et de solutions cloud sont majoritairement américains) et les recommandations à aller vers des clouds de confiance. À ce titre, l'intervention de Thales animée par Pierre-Yves Jolivet (Directeur Général de l'activité mondiale Solutions de CyberDéfense) était particulièrement attendue. Le groupe français a en effet récemment



Guillaume Poupart,
Directeur général de l'ANSSI,
s'est félicité du lancement du
Campus Cyber en janvier 2022.



Plus de 2 800 visiteurs ont participé aux Assises qui se sont déroulées au forum Grimaldi de Monaco.

annoncé la création prochaine d'une société commune avec Google qui ne sera pas soumise aux lois d'extraterritorialité américaine (Cloud Act) et qui va demander le label Cloud de confiance auprès de l'Anssi. Une façon d'avoir le meilleur des deux mondes à l'instar d'autres initiatives comme Gaia-X et surtout Blue lancée par Capgemini et Orange.

De cette édition des Assises, il faut aussi retenir les nombreux retours d'expérience présentés lors des ateliers et qui montrent que les professionnels n'ont plus de crainte, comme il y a quelques années, à afficher leurs déboires et à partager leurs expériences avec leurs confrères.

Parmi les autres thèmes phares, la gestion de crise et la cyber-assurance ont donné lieu à deux tables rondes avec des représentants de l'AMRAE.

A l'instar de Philippe Cotelle, administrateur de l'AMRAE et Co-président de sa commission cyber. L'occasion de revenir sur les conclusions de Lucy (la première étude menée sur la couverture assurantielle du risque cyber en France) et d'appeler les « assureurs à mieux accompagner les entreprises pour trouver des couvertures cohérentes ». Un plaidoyer partagé par Laure Zicry (Head of FINEX Cyber - Willis Towers Watson) qui, face au durcissement du

« Créer une nouvelle branche d'assurance dédiée à la cyber-assurance. »

*Valeria Faure-Muntian,
Députée de la Loire*



Olivier Ligneul, Directeur Cybersécurité du Groupe EDF président de l'édition 2021 des Assises,

Guillaume Poupart, Directeur général de l'ANSSI,
Florence Puybareau, Directrice des contenus des Assises.



L'annonce du cloud de confiance Thales Google a-t-elle convaincue ?

marché (réduction des capacités et augmentations des primes), regrette que les assureurs en France « n'aient plus le crayon car tout se décide aux États-Unis où les risques cyber ont une ampleur beaucoup plus grave ». Et de souhaiter comme Eric Vautier, RSSI d'ADP, « une meilleure collaboration entre les différentes parties prenantes afin de parvenir à une meilleure appréciation des risques cyber des entreprises ». Lors de cette table ronde, Valeria Faure-Muntian (députée de la Loire, présidente du groupe d'études sur l'assurance

à l'Assemblée nationale) a également présenté en avant-première son rapport parlementaire sur la cyber-assurance avec notamment trois propositions choc : « Incrire dans la loi l'interdiction pour les assureurs de garantir, couvrir ou indemniser la rançon » ; « Sanctionner les entreprises, administrations ou collectivités qui procèdent au paiement des rançons à l'aide d'un tiers ou de manière directe » et surtout « Crée une nouvelle branche d'assurance dédiée à la cyber-assurance ».

Ces deux tables rondes ont permis à l'AMRAE de montrer que le risque cyber est devenu une partie intégrante de la gestion des risques de l'entreprise et que RSSI et Risk Managers doivent former s'ils ne le font déjà, un écosystème cohérent et intégré.



Philippe Cotelle, administrateur de l'AMRAE, présentant Lucy aux RSSI, déplorait que le crayon des assureurs cyber soit aux États-Unis.



La pédagogie des pouvoirs publics sur l'hygiène numérique.

L'AMRAE À L'ÉDITION 2021 DES ASSISES DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE : CONTRIBUTIVE ET ATTENTIVE



MEET UP

« Cartographie des risques : première étape majeure de la gestion des risques »
Hélène Dubillot, directrice de la coordination scientifique



Comment traiter de la carte en 45 mn avec les RSSI ?
Le débat s'est poursuivi tard entre Léopold Larios de Piña et Hélène Dubillot.

LES INTERVENANTS DE LA TABLE RONDE

- « Gestion des risques : les leçons d'une crise » Anne Piot d'Abzac, Vice-président et Secrétaire général Oliver Wild, Président;
- « Assurance cyber - Assurance pas tous risques » Philippe Cotelle, administrateur, co-président de la commission cyber.

