

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE
DES PROFESSIONNELS
DU RISQUE
ET DE L'ASSURANCE

Portrait

Électro, écolo,
éclectique



Grégory Lalo,
vice-président
senior risques et assurances
et développement d'affaires
de Accor

— P. 06

Métier risk manager

Réseau international :
regards croisés sur le risk
management vu des pays
du golfe Arabique
Formation à la loupe :
Claire Loppinet
et Christophe Quebre,
lauréats 2022 du Cefar

— P. 60

Veille et position

Vers la libéralisation des actions
de groupe : quels risques pour
les entreprises internationales ?
La loi LOPMI et l'indemnisation
des pertes et dommages liés
à une attaque cyber

— P. 66

Actualités de l'Amrae

Méditations sur le risque :
à lire et à offrir
Régions : à l'Ouest, du nouveau
— P. 70



Des Français qui décrochent une 3^e étoile, c'est rassurant.

Pour la 3^e édition consécutive, Bessé est 1^{er} au baromètre de satisfaction Risk Managers, seul prix récompensant notre métier de grand courtier en assurance.
Cette victoire nous va droit au cœur.



AU BAROMÈTRE DE SATISFACTION
RISK MANAGERS
2019 - 2021 - 2023

BRONX.

Créateurs de solutions sur mesure.

BESSÉ

CONSEIL EN
ASSURANCES



OLIVER WILD
Président de l'Amrae
Directeur des risques et des assurances
de Veolia

Terres de mission(s)

Contribuer à protéger l'entreprise et son écosystème, à saisir les opportunités que nous repérons pour nos propres organisations, c'était notre point de départ de risk managers d'entreprise. Se rassembler en association nous a permis de travailler ensemble sur nos compétences et expertises. Depuis dix ans, notre mission s'est élargie à la diffusion de la culture de la gestion des risques dans tout le tissu économique, parce que, répétons-le, quand les risques sont gérés, l'entreprise et le tissu économique sont résilients, et donc durables ou pérennes. Nous avons une mission sociétale.

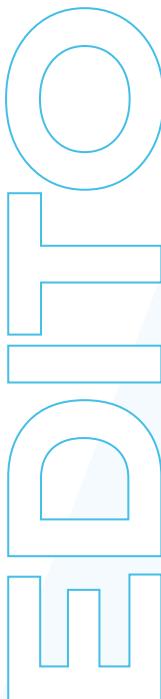
Les Rencontres Amrae, en Normandie ou ailleurs, sont l'une de ces terres de mission(s). Un congrès où la pluralité des intervenants et des thématiques rime avec une population de congressistes toujours plus large et variée, plus jeune, plus internationale et plus curieuse. Cette diversité des profils et des points de vue est l'un des moteurs de nos réflexions et actions.

La parole de la gestion des risques, nous la portons haut et fort : dans les couloirs de Bercy, que notre toute petite équipe a arpentés et arpente encore sur les sujets des captives et des provisions pour résilience ; dans la presse économique, notamment pour prévenir des conséquences de l'application de la LOPMI ; en multipliant les pôles régionaux, pour être au plus près des besoins des entreprises locales de toutes tailles.

La terre de mission(s) est aussi la parisienne Maison du risk management, ouverte depuis le 18 avril. Une maison dont la vocation est notamment d'accueillir physiquement les voyageurs du risk management, de favoriser les échanges ou d'organiser, sous des formats combinant participations sur site et à distance, formations et séminaires dans un maillage sans couture.

Vous l'avez constaté aux Rencontres dès leur ouverture : nous avons « cassé les codes », comme l'écrivait *La Lettre de l'Assurance*. Sur une terre de risques en constante évolution, nous revisitons l'Association, dans ses modes de fonctionnement comme dans son expression externe avec sa nouvelle identité visuelle et une nouvelle maquette pour *Atout Risk Manager*.

Ensemble, continuons de faire grandir l'Amrae.





XL Insurance

From payer ...to partner

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

Know You Can

axaxl.com/fr

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

03 EDITO**06 PORTRAIT**

Grégory Lalo,
vice-président senior risques et
assurances et développement
d'affaires de Accor

13 ACTEURS EN VUE

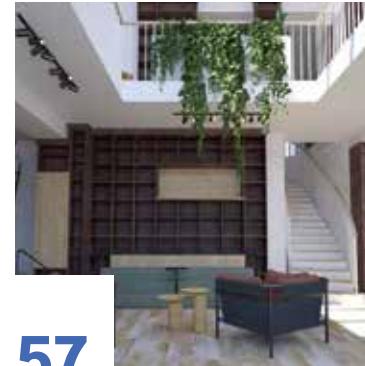
Patricia Barbizet, Benoît Chasseguet,
Anne-Jacques de Dinechin



— P. 17

DOSSIER : TERRE(S) DE RISQUES 30^e RENCONTRES AMRAE DU RISK MANAGEMENT

- 18 Dans les coulisses des Rencontres
- 26 État du monde, conflits géopolitiques, inflation : l'Europe dans la tourmente ou terre des possibles ?
- 34 Climat, crise énergétique, transition écologique : la quadrature du cercle ?
- 38 L'approche par les risques, une stratégie de développement pour tous
- 46 Partage du risque en eaux troubles



— P. 57

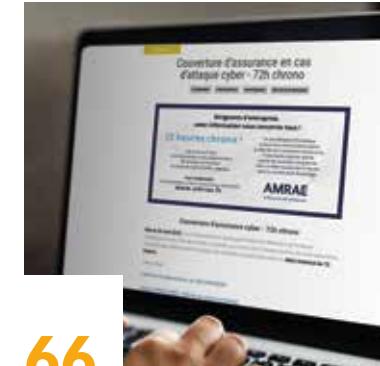
À L'AFFICHE

57 Agenda**58 Revue de presse**

— P. 60

MÉTIER RISK MANAGER

- 60 Réseau international : regards croisés sur le risk management vu des pays du golfe Arabique
- 64 Formation à la loupe : Cefar Stratégie risk management, une formation certifiante opérationnelle



— P. 66

VEILLE ET POSITION

- 66 Vers la libéralisation des actions de groupe : quels risques pour les entreprises internationales ?**

- 68 La loi LOPMI et l'indemnisation des pertes et dommages liés à une attaque cyber**



— P. 70

ACTUALITÉS DE L'AMRAE

- 70 Méditations sur le risque : à lire et à offrir**
- 73 Régions : à l'Ouest, du nouveau**

— P. 78

BULLETIN D'ABONNEMENT

ATOUT RISK MANAGER est une revue de l'Amrae

80, boulevard Haussmann – 75008 Paris – tél. : 01 42 89 33 16 – atoutriskmanager@amrae.fr. **Directeur de la publication :** Oliver Wild. **Directeur de la rédaction :** Hubert de L'Estoile. **Rédacteur en chef :** Olivier Coppermann (SEITOSEI). **Comité éditorial :** François Beaume, Brigitte Bouquot, Hubert de L'Estoile, Max Giumelli, Isabelle Gout, Frédéric-Jean Hoguet, Anne Piot d'Abzac. **Conception et coordination éditoriale, secrétariat de rédaction :** SEITOSEI. **Ont contribué à ce numéro :** Journalistes : Nathalie Arensonas, Stéphanie Gallo, Marguerite Robelin, Charles de Toirac. **Direction artistique et mise en page :** Florent Chagnon, SEITOSEI. **Crédits photos :** Encre Noire et Sacha Lenormand, iStockphoto, Charles de Toirac. **Relations presse de l'Amrae :** amrae-presse@seitosei.com, 06 07 25 04 48. **Régie publicitaire :** FFE – 15 rue des Sablons – 75116 Paris – www.ffe.fr. **Directeur de la publicité :** Patrick Sarfati. **Chef de publicité :** Caroline Martin – tél. : 01 40 09 66 18 – caroline.martin@ffe.fr. **Responsable technique :** Sophie Rigal – tél. : 01 53 36 37 85 – sophie.rigal@ffe.fr. **Dépôt légal :** avril 2023, ISSN 2551-0730. Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue ATOUT RISK MANAGER est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC) – 20, rue des Grands-Augustins – 75006 Paris – tél. : 01 44 07 47 70 – fax : 01 46 34 67 19. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc. est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.

Par Nathalie
Arensonas



Électro, écolo, éclectique

Grégory Lalo, vice-président senior risques et assurances et développement d'affaires de Accor



Il a toujours voté écologiste, mais sa conviction sur l'urgence climatique s'est renforcée depuis qu'il a pris ses fonctions il y a un peu plus de trois ans à la direction des risques et assurances du groupe hôtelier Accor. Après un parcours dans des industries plus polluantes les unes que les autres... Passionné et paradoxal.

BIO EXPRESS

Diplômé de l'Institut des assurances de l'université de Bordeaux et d'HEC Paris, Grégory Lalo débute son parcours professionnel en 2001 chez Total, d'abord au sein du département assurances, où il exerce différentes fonctions, puis à l'audit interne en 2010. En 2012, il est recruté par Shell aux Pays-Bas comme responsable risques et audit interne, seul Français parmi 230 collaborateurs. Il devient directeur adjoint des assurances et prévention des risques du groupe de chimie Solvay en 2015, basé en Belgique. Avant de rejoindre Accor en septembre 2019, il était depuis 2017 directeur des assurances et du développement des affaires de CMA CGM.



Je m'ennuie très vite.» La preuve par son CV : excepté chez Total, où il a fait preuve d'une longévité record (douze ans, dont un à HEC), Grégory Lalo passe deux années en moyenne dans une entreprise. Chez Accor, il s'approche de la quatrième, mais a récemment postulé pour une formation développement durable à Cambridge. À 46 ans, ce curieux, «pushy» («déterminé»), comme il se définit, nourrit sa différence : sur son kitesurf (sa passion depuis dix ans) au son de la musique électro, derrière ses platines comme DJ ou sur sa trottinette électrique avec laquelle il traverse Paris d'est (où il habite) en ouest (où il travaille). Éclectique, un faux air de l'acteur Daniel Day-Lewis, il affirme avoir toujours voté pour les Verts, même si, selon ses dires, il a brûlé beaucoup de kérosène

en voyages d'affaires ou pour parcourir le monde. Il a commencé sa carrière chez des pétroliers, Total puis Shell, l'a poursuivie dans un groupe de chimie, Solvay, puis chez un armateur maritime, CMA CGM. Pas vraiment décarbonés...

«Une vie hardcore»

Il rejoint le groupe hôtelier Accor en 2019 (Orient-Express, Raffles, Fairmont, Sofitel, Pullman, Mama Shelter, Mercure, ibis, F1...). «Rincé», dit-il, après deux années et demie dans le groupe de transport maritime dirigé par Rodolphe Saadé, le très influent décideur économique de Marseille a annoncé des profits records pour 2022 (plus de 23 Md€ de bénéfices). «*Une vie hardcore*,

ACCOR EN DATES

1967	Gérard Pélisson (décédé le 6 mars 2023) ouvre le 1 ^{er} Novotel à Lesquin (Nord), avec Paul Dubrule	1974	ouverture du 1 ^{er} ibis	2022	5 400 hôtels, dont plus de 1 500 en France ; 802 000 chambres au total
		1983	Gérard Pélisson et Paul Dubrule cofondent le groupe Accor		

la rentabilité en priorité. Marseillais la semaine, Parisien le week-end», décrit avec le recul Grégory Lalo.

Pourtant, il en a sous le pied, et est doté d'un sérieux sens des affaires : chez CMA CGM, où son poste est finalement rattaché à la direction commerciale, 50 % de sa mission consiste à créer et à commercialiser des produits d'assurance aux propriétaires des marchandises transportées. « *En deux ans, on est passé de 1,50 M€ à 18 M€ de résultat net* », se félicite-t-il. « *Comme quoi, le risk management, c'est aussi une approche des opportunités* », commente le vice-président senior risques et assurances également coiffé d'une casquette de développeur d'affaires chez Accor.

De la police aux polices d'assurance

Issu d'un milieu modeste bordelais, Grégory Lalo rêve durant toute son enfance et son adolescence d'être commissaire de police. Le rêve s'évanouit en première année de droit, il se dit qu'il n'est pas fait pour ce métier. Il poursuit sur la voie juridique jusqu'à se découvrir une solide appétence pour le droit de l'assurance qui le conduit au master de l'Institut des assurances de Bordeaux. Qu'il complète quelques années plus tard à HEC par un master spécialisé en management des risques internationaux partiellement financé par Total, son premier employeur.

Ardent suiveur du défenseur du climat Jean-Marc Jancovici, Grégory Lalo dit avoir « *eu sa dose de voyages et, surtout, un énorme passif carbone* ». À 46 ans, il ne veut pas tout plaquer, mais négocier un nouveau tournant dans sa carrière. Il cherche à développer ses

compétences techniques et théoriques en développement durable et sur les sujets de biodiversité. Preuve de son engagement sur la question, Accor financera cette formation, qu'il suivra à distance. « *Passé 50 ans, dans une entreprise, on est en période de risque, c'est pourquoi je développe d'autres compétences sur un sujet qui me passionne*. » Pile dans la stratégie et le virage dessinés par Brune Poirson, l'ex-secrétaire d'État à la Transition écologique du gouvernement Philippe (2017-2020), aujourd'hui directrice du développement durable de Accor. « *Le climat, le social, les droits humains sont des risques business avec un impact sur l'attractivité des clients, des salariés et des investisseurs. Mon rôle est de démontrer objectivement que l'entreprise va y perdre si elle ne les gère pas. En portant ces risques haut et fort, la crédibilité du risk management se trouve renforcée devant le comité exécutif. Fort heureusement, Accor prend ces sujets très au sérieux* », insiste Grégory Lalo.

Le groupe hôtelier dirigé par Sébastien Bazin s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 46 % d'ici à 2030 (scopes I et II) et être net zéro carbone en 2050. Accor n'est pas propriétaire des hôtels, « *mais leurs propriétaires doivent comprendre qu'ils perdront de la clientèle de façon significative s'ils ne bougent pas sur les questions environnementales et l'efficacité énergétique des bâtiments* ». Les mesures prises chez Accor, quitte à déplaire aux clients, sont : 19° C dans les chambres, 17° C dans les couloirs des hôtels, des horaires réduits d'accès aux spas et des minibars débranchés. Et des achats en local le plus souvent possible. Ce qui a du poids dans un groupe de 5 400 hôtels, dont plus de 1 500 en France. Accor a déjà commencé à réduire ses

Le Greet ibis Styles Berlin Alexanderplatz, un style inspiré d'un thème unique (Allemagne).



© Rainer Klostermeier/Axel Kull

CHIFFRES-CLÉS



Implantation
110 pays



+ 40 marques hôtelières



10 000 restaurants et bars



1 200 hôtels en développement



215 000 chambres en développement



+ 290 000 collaborateurs

Chiffre d'affaires 2022

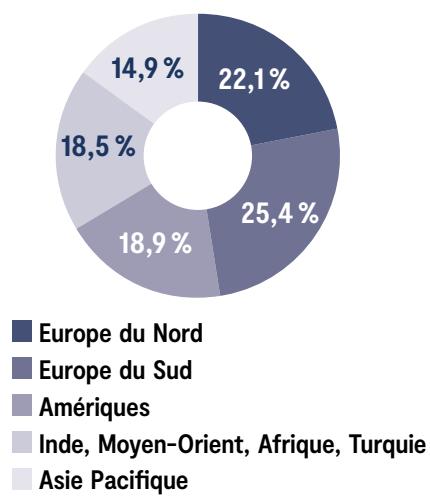
4,22 Md€
(4 Md€ en 2019)

Résultat net

392 M€
(464 M€ en 2019)

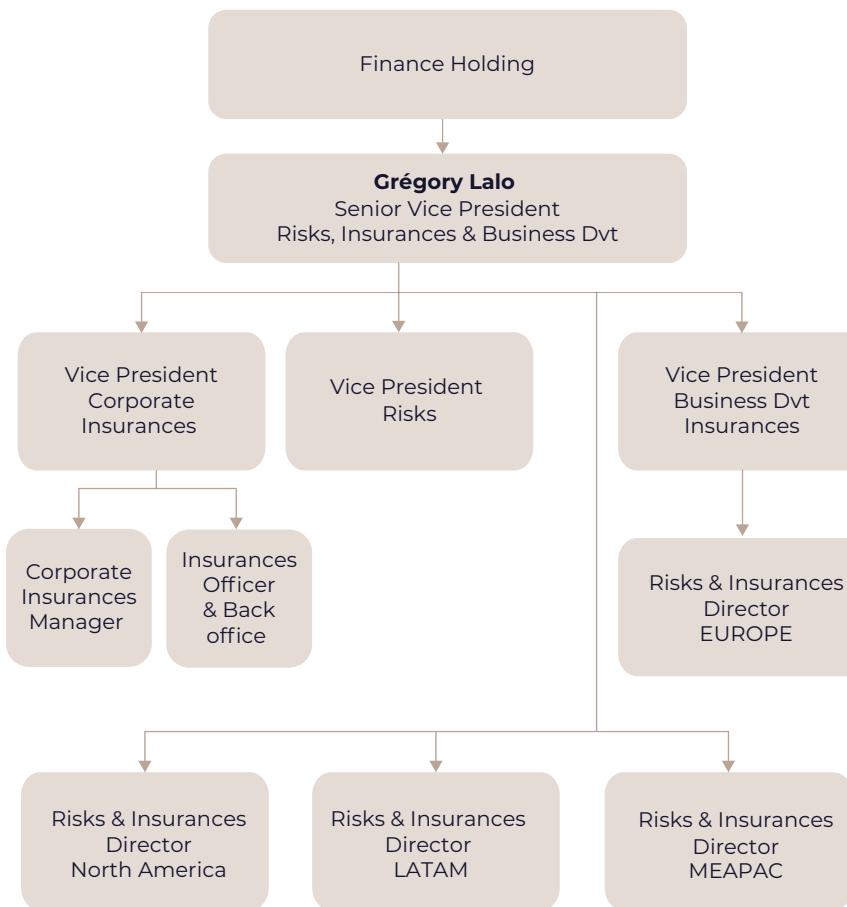
Le revenu par chambre disponible (principal indicateur de rentabilité dans l'hôtellerie) a retrouvé ses niveaux d'avant crise sanitaire (+ 2 % par rapport à 2019)

Répartition du chiffre d'affaires* dans le monde



* Redevances perçues provenant des hôtels managés et franchises, incluant les achats.

ORGANIGRAMME



L'assurance doit se revisiter

Sa deuxième casquette, la gestion du portefeuille d'assurances du géant français de l'hôtellerie, mais aussi l'ingénierie et la commercialisation des garanties assurantielles qui protégeront les exploitants des établissements. Son rôle et celui de ses équipes (dix personnes en France, en Pologne, au Canada, au Brésil et en Australie) ? Développer des produits d'assurance sur la plateforme de réservation de Accor, l'assurance voyages Axa Assistance notamment, dont Grégory Lalo élabore le *business plan*. Préparer des produits d'assurance pour les proposer ensuite aux hôteliers, les porteurs de risques, via le réseau de courtage de Diot-Siaci : assurances dommages, responsabilité civile, construction et, depuis peu, cyber. «Le service assurance cyber est déjà en place pour nos franchisés en Amérique du Nord et du Sud, elle est en cours en Europe», indique Grégory Lalo. En bon homme d'affaires, il voit progresser les ventes d'assurances de 30 % auprès des hôteliers du Groupe depuis son arrivée en 2019.

Diot-Saci est le courtier en responsabilité civile et dommages et assure, avec son réseau, le service de distribution des offres aux hôteliers. WTW est le courtier pour les lignes financières, AON Re, celui de la réassurance.

émissions carbone et a pris des mesures il y a deux ans sur l'utilisation des plastiques à usage unique pour arriver aujourd'hui à en éliminer 84 % dans ses hôtels autour du monde.

Pas directement touché financièrement par la flambée des factures d'électricité puisque les hôtels ne lui appartiennent pas, le Groupe fait des achats groupés d'énergie sur le marché long terme et ponctuels grâce à sa centrale d'achats mise au service des propriétaires.

Influencer le comité exécutif

En 2019, Grégory Lalo était visiblement arrivé épaisé à la tour Sequana (siège de Accor, Issy-les-Moulineaux), mais «musclé», dit-il. Et l'envie d'en découdre avec le défi qui se présentait à lui : développer le risk management chez le géant français de l'hôtellerie.

Sa première casquette, c'est la gestion de risques. Dès la première cartographie, il remet en cause l'exercice : «Les risques tels qu'ils sont identifiés dans les cartographies (ndlr de Accor) ne sont finalement qu'une addition des événements survenus dans le passé ou que l'on a frôlés. Ils n'anticipent pas l'avenir.» Pour Grégory Lalo, la gestion de

risques doit être le bras armé de la stratégie commerciale d'une entreprise. «Continuer à dessiner une cartographie, avec de belles couleurs, sans diminuer les risques, ne sert à rien», estime-t-il. Très vite, il propose à Jean-Jacques Morin, le directeur général adjoint et directeur financier de Accor, de créer un comité des risques au niveau Groupe. Et obtient gain de cause : «Mon job, ce n'est pas seulement d'identifier les risques, mais de les réduire, et pour cela je dois influencer mon organisation afin qu'elle prenne conscience de l'importance de certains risques, sans être aveuglée par d'autres», explique le risk manager.

En 2022, il consacre un tiers de son temps à l'analyse du bilan carbone des activités de Accor à l'horizon dix ans, avec la méthodologie TCFD (recommandations de la Task force on climate rated financial disclosures). «Auditables, notés, régulés, les indices deviendront un élément de compétitivité dans le monde de l'hospitalité», insiste Grégory Lalo.

97 % des dirigeants et collaborateurs de Accor ont suivi la formation de cinq heures d'Axa Climate School for change, leur bonus en dépendait. «Les hôtels sont des mini-villes. Finie la surenchère, le tourisme doit devenir contributif», estime Grégory Lalo.



« Le climat, le social, les droits humains sont des risques business avec un impact sur l'attractivité des clients, des salariés et des investisseurs. Accor prend ces sujets très au sérieux. »

→
Le MGallery Molitor, bijou art déco au sein de la célèbre piscine Molitor, à Paris (France).



© Abacapress/Boris Zuliani

Le regard de Grégory Lalo sur l'industrie de l'assurance n'est pas tendre et se résume en une phrase : « *Très efficace sur les risques connus, mais très en retrait sur les risques nouveaux comme le cyber. À part quelques exceptions, les assureurs ne prennent pas en compte le risque lié au climat ou autres critères ESG dans la souscription, tant comme assureur souscripteur que comme acteur économique (...) J'ai tenté de convaincre plusieurs grands assureurs sur des contrats cyber de quatre ou cinq ans, sous conditions de prévention des risques cogérés entre assureurs et assuré, une forme de*

partenariat afin de faire progresser les deux parties. En vain. » Grégory Lalo ne se tourne pour autant pas vers la nouvelle mutuelle Miris, en Belgique (lire *Atout Risk Manager* n° 35) : « *Dans l'esprit, je suis à 100 % pour! Mais, en novembre dernier, leur analyse technique des risques cyber à l'entrée des membres ne semblait pas offrir les garanties suffisantes pour investir du capital et prendre des risques mutualisés avec d'autres dès janvier 2023. La création de cette mutuelle est toutefois le symptôme que l'industrie de l'assurance a raté le coche* », juge -t-il. ▶



LES CONTENUS DE L'AMRAE SONT TROP TECHNIQUES, IL FAUT INTÉGRER UNE APPROCHE ARTISTIQUE

Pas toujours tendre non plus avec l'Amrae, à laquelle il a adhéré en août 2015, Grégory Lalo a le mérite d'être direct : « *Une association de management des risques de l'entreprise doit être encore plus présente et plus motrice de la transformation sur le sujet du climat, qui est probablement le risque n° 1 dans toutes les cartographies des risques des entreprises! Il faut absolument former tous les risk managers sur ce sujet avant de pouvoir faire, ensemble, des propositions méthodologiques et actions concrètes pour le rayonnement du management des risques, qui doit être le partenaire fort des directions du développement durable sur ce sujet.* » Une fois le pavé lancé dans la mare, il propose de s'occuper du sujet de la biodiversité à l'Association. Pourquoi la biodiversité ? Parce que c'est son nouveau sujet chez Accor en 2023, après avoir mené l'an dernier l'analyse carbone du groupe hôtelier. Des propositions à revendre, il s'est rapproché de Michel Josset, le référent climat de l'Amrae et président de sa commission Prévention et dommages aux biens. « *L'Amrae, c'est professionnel, mais les contenus sont trop techniques, il faut une approche plus artistique, plus visuelle, des punchlines*, faire travailler des graphistes pour vulgariser les sujets, et se positionner sur certains.* »

* Formules chocs.

« **Auditables, notés, régulés, les indices deviendront un élément de compétitivité dans le monde de l'hospitalité.** »

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.

→Trois questions à...

Pierre Boisselier,
directeur financier adjoint du groupe Accor,
en charge de la trésorerie, du financement,
des risques, des assurances et de la fiscalité



« Le management des risques peut être un **puissant moyen de sensibilisation de toute l'entreprise aux risques courants comme émergents.** »

Qu'attendez-vous de la gestion des risques ?

Le management des risques est pour la direction générale un outil précieux d'éclairage sur les vulnérabilités existantes et les menaces à venir. Il est également une aide à la décision, s'il est d'un très bon niveau et fait à partir d'éléments objectifs. Au-delà, il peut aussi être un puissant moyen de sensibilisation de toute l'entreprise aux risques courants comme émergents. La gouvernance autour du management des risques doit permettre de diminuer l'exposition au risque en l'évitant, en l'externalisant, ou bien en l'atténuant par des campagnes de sensibilisation des collaborateurs, des plans d'action dédiés et un renforcement du contrôle interne.

Quels sont désormais les sujets et les informations que vous demande le comité d'audit et des risques ?

Le comité a un focus très fort sur l'audit des comptes et sur le résultat des audits internes. Chaque année, la cartographie des risques y est également présentée. Le comité prête une attention particulière au risque cyber avec un suivi régulier des actions de mitigation. Les risques climatiques et, plus largement, environnementaux, sociaux et sociétaux deviennent également un sujet d'attention renforcé de la part du conseil d'administration.

Au regard de votre expérience de l'analyse et de la prévention des risques et des réponses de l'industrie de l'assurance, que conseilleriez-vous à un homologue qui doit structurer sa propre fonction risk management ?

L'efficacité du management des risques et assurances dépend de deux facteurs principaux. Le premier facteur concerne la gouvernance des risques. Elle doit être telle que l'identification des risques doit être visible et partagée au plus haut niveau. Elle doit contenir des instances de décisions efficaces afin que les actions de mitigation soient décidées et soutenues par des ressources adéquates, y compris budgétaires.

Le second facteur est lié aux compétences, savoir-être et savoir-faire, du responsable et, plus largement, de l'équipe en charge de ces sujets. Les assurances restent un domaine d'expertise éminemment technique qui nécessite de comprendre et de maîtriser les leviers du marché de l'assurance et de la réassurance, tout en sachant les vulgariser pour faire adhérer toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le management des risques nécessite des compétences techniques très proches de l'analyse stratégique et relationnelles fortes pour convaincre et influencer afin de diminuer la probabilité ou l'impact des risques. I



© Victor Romero

↑

Le bar de la piscine à vagues du Retreat Palm Dubai MGallery by Sofitel, à Dubaï (Émirats arabes unis).



L'expertise des risques d'entreprises

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

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

albingia.fr

Ils et elles ont bougé

Nathalie Guiraud, directrice des assurances et du SAV chez **Vinci Immobilier**, a rejoint **Kaufman & Broad GIE** en tant que directrice des assurances.

Elisabeth Humbert, précédemment directrice de l'audit interne chez **Klesia**, est désormais directrice de l'audit interne chez **Albingia**.

Il était étudiant alternant chez Thales : **Thomas Osmont** poursuit sa carrière chez **Thales** comme responsable de la continuité des activités fournisseurs.

Clément Gilet, adhérent étudiant en alternance chez **Chubb** a intégré **Pierre & Vacances** comme adjoint à la direction risk management et assurance.

En vue



Patricia Barbizet, présidente fondatrice de Témaris et Associés, société d'investissement en technologie et innovation, succédera le 1^{er} juillet 2023 à Laurent Burelle, président de Plastic Omnium, à la tête de l'Association française des entreprises privées (Afep). Actuellement présidente du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE), chargé de veiller à la bonne application du Code Afep-Medef, elle abandonnera cette fonction le 1^{er} juillet.

Après une première partie de carrière dans des fonctions financières au sein du groupe Renault, puis dans l'industrie du luxe chez Pinault (PPR - Artémis - Kering), elle est nommée en 2008 par le président de la République Nicolas Sarkozy à la tête du comité d'investissement du Fonds stratégique d'investissement (FSI, filiale de la Caisse des dépôts et consignations) doté de 20 Md€. Après avoir quitté en 2018 la direction d'Artémis, elle siège dans plusieurs conseils d'administration (Pernod Ricard, CMA CGM, ArcelorMittal) et préside la Philharmonie de Paris. Elle a par ailleurs été à la tête du cercle d'influence « Le Siècle » de 2017 à 2020. Membre associée du Cercle des économistes, elle fut la coordinatrice en 2021 de la table ronde « Saisir l'avenir ensemble », où intervenait Oliver Wild au nom de l'Amrae.

L'Afep réunit 117 des plus grandes entreprises françaises, qui représentent 14 % du PIB marchand de la France, emploient 12 % des salariés du secteur privé et acquittent 18 % des prélèvements obligatoires sur les entreprises en France. L'Afep a pour mission de contribuer à l'émergence d'un environnement favorable au développement de l'activité économique et de promouvoir les grandes entreprises qui la constituent auprès des pouvoirs publics français, des institutions européennes et des organismes internationaux. |



Chubb a nommé **Benoît Chasseguet** président de Chubb France. Il succède ainsi à Véronique Brionne. Benoît Chasseguet sera responsable des opérations de Chubb en assurance dommages, assurance accident et santé et assurance des particuliers pour la France. Il était précédem-

ment responsable maritime Europe continentale de Chubb après avoir passé six ans chez Achmea comme responsable régional non-vie. |



Anne-Jacques de Dinechin devient, à compter du 15 mai 2023, directeur général de Verlingue. Il rapportera directement à Gilles Bénéplanc, directeur général du groupe Adelaïde (Verlingue, Génération, Cocoon). Diplômé de Polytechnique et de l'Ensa Paris, Anne-Jacques de Dinechin a travaillé pendant dix-huit ans au sein du groupe Axa avant de rejoindre le groupe Burrus, puis Diot. Depuis 2021, il était directeur général des activités spécialités de Diot-Siaci. |

Nouveaux adhérents depuis la mi-décembre 2022

Ils ont rejoint l'Amrae

Ingrid Aptel
Juriste assurances
Equans France

François Attenoux
Directeur des risques et des assurances
Groupe Lucien Barrière

Loïc Aubouin
Directeur juridique et des assurances
Aéroports de Paris

Fanny Audy
Analyste risques opérationnels
BPCE Assurances IARD

Louise Becker
Responsable du pôle contentieux assurance
Eureden Group

Guillaume Beneteau
Actuarial and risk modelling service
PwC

Alexandre Besnard
Avocat
Stream

Franck Blanchard
Directeur de la gestion des risques groupe
Euralis

Nargisse Bouzidi
Responsable développement national
IXI-Groupe

Agnès Brault
VP treasury, financing & risk | Corporate
T.EN Corporate Services

Ann Sonia Brischoux
Responsable contrôle de gestion
ATMB (Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc)

Marie-Catherine Buffler
Property insurance specialist
Forvia

Myriam Buton
Juridique
Groupe Muller

Anastasie Carvalho Kodjo
Directeur de la surveillance et de la prévention des risques
BCEAO - Banque Centrale des États d'Afrique de l'Ouest