DEUX ADMINISTRATEURS ATTENTIFS ET ENGAGÉS

Léopold Larios de Piña, Vice-président
Brigitte Bouquot, Vice-présidente

Par Charles de Toirac

Gestion des risques : les leçons d'une crise

Risk Management, sécurité des systèmes d'information et résilience de l'entreprise : les enseignements de la table ronde « Gestion des risques : les leçons d'une crise », organisée par l'AMRAE aux 21^e Assises de la sécurité informatique.

En partenariat avec les Assises de la sécurité informatique, l'AMRAE a organisé une table ronde sur l'organisation des relations entre Risk Managers et Responsables de la Sécurité des Systèmes d'information (RSSI). Scénarisation, préparation, coordination, implication des gouvernances, allocation des moyens et continuité d'activité furent les maîtres mots.

« La pandémie a-t-elle accéléré les connexions entre les deux mondes ? » a interrogé Jérôme Saiz, le modérateur.

Dans le groupe Veolia, l'usage du cloud, l'accès distant et le télétravail étaient largement préexistants. « La pandémie et la distance créée nous ont permis d'affirmer ou de continuer des actions déjà en cours de sécurisation de l'usage des outils métier à distance et plus *in situ* » a indiqué Didier Fournier.

Des connexions en effet bien antérieures confortait Anne Piot d'Abzac. Par nécessité : le risque cyber est un risque d'entreprise car il la

concerne dans son entièreté. C'est un risque opérationnel, source possible d'interruption d'activité, impensable pour des opérateurs d'importance vitale, de services essentiels ou encore les industries de santé.

« Il doit imaginer les différents scénarios possibles, en intégrant l'entièreté des fonctions de l'entreprise. Chez Ipsen Pharma, ces fonctions se sont tellement rapprochées qu'elles ont fusionné » a pointé la Directrice des risques du laboratoire. Abondant dans son sens, Oliver Wild et Didier Fournier ont expliqué que Veolia a intégré le cyber dès 2015 dans sa cartographie des risques groupe. Objet de discussions au Comex, voire au comité des comptes et d'audit, ces échanges à haute teneur pédagogique sont là pour « motiver des plans d'actions et faire accepter leur financement. La compréhension de l'exposition s'effectue avec la cybersécurité » a énoncé son directeur des risques et des assurances. Chez des industriels comme nous poursuivait-il, « le risque cyber est un risque

LES INTERVENANTS

Les Risk Managers de l'AMRAE

Oliver Wild,
Président, directeur des risques et des assurances de Veolia
Anne Piot d'Abzac,
Vice-président et Secrétaire général,
Directrice de la Gouvernance et des Risques d'Ipsen Pharma.

Le responsable de la sécurité des systèmes d'information

Didier Fournier
Directeur de la cybersécurité de Veolia.

Modération

Jérôme Saiz
(Opfor Intelligence).





EXPERTISES PRÉALABLES ET APRÈS SINISTRES

Certification des
Experts d'Assurés
UPEMEIC

**UNE RAISON DE PLUS
POUR NOUS FAIRE
CONFIANCE !**

Membres déjà certifiés par Bureau Véritas Certification :
Cabinet Roux ● Collomé Frères ● Dantard Expertises ●
Expertises Galtier
À venir : Cluster Conseils...

UPEMEIC, syndicat professionnel historique des Experts d'assurés, regroupe les acteurs majeurs du secteur. Pour vos expertises, faites confiance à nos experts d'assurés indépendants et certifiés !



opérationnel dont les impacts touchent autant la finance que l'usine de traitement d'eau ou encore l'approvisionnement de chaleur de telle ou telle usine en Pologne.»

«Même si ce ne sont que des scénarios, quantifier leur impact potentiel peut sérieusement aider à motiver l'investissement dans des budgets de prévention, de protection et de gestion de réponse à incident» a-t-il expliqué.

«On peut ensuite parler d'assurance, mais c'est un autre volet. Le fondamental est d'avoir bien compris ces risques et de mettre en œuvre proactivement prévention et protection. Ensuite, on pourra parler de façon intelligente aux assureurs» a conclu sur ce chapitre le Président de l'AMRAE.

Scénarios et cellules de crise

Rançongiciels, déni de service, blocages techniques: quelles que soient les attaques, c'est l'analyse de leurs conséquences opérationnelles immédiates et dans la durée qui déterminent les investissements en prévention, les réponses opérationnelles à apporter et les plans de continuité à déclencher.