Cyril Chalin
Associé
Deloitte Conseil

Bertrand Chauvet
Délégué régional
Agence Qualité Construction

Cédric Cholet
Expert d'assuré
Dantard Expertises

Quentin Chopard
Chargé de mission gestion des risques
Aéroports de Paris

Eline Cormont
Group general counsel
Tarkett SA

Stanislas Côte
Risk & compliance process officer
Klepierre Management

Aude Dabbene
Legal assistant - Insurance
Somfy

Rachel Davoine
Responsable opérationnelle assurances
Suez RV France

Fabrice de Cosnac
Avocat
SCP Raffin et Associés

Olivier De Seguret
Senior underwriting officer
Omnium Reinsurance Company SA

Lisa Delattre
Risk manager
Worldline

Nathalie Denis-Argentin
Attachée de direction générale adjointe
Grand port fluvio-maritime de l'axe Seine

Elisabeth Detruiseux
Directrice juridique et assurances
Sade CGTH

Michèle Diveres
Responsable management des risques
Eureden Group

Ségolène Duhil de Bénazé
Directrice finances et management des risques
Batigere, Société de Coordination

Mathieu Edmond
Account executive
Moody's Analytics SAS

Corentin Escoz
Risk manager
Société du Grand Paris

Emmanuelle Forget-Marty
Senior underwriting officer
Omnium Reinsurance Company SA

Élise Fourré
Juriste adjointe au chef de service
Grand port fluvio-maritime de l'axe Seine

Vincent Fraissé
Chargé des assurances et conformité
Holder SAS

Sandrine Glaçon
Cheffe de service pilotage
Grand port fluvio-maritime de l'axe Seine

Anne Grandjean
Directrice juridique
Eureden Group

Thierry Guiouillier
Chargé d'assurances
Chantiers de l'Atlantique

Jean-Clément Hardouin
Director - Relationship manager
Moody's Analytics SAS

Audrey Havard
Responsable juridique
Semardei

André Jacquemet
Directeur général
BPA

Émilie Joliwald
Chargée d'assurance et prévention
des risques
Hager Electro SAS

Guillaume Kerscaven
Chef du service juridique
Grand port fluvio-maritime de l'axe Seine

Alain Komaclo
Contrôleur général
**BCEAO - Banque Centrale
des États d'Afrique de l'Ouest**

Benké Konare
Analyste risques
**BCEAO - Banque Centrale
des États d'Afrique de l'Ouest**

Niya Konisheva
Global insurance program manager
Louis Dreyfus Company

Bérangère Lacour
Chargée d'études risques
Groupama Méditerranée

Guillaume Laine
Directeur des risques
et des affaires générales
Gan Assurances

Soria Laouedj
Gestionnaire assurances
Société du Grand Paris

Pascal Leclerc
Directeur du risk management
Grant Thornton

Adeline Lestringant
Internal control & risk manager
Moët Hennessy SAS

Marjorie Limon
Adjointe au responsable du service
de gestion des risques opérationnels
Banque de France

Alexia Loevenbruck
Directrice gestion des risques groupe
Groupe VYV

William Martin
Directeur des risques
Scutum

Arnaud Matevet
Responsable grands comptes
AFD Groupe

Valentin Menard
Juriste risk & insurance
DB Schenker France

Honorine Mendes
Gestionnaire assurances
Société du Grand Paris

Joël Mendez
Coach consultant
JM Coaching & Conseil

Christine Metz
Associée, risk & regulatory
PwC France

Franck Meunier
Industrial risk director
Imerys SA

Nadia Nevzi
Directrice juridique groupe
Sphere SA

Olivier Occhipinti
Chef de projet affaires juridiques
**Grand Port fluvio-maritime
de l'axe Seine**

Bruno Oechslin
Risk manager & internal control
Worldline

Boris Pierry
Directeur technique
AFD Groupe

Frédéric Poirot
Responsable contrôle interne
Apicil Transverse

Céline Prats Ladous
Directrice assurance automobile
Orange

Thomas Ranc
Responsable de l'entité arc achats
et logistique
RATP

Milka Reljic
Insurance manager
Essilor International

Virginie Schneider
WW health & safety –
strategy & operations expert
Dassault Systèmes

Christophe Seelinger
Manager
Spie Operations

Koisun Shakirova
Experte compliance filière achats
et logistique
RATP

Karine Tollemer
Directrice juridique groupe
Loxam

Stefano Tranchida
Responsable de l'unité assurances
et fiscalité
Société du Grand Paris

Alvaro Villamor Garcia
Dirigeant agree
Colombe Assurances SA

Véronique Villaume
Responsable conformité
CEA

Stéphane Wetzler
Directeur offres & services ERM / ESG
Ingena Integration

GeoValue

le nouvel outil de
cartographie de vos risques



proposé par

 **Collomé
Frères**

DOSSIER

Terre(s) de risques

30^e Rencontres Amrae du risk management

SOMMAIRE



- 18 Dans les coulisses des Rencontres
- 22 CNPP : immersion au cœur de la prévention des risques
- 23 10^e convention de la Francophonie : la gestion des risques au service du développement économique de l'Afrique



- 26 État du monde, conflits géopolitiques, inflation : l'Europe dans la tourmente ou terre des possibles ?
- 28 L'heure des choix pour l'Europe : Jean-Paul Paloméros, armée de l'air et Otan
- 29 Une prise de conscience brutale et cruelle : Patrick Martin, Medef
- 30 De la terre des risques... à la Lune
- 32 Faut-il revisiter les notions de risques politiques dans les contrats d'assurance ?



- 34 Climat, crise énergétique, transition écologique : la quadrature du cercle ?
- 36 Gagner en agilité et en collectivité face à un monde fini : Cléa Martinet, groupe Renault
- 37 Le risque, c'est de se retrouver sur un îlot décarboné dans un monde carboné : François Gemenne, Giec



- 38 L'approche par les risques, une stratégie de développement pour tous
- 41 Assureurs, s'il vous plaît, uniformisez ! Alain Lemaire, club des ETI Nouvelle Aquitaine
- 42 Le retour en force des risques humains



- 46 Partage du risque en eaux troubles
- 49 Des captives pour les collectivités locales ? Jean-Luc de Boissieu, SMACL Assurances
- 51 Les captives, un outil de gestion des risques simple et puissant : Martin Landais, direction générale du Trésor
- 52 Le marché de l'assurance cyber monte en maturité
- 55 Innover avec les assurtechs

Dans les coulisses des Rencontres

Pour leur 30^e édition – et la première réellement post-Covid –, les Rencontres se sont aventurées en terre(s) inconnue(s) pour inventer de nouveaux modèles de gestion des risques et repousser les frontières de l'assurabilité des risques émergents.

Carton plein pour les Rencontres Amrae, qui se sont tenues une fois encore au Centre International de Deauville (C.I.D) ! Avec 3 300 participants de 33 nationalités, dont 700 risk managers et 200 étudiants, cette 30^e édition a battu les records d'avant-Covid, preuve – s'il en était besoin – de la volonté d'échanger des professionnels de la gestion des risques pour mieux comprendre ce monde en crise.

Peut-on considérer que cet enchevêtrement de tensions géopolitiques, économiques, énergétiques, climatiques est en passe de devenir une « permacrise » ? Le néologisme popularisé par le *Sunday Times* ne fait pas l'unanimité : « *Trop pessimiste* », estime Pascal Lamy, président du Forum de Paris sur la paix, qui préfère parler de polycrises. « *Car j'espère que la crise ne sera pas éternelle !* », a-t-il déclaré lors de la première séance plénière consacrée à « l'état du monde ».

Mais on peut dire qu'après une année 2022 marquée par la guerre en Ukraine, de nombreuses manifestations du dérèglement climatique, le retour de l'inflation et les derniers soubresauts de la crise du Covid, les professionnels de la gestion des risques avaient particulièrement besoin de se retrouver. Risk managers, courtiers, assureurs, consultants, chefs d'entreprise, juristes, avocats, auditeurs ou contrôleurs financiers, ils ont suivi les plénières et les ateliers avec assiduité, arponté les allées du Village et se sont retrouvés lors des différents moments de convivialité de ces deux journées et demie, à la fois studieuses et festives.

Une ouverture spectaculaire

L'ouverture des Rencontres, le mercredi 1^{er} février, a été spectaculaire : le public a été cueilli par la danse de Yaman Okur, mélange particulièrement expressif de hip-hop et de danse contemporaine, au son du violoncelle de Grégoire Korniluk et



Ils étaient plus de 3 000 à foulter les planches deauvilloises.



La gestion des risques rime avec pluralité des expressions et des cultures. L'ouverture des Rencontres l'a prouvé de nouveau.



Pour Oliver Wild, comme le disait son compatriote Winston Churchill, il ne faut pas gâcher une bonne crise !



Le collectif est l'une des clés de la résilience. Régénérons nos modèles pour relever ensemble nos défis communs.

du piano du compositeur Camille Ballon, qui a ensuite rythmé toute la séquence d'ouverture. « *Comme le disait mon compatriote Winston Churchill, il ne faut pas gâcher une bonne crise!* », a déclaré Oliver Wild, président de l'Amrae, en rappelant tous les défis auxquels sont confrontés les professionnels de la gestion des risques. Dans une scénographie tout en clair-obscur, dramatisant son allocution d'ouverture, il a appelé la profession à « *avancer tous ensemble, à saisir les opportunités et redevenir "terrestres" pour explorer les terres des possibles (...).* Je vous propose encore cette année des Rencontres ancrées dans le réel, où inflation, climat, crise énergétique, meilleure anticipation et partage du risque seront abordés en conscience des impacts, en refusant l'inaction.

Secrétaire générale et vice-présidente de l'Amrae, Anne Piot d'Abzac s'est alors avancée dans un halo de lumière pour dessiner les contours d'une « *terre de délibération, où l'appétit autant que la résilience sont le socle de l'audace indispensable à l'action d'entreprendre* », avant d'ajouter : « *Mais entreprendre avec responsabilité. Car la responsabilité de l'entreprise ne cesse de s'étendre : elle doit rendre des comptes à ses actionnaires, aux pouvoirs publics, à ses salariés, à son écosystème, à la société. Il ne peut y avoir d'entreprise responsable sans une gouvernance responsable.* »

Philosophie du risque

Administrateur référent climat de l'Amrae, Michel Josset a ensuite pris le relais pour évoquer la longue litanie des événements climatiques qui ont rythmé l'année 2022 et rappeler la création de l'Amrae Climat. Cette nouvelle façon d'aborder le sujet représente à ses yeux « *une occasion unique d'engagement personnel, professionnel et associatif. Toutes les générations n'ont pas la chance d'avoir pour mission de maintenir cette planète habitable !* » a-t-il lancé en appelant les risk managers à le rejoindre dans cette aventure. Quant à Marie-Élise Lorin, administratrice en charge des régions, elle a plaidé pour un dialogue plus étroit entre les institutions publiques et les entreprises : face aux risques systémiques et sans frontières, « *développer l'habitude de coopérer ferait gagner en efficacité à l'ensemble des acteurs d'un territoire.* »

Venus présenter les *Méditations sur le risque*, ouvrage collectif publié par *Philosophie Magazine* à l'instigation de l'Amrae, les philosophes Laurence Devillairs et Sven Ortoli ainsi que la journaliste Sophie Gherardi ont énoncé que « *le risque est au commencement de tout. Il doit être conjugué avec le désir et avec le possible* ».

Etat d'un monde en crise(s)

La première plénière, animée par Nicolas Beytout, président-fondateur de *L'Opinion*, a planté le décor d'un monde en crise majeure : crise géopolitique avec la guerre en Ukraine et les tensions entre la Chine et les États-Unis, crise économique avec le retour de l'inflation et du protectionnisme, et, bien entendu, crise climatique. Jean-Paul Paloméros, ancien chef d'état-major de l'armée de l'air et commandant allié Transformation de l'Otan, Pascal Lamy, ex-directeur général de l'Organisation mondiale du commerce, Karine Berger, secrétaire générale de l'Insee, et Georges Ugeux, PDG de Galileo Global Advisors, ont échangé leurs points de vue, pas toujours concordants, avant que Patrick Martin, président délégué du Medef, ne vienne affirmer la volonté des entreprises de prendre leur part dans la transition environnementale, tout en continuant à investir et à créer des emplois grâce à une bonne maîtrise de la gestion des risques.

Dans la deuxième table ronde, le sociologue et écrivain Jean Viard, la directrice du développement durable du groupe Renault, Cléa Martinet, ainsi que Camille Étienne, l'activiste du climat, ont tenu des propos sans fard. Une plénière conclue par l'intervention de Martin Landais, sous-directeur des assurances à la direction générale du Trésor, au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, avec un point sur le groupe de travail autour du risque cyber et sur l'arrivée prochaine des captives à la française, en attente de leur décret d'application.

Échanges riches et nourris

Animés par la journaliste de *L'Opinion* Cécile Desjardins, les échanges du vendredi sur le nouveau partage des risques et le risk management comme arme de résilience ont été intenses et passionnés. Pour la première



Pour Marie-Élise Lorin, développer l'habitude de coopérer ferait gagner en efficacité à l'ensemble des acteurs d'un territoire.



Rassemblés par Marie-Élise Lorin, tous les contributeurs des régions.



Nicolas Beytout, fondateur de *L'Opinion*, et Cécile Desjardins, rédactrice en chef adjointe, ont animé avec brio les plénières.



Du calme à tout épreuve, du souffle : l'apnéiste Guillaume Néry a toutes les vertus pour être risk manager.



Des rencontres qui se cultivent en petit comité...



... et à grande échelle.

table ronde, Grégory Allard, président de Filhet-Allard & Cie, Christophe Gelineau, directeur financier du groupe Piveteau, Alain Lemaire, secrétaire général et vice-président du club des ETI Nouvelle Aquitaine, et Véronique Mauget, secrétaire générale de l'entreprise Chêne & Cie, ont brossé le tableau de la difficulté de la gestion des risques dans les ETI-PME, les premières à souffrir des crises actuelles, alors qu'elles sont au cœur de la vitalité économique des territoires. «*Nous avons de plus en plus de mal à nous assurer. Certains assureurs ne veulent même plus regarder ni couvrir les risques de la filière bois*», a alerté Véronique Mauget.

Au cours de son intervention, Jean-Luc de Boissieu, président du conseil d'administration de SMACL Assurances, a lui aussi fait part des difficultés d'assurer les collectivités locales et territoriales au regard de leurs particularités. Il a appelé à plus de souplesse, en particulier dans les appels d'offres régis par le Code des marchés publics, allant même jusqu'à prôner la création de captives pour les collectivités publiques.

Partager le risque, thème de la seconde table ronde, centrée sur le partage des risques en période de marché tendu de l'assurance, a donné lieu à des échanges très appréciés entre Vinicio Cellerini, directeur général par intérim de Zurich France et responsable mondial de la gestion des clients et de la distribution de Zurich, Fabrice Domange, président de Marsh France, Michel Josset, administrateur de l'Association et directeur assurances prévention et immobilier de Forvia, et Anne Charon, directrice générale France d'Everest, 7^e réassureur mondial et nouvel entrant sur le marché français.

En clôture, la vision de la gestion des risques délivrée par Guillaume Néry, apnéiste et double champion du monde de plongée en poids constant, a subjugué l'auditoire, qui lui aussi en retenait presque son souffle devant ces images des profondeurs marines. «*Plonger, c'est optimiser la performance dans un environnement risqué. Mais prendre des risques avec lucidité permet la réactivité.*»

Convivialité et bonne humeur

Quant aux 30 ateliers répartis dans le C.I.D, ils se sont montrés à la hauteur en termes de richesse de contenus, grâce à la qualité du travail de préparation du comité scientifique,

sous la houlette d'Hélène Dubillot et des modérateurs, salué par Oliver Wild. Autre nouveauté de cette année, des ateliers conçus et animés en duos avec l'Association française des credit managers et conseils (AFDCC), le Centre national de prévention et de protection (CNPP), l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG), la Gendarmerie nationale et Insurtech France. Il ne fallait pas arriver en retard pour pouvoir assister aux ateliers consacrés à l'assurance cyber, au risque climatique, aux assurtechs, aux biais cognitifs de la perception du risque, ou encore aux obligations des entreprises dans les domaines extra-financiers.

Et le « Village partenaires » ? Reprenant ses habitudes, il est resté LE lieu de retrouvailles et d'échanges pour les participants, entre plénières et ateliers, lors des pauses-café et des déjeuners. Impossible de rater l'espace étudiants, qui ne désemplissait pas, réunissant cette année une dizaine d'écoles. Le « CV Book » des étudiants était accessible directement sur l'application des Rencontres, ce qui a bien facilité les prises de contact. Et le nouvel espace « Insurtech » a accueilli une douzaine de start-ups ayant désormais pleinement leur place dans l'écosystème de la gestion des risques.

Autre nouveauté, l'espace Agora, sur lequel se sont succédé les partenaires qui souhaitaient prendre la parole pour présenter leur expertise. Cette année encore, les 65 exposants installés dans ce vaste espace ont rivalisé d'ingéniosité et de couleurs pour se démarquer. Les casques de réalité augmentée étaient à l'honneur sur plusieurs stands, notamment sur celui de MMA Entreprise, qui proposait d'apprendre à utiliser un défibrillateur assisté par un sapeur-pompier. La société d'expertise sinistres vrs Vering proposait de son côté un simulateur de conduite à bord d'une formule E, tandis que FM Global avait opté pour une animation écolo et sportive : quatre kilomètres parcourus sur son vélo de course déclenchaient la plantation d'un arbre afin de rappeler les enjeux de la déforestation. À l'étage, sous la verrière, la librairie aménagée pour l'occasion offrait comme toujours une grande variété d'ouvrages ainsi que des séances de dédicace, tandis que la bibliothèque anglaise permettait de trouver un coin calme pour discuter ou travailler entre deux sessions. Enfin, pour les clichés souvenirs, direction la « sharing box » qui permettait de repartir avec une belle photo.

Une soirée mémorable aux Franciscaines

Le programme riche du mercredi (visite du CNPP à Vernon, 10^e convention de la Francophonie et session d'Amrae Formation, puis plénière d'ouverture) n'a nullement empêché les congressistes de profiter de la grande soirée de l'Amrae aux Franciscaines, qui a réservé là encore de belles surprises. Ce lieu hors du temps alliant histoire et modernité, ancien couvent rénové par l'architecte Alain Moatti et devenu lieu de culture sous l'impulsion de la Ville de Deauville, s'est révélé un cadre idéal pour découvrir les œuvres photographiques de l'artiste Yaman Okur. Et pour écouter avec délice les performances musicales du groupe Gospel Voices.

Le lendemain avait lieu le grand retour de la traditionnelle soirée des courtiers, qui en avaient été privés lors des deux dernières éditions pour cause de crise sanitaire. Verlingue recevait ses invités à *La Villa Strassburger*, Aon dans les salons de l'hôtel Barrière *Le Royal*, tandis que Diot-Siaci réinventait la soirée des ambassadeurs au Casino. L'ambiance était également détendue au Point de Vue pour la soirée Verspieren face à la mer, tout comme chez WTW, à la *Villa Le Cercle*. Après avoir fait voyager ses convives en Inde avant la crise, Marsh les a transportés cette année au Japon dans l'espace O2 du Casino.

Quant au *Club 13*, que de nombreux congressistes ont connu sous le nom de *Régine's*, il accueillait la soirée étudiante, royaume pour un soir des moins de 25 ans.

Après ces deux journées et demie aussi denses et un anniversaire ponctué de tant de surprises, rendez-vous est déjà pris pour 2024, où la famille du risk management s'installera à nouveau à Deauville pour amorcer en beauté son chemin vers la quarantaine ! « *Le collectif est l'une des clés de la résilience. Régénérions nos modèles pour relever ensemble nos défis communs* », a conclu Oliver Wild, en dévoilant le nouveau logo de l'Amrae, entouré par toute l'équipe du bureau permanent de l'Association. ■



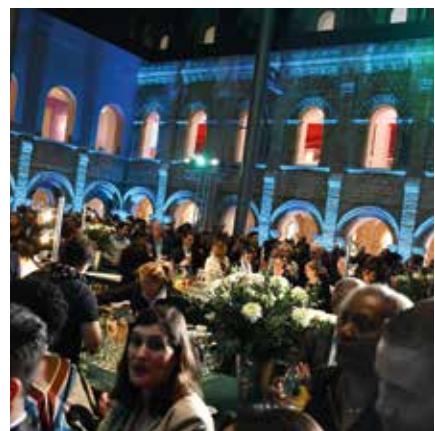
Une prévention très décarbonée chez vrs Vering.



Répéter avec sérénité l'animation de son atelier du lendemain.



Les retrouvailles des Franciscaines : Philippe Augier, maire de Deauville, et Oliver Wild, président de l'Amrae.



Pas de quota cette année aux Franciscaines.
Un succès absolu.

CNPP : immersion au cœur de la prévention des risques

Pour la deuxième fois de l'histoire des Rencontres, le CNPP a ouvert ses portes aux risk managers le temps d'une matinée découverte pour deux sessions d'ateliers mixant présentation des enjeux et démonstrations grandeur nature.

Bienvenue à Vernon, en terre de risques. » C'est par ces mots que Guillaume Savornin, directeur général du Centre national de prévention et de protection (CNPP), a accueilli les congressistes arrivés pour la plupart de Paris le matin même. Pour beaucoup d'entre eux, la visite de ce lieu unique en Europe est une première. Implanté au cœur d'un écrin de verdure, dans l'Eure, sur le site d'une ancienne raffinerie de plus de 240 hectares, le CNPP mérite vraiment le détour. Il vient d'ailleurs de fêter son 65^e anniversaire au service des professionnels : assureurs, experts, risk managers, préventionnistes, mais aussi fabricants, constructeurs, pouvoirs publics, etc. Son principal atout : pouvoir tester et reproduire en grandeur nature, dans les conditions réelles, des sinistres de toute taille : incendie, effraction, explosion, et même cyberattaque. Et former les professionnels à la prévention de ces risques opérationnels.



Une cinquantaine de risk managers avaient pris la route du CNPP d'Évreux.

Sprinklers et pirates

C'est ce que sont venus découvrir pendant une matinée une cinquantaine de curieux, avant de rejoindre Deauville pour l'ouverture des Rencontres du risk management 2023. Compte tenu de l'étendue du site, les participants ont circulé en bus à hydrogène entre chaque atelier. Sans surprise, celui sur le cyber risque

a fait carton plein. Dans un amphithéâtre studieux, Romain Rousseau, manager conseil et formation en cybersécurité, a commencé par dresser un panorama des principaux types d'attaques sur lesquels le CNPP travaille depuis 2015. Puis Ibrahim Daoudi, ingénieur sécurité informatique rompu aux techniques des pirates, a présenté les parades à mettre en place pour éviter que de telles attaques n'arrivent (sensibilisation des équipes, pare-feu, système de sécurité...).



26 000 m² consacrés à la prévention du risque incendie.

Au même moment, quelque part sur le plateau technique de 26 000 m² consacré à la prévention du risque incendie, Arnaud Pian, chef du service technologies d'extinction, et David Huiban, inspecteur auditeur responsable formation « sprinkler », permettaient aux visiteurs d'en apprendre plus sur les systèmes d'extinction automatique à gaz et sur les systèmes sprinkler, en listant notamment les critères à prendre en compte pour faire un choix éclairé de ces installations. L'extinction automatique d'un feu de palettes est venue clôturer l'atelier.

Trouver les causes d'un incendie

Deuxième étape du parcours, l'atelier sur la recherche des causes et des circonstances



Le feu de palettes déclenché dans un bâtiment a été éteint en moins de 15 secondes par un sprinkler.

d'un incendie (RCCI) et l'expertise après sinistre. L'assistance y a découvert comment les experts analysent les sites sinistrés en se basant sur la cinématique du feu et sur l'interprétation des traces. Tout l'enjeu étant de trouver dans les décombres un lien de causalité probant à l'aide de scanners et de la technique de photogrammétrie. Poursuivant leur visite, les participants ont pu observer ensuite dans un hall extérieur les traces laissées par un incendie dans un garage reconstitué, où ont notamment été brûlés une voiture, un scooter et un vélo. Une matinée riche en sensations et une bonne mise en bouche avant de rejoindre Deauville... ■



À la recherche des causes.

10^e convention de la Francophonie : la gestion des risques au service du développement économique de l'Afrique

La gestion des risques est l'un des leviers du développement économique du continent africain. En deux tables rondes, les membres du club FrancoRisk ont avec lucidité posé le cadre du marché de l'assurance et de la place des ressources naturelles dans les schémas de développement.



←
Au pupitre, Gilbert Canaméras, président du club FrancoRisk. À table, de gauche à droite : Xavier Mallez, directeur de clientèle grands comptes et risques spéciaux d'Ascoma ; Mamadou Moussa Diouf, directeur général de Sunu Assurances IARD Côte d'Ivoire ; Jean-Philippe Fritsch, membre du comité de direction du club FrancoRisk (modérateur) ; Olivier N'guessan-Amon, directeur régional d'Africa Re, bureau d'Abidjan ; et Étienne de Varax, directeur général par intérim de HDI Global SE France.

En dix ans, le club FrancoRisk est devenu un outil de développement de la gestion des risques en Afrique, s'est félicité Gilbert Canaméras, son président, en ouverture de la 10^e convention de la Francophonie qui, comme chaque année, s'est tenue quelques heures avant l'ouverture officielle des Rencontres. « Car malgré ses difficultés, le continent africain reste une formidable terre d'opportunités. » « Vous faites partie de la grande communauté de la gestion du risque, a ajouté Oliver Wild, président de l'Amrae. Le club FrancoRisk nous donne un rayonnement international et nous enrichit de vos expériences. » Ces expériences ont été

au cœur des deux tables rondes consacrées au marché – ou plutôt aux marchés – de l'assurance et au rôle des ressources naturelles dans le développement économique du continent.

Panorama des marchés africains

« La campagne des renouvellements semble avoir été plus simple en Afrique qu'en Europe », notait Jean-Pierre Fritsch, membre du comité de direction du club FrancoRisk, modérateur de la première table ronde. « Ils se sont plutôt bien

« En dix ans, le club FrancoRisk est devenu un outil de développement de la gestion des risques en Afrique. »

GILBERT CANAMÉRAS
Président du club FrancoRisk

passés en termes de timing et de placement, confirmait Xavier Mallez, directeur de clientèle grands comptes et risques spéciaux d'Ascoma, un courtier présent dans 23 pays d'Afrique. *Mais avec des disparités sur les niveaux de prime. Face à la volonté de nos clients de contenir leur budget assurance, nous avons dû faire preuve d'imagination.* » C'est ainsi que Mamadou Moussa Diouf, directeur général de Sunu Assurances IARD, a été tirailé entre, «*d'un côté, les augmentations de primes de réassurance et, de l'autre, des courtiers tirant les prix vers le bas. Mais nous avons su nous adapter.*» Réponse d'Olivier N'guessan-Amon, directeur régional d'Africa Re, leader du marché africain de la réassurance : «*Comment tirer les prix vers le bas, alors même qu'on nous demande des garanties plus larges et que l'inflation risque de faire augmenter la sinistralité?*»

Terre d'opportunités

Tous les intervenants se sont accordés sur un point : c'est par la qualité des dossiers que le marché s'ajustera : «*L'inflation a pu compliquer la collecte des valeurs, admettait Xavier Mallez. Mais «avoir des dossiers bien constitués, avec une information suffisante, nous permet de dégager de la capacité à bon escient*», ajoutait Étienne de Varax, directeur général par intérim de HDI Global SE France. Ils se sont également accordés sur le fait que le continent africain est constitué de marchés différenciés, «*avec des similitudes, mais aussi des cultures de l'assurance et des systèmes de régulation différents*», a insisté Olivier N'guessan-Amon. De ce point de vue, la complexité des circuits de financement et le manque de régulation peuvent être des freins au développement de l'assurance. Pour autant, «*l'Afrique reste une terre d'opportunités, a renchéri Mamadou Moussa Diouf. Nous manquons encore de maturité sur certains risques. Mais il y a de vraies compétences sur les marchés locaux.*» Ainsi qu'une réelle capacité d'innovation : «*Sur le marché du risque politique, par exemple, nous ne placons plus nos risques à Londres, a expliqué Xavier Mallez. Nous avons su faire émerger des solutions alternatives locales.*» Le taux de pénétration de l'assurance reste faible en Afrique, «*parfois inférieur à 1 % en zone CIMA*», a commenté Étienne de Varax, convaincu que l'assurance apporte «*une contribution fondamentale à la croissance et la stabilité d'une économie*». Il a cité en exemple le Maroc, où «*la montée en puissance de l'assurance obligatoire a fait émerger des acteurs locaux forts*».

Faire des ressources naturelles un véritable levier de croissance

«*Le continent africain détient 30 % des réserves mondiales de minerai, mais il peine à transformer ces ressources naturelles en développement économique*», constatait Gilbert Canaméras pour introduire la deuxième table ronde. Ces ressources sont-elles une malédiction ou la bonne fortune de l'Afrique ? Au terme d'une présentation passionnante faisant apparaître une corrélation statistique entre richesses naturelles et risque politique, Aroni Chaudhuri, économiste à la Coface, formulait sa réponse : «*La malédiction des matières premières est avant tout un problème de gouvernance.*» Associé et cofondateur du cabinet d'avocats HMN Partners, Simon Ndiaye appelait à une «*prise de conscience que ces ressources sont un bien commun. Certains dirigeants en sont conscients. D'autres moins...*». Pour accompagner des projets énergétiques et miniers «*portés par des investissements internationaux, les États doivent mettre en place des réglementations et des équipes techniques capables de négocier avec les extracteurs*», poursuivait Simon Ndiaye. Directrice déléguée à la gestion des risques d'Eramet, Stéphanie Canino est venue témoigner de son expérience et des défis du groupe minier et métallurgique en Afrique, tout particulièrement au Gabon, «*où nous sommes présents depuis plus de soixante ans et où notre concession ferroviaire fait de nous le premier employeur du pays*». Ce qui lui confère des responsabilités, environnementales et sociales notamment : «*Nous voulons être un opérateur choisi du fait de notre façon d'opérer*», a-t-elle insisté.



MAMADOU MOUSSA DIOUF
Directeur général de Sunu Assurances IARD Côte d'Ivoire



JEAN-PHILIPPE FRITSCH
Membre du comité de direction du club FrancoRisk (modérateur)



ÉTIENNE DE VARAX
Directeur général par intérim de HDI Global SE France



OLIVIER N'GUESSAN-AMON
Directeur régional d'Africa Re, bureau d'Abidjan

«*Comment tirer les prix vers le bas, alors même qu'on nous demande des garanties plus larges et que l'inflation risque de faire augmenter la sinistralité ?*»

« Sur le marché du risque politique, nous ne plaçons plus nos risques à Londres. »

XAVIER MALLEZ

Directeur de clientèle grands comptes et risques spéciaux d'Ascoma



SIMON NDIAYE
Associé et cofondateur
du cabinet d'avocats HMN Partners

XAVIER DUBOIS
Souscripteur Mines chez Scor

Acceptabilité sociale et environnementale

« La notion d'acceptabilité sociale et environnementale des grands projets est de mieux en mieux prise en compte, confirmait Xavier Dubois, souscripteur Mines chez Scor. Quant aux risques financiers et techniques, ils sont appréhendés sur la base de rapports produits par des cabinets internationaux de haut niveau. » Pour autant, « nous refusons de nombreux clients. Et nous ne nous interdisons pas d'interrompre une relation historique si le profil de risque de l'entreprise se détériore. » De fait, « peu d'assureurs acceptent de couvrir le risque minier », attestait Gilbert Canaméras.