Les priorités sont doubles. Celle des Risk Managers est de préparer leur entreprise à travailler en mode dégradé pour fournir ses services essentiels comme l'eau ou le chauffage urbains, la production et livraison de médicaments, ou encore les paies en fin de mois. Par exemple, a témoigné Oliver Wild, «si mon usine de distribution d'eau potable est à l'arrêt, j'ai un plan de secours pour distribuer de l'eau en bouteille pendant un jour, une semaine ou plus. Et nous avons identifié et affecté les opérateurs, qui, même en temps de pandémie et de télétravail, vont aller sur le site effectuer manuellement ce que faisait l'informatique industrielle.»

Et Anne Piot d'Abzac de compléter : «notre hantise est l'interruption de production ou de livraison de médicaments aux patients. Nous y répondons par la constitution de stocks de produits dans la chaîne d'approvisionnement et de distribution.»

Entraînement et composition de la cellule de crise opérationnelle

On observe souvent deux cellules de crise parallèles :

- l'opérationnelle, qui va rassembler toutes les fonctions de l'entreprise et – c'est indispensable – les parties prenantes susceptibles d'être touchées, instantanément ou ultérieurement : fournisseurs, clients, pouvoirs publics. On restreint ensuite en fonction des situations.

- la technique, l'IT, qui prélève les traces, isole et lance les reconstructions, selon les priorités fonctionnelles établies.

En octobre 2011, Veolia conduisait son premier grand exercice cyber mondial, simulant une crise majeure via une attaque de rançongiciel



sur plusieurs usines du groupe dans le monde.

«Ça n'a pas été une petite crise» racontait Oliver Wild. «Les membres du Comex étaient sur le pont. Le président est passé. Quatre cellules de crise mobilisées dans le monde, une bonne dizaine d'heures d'exercice.» Conclusions? Bien fixer les priorités, gérer la liste des partenaires essentiels pour pouvoir effectuer une reprise d'activité. «Nous avons su mobiliser les gens mais avons repéré – c'était le but - quelques lacunes dans notre organisation comme la manière de gérer une main courante de crise, etc.»

Une fois de plus s'est dégagée l'importance du chef d'orchestre. «Le pilote, n'est pas forcément le décisionnaire, mais celui qui va coordonner la cellule de crise et qui va rapporter ou soumettre une question au P-dg de l'entreprise. D'où l'importance de s'entraîner parce que l'on ne naît pas bon coordinateur de gestion de crise. Ceci n'est pas une faiblesse. Il y a des gens qui peuvent gérer ça très bien et d'autres qu'ils le géreront moins bien. On les affectera alors dans des groupes de travail et d'experts pour apporter une solution» soulignait le président de l'AMRAE. «Il y a des fonctions incontournables: la communication, les Ressources Humaines, les opérationnels concernés par l'attaque, le juridique... L'objectif est de fournir au Comex - donc à ceux qui vont prendre les décisions – le meilleur éclairage possible pour prendre les bonnes décisions», a complété la Vice-présidente de l'Association.

À une question de l'auditoire sur la présence des ressources humaines, la réponse fut unanime : présence essentielle, ne serait-ce que dans le périmètre limité des crises de type rançongiciel. «Surtout si la crise arrive après le quinze du mois car les payes peuvent être touchées. En cas de blocages, c'est-à-dire d'impossibilité de reconstituer les éléments déterminant les salaires du mois en cours, on peut opter pour une solution provisoire et, avec les finances, demander aux banques de verser aux employés l'équivalent du salaire du mois précédent.»

«Même si ce ne sont que des scénarios, quantifier leur impact potentiel peut sérieusement aider à motiver l'investissement dans des budgets de prévention, de protection et de gestion de réponse à incident .»

Oliver Wild,
Président de l'AMRAE

«Le pilote, n'est pas forcément le décisionnaire, mais celui qui va coordonner la cellule de crise et qui va rapporter ou soumettre une question au P-dg de l'entreprise. D'où l'importance de s'entraîner parce que l'on ne naît pas bon coordinateur de gestion de crise.»

Oliver Wild

« En gestion de crise, il faut une rigueur implacable. »

Anne Piot d'Abzac,
Vice-président et Secrétaire général de l'AMRAE



Aux Assises de la Cybersécurité, mi-octobre à Monaco.

Double vitesse

Pendant la crise, se prennent des décisions opérationnelles, en s'appuyant sur les scénarios, les procédures et les ressources affectées. Tirer vite les leçons des incidents et des crises puis étudier les impacts immédiats, à trois et six mois, est primordial. Dans cette analyse du « demain possible », produite avec une cellule d'anticipation, la seule différence avec le réel, est que l'on prend le temps du projet. Il y a des décisions qui sont partagées et des décisions unilatérales qui sont prises à plusieurs échelles.