Pour Stéphanie Canino, la solution peut venir de la RSE : « Nous l'avons placée au cœur de notre stratégie, avec une feuille de route sur cinq ans alignée sur les objectifs de développement durable des Nations unies. » « Dans ce domaine, Eramet a un rôle moteur et montre que les industries minières peuvent être exemplaires », commentait Xavier Dubois, qui rappelait qu'en 2019 « deux catastrophes au Brésil ont secoué l'industrie mondiale et l'ont amenée à élaborer une norme de gestion des résidus ». Simon Ndiaye estimait, quant à lui, que « la société civile a un rôle central. Les journalistes et les ONG ont une expertise qui leur permet de challenger les États et les investisseurs. Des progrès ont été faits, mais il reste encore beaucoup à faire. Il faut militer pour le renforcement de la place de la société civile et des citoyens afin que l'exploitation des ressources naturelles soit faite de façon équitable. »



De gauche à droite :
ARONI CHAUDHURI, STÉPHANIE CANINO,
GILBERT CANAMÉRAS ET SIMON NDIAYE



ARONI CHAUDHURI
Économiste Afrique et
coordinateur du département
à la recherche économique du
groupe Coface



STÉPHANIE CANINO
Directrice déléguée à la gestion
des risques d'Eramet

« Nous refusons de nombreux clients. **Et nous ne nous interdisons pas d'interrompre une relation historique si le profil de risque de l'entreprise se détériore. »**

XAVIER DUBOIS

Souscripteur Mines chez Scor

Au micro, Aroni Chaudhuri. À table, de gauche à droite : Stéphanie Canino, Gilbert Canaméras, Simon Ndiaye et Xavier Dubois.

État du monde, conflits géopolitiques, inflation : l'Europe dans la tourmente ou terre des possibles ?

La géostratégie s'impose à la société et à l'économie au niveau mondial, avec le retour dramatique de la guerre aux portes de l'Europe et des tensions persistantes dans le reste du monde. Face à l'inflation galopante, des projets de mesures autarciques voient le jour ici ou là, au mépris des règles du commerce international. Réfléchir sur l'avenir et le rôle de l'Europe, c'est l'exercice délicat auxquels se sont livrés les participants de la table ronde d'ouverture, animée par Nicolas Beytout, président fondateur de *L'Opinion*.

L'Amrae aime jouer avec les paradoxes. Quelques minutes avant les deux séances plénières qui allaient ouvrir les 30^e Rencontres Amrae le 1^{er} février à Deauville, avec au menu la montée des tensions dans le monde, la guerre en Ukraine, les crises climatique ou énergétique, et la flambée de l'inflation, Anne Piot d'Abzac plaide pour une «dédramatisation» du risque. «Alerter, mais ne pas affoler, c'est le rôle du risk manager» qui, selon la vice-présidente de l'Association, «est très chanceux puisqu'il a le privilège de jouer avec une matière passionnante». Charge à lui «de faire en sorte que la gouvernance dispose des éléments d'information adéquats pour définir et maintenir le cap en terre inconnue».

«La guerre, un modèle de maîtrise des risques»

Ouvrir les perspectives de résilience des entreprises, c'est bien le rôle des risk managers. Et ils étaient massivement présents dans l'auditorium du Centre International de Deauville, trois ans après le déclenchement de la crise du Covid et un an après le début du conflit russo-ukrainien. Puisque leur rôle est de «refroidir la patate chaude lancée aux générations futures» d'après Oliver Wild, président de l'Amrae, il leur reste à «conjuguer le risque



Séance plénière autour de la montée des tensions dans le monde, de la guerre en Ukraine, de la crise climatique, énergétique, et de la flambée de l'inflation.

avec le désir», comme le propose la philosophe Laurence Devillairs, coauteure des *Méditations sur le risque*, un essai spécialement édité pour l'Amrae. Mais alors, si le risque c'est le désir, comment appréhender la guerre, qui a fait son retour sur le territoire européen? Pour le général d'armée de l'air Jean-Paul Paloméros, ancien chef d'état-major de l'armée de l'air, la guerre est justement «un modèle de maîtrise des risques». «Le conflit armé en Ukraine déclenché par Poutine est paradoxal : le chef du Kremlin voulait repousser les frontières de l'Otan et, au final, il est en train de les rapprocher et de stimuler une défense collective. La machine de guerre américaine est essentielle à la résistance ukrainienne, mais la solidarité et l'engagement européens ne se démentent pas», a constaté l'ancien commandant allié Transformation au sein de l'Otan. Les livraisons d'avions de combat et de chars lourds, peut-être demain de missiles à longue portée, «montrent que l'Europe n'est pas nue, mais que la question de l'autonomie stratégique européenne reste entière : quels objectifs et avec qui les atteindre?», a interrogé le général, qui estime que les «États-Unis se sont éloignés de l'esprit de l'Alliance atlantique». Et comme la conflictualité s'exerce de plus en plus dans l'espace, le cyber, l'intelligence artificielle et le métavers, «l'Europe est à l'heure des choix, et pas ceux d'une ouverture débridée à la mondialisation», a-t-il poursuivi.

La géopolitique plus forte que la géoéconomie?

Sur la mondialisation, la parole est revenue naturellement à Pascal Lamy, ancien directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (2005-2013), aujourd'hui président du Forum de Paris sur la paix et président émérite de l'Institut Jacques Delors. Il a avoué n'avoir «pas vu venir» le retour de la confrontation Est-Ouest en Europe : «La veille du déclenchement de la guerre en Ukraine, on m'a demandé s'il y avait un risque de conflit, j'ai répondu non!» Pour l'ancien commissaire européen au commerce, «nous avons atteint un point de rupture : la géoéconomie n'a pas surmonté les forces de la géopolitique. Avec la guerre et



JEAN-PAUL PALOMÉROS

Ancien chef d'état-major de l'armée de l'air et commandant allié Transformation de l'Otan

«Le conflit armé en Ukraine déclenché par Poutine est paradoxal : le chef du Kremlin voulait repousser les frontières de l'Otan et, au final, il est en train de les rapprocher et de stimuler une défense collective.»

«La fin annoncée de la mondialisation est une légende urbaine.»

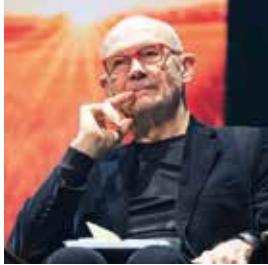


KARINE BERGER
Secrétaire générale
de l'Insee

l'inflation, la globalisation a changé car le prix du risque a changé, il a grandi du fait d'un accroissement de la rivalité dans le commerce des biens (...). Les taux d'intérêt bas, voire négatifs, avaient éliminé le prix du risque. Ça va coûter très cher aux États très endettés, les pays émergents, mais aussi les États-Unis et la France. L'effet boomerang, celui de la dette, c'est pour 2023.» Enfin, avec les approches différencierées des États face au dérèglement climatique, notamment la taxe carbone européenne, «nous entrons dans un processus qui mène à une globalisation rivalisée et durable. Allons-nous atteindre la limite de l'assurabilité?», a interrogé Pascal Lamy.

Réapprendre à vivre avec l'inflation

L'autre facteur de risque, c'est «le grand retour de l'inflation, celle que l'on n'attendait plus et qui s'est accélérée de façon imprévisible et impressionnante», a estimé Karine Berger, secrétaire générale de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). Depuis deux ans, les prix à la production ont augmenté chaque mois de 20 %, selon les calculs de l'Insee. «Du jamais vu depuis quarante ans! Les deux tiers des entreprises répercutent cette hausse des coûts sur leurs prix, un tiers les prend sur leur marge, considérant que les clients finaux ne pourront pas supporter ces augmentations. Nous n'avons pas connu une telle modification des équilibres de l'offre depuis le choc pétrolier des années soixante-dix : nous avons alors mis quinze ans à en sortir et à redonner de la crédibilité à nos politiques monétaires», a décrit la statisticienne, qui date le retour de l'inflation à 2018, au moment où le couple États-Unis-Chine rompait. «Puis, avec la crise du Covid, nous avons découvert la dépendance des entreprises européennes et américaines à la chaîne de production chinoise, et aujourd'hui, avec la crise énergétique, l'onde de choc se diffuse et elle va durer», a-t-elle prédict. «L'inflation nous oblige à réévaluer les risques, a estimé de son côté Georges Ugeux, PDG de Galileo Global Advisors. Depuis dix ans, les taux négatifs avaient éliminé le prix du risque. Avec le retour de l'inflation, tous les pays vont se retrouver face à une crise budgétaire : 20 à 25 pays émergents vont être en état de défaut financier.» Et cela va aller très vite : «Le choc de l'explosion de la dette est pour cette année», a-t-il ajouté.

**PASCAL LAMY**

Président du Forum de Paris sur la paix et président émérite de l'Institut Jacques Delors

« Nous avons atteint un point de rupture : la géoéconomie n'a pas surmonté les forces de la géopolitique. **Avec la guerre et l'inflation, la globalisation a changé car le prix du risque a changé.** »

« La fin de la mondialisation est une légende urbaine »

Face aux changements géoéconomiques, les États-Unis ont diversifié leurs fournisseurs et surtout... voté en août 2022 l'*Inflation reduction act* (IRA), un grand plan de relance qui subventionne généreusement des filières stratégiques (batteries, panneaux solaires...), pour autant qu'elles localisent leur production aux États-Unis. Objectif : éviter de se retrouver dans une chaîne de production bloquée en amont et en aval. Les Européens jugent l'IRA trop protectionniste et anticoncurrentiel et alertent sur les risques de délocalisations industrielles. Plutôt que de fermer les frontières, Karine Berger a estimé que l'Europe « devrait diversifier son risque et considérer de nouvelles alliances géopolitiques, car la fin annoncée de la mondialisation est une légende urbaine ». De ce point de vue, Georges Ugeux a été rassuré par le discours très pertinent de Kristalina

Georgieva, la directrice générale du Fonds monétaire international, en clôture de sa dernière assemblée annuelle, en octobre 2022. Elle déclarait alors que « nous sommes entrés dans une nouvelle ère. Trop de choses ont changé ces dernières années pour que nous utilisions les matrices d'analyse de risques du monde ancien. » Un point de vue que partage le général Palomérès : « L'outil de défense européen est impératif, il est imbriqué dans l'Otan avec des pays aux valeurs et aux intérêts communs, dont les États-Unis se sont éloignés », a-t-il jugé.

Le retour du protectionnisme

« Appelons un chat un chat, a renchéri Pascal Lamy. Les États-Unis sont redevenus protectionnistes, ils ont retourné leur veste. Devons-nous faire pareil en Europe ? » a interrogé l'expert de la mondialisation. « Après Donald Trump, le mouvement a été amplifié par Joe Biden, a insisté Georges Ugeux. Les États-Unis sont aujourd'hui le pays ayant le plus de directives restrictives aux importations et au commerce international. » Pascal Lamy a plaidé pour un système d'échanges ouvert, sans les États-Unis, couplé à une politique industrielle tendant vers le « Buy European » (achetez européen) : « Si nous voulons continuer à avoir de la croissance pour financer notre système de protection sociale, nous devons continuer à exporter. Nous avons joué la carte du précautionnisme avec la taxe carbone aux frontières pour préserver le climat, nous ne pouvons pas pousser la carte du protectionnisme. » En envahissant l'Ukraine, Vladimir Poutine a mis le doigt sur trois sujets de dispute sur le Vieux Continent : l'énergie, la défense, mais aussi le cadre fiscal européen, ont pointé chacun leur tour les participants de la table ronde. « Vingt ans de désaccords sur la question fiscale et on n'a pas progressé sur une politique économique commune », a regretté Karine Berger. « Avec le Brexit, nous n'avons pas d'autre choix que de faire progresser l'intégration européenne », a-t-elle conclu. I



Jean-Paul Palomérès, ancien chef d'état-major de l'armée de l'air

L'HEURE DES CHOIX POUR L'EUROPE

L'Europe a raté le virage de l'Afrique, elle s'est fait sortir d'une politique d'influence brutale. Aujourd'hui, il faut aller discuter ailleurs pour créer de nouvelles alliances dynamiques et limiter les effets du choc de titans entre la Chine et les États-Unis. Il faut investir dans la défense européenne et éviter la taxonomie qui détourne les investissements dans l'industrie de défense. La dissuasion nous sauvera peut-être d'un conflit sino-américain, et la France, seule puissance nucléaire européenne, a un rôle à jouer ici. L'Europe est à l'heure des choix, il est temps de le dire, il est temps de le faire. C'est la leçon à tirer de la guerre en Ukraine.



GEORGES UGEUX
PDG de Galileo Global Advisors

«Avec le retour de l'inflation, tous les pays vont se retrouver face à une crise budgétaire : **20 à 25 pays émergents vont être en état de défaut financier. Le choc de l'explosion de la dette est pour cette année.**»



Patrick Martin, président délégué du Medef (président de Martin Belaysoud Expansion, fournisseur de l'industrie et de la construction, 1 Md€ de chiffre d'affaires, près de 3 000 salariés)

UNE PRISE DE CONSCIENCE BRUTALE ET CRUELLE

Les entrepreneurs n'étaient pas éveillés à ce qui était en train de se jouer en Europe et dans le monde, au changement complet de modèle géopolitique, géoéconomique, et à l'inflation. La prise de conscience a été brutale et cruelle. Pour autant, elle n'entache pas le moral des dirigeants. Pour preuve : 82 % des adhérents du Medef se disent positifs sur les perspectives de leur entreprise. Les jeunes restent confiants dans les entreprises, lesquelles continuent de créer des emplois et d'investir. La croissance a étonnamment bien résisté en 2022. Les entreprises ont gagné en résilience.

Sans verser dans un optimisme béat, j'ai la conviction que l'horizon n'est pas noir. L'obligation de verdissement et de changement de modes de consommation est source d'opportunités. Les efforts de sobriété n'ont pas altéré les capacités productives. Quant au remboursement des prêts garantis par l'État (PGE) et la fin des mesures de soutien aux entreprises pendant le Covid, le mur d'endettement peut sembler alarmant, mais les crédits bancaires restent dynamiques. On n'observe pas de resserrement et un tiers des 143 Md€ de PGE sont déjà remboursés. Il n'y a pas de défaillances de remboursement, la situation est sous tension, mais sous contrôle.

Concernant le risque «sous-traitants», les entreprises doivent rester attentives, les gros sinistres concernent pour l'instant le commerce de détail, pas l'industrie. Sur la cybercriminalité, la coopération avec les équipes spécialisées de la gendarmerie est extrêmement bonne. Quant à la réforme des retraites (*l'examen du projet de loi n'avait pas commencé au moment de cette prise de parole, ndlr*), nous sommes inquiets sur son rendement économique, nous craignons qu'elle n'aboutisse pas aux 18 Md€ visés par le Gouvernement.

De la terre des risques... à la Lune

C'est sous forme d'un *serious game* (« jeu sérieux ») que la quarantaine de participants de cet atelier a été plongée dans une cellule de crise avec un objectif, et pas des moindres : ramener sur Terre, sains et saufs, les trois astronautes de la mission Apollo 13 (1970), après une avarie majeure. Comme s'ils y étaient ! Qu'ont-ils appris de cette crise ? Qu'auraient-ils décidé à la place de Jim Lovell et ses collègues à bord de la fusée Saturn 5 ?

Pour les transporter dans l'espace, trois animateurs de choc : Benoît Vraie, responsable des risques et de l'audit interne aux Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc, Raphaël de Vittoris, group crisis manager de Michelin, et Louis Bernard, fondateur de Crisotech, entreprise de conseil et de formation en gestion de crise. Ils se sont appuyés sur la projection d'extraits du film de Ron Howard, sorti en 1995, avec Tom Hanks dans la peau du commandant de la mission.

« Face à l'événement, si on ne se l'est pas représenté au préalable, **on risque de travailler sur des sujets très durs mais qui ne sont pas prioritaires.** »

RAPHAËL DE VITTORIS
Group crisis manager de Michelin



« Le moins gradé doit parler en premier. **La gestion de crise revient au risk manager.** »



BENOÎT VRAIE
Responsable des risques et de l'audit interne aux Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc, administrateur de l'Amrae

Méthodologie de décision

Avant chaque décision cruciale pour la survie des astronautes, les participants devaient indiquer leur choix sur une application mobile. L'intérêt de l'atelier ne résidait pas tant dans les réponses que dans l'analyse des vrais choix et, surtout, de la méthodologie adoptée par les membres de la Nasa. Dans le film, on les devine en état de panique et de sidération quand la fusée et les astronautes sont victimes d'une panne d'oxygène. « *On ne bâtit pas une stratégie de continuité à chaud, c'est mieux de la construire avant* », a commenté Raphaël de Vittoris. « *Car face à l'événement, si on ne se l'est pas représenté au préalable, on risque de travailler sur des sujets très durs mais qui ne sont pas prioritaires* », a poursuivi le group crisis manager de Michelin, qui venait d'ailleurs de répondre à un appel d'offres de la Nasa avec une roue sans air pour équiper le futur véhicule lunaire. Le groupe clermontois a développé des exercices de simulation de crise, « *la voie royale de l'apprentissage* », selon son crisis manager.

Lisser les comportements de stress

Profitant d'une scène du film située dans la salle de crise de la Nasa, où tout le monde parlait en même temps, Benoît Vraie a interprété ce désordre absolu comme l'expression du stress qui s'est emparé des experts dont les décisions engendreraient la vie ou la mort des trois astronautes. Et auraient un impact sur l'image des États-Unis, en pleine guerre froide et conquête de l'espace. « *Il faut s'entraîner pour avoir une stratégie opérationnelle.* »



Un atelier serious game qui jouait à guichet fermé.

Le coordinateur de crise doit séquencer les prises de décisions et lisser ainsi les comportements de stress, a expliqué celui qui enseigne le management sous stress à la Sorbonne et en grandes écoles. Sa méthode en cellule de crise : un tiers du temps est consacré à la collecte de paroles et d'informations (huit personnes en moyenne pour assurer l'hétérogénéité) « et le moins gradé doit parler en premier », a insisté Benoît Vraie. Un autre tiers correspond au temps de la cohésion du groupe. Le dernier tiers est celui de la décision : le responsable s'exprime alors seul et choisit l'action à mettre en œuvre. « La gestion de crise revient au risk manager, même si c'est souvent la guerre avec les personnes chargées de la qualité, de la sécurité ou de la sûreté, a décris Benoît Vraie. Il ne prend

pas part à la décision, il n'est pas un expert technique, mais son regard transversal est important en cellule de crise. » « Chez Airbus, c'est un sachant qui est directeur de crise, ce n'est donc jamais le même, tout dépend du sujet », a témoigné un participant de l'atelier.

Le serious game aura duré 1h30, il est passé comme une fusée. En définitive, la catastrophe de la mission Apollo 13 s'est transformée en « un échec réussi » : les trois astronautes sont rentrés sains et saufs sur Terre. « *Il n'y a pas de mauvaise crise, le retour d'expérience est le plus important* », ont conclu les animateurs de l'atelier. On aurait bien refait le voyage. ■



LOUIS BERNARD
Fondateur de Crisotech

« Il n'y a pas de mauvaise crise, le retour d'expérience est le plus important. »

Faut-il revisiter les notions de risques politiques dans les contrats d'assurance ?

Comment rendre les définitions des événements plus pratiques dans leur application pour éliminer les risques d'incompréhension entre assureurs, courtiers et risk managers. Tel était l'objet de l'atelier animé par Anne-Marie Fournier, risk manager de Kering.

« Laisser la définition du risque au législateur ou au magistrat **ne colle pas toujours à la réalité.** »

PIERRE-OLIVIER LEBLANC
Avocat au cabinet international
Taylor Wessing



Les risques politiques – guerre, civile ou entre États, attentats, troubles sociaux – ont toujours existé, mais se renouvellent sous des formes inattendues : écoterrorisme, cyberterrorisme, sabotage du réseau SNCF, *Black Lives Matter* taxé de « terrorisme d'extrême gauche » par Donald Trump, etc. Tout est affaire de définition. « *En Turquie, le soulèvement des gilets jaunes aurait été qualifié de terrorisme aussi* », a à peine caricaturé Pierre-Olivier Leblanc, du cabinet d'avocats international Taylor Wessing. La question est qui définit et qualifie l'événement : le juge, les médias, le politique en fonction de ses intérêts ? « *Laisser la définition du risque au législateur ou au magistrat ne colle pas toujours à la réalité* », a défendu l'avocat. Or, du point de vue de l'assurance, c'est un point crucial, car c'est de la définition et de la qualification de l'événement que dépend sa couverture assurantielle ou

son exclusion. La pleine garantie ou pas. « *Ni le juge, ni le journaliste, ni le politique ne sont les bonnes personnes pour définir la nature de l'événement politique. Ce sont les parties, celles qui sont impliquées au contrat, qui doivent les définir et les contractualiser dans des polices d'assurance dédiées : cela permet de s'accorder sur les définitions et autorise alors des extensions de garanties, des exclusions et, finalement, de revenir au droit commun* », a estimé Pierre-Olivier Leblanc. « *Les notions sont évolutives, le marché de l'assurance doit l'être aussi* », a-t-il résumé. Sans multiplier les exclusions...

Une science molle

Qu'en pensent les assureurs ? À peu près la même chose. « *Les risques politiques sont une science molle, les définitions sont mouvantes* », a jugé François Barriol, souscripteur terrorisme et violences politiques chez Liberty Specialty Markets. « *Il faut définir les périls assurables, l'exercice est sensible* », a constaté le représentant du groupe d'assurance et réassurance pour entreprises. D'autant plus que d'un État à l'autre,

« **Les risques politiques sont une science molle, les définitions sont mouvantes.** »



FRANÇOIS BARRIOL
Souscripteur terrorisme et violences politiques chez Liberty Specialty Markets

d'un Code pénal à l'autre, les définitions et obligations ne sont pas les mêmes : « Les garanties terrorisme sont obligatoires en France, dans d'autres pays, ce sont des sous-limites de contrats, dans d'autres, le risque est exclu et il faut le couvrir autrement », a illustré Sandrine Pierron-Loubens, souscriptrice risques terrorisme, politique et guerre chez MS Amlin. « Il faut regarder les extensions pour pouvoir racheter et étendre la garantie », a-t-elle conseillé.

Sur quoi se fondent les assureurs pour déterminer s'il y a ou non pleine garantie ? « Sur le mode opératoire, les motivations et l'objectif recherché, a expliqué François Barriol. S'il y a volonté de faire tomber le Gouvernement, l'événement relève de la violence politique. Sinon, c'est un trouble social, et les garanties ne sont pas les mêmes. » Pour échapper à cette volatilité des situations, « le marché propose des polices couvrant tous les périls des violences politiques, et si la police est complète, alors vous êtes couverts », a-t-il assuré. « Couverts, mais jusqu'où ? », a interrogé un peu dubitative Anne-Marie Fournier. « C'est une négociation commerciale », a répondu François Barriol. Et puis, les garanties sont soumises à l'épreuve du temps, les concepts évoluent. À Nice, par exemple, les commerces n'ont pas été touchés par l'attentat du 14 juillet 2016. En revanche, ils ont subi de plein fouet la désertion de la clientèle en pleine saison estivale. Et Anne-Marie Fournier de conclure : « Le conseil est donc de bien évaluer les garanties dans les contrats et leur pérennité, et de se tourner vers des garanties complémentaires pour le risque de violence politique. Même s'il reste toujours un sujet d'interprétation et, on l'espère... de bonne foi des assureurs. »

« Les garanties terrorisme sont obligatoires en France, dans d'autres pays, ce sont des sous-limites de contrats. »



SANDRINE
PIERRON-LOUBENS
Souscriptrice risques
terrorisme, politique et
guerre chez MS Amlin



ANNE-MARIE FOURNIER
Risk manager de Kering

« Le conseil est donc de bien évaluer les garanties dans les contrats et leur pérennité, et de se tourner vers des garanties complémentaires. »

Climat, crise énergétique, transition écologique : la quadrature du cercle ?

Attention, sujet chaud. Aussi brûlant que l'été caniculaire 2022. Autour de la table ronde consacrée au climat, à l'énergie et à la transition écologique, les échanges et les prises de parole ont été vifs et militants. C'est ce qui fait le sel des Rencontres Amrae.



Le changement climatique va toucher à nos libertés individuelles, avait prévenu François Gemenne, membre du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec) (lire l'encadré page 37), en ouverture

de la table ronde. La voiture individuelle étant le symbole de ces libertés auxquelles le politologue a appelé à renoncer pour préserver les libertés collectives, la parole est revenue en premier à Cléa Martinet, directrice du développement durable de Renault, pour entamer les débats. « Quand on est un constructeur automobile populaire comme Renault, on reçoit des injonctions contradictoires : aller au tout électrique (la réglementation

« Plus on retarde l'action climatique, moins on s'y prépare et moins on sera capable d'y répondre. »

CAMILLE ÉTIENNE
Activiste écologiste



européenne impose la fin de la vente des voitures thermiques à partir de 2035, ndlr) tout en garantissant un prix abordable, alors qu'une voiture électrique coûte encore 30 à 40 % plus cher. Et ce sans épouser les ressources naturelles et en préservant l'emploi, alors que l'assemblage d'un véhicule électrique requiert moins de main-d'œuvre. » Dicté par l'urgence climatique, le risque du tout électrique est de faire du secteur automobile la sidérurgie du XXI^e siècle, comprenait-on entre les lignes. « La fin du moteur thermique signifie 60 000 emplois en moins d'ici à 2035 dans le secteur automobile, dans des régions déjà lourdement touchées par le chômage, auxquels s'ajoutent les 400 000 emplois perdus en vingt ans », a rappelé la représentante de la marque au losange, dont 12 % de la production est aujourd'hui électrique.

Souveraineté et chaîne de valeur

« La réponse sociale de Renault, et des autres constructeurs, consiste à étendre nos investissements sur autre chose que la voiture elle-même : nous allons continuer à faire de l'assemblage de véhicules, mais nous allons aussi assembler des cellules de batteries. L'objectif, c'est de déplacer la chaîne de valeur : les 60 000 emplois perdus peuvent renaître dans une autre activité, si tant est qu'on arrive à affirmer une souveraineté européenne sur les matières premières. » C'est tout le sujet des approvisionnements de minéraux nécessaires aux batteries électriques (cobalt, lithium, nickel). « Les trois quarts des réserves de cobalt sont en République démocratique du Congo et les deux tiers sont exploités en Chine. L'Australie et la Chine se partagent quant à elles les sources de lithium... » Si Renault verrouille certains volumes avec des fournisseurs européens (nickel finlandais, lithium allemand...), de façon générale, l'industrie automobile européenne n'a pas les moyens de verrouiller ses fournisseurs de minéraux aux quatre coins du monde ou d'acheter des mines, comme l'a fait Elon Musk pour fabriquer ses Tesla. « D'autant que cela nous rendrait dépendants d'une certaine chimie de batterie et qu'il n'est pas avéré que ce soit celle du futur... », a commenté Cléa Martinet.



JEAN VIARD
Sociologue et écrivain

« Nous avons pris **conscience que nous pouvions changer très vite de comportement.** »

Lanceuse d'alerte

L'épuisement des ressources, les limites planétaires, l'impact social et environnemental de certains projets industriels... Pour pallier l'absence de Jean-Marc Jancovici, gourou de l'urgence climatique, retenu à Paris à la dernière minute, l'Amrae a activé son plan de continuité d'activité en faisant intervenir à cette table ronde Camille

Étienne, jeune activiste écologiste, et François Gemenne, du Giec.

Camille Étienne a pris la balle au bond. Étoile montante de la génération climat, « celle qui questionne les entreprises et tourne les talons », comme l'avait rappelé Olivier Wild quelques heures plus tôt, la jeune militante était invitée à débattre, l'Amrae étant très attachée à la pluralité des débats et des intervenants lors des Rencontres. Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'elle a secoué l'auditoire...



↑
Des propos vifs et militants pour cette plénière consacrée au climat.

Cléa Martinet, directrice du développement durable du groupe Renault

GAGNER EN AGILITÉ ET EN COLLECTIVITÉ FACE À UN MONDE FINI

Nous avons désormais intégré le fait que nous sommes passés d'un monde infini à un monde fini. La cartographie des risques du groupe Renault est trouée de risques sociaux et de risques liés au climat et aux ruptures d'approvisionnement de matières critiques. Pour y remédier, nous travaillons avec notre écosystème. Filer droit et seul est insensé, les entreprises qui se transforment se construisent en archipel parce qu'elles cherchent de plus en plus d'agilité, de flexibilité, de collectivité. Chez Renault, nous savons que sans les énergéticiens, sans les infrastructures de recharge de batteries, sans les approvisionnements, nous sommes finis. Il faut jouer collectif.

Mais la solution électrique n'est pas universelle : pour décarboner les transports, le thermique n'est pas l'ennemi absolu. Nous adoptons une approche de la décarbonation des transports la plus globale et la plus ancrée possible dans les territoires, pour que transition énergétique ne rime pas avec exclusion et fracture sociale. Nous embrassons l'ensemble du cycle de vie du véhicule : matières, batteries et usages, en développant des solutions de mobilité partagée (*Mobilize Share, ndlr*). D'où l'intérêt de rapatrier le pôle ElectriCity en France : une gigantesque usine à Douai, qui produira 400 000 véhicules électriques en 2025 et englobera les infrastructures de la filière recyclage.

« Chez Renault, nous savons que
**sans les énergéticiens,
 sans les infrastructures
 de recharge de batteries,
 sans les approvisionnements,
 nous sommes finis. »**

CLÉA MARTINET
 Directrice du
 développement durable
 du groupe Renault



L'activiste de 24 ans a d'abord salué le moratoire de dix ans voté en janvier 2023 par les députés français contre l'exploitation minière des fonds marins, rappelant au passage que Renault avait été l'un des premiers à soutenir ce moratoire. Elle a ensuite dénoncé le projet d'oléoduc Eacop (*East African crude oil pipeline*) porté par TotalEnergies,* qui relierait l'Ouganda et la Tanzanie, l'équivalent de la distance entre Bruxelles et Madrid. « *Ce serait le deuxième pipeline chauffé au monde (à 50° C), avec un énorme impact sur les populations locales : 100 000 personnes seraient déplacées pour loger cette méga-infrastructure. Le projet passe notamment dans le parc national des Murchison Falls et longe le lac Victoria, dont dépend l'agriculture de la région. Une simple fuite menacerait la sécurité alimentaire de 40 millions de personnes* », a alerté Camille Étienne, invitant les assureurs à ne pas s'engager à financer ce projet. « *Il ne pourra pas aboutir s'il ne trouve pas d'assureurs. Plus on retarder l'action climatique, moins on s'y prépare et moins on sera capable d'y répondre. Pourtant, les risques sont grands et il faut s'assurer qu'on n'entre pas dans un monde inassurable* », a conclu la Greta Thunberg française.

« Pas d'armistice avec le dérèglement climatique »

Quand la parole est arrivée à Jean Viard, sociologue et écrivain, il a simplement dit : « Je ne suis pas en désaccord. » Avant de rebondir sur son travail de recherche en cours : l'observation des comportements humains pendant la pandémie de Covid. « Nous avons pris conscience que nous pouvions changer très vite de comportement. C'est un peu une répétition générale du prochain grand changement, celui du climat, qu'il faut penser comme une guerre. » Pour lui, « une guerre se finance par de l'inflation, ce qui signifie que certaines choses deviennent futilles. C'est d'ailleurs ce qui est en train de se passer : la fin de la vente des véhicules thermiques en 2035 en Europe est une réglementation qui pose problème aux constructeurs automobiles, mais qui montre bien qu'en temps de guerre, il faut agir. Aujourd'hui, tout s'accélère à une vitesse incroyable. Dans les angoisses des gens, il y a la fin du mois et la fin du monde. Et plus on est diplômé, plus on craint le réchauffement climatique et plus on laisse tomber le futile. » Et de conclure : « Dans la grande pandémie que

nous venons de traverser, les démocraties ont gagné la bataille. Nous pouvons aussi gagner la bataille climatique. L'économie bas carbone est en train de se construire. Il faut exalter les forces et le désir de combat. Et ne pas signer d'armistice avec le dérèglement climatique. »

* TotalEnergies publiera son point de vue sur l'intervention de Camille Étienne dans le prochain numéro d'Atout Risk Manager.