« En gestion de crise, il faut une rigueur implacable » affirmait Anne Piot d'Abzac. « Dans les exercices, on s'aperçoit souvent qu'on

disponibles, les scénarios d'évolution possibles de la crise. La cellule d'anticipation joue ce rôle. »

Le Cloud, une solution efficace ?

« La stratégie cloud nous permet de nous débarrasser de certaines contraintes, mais migrer les fonctions essentielles vers le cloud pour assurer leur résilience passe d'abord par une étude des risques et des impacts notamment en termes de configuration, de contrôle d'accès et de la gestion des identités » détaillait Didier Fournier. « Il faut être clairs avec les partenaires : expliquer les démarches, travailler avec les directions des achats, dire ce que l'on veut - surtout dans ces métiers - pour pouvoir visualiser cette notion de risque. Nous l'avons incrustée dans les clauses contractuelles, dans tous les « Non Disclosure Agreement ». J'explique fermement à notre écosystème que je ne vais pas devenir une menace pour lui et j'attends qu'il n'en devienne pas une pour le mien. C'est valable sur toute la chaîne de valeur et conditionne également les choix en termes de configuration d'infrastructures » ponctuait-il.

Gérer ses priorités

Pour le consultant Didier Saiz, la gestion des priorités reste encore à travailler. « Je gère beaucoup de crises de type ransomware et je constate souvent l'absence de priorités fortes en termes de fonctions d'entreprise qui puissent être déclinées en termes de techniques, comme le nombre de machines virtuelles, les noms de systèmes et d'hôtes, etc. De manière à avoir une priorité très claire sur ce que les services de reconstruction vont pouvoir suivre pour la reprise d'activité ».



oublie de s'arrêter pour imaginer les évolutions possibles de la crise. Or, c'est une étape absolument clé. Quand certains sont sursollicités - il faut les laisser faire leur travail - d'autres doivent prévoir des temps pour se poser et anticiper, en fonction des informations

« Nous gérons 30 crises cyber par an, majeures et importantes, avec de réelles conséquences financières. C'est un risque accepté et assumé par l'entreprise, parce qu'elle est inscrite dans une logique de partage du risque. »

Didier Fournier,
Directeur de la cybersécurité de Veolia



« Je constate souvent l'absence de priorités fortes en termes de fonctions d'entreprise qui puissent être déclinées en termes de techniques, comme le nombre de machines virtuelles, les noms de systèmes et d'hôtes. »

Jérôme Saiz,
Opfor Intelligence

Quelle organisation ?

Ipsen Pharma a intégré la cybersécurité dans sa direction des risques. Chez Veolia, la DSI est une direction séparée de la cybersécurité et des 60 RSSI, elle-même séparée de la direction des risques et de ses 67 Risk Managers dans le groupe... Chaque entreprise doit trouver son organisation adaptée. L'essentiel est que la collaboration soit effective et réelle, entre les équipes internes et avec celles des parties prenantes. Sur cette question, le même outil collaboratif pour tous est indispensable.

« Il faut réussir à créer cette relation entre toutes

les fonctions de l'entreprise. Nous avons fait un bon chemin. Le comité des risques cyber, constitué il y a quelques années se réunit tous les ans. Il rend compte au Comex et utilise les mêmes outils de cartographie des risques que celui du groupe. Nous gérons 30 crises cyber par an, majeures et importantes, avec de réelles conséquences financières. C'est un risque accepté et assumé par l'entreprise, parce qu'elle est inscrite dans une logique de partage du risque cyber avec la gouvernance appropriée »

ont conclu Oliver Wild et Didier Fournier.



LES ASSISES DU RISQUE 2021

Organisées par « La lettre des juristes d'affaire » le 9 décembre 2021, cette après-midi de tables rondes dont le sous-titre était « Sécuriser pour œuvrer à la performance » a abordé sous l'angle juridique, éthique et gouvernance, la gestion des risques.



Anne Piot d'Abzac, Vice-président et Secrétaire général de l'AMRAE, Directrice de la Gouvernance et des risques d'Ipsen Pharma, est intervenue dans la session « Gouvernance – Obligation des administrateurs et gestions des risques ». Faisant le point à un public de professionnels

du droit sur l'apport des Risk Managers et de la gestion des risques aux Comex comme aux comités spécialisés du conseil d'administration, elle a encouragé à un dialogue plus nourri entre directions juridiques et Risk Managers. À cet égard, elle a rappelé que l'AMRAE avait en 2012, publié « La gestion du risque juridique dans l'entreprise ».