« Si nous n'articulons pas les politiques publiques sociales et de lutte contre le réchauffement, nous risquons d'exacerber les conflits. »



FRANÇOIS GEMENNE
Politologue et membre
du Giec

François Gemenne, politologue et membre du Giec

« LE RISQUE, C'EST DE SE RETROUVER SUR UN ÎLOT DÉCARBONÉ DANS UN MONDE CARBONÉ »

Les pays qui devraient faire le plus d'efforts pour lutter contre le dérèglement climatique – les plus riches et industrialisés qui sont responsables des émissions de gaz à effet de serre – ne sont pas ceux qui seront les plus touchés par les conséquences du réchauffement du climat. Les plus vulnérables ne sont pas les responsables. Dans le dernier rapport du Giec, nous insistons sur un point essentiel : la cohésion sociale et territoriale. Si nous n'articulons pas les politiques publiques sociales et de lutte contre le réchauffement, nous risquons d'exacerber les conflits, d'ouvrir une trappe de pauvreté, une spirale infernale.

À l'échelle de la France, nous l'avons vécu avec la crise des gilets jaunes. Aujourd'hui, les zones à faibles émissions pour l'accès au centre des grandes villes sont un sujet explosif. Il faut rendre la mobilité électrique accessible à tous, pas uniquement aux plus riches. L'enjeu, c'est de faire de la lutte contre le changement climatique un nouveau contrat social qui doit reposer sur l'équité. Choisir des restrictions collectives et pas individuelles, sinon les tentations vers l'autoritarisme seront fortes, sans que l'on voie baisser les températures pour autant...

À l'échelle du monde, si l'on veut que les pays du Sud adoptent une politique de réduction des émissions polluantes, il faut les accompagner et les guider vers une trajectoire de développement économique décarboné. Le changement climatique est un problème global, et nous sommes condamnés à coopérer à l'échelle planétaire pour y faire face. Sans quoi, nous risquons de nous retrouver sur un îlot décarboné dans un monde carboné.

L'approche par les risques, une stratégie de développement pour tous

Dans un contexte économique marqué par l'inflation, les difficultés d'approvisionnement et de recrutement, les entreprises s'adaptent, résistent et l'activité se maintient. Mais la crise énergétique et le spectre d'une récession fragilisent particulièrement les PME et les ETI. Échanger et discuter autour de leur gestion des risques et de leur couverture assurantielle, indispensables à la résilience, était l'ambition de la troisième table ronde de ces Rencontres.

*L'entreprise responsable est une entreprise ancrée dans son territoire. Une entreprise en pleine collaboration avec ses parties prenantes, en coconstruction avec ses partenaires publics, privés, associatifs... », avait prévenu Olivier Wild, président de l'Amrae, dans son discours d'ouverture. Face aux transformations du monde actuel, les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) de nos territoires doivent faire face et renforcer la gestion de nombreux risques. Leur sensibilité aux risques se développe. C'est ce que Cécile Desjardins, journaliste à *L'Opinion* et animatrice de cette plénière, a souhaité aborder d'entrée avec les chefs d'entreprise présents sur scène.*

Encore du retard sur le cyber

Risque humain, incendie, cyber, responsabilité civile, environnement... chacun y va de son top 3 des principaux risques. Pour Grégory Allard, président du cabinet de



↑

Pour les PME et ETI, l'approche par les risques est désormais une réalité concrète.



VÉRONIQUE MAUGET
Secrétaire générale de Chêne & Cie

«Après huit années d'assurance sans sinistre, notre assureur nous a laissés tomber en 2020. **Étant dans la filière bois, de nombreux assureurs n'ont même pas voulu regarder notre risque.**»

courtage Filhet-Allard & Cie – une ETI de 1 600 personnes présente dans 14 bureaux en France et à l'international et 120 pays au travers de son réseau –, le risque cyber arrive en tête : «*Au début, les directeurs des systèmes d'information étaient confiants dans leur système de prévention et estimaient inutile de s'assurer en cyber. Ensuite, certains ont commencé à s'assurer, il suffisait pour cela de répondre à une dizaine de questions. Aujourd'hui, avec des questionnaires de dix voire vingt pages, il est devenu difficile d'accéder au marché de l'assurance cyber. Or, la maturité des entreprises est parfois très différente sur le sujet.*» Et de préciser : «*Contrairement au risque incendie, il n'y a pas aujourd'hui de nomenclature précise et de normalisation des moyens de prévention en cyber. Le marché en aurait pourtant besoin. Pour ma part, 10 M€ de franchise en cyber, je n'appelle pas cela de l'assurance.*» Les ingénieurs prévention des assureurs sont pourtant là pour accompagner les PME et les ETI en les aidant à mettre en place des plans de prévention, mais la plupart d'entre elles ne sont pas prêtes et ne sont donc pas assurées, alors même qu'elles subissent de nombreuses attaques. «*Les cyberattaques ont fortement augmenté durant la crise sanitaire. À terme, le risque cyber va supplanter tous les autres risques*», a estimé Grégory Allard.

La filière bois, boudée par les assureurs

Pour Alain Lemaire, secrétaire général du groupe Biolandes Technologies (cosmétique et compléments alimentaires, 800 collaborateurs, 150 M€ de chiffres d'affaires) et vice-président du club des ETI de Nouvelle Aquitaine, «*un autre risque important à citer est celui de ne pas trouver d'assureur quand on travaille dans la filière bois. Et ce, même en ayant installé des systèmes de détection incendie et d'extinction automatique.*» Un constat amer que partage Véronique Mauget, secrétaire générale de Chêne & Cie (tonnellerie, 450 collaborateurs, 100 M€ de chiffre d'affaires) : «*Après huit années d'assurance sans sinistre, notre assureur nous a laissés tomber en 2020, nous laissant six mois pour trouver un nouveau porteur de risque. Nous*

fabriquons des fûts en chêne aux normes de haute qualité pour des vins et spiritueux de prestige, avec un stock d'une valeur de 120 M€. De nombreux assureurs n'ont même pas voulu regarder notre risque, ils ne se positionnent pas en partenaires. Grâce à notre courtier, nous avons finalement trouvé une solution de coassurance regroupant quatre assureurs, pour une prime deux fois plus élevée. Depuis, chaque renouvellement est un challenge et les prix grimpent à chaque fois.» Et d'ajouter : «*Cela fait trois ans que nous avons une assurance cyber, cela nous a aidés à nous structurer et à monter en compétences sur le sujet. Mais les exigences sont de plus en plus grandes, continuerons-nous à être assurés demain?*»

Des efforts de prévention croissants

Courtier implanté en région Aquitaine, Grégory Allard le constate : «*Les petites entreprises sont de plus en plus sensibles à la prévention et investissent massivement pour réduire leurs risques. Pour autant, ne pas trouver à s'assurer reste une problématique pour nombre d'entre elles. Les assureurs ne doivent pas sous-estimer leur rôle majeur en tant qu'acteurs institutionnels dans les territoires.*» Pour Christophe Gelineau, directeur financier de Piveteau Bois (premier producteur de pellets en France, 1 500 collaborateurs, 350 M€ de chiffre d'affaires), l'assurance est également un souci majeur. «*Notre chance est d'avoir une clôture au 30 juin, ce qui nous permet d'éviter les renouvellements de fin d'année. Pour autant, les conditions d'assurance se dégradent d'année en année. En sept ans, nous avons connu une augmentation de prime de 40 % et notre franchise a été multipliée par 15, ce qui devient difficile à faire accepter à la direction et aux salariés, sur qui pèsent les efforts croissants de prévention que nous mettons en place.*» Et d'ajouter : «*Nous avons pourtant un plan de continuité d'activité (PCA) que nous faisons évoluer régulièrement, même si c'est un outil parfois lourd et compliqué à faire vivre au quotidien. Nous avons récemment investi 20 M€ pour installer des sprinklers sur tous nos sites afin de protéger notre outil industriel et*

«Les petites entreprises sont de plus en plus sensibles à la prévention et investissent massivement pour réduire leurs risques.»

GRÉGORY ALLARD
Président du cabinet de courtage Filhet Allard & Cie



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.



CHRISTOPHE GELINEAU
Directeur financier de Piveteau Bois

« Si nous parvenons à ouvrir une captive en France,
notre rapport de force avec les assureurs sera davantage en notre faveur. »

d'envoyer un signal positif à notre assureur. Nous aurions juste souhaité pouvoir étaler cette dépense sur plusieurs années dans notre compte de résultat.» De son côté, Véronique Mauget a également accéléré sur la prévention : cartographie des risques, ingénieur sécurité en poste, double PCA (exploitation et cyber), etc. « Mais malgré nos efforts, le retour sur investissement n'est pas au rendez-vous. Cela nous rassure sur la continuité de notre activité, mais en termes d'assurance, nous n'avons vu aucun gain, tout juste cela nous permet-il de modérer les majorations », a-t-elle regretté.

Les captives, aussi pour les PME et les ETI ?

Une solution aux problèmes d'assurance de ces entreprises pourrait réside dans les captives, qui ne sont pas réservées aux grandes structures. Christophe Gelineau en est pour sa part convaincu : « Les captives sont l'avenir des ETI. Il faut les commencer petites puis les faire grandir. Cela fait huit mois que je regarde cette solution, mais impossible pour notre image et notre réputation d'aller au Luxembourg ou en Suisse. Si nous parvenons à ouvrir une captive en

France, notre rapport de force avec les assureurs sera alors davantage en notre faveur. La direction de Piveteau l'a compris et est prête à me suivre sur le sujet. » Même problématique pour Alain Lemaire, au sein de sa PME familiale landaise : une captive en dehors de la France n'est clairement pas envisageable. Il souhaiterait notamment y inclure la perte d'exploitation, et peut-être le cyber... mais il lui reste à convaincre les dirigeants de l'entreprise qui préfèrent investir dans des machines plutôt que d'immobiliser des provisions dans une captive. Une vraie question pour de nombreuses PME... « Les captives sont une bonne solution pour les PME et ETI. Et la réaction des assureurs est bonne : c'est un moyen de matérialiser l'engagement de l'entreprise en matière de gestion des risques et de prévention », a estimé Grégory Allard, reprenant sa casquette de courtier. « Si la plupart d'entre elles n'ont pas encore une fonction risk manager en interne, il y a une maturité croissante des PME et ETI sur le sujet. Il y a vingt ans, elles voyaient l'assurance comme une commodité. Aujourd'hui, elles ont pris conscience que la résilience fait partie intégrante de leur stratégie. » De fait, les intervenants de cette table ronde ont reconnu passer chacun en moyenne entre 20 % et 30 % de leur temps au management des risques de leur entreprise. De quoi être optimiste pour l'avenir. I

« Pour notre PME familiale landaise,
une captive en dehors de la France n'est clairement pas envisageable. »

ALAIN LEMAIRE
Secrétaire général
du groupe Biolandes
Technologies et vice-
président du club des ETI
Nouvelle Aquitaine



Alain Lemaire, vice-président du club des ETI Nouvelle Aquitaine

« ASSUREURS, S'IL VOUS PLAÎT, UNIFORMISEZ ! »

Le club des ETI Nouvelle Aquitaine est le premier club ETI créé en France en 2013. Il compte 120 entreprises qui représentent 18 Md€ de chiffres d'affaires et 80 000 salariés. Les assureurs ont un impact direct sur notre développement économique. Faut-il rappeler que les banquiers ne prêtent qu'aux entreprises assurées ? En dehors des hausses de primes et de franchises, il y a un réel problème d'uniformisation des pratiques entre assureurs. Pour s'assurer en cyber notamment, les questionnaires diffèrent d'un assureur à l'autre et leur remplissage prend beaucoup trop de temps pour un patron de PME ou d'ETI. Nous sommes dès lors obligés de nous faire accompagner pour pouvoir présenter notre dossier. Quant aux efforts qui nous sont demandés par les ingénieurs prévention des assureurs, ils sont parfois déconnectés voire en opposition avec les prérequis de la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement ou des pompiers. Là encore, uniformisez vos préconisations, car nous ne pouvons pas prendre le risque de voir s'arrêter nos usines.

Le retour en force des risques humains

Trop longtemps sous-estimés, les risques humains font l'objet depuis la crise sanitaire d'une attention toute particulière. Deux ateliers des Rencontres leur étaient consacrés pour faire le point sur les enjeux, les outils à disposition et les actions de prévention à mettre en place, dans un travail conjoint entre les équipes des directions des ressources humaines et de gestion des risques.

« La rétention et la pénurie de talents arrivent en 8^e position des risques qui inquiètent le plus les entreprises. »

RACHEL GUIBERT
Directrice assurances du groupe Publicis,
coprésidente de la commission RH
de l'Amrae



« La rétention et la pénurie de talents arrivent en 8^e position des risques qui inquiètent le plus les entreprises dans le Baromètre annuel des risques publié par Allianz », a rappelé d'entrée Rachel Guibert, directrice assurances du groupe Publicis, coprésidente de la commission RH de l'Amrae et modératrice de l'atelier consacré à l'évolution des risques liés au capital humain. « L'implication des risk managers sur les sujets de capital humain reste encore trop faible à l'heure actuelle. Trop souvent, ces problématiques restent en dehors de nos champs d'action, il faut collaborer davantage avec les DRH », a estimé Franck Baron, directeur général adjoint gestion des risques et assurances d'International SOS. Nouveau président d'Ifrima, (*International Federation of Risk and Insurance Management Associations*), il a insisté sur le fait que « les équipes RH ne sont pas immunisées

contre les risques. Elles aussi ont des risques humains à gérer. Il y a donc une vraie légitimité des risk managers à s'engager sur ce terrain ». « À condition qu'on leur en laisse la possibilité et que la porte soit ouverte, car les RH sont souvent une sorte de chasse gardée ! » ont lancé plusieurs personnes dans le public.

Favoriser les synergies ressources humaines/risk managers

« C'est en effet un frein souvent noté par les risk managers », a confirmé Thibaut Duperret, directeur commercial de Mercer, à l'aune des résultats de la récente étude Mercer réalisée dans 25 pays auprès de 2 500 risk managers et directions des ressources humaines sur les principaux risques humains qu'ils identifient au sein de leur entreprise. « La santé et la sécurité arrivent en tête. C'est l'un des enseignements de la pandémie : les couvertures santé et le bien-être des salariés sont

« Les équipes RH ne sont pas immunisées contre les risques. Elles aussi ont des risques humains à gérer. Il y a donc une vraie légitimité des risk managers à s'engager sur ce terrain. »



FRANCK BARON
Directeur général adjoint gestion des risques et assurances d'International SOS



THIBAUT DUPERRET
Directeur commercial de Mercer

« La santé psychologique des collaborateurs est un sujet majeur que l'on ne peut ignorer.
Les risk managers ont l'opportunité de proposer aux DRH leurs outils de mesure du risque. »

désormais présents dans les discussions au sein des comités exécutifs : les situations personnelles deviennent poreuses et empiètent sur l'entreprise. La santé psychologique des collaborateurs est notamment un sujet majeur que l'on ne peut ignorer. Les risk managers ont l'opportunité de proposer aux DRH leurs outils de mesure du risque. » Chez International SOS, Franck Baron réalise par exemple un suivi mensuel de l'état médical des employés et planifie avec les RH les campagnes de sensibilisation et de prévention. « Elles sont souvent bien perçues par les employés et ont un réel impact en termes de coût financier. » Autre sujet, les avantages sociaux, qui représentent un poste important pour l'entreprise, mais « noyés » dans les frais de personnel. Rares sont les DRH interrogés par Mercer qui ont su évaluer avec précision le coût réel de ces avantages, qu'ils doivent pourtant arbitrer dans un contexte inflationniste en essayant de conserver le maximum de garanties. « Là encore, un partenariat plus rapproché entre risk managers, DRH et directeurs financiers permettrait d'utiliser les données qui existent pour améliorer le retour sur investissement. » Également liée aux enjeux humains, la cybersécurité est une source de préoccupation majeure. « Souvent, les équipes RH ont du mal à construire un plan de formation concret pour mieux sensibiliser et prévenir les défaillances humaines. Elles estiment que c'est un risque trop technique pour elles et peinent à se faire accompagner par les équipes des technologies de l'information. Le risk manager peut, là encore, être un facilitateur. »