PLATEFORME SIGR

Une solution collaborative de **Gestion des Risques & Assurances** adaptée à votre **environnement d'aujourd'hui** et préparée pour intégrer vos **évolutions de demain**



Facile d'utilisation, modulaire et personnalisable, la plateforme iPorta SIGR vous permet de piloter vos activités Risques et Assurances, dans une vision géo-décisionnelle à forte valeur ajoutée, en fédérant votre communauté d'acteurs autour d'un référentiel commun et partagé.



CERTIFICATION AFAQ ISO/IEC 27001
PAR AFNOR CERTIFICATION

Contact : Christophe BOUVARD - +33 6 37 85 89 17 - christophe.bouvard@visiativ.com
212 rue de Bercy - 75012 Paris - France

Bureau permanent : Axel Boléor

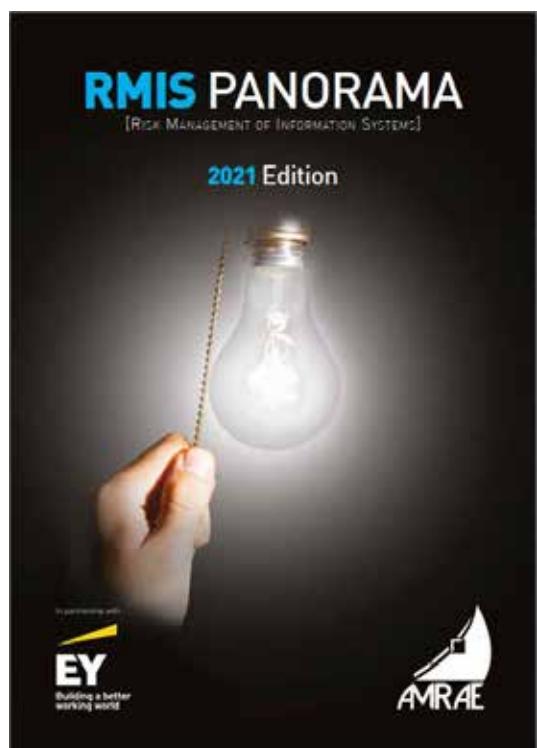
Axel Boléor est nommé Responsable marketing et digital au sein du pôle Adhérents de l'AMRAE avec pour mission de développer de nouveaux services accompagnant la digitalisation de l'Association.

Il aura aussi la charge de faire croître et d'animer la communauté des adhérents de l'AMRAE. Depuis 2015, Axel Boléor avait pour mission principale la relation avec les adhérents. Il restera, dans ses nouvelles fonctions, à leur écoute et à leur service, sous la direction de Frédéric-Jean Hoguet.



Axel Boléor, Responsable marketing et digital

Publication de l'édition en anglais de la 13^e édition du Panorama des SIGR, en partenariat avec EY



Étude exclusive conçue par l'AMRAE, aujourd'hui à destination de la communauté mondiale du Risk Management, ce panorama a été construit sur la base de deux enquêtes internationales : l'une auprès des éditeurs de SIGR, l'autre auprès des Risk Managers. Le Panorama AMRAE des SIGR rassemble d'ailleurs de nombreux témoignages de ces derniers.

Sa production s'est aussi appuyée sur les contributions d'associations partenaires internationales comme le Club Francorisk, FERMA, RIMS, PARIMA, dont le Panorama expose les avis.

L'édition en version anglaise est en ligne sur www.amrae.fr. Les éditions antérieures et l'édition 2021 du Panorama sont disponibles en téléchargement gratuit sur le site de l'Association.

Pour rappel, le Panorama AMRAE des SIGR est publié chaque année et propose une analyse des pratiques et tendances du marché. L'édition 2021 comporte 49 fiches descriptives d'éditeurs du marché et complète l'ensemble par des avis d'experts.

Sedgwick, leader mondial au service d'une expertise locale

Sedgwick, groupe international et leader dans la gestion de risque et l'expertise sinistre, accompagne ses clients en leur fournissant des solutions de gestion sinistres et d'analyse de la sinistralité.



Sedgwick propose :

- Une activité de gestion pour compte déléguée (TPA) et des outils digitaux innovants à destination des assureurs et grands comptes
- Plus de 50 gestionnaires spécialisés en assurance dommages, recours et responsabilité civile garantissant une gestion efficace des programmes d'assurance et un pilotage minutieux des sinistres.
- Un réseau d'experts s'appuyant sur un maillage national et international dans les différents domaines d'assurance dommages, biens, maritime et nouvelles branches d'assurance.
- Une présence à l'international et une expérience de la coordination garantissant une capacité de gestion mondiale homogène et un suivi qualitatif fiable et adapté.

Pour en savoir plus, contactez-nous :

communication@fr.sedgwick.com



BARO ALTO

FOCUS SUR LA LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DE CAPITAUX ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE

Géraldine Brasier Porterie, Avocat associée au sein du cabinet Baro Alto, nous en dit plus sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme dans le secteur d'assurance. Elle revient sur la complexité du sujet et la nécessité pour les entreprises de se faire accompagner afin de ne pas s'exposer à de lourdes sanctions pénales et administratives.



**GÉRALDINE BRASIER PORTERIE,
AVOCAT ASSOCIÉE AU SEIN
DU CABINET BARO ALTO**



Le secteur de l'assurance est concerné par la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT). Qu'en est-il ?

L'arrêté du 6 janvier 2021 étend le champ d'application de la réglementation à tous les assujettis de l'assurance : assureurs, courtiers et intermédiaires. Sont exemptés les intermédiaires d'assurance qui agissent sous la responsabilité d'un assureur ainsi que ceux dont l'activité d'assurance est accessoire à leur activité principale dans la limite de certains seuils.

Quelles sont les spécificités propres à la distribution de l'assurance et les zones de risques ?

Les obligations, qui sont extrêmement contraignantes, exposent les assureurs, courtiers et intermédiaires à des sanctions pénales et administratives. Dans le cadre de la LCB-FT en matière d'assurance, l'enjeu est de garantir que l'argent qui circule ne provient pas d'activités illicites. À l'entrée en assurance, le montant de la prime est souvent modeste, ce qui entraîne un risque minime de blanchiment. Ce risque est plus important au moment d'un sinistre lors du paiement d'indemnisation. Or, les obligations en matière LCB-FT s'imposent à l'entrée en relation c'est-à-dire sur une population beaucoup plus large qu'au moment du sinistre.

Le dispositif crée des obligations parfois disproportionnées pour les distributeurs, notamment dans l'assurance affinitaire.

En parallèle, même si l'assureur ou le courtier délègue la distribution des produits à un tiers, il demeure pénalement et administrativement responsable. Cette situation crée une complexité supplémentaire pour les assujettis qui doivent prévoir

des clauses de responsabilité contraignantes afin de garantir le respect des obligations.

Sur ce sujet, à quel niveau intervenez-vous ?

Notre cabinet accompagne ses clients dans l'audit et la mise en place des dispositifs de conformité. Nous proposons un accompagnement adapté à la taille de l'entreprise, nous avons développé des outils : cartographie des risques, révision des KYC, revue des dispositifs, formations... Dans cette démarche, nous nous appuyons sur des partenaires (consultants, providers de services informatiques).

Quelle est votre valeur ajoutée dans ce cadre ?

Notre équipe est pluridisciplinaire composée de spécialistes de l'assurance et du secteur financier, mais aussi d'avocats pénalistes dotés d'une expertise et d'une expérience avérées sur les sujets de conformité et de compliance ! Avec mon associée Caroline Joly, nous sommes en mesure de proposer un service complet et sécurisé.

Quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec notre lectorat ? À quoi faut-il être plus particulièrement vigilant ?

Au-delà du risque de sanctions pénales et administratives lourdes, les entreprises doivent mettre en place une veille réglementaire permanente, car elles sont face à des obligations évolutives. La 6^e directive européenne élargit les obligations, le Règlement européen va créer une autorité européenne dédiée à la lutte contre le blanchiment. Ces obligations convergent avec de nombreux autres sujets dont celui de la cybersécurité. Les entreprises doivent non seulement être vigilantes, mais également s'entourer de conseils experts pour garantir leur conformité.

GRENIER AVOCATS

CONFORMITÉ ET DÉFAUTS : NE PRENEZ PAS LE RISQUE D'ÊTRE PRESCRIT

La question de la prescription est un préalable à tout contentieux.



**PATRICE GRENIER,
FONDATEUR GRENIER AVOCATS**

GrenierAvocats
CABINET D'AVOCATS - LAW FIRM

Journées AMRAE :
**Événement du cabinet
Grenier Avocats**

Faites converger vos besoins avec nos valeurs d'humanité et de solidarité
Venez remporter un dossier personnel Pro Bono de GrenierAvocats lors de notre cocktail-apéritif le 3 février 2022 de 18h00 à 20h00 au Royal Barrière de Deauville, salle Etrier - Tirage au sort à 19h30

I - Tour d'horizon des solutions applicables aux garanties légales du vendeur :

| Action | Relation | Délai de prescription | Délai butoir |
|--|----------|--|--|
| Obligation de délivrance conforme | B to B | 5 ans <i>A compter de la découverte du défaut</i> | 20 ans <i>A compter de la vente</i> |
| | B to C | 2 ans <i>A compter de la livraison</i> | 20 ans <i>A compter de la vente</i> |
| Garantie légale des vices cachés | B to B | 2 ans <i>A compter de la découverte du vice</i> | 5 ans <i>A compter de la vente</i> |
| | B to C | 2 ans <i>A compter de la découverte du vice</i> | 5 ans <i>A compter de la vente</i> |

II – Les points de vigilance :

1. en matière de vente internationale de marchandises

Il conviendra de rester vigilant aux dispositions de la Convention de Vienne sur les contrats de vente internationale de marchandises (« CVIM »), applicable aux ventes internationales entre professionnels.

La CVIM ne distingue pas entre non-conformité et vice (art. 36) et stipule que le défaut doit être dénoncé dans un « délai raisonnable » à partir du moment où il est découvert et dans un délai de deux ans, maximum, à compter de la livraison. Il s'agit d'un délai de forclusion et non d'un délai de prescription.

Cette solution, d'apparence sévère, pourra néanmoins être contournée de trois manières : en établissant que le vendeur connaissait ou ne pouvait ignorer le défaut de conformité (art. 40) ; si l'acheteur bénéficie d'une garantie conventionnelle supérieure à une durée de deux ans ; enfin il sera toujours possible d'exclure contractuellement l'application de la CVIM ou l'une de ses dispositions (art. 6).

2. en matière de vices cachés pour les vendeurs intermédiaires

En droit interne français, à la différence de l'obligation de délivrance conforme entre professionnels, la garantie légale des vices cachés se prescrit par deux ans à compter du jour de la découverte du vice, sans que ce délai ne puisse dépasser un « délai-butoir » de cinq ans à compter du jour de la vente. Le renvoi aux cinq années du Code de commerce (art. L.110-4) est parfois contesté car le délai-butoir de droit commun qui devrait normalement s'appliquer est de vingt ans. Les critiques adressées à l'application du délai de cinq ans s'expliquent notamment en raison des difficultés rencontrées en cas de ventes successives.

L'on sait qu'un sous-acquéreur peut agir contre son propre vendeur (vendeur intermédiaire) mais aussi contre le fournisseur de ce dernier – vendeur initial [Civ. 3^e, 7 mars 1990, n° 88-15.668]. Les tribunaux ont estimé, dans ce cas, que le délai-butoir de cinq ans, qui enferme le premier délai de 2 ans, commence à courir au jour de la vente entre le vendeur initial et le vendeur intermédiaire [Civ. 1^{re}, 6 juin 2018, n° 17-17.438 et Com, 16 janv. 2019, n° 17-21.477].

Par conséquent, si l'acquéreur final ne peut plus agir contre le vendeur initial, il conserve potentiellement la possibilité d'actionner le vendeur intermédiaire (si ce droit n'est pas également éteint) sans que ce dernier puisse appeler en garantie son propre vendeur, ou opposer la prescription de sa propre action à l'acquéreur final [Civ. 1^{re}, 8 avril 2021, n° 20-13.493].

Le délai de cinq ans laisse donc peu de marges de manœuvre et, en cas de ventes successives, un vendeur intermédiaire peut être tenu pour responsable tandis que le vendeur initial a des chances d'y échapper.

Le cabinet Grenier Avocats accompagne régulièrement ses clients sur ces problématiques qui peuvent s'avérer complexes.

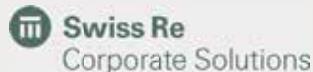
SWISS RE CORPORATE SOLUTIONS

L'ASSURANCE PARAMÉTRIQUE : UNE ALTERNATIVE AU SYSTÈME DE COUVERTURE CLASSIQUE

Ces deux dernières années ont été marquées par une forte incertitude ; L'augmentation des risques Catastrophes Naturelles et les changements de marché. Ce qui a créé un environnement complexe pour les gestionnaires de risques. Dans ce contexte, l'alternative aux formules d'assurances traditionnelles est devenue une réelle piste de réflexion, avec un intérêt prononcé pour les produits paramétriques.



BRUNO MOSTERMANS,
DIRECTEUR GÉNÉRAL FRANCE,
SWISS RE CORPORATE SOLUTIONS



Les produits paramétriques présentent des avantages réels

Ces produits sur mesure sont conçus pour les entreprises et offrent des solutions pour couvrir des événements naturels catastrophiques. Face à la réduction ou à l'absence de capacités disponibles sur le marché, les produits paramétriques représentent une alternative technique adaptées. La rapidité de règlement des sinistres est un autre avantage. Les produits paramétriques sont configurés avec des paramètres clairement définis en fonction, par exemple, de la force d'un tremblement de terre ou de la vitesse du vent. Dès que le paramètre déclencheur est atteint, il donne lieu au règlement du montant convenu avec l'Assuré, dans un délai de 30 jours.

La rapidité du règlement fait toute la différence lorsque l'Assuré subi une perte financière. En effet, le principe du produit paramétrique simplifie la définition du montant à verser du capital définit à la date d'effet du contrat.

Un autre avantage des produits paramétriques est la simplification de souscription des couvertures d'assurances traditionnelles placées séparément.

Une option attractive tant pour les entreprises que pour les structures étatiques

Les Entreprises sont amenées à analyser leurs risques au travers d'un nouveau prisme. Elles tentent de compléter les couvertures existantes avec des solutions innovantes et plus adaptées à certains risques tels que les carences ou les pertes indirectes.

En France, ce sont principalement des entreprises avec une présence internationale qui se sont tournées vers des produits paramétriques.

Leur volonté est de couvrir leurs risques d'intensité dans des régions fortement exposées telles que les Caraïbes sujettes aux ouragans, certains états US ou le Japon sujets aux tremblements de terre. Là où les assureurs traditionnels ont forte-

ment réduit leurs capacités et augmentés leurs tarifs. Cependant, dans le monde, de plus en plus de structures gouvernementales se tournent vers les solutions paramétriques. Par exemple, l'État de l'Utah possède une couverture paramétrique Tremblement de Terre.

Les outils de modélisation permettent de mieux appréhender les risques d'intensité

Des avancées technologiques considérables et une collecte de données détaillées nous permettent de suivre les événements climatiques plus efficacement que jamais. Cela contribue également à améliorer notre compréhension des expositions. En découle, une meilleure tarification des risques et un accompagnement plus adapté en termes de prévention et de protection. Par exemple, le produit Swiss Re's FLOAT utilise des drones qui permettent de visualiser précisément le site à couvrir et de mesurer exactement l'impact de la montée des eaux et ses conséquences. Au travers de simulations interactives, il est possible d'identifier les moyens de prévention à mettre en place et définir la couverture d'assurances requise. FLOW est un produit paramétrique qui repose sur des bases de données précises. Il s'agit de couvrir la hauteur d'eau en fonction d'indices clairement définis. Ce produit est destiné aux entreprises exposées aux variations des cours d'eau en Europe. Les Entreprises couvertes se voient verser un capital en cas d'atteinte d'un niveau d'eau tel que prévu au contrat. Cette couverture a été créée suite aux graves sécheresses en Allemagne en 2018, avec de faibles niveaux d'eau affectant des activités comme le tourisme fluvial, le transport et le fret sur le Rhin.

Les Risk Managers se tournent de plus en plus vers les produits paramétriques pour faire face à des risques plus nombreux et d'une intensité toujours plus forte.

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

Bâle PCA Captive
Solvabilité Gouvernance ERM
Crise Conformité

Assurance
Performance
Risques
Prévention

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



Formations certifiantes, diplômantes



Programmes courts



Formations intra-entreprise

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



Abonnement 2022*

Je désire m'abonner à la revue Atout Risk Manager pour 2022 (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

Adresse de facturation

si différente de l'adresse de livraison

Nom

Prénom

Entreprise

Adresse

Code Postal

Ville

Tél.

E-mail

Date

Signature

ATOUT RISK MANAGER

Contact : AMRAE

Service abonnement

80 boulevard Haussmann

75008 Paris

Tél. : 01 42 89 33 16

atoutriskmanager@amrae.fr

RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

NB : application du taux de TVA en vigueur au moment de la commande (20 % en janvier 2021).

*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.



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 Afrique et se distingue par son activité dans le monde de l'industrie et des grands comptes internationaux. Naudet intervient régulièrement sur le sol africain.

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





QBE **Toujours prêt**

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

www.qbefrance.com

 **QBE**