SOPHIE MAUCLAIR
Directrice groupe gestion des risques
de Klepierre

« Avoir des collaborateurs engagés permet d'**accroître la productivité, la profitabilité et, à terme, la compétitivité d'une organisation.** »

Gestion des talents contre démission silencieuse

Les nouveaux phénomènes de rapport au travail ont de quoi inquiéter (désengagement, démission silencieuse, grande démission...). Depuis la crise sanitaire, les salariés sont devenus plus exigeants quant à leurs conditions de travail et sont plus enclins à partir ou à en faire le minimum, risquant de déstabiliser toutes les chaînes de production et jusqu'à la profitabilité des entreprises. « *Les risk managers et les DRH sont bien conscients de ce risque humain, qui s'est vraiment durci, et doivent travailler ensemble à renforcer la sécurité et le bien-être psychologique des collaborateurs*, a estimé Franck Baron. *Les risk managers doivent se montrer curieux et s'intéresser aux RH tout en les rassurant, car, au final, ce sont bien eux qui restent propriétaires des risques humains.* » Et d'illustrer : « *Il faut que les dirigeants s'impliquent sur cet enjeu et qu'ils invitent les DRH dans les comités des risques. En échangeant des informations confidentielles, en partageant la cartographie des risques et en leur montrant que les risques humains sont à la fois hauts et certains, mais peu documentés et mesurés par rapport à tous les autres risques de l'entreprise, un déclic peut se produire. Quand les DRH en prennent conscience, ils sont alors plus enclins à collaborer et à partager. Mais il faut aussi les accompagner pour les aider à analyser les risques, par le biais d'entretiens guidés, par exemple.* »

« **Avec la crise sanitaire, on a constaté une tendance à l'isolement et à l'augmentation du temps de travail à domicile : l'épuisement moral et physique est un risque croissant qu'il faut surveiller.** »



DELPHINE LEROY
Directrice générale
de QBE



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

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

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

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

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



« Il est important d'être clair sur les contributions de chacun afin que tous perçoivent leur rôle au sein de l'organisation. »



SYLVIE TENEUL
Directrice du développement humain à la France Mutualiste

Le rôle de la gouvernance

Accompagner les DRH pour renforcer l'engagement des collaborateurs, répondre à leurs nouvelles attentes et, plus globalement, accroître l'attractivité de l'entreprise. Tels étaient justement les thèmes abordés pour le second atelier consacré au risque humain, animé par Sophie Mauclair, directrice groupe gestion des risques de Klepierre. « *Avoir des collaborateurs engagés permet d'accroître la productivité, la profitabilité et, à terme, la compétitivité d'une organisation* », a-t-elle résumé, tout en reconnaissant que l'engagement est difficile à définir et à appréhender, combinaison du degré d'implication dans son travail (au niveau individuel) et de l'investissement dans l'entreprise (au niveau collectif). Ravie d'avoir à ses côtés trois intervenants qui « *mettent l'humain au cœur de la transformation et au service de la performance sociale et économique des entreprises* », elle a laissé d'entrée la parole à Delphine Leroy, directrice générale de QBE. « *La crise sanitaire a entraîné une complexification organisationnelle et une remise en cause de nombreuses valeurs avec le mode de travail hybride (présentiel/télétravail). Les partages d'expérience et les débriefs sont moins faciles à réaliser à distance, ce qui pose problème. On a également constaté une tendance à l'isolement et à l'augmentation du temps de travail à domicile : l'épuisement moral et physique est un risque croissant qu'il faut surveiller.* » Pour elle, il est important que le comité exécutif et les managers prennent en main le sujet du sens afin que chaque collaborateur comprenne ses objectifs et son utilité au sein de l'entreprise. Les managers sont d'ailleurs évalués en fin d'année autant sur leurs résultats financiers que sur l'engagement des membres de leur équipe.

Mesurer la performance sociale

Pour Sylvie Teneul, qui occupe la fonction rare et à vrai dire très nouvelle de directrice du développement humain à la France Mutualiste, cette question du sens est essentielle. « *Il est important d'être clair sur les contributions de chacun afin que tous perçoivent leur rôle au sein de l'organisation. La voix des collaborateurs est très importante et doit être écoutée. C'est pourquoi dans le plan stratégique de QBE, nous avons placé la performance sociale au même niveau que la performance business.* » De son côté, Victor Waknine, président de Mozart Consulting, a expliqué avoir créé l'indice du bien-être au travail (ibet) pour compenser l'absence de la performance sociale et de l'engagement dans les indices de rentabilité financière. « *L'engagement ne se mesure pas en termes de baby-foot, de salle de sport ou de ruche sur le toit... mais plutôt en termes d'envie de travailler, d'autonomie désirée, de charge de travail, de soutien et de reconnaissance. En la matière, les managers de proximité sont en première ligne, et les DRH et les risk managers pas loin derrière.* » Il a même mis en place un outil capable de mesurer le coût en euros du désengagement, en analysant notamment le nombre d'arrêts de travail, les indisponibilités, les ruptures conventionnelles, les démissions... afin de faire le lien entre management et productivité. Cet indicateur donne un coût moyen annuel du désengagement de 10 070 euros par salarié et par an. Et d'alerter : « *L'angle mort de la performance financière, c'est la performance sociale.* »

« L'angle mort de la performance financière, c'est la performance sociale. »



VICTOR WAKNINE
Président de Mozart Consulting

Partage du risque en eaux troubles

Après quatre ans de correction tarifaire sévère, le marché de l'assurance semble avoir retrouvé la voie de l'équilibre. Mais l'année 2022 a été secouée par des situations inédites pour les entreprises, les assureurs et réassureurs. Outre l'inflation et les tensions géopolitiques, le paysage s'est complexifié, marqué par la recomposition du grand courtage, une nouvelle loi sur la création de captives en France, etc. La dernière table ronde de ces Rencontres avait donc pour objectif d'y voir plus clair sur le partage du risque dans la chaîne de valeur.



↑

Dernière des tables rondes : comment voir plus clair sur le partage du risque dans la chaîne de valeur de l'assurance.

Dans un marché marqué par un durcissement qui se prolonge, le retour de l'inflation complique toutes les prévisions. « *On pensait qu'elle avait disparu avec les pantalons pattes d'éléphant, dans les années soixante-dix* », a ironisé d'entrée Michel Josset, directeur assurances prévention et immobilier de Forvia et président de la commission Prévention et dommages de l'Amrae. Mais ce n'est pas le cas. Le président de la DFCG (l'association des directeurs financiers et de contrôle de gestion), Emmanuel Millard, l'avait d'ailleurs rappelé la veille lors de l'atelier consacré à ce thème : « *Le retour de l'inflation apparaît aujourd'hui comme le risque n° 1 pour les entreprises. Nous avons atteint un pic qui me semble avoir été bien géré en France.* » Mais les entreprises vont devoir s'adapter : « *10 % d'entre elles envisagent de se passer de budget. À quoi bon passer des mois à plancher sur un budget prévisionnel si c'est pour adopter un budget rectificatif dès les premiers mois de l'année ? Mieux vaut travailler avec de bons indicateurs et quelques critères de référence.* »

« *Le retour de l'inflation apparaît aujourd'hui comme le risque n° 1 pour les entreprises. Nous avons atteint un pic qui me semble avoir été bien géré en France.* »



EMMANUEL MILLARD
Président de la DFCG



CYRILLE KOUTSEFF

Directrice du management des risques
du groupe SNCF

« Le durcissement du marché de l'assurance a commencé avant le retour de l'inflation. »

Un équilibre précaire

Dans ce contexte, l'assurance a été fortement touchée : « *Le durcissement du marché a commencé avant le retour de l'inflation*, a commenté lors de ce même atelier Cyrille Koutseff, directrice du management des risques du groupe SNCF. En 2022, nous avons réussi à contenir l'inflation grâce à nos contrats pluriannuels sans clause d'indexation sur les capitaux assurés. Notre captive a également joué un rôle d'amortisseur. Mais les contrats pluriannuels ne sont pas éternels : nous savons que cet équilibre est précaire ! »

« Historiquement, toutes les phases de marché difficile ont été précédées par des événements de grande amplitude, a ensuite observé Vinicio Cellerini, directeur général par intérim de Zurich France. Pour la première fois, le marché a su retrouver spontanément la voie de l'équilibre : la tarification a su s'adapter à la réalité des risques. » Au prix d'une sévère correction pour les entreprises : « Nos budgets globaux d'assurance ont été multipliés par deux ou trois depuis 2019, a expliqué Michel Josset. On a vraiment atteint un seuil limite, a fortiori dans le contexte actuel d'inflation. »

« Un assureur est un acteur économique comme les autres, a estimé Véronique Brionne, ex-présidente de Chubb France. La seule différence, c'est que son bilan est inversé. L'inflation a un double impact : sur le passif, elle augmente le coût moyen des sinistres et le coût



VÉRONIQUE BRIONNE

Ex-présidente de Chubb France

« Pour les assureurs, les réassureurs et même les captives, l'inflation est un jeu à sommes négatives. »

du capital ; mais à l'actif, on peut avoir des obligations indexées sur l'inflation. Pour les assureurs, les réassureurs et même les captives, c'est un jeu à sommes négatives. » Il reste néanmoins des mécanismes d'adaptation : « *L'assurance a toujours su s'adapter*, a considéré Anne Charon, directrice générale France d'Everest. Avant de parler de non-assurabilité, il nous reste bien plusieurs leviers : la réduction des capacités, l'abaissement des limites, le relèvement des franchises, etc. » Par ailleurs, « *davantage de transparence sur les valeurs déclarées permet de mieux maîtriser les coûts d'assurance* », a observé Benoît Cordesse, directeur général de Senoee.

« *L'assurance a toujours su s'adapter. Avant de parler de non-assurabilité, il nous reste bien plusieurs leviers : réduction des capacités, abaissement des limites, relèvement des franchises, etc.* »



ANNE CHARON

Directrice générale
France d'Everest

La fin du marché difficile ?

Mais il ne faut pas être dans le déni : « *L'augmentation des coûts d'assurance aura un impact*, a prévenu Michel Josset. Aux entreprises de s'adapter, en menant notamment des actions de prévention et de maîtrise des risques. Finalement, l'assurance redevient une matière technique et c'est plutôt une bonne nouvelle ! »

Après sa première année sur le marché français, Everest Insurance, la division assurance du réassureur bermudien Everest Re Group, a produit un « rapport d'étonnement ». « *Nous sommes toujours en période de marché difficile, mais les taux sont stables*, a observé Anne Charon. Avec des approches différencierées selon les branches d'assurance et un petit afflux de capacités que nous n'avions pas anticipé. » Et Fabrice Domange, président de Marsh France, de tempérer : « *On ne peut parler de marché difficile que s'il y a des tensions sur les tarifs et les capacités. Or, nous n'avons pas vraiment eu de problème de capacités cette année : non seulement nous avons pu placer tous nos risques, mais dans certains cas, face à une surcapacité, nous avons été amenés à faire des arbitrages.* » Il faut dire que la remontée des taux d'intérêt a simplifié la vie des assureurs : « *Nos réserves ont évidemment eu un impact positif sur nos résultats* », a commenté Vinicio Cellerini.



BENOÎT CORDESENNE
Directeur général de Senoee

« D'avantage de transparence sur les valeurs déclarées permet de **mieux maîtriser les coûts d'assurance.** »

« Le risque climatique est de mieux en mieux pris en compte : **notre équipe d'ingénierie du risque est passée de cinq personnes il y a cinq ans à 35 personnes aujourd'hui.** »



VINICIO CELLERINI
Directeur général par intérim de Zurich France

2022, année de la prise de conscience du risque climatique

Si l'on se réfère aux résultats de la 18^e édition du *Global Risks Report*, publié par le Forum économique mondial, l'inflation apparaît comme le premier risque perçu par les entreprises à court terme. « *C'est la première fois que la question du coût de la vie entre de façon aussi forte dans le classement* », a observé Fabrice Domange. « *Le long terme reste néanmoins dominé par les enjeux climatiques, a tempéré Vinicio Cellerini. Avec la guerre en Ukraine, la crise énergétique et le retour de l'inflation, nous sommes dans une accélération de tous les risques. Notre mission est d'y faire face le mieux possible.* »

« *Crises climatiques, géopolitiques, sanitaires, logistiques, inflationnistes, etc.* a énuméré Anne Charon. *Ces crises sont très diverses, mais elles sont toutes connectées. Nous ne savons plus où donner de la tête !* » Toutefois, pour Michel Josset, « *le climat reste le principal défi. Et c'est parti pour durer ! Cela veut dire qu'à l'échelle des entreprises, il va falloir innover : changer ses offres, sa façon de les produire, de les distribuer, de les consommer, de les recycler... C'est vertigineux !* » De ce point de vue, l'année 2022 a marqué un tournant, avec « *une véritable prise de conscience des enjeux*

climatiques de la part de tous les acteurs, y compris le grand public, s'est félicité Michel Josset. La volonté est là, les entreprises ont enclenché leur mutation. Il faut maintenant que l'écosystème de l'assurance se mette en tension pour accompagner cette mutation. Car la prévention coûte cher : quand une entreprise investit dans le sprinklage d'une usine, par exemple, cela doit avoir un impact positif sur sa prime d'assurance. »

Optimiser la couverture des risques

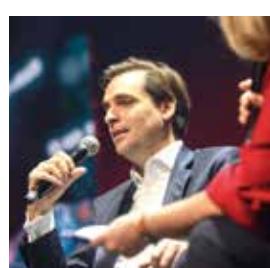
Face aux risques climatiques, « *les assureurs sont très attentifs à leurs cumuls, a observé Anne Charon. Certaines zones géographiques sont scrutées de près... mais nous ne sommes pas à l'abri de surprises : on se rend compte aujourd'hui que les typhons, les ouragans et les tornades ne touchent plus seulement les zones tropicales. Elles peuvent aussi se produire chez nous.* » Pour mieux comprendre et anticiper les aléas climatiques, « *nous disposons de quantités énormes de données, a ajouté Vinicio Cellerini. Le risque climatique est de mieux en mieux pris en compte : notre équipe d'ingénierie du risque est passée de cinq personnes il y a cinq ans à 35 personnes aujourd'hui. Les courtiers font le même effort pour accompagner et soutenir leurs clients.* »



MICHEL JOSSET
Directeur assurances prévention et immobilier de Forvia et président de la commission Prévention et dommages de l'Amrae

« *Avec le durcissement du marché et le retour de l'inflation, l'assurance redevient une matière technique et c'est plutôt une bonne nouvelle !* »

« **L'assurance des grands risques n'a pas encore fait sa révolution digitale.** »



FABRICE DOMANGE
Directeur général de Marsh France

Cette démarche d'innovation a été saluée par Michel Josset, qui aimera toutefois qu'elle s'applique aussi à la circulation de l'information entre les assureurs, les courtiers et les entreprises : « Les données de gestion les plus basiques sont encore échangées via des tableaux Excel », a-t-il regretté. « L'assurance des grands risques n'a pas encore fait sa révolution digitale », a renchéri Fabrice Domange. « Chez Marsh France, nous avons dégagé un budget de 250 M€ pour faire de la digitalisation. Reste

à savoir si les courtiers et les assureurs accepteront de partager les mêmes outils de gestion... » En conclusion, Michel Josset a lancé une idée pour « aligner les bonnes volontés : à nous, risk managers, de donner davantage de poids à la mesure de l'efficacité digitale dans la manière dont nous organisons nos relations avec nos prestataires. Si le digital représentait au moins 20 ou 30 % des objectifs, les assureurs et les courtiers seraient nettement plus engagés.»



« Le cadre juridique de la commande publique est totalement inadapté au marché de l'assurance. »

JEAN-LUC DE BOISSIEU
Président du conseil
d'administration
de SMACL Assurances

Jean-Luc de Boissieu, président du conseil d'administration de SMACL Assurances

DES CAPTIVES POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES?

SMACL Assurances doit de plus en plus souvent renoncer à concourir aux appels d'offres des collectivités locales. Pour une mutuelle créée il y a plus de cinquante ans par des collectivités locales désireuses de créer des solutions adaptées à leurs besoins, ce n'est pas facile à vivre. Mais nous ne pouvons pas faire autrement.

Le cadre juridique de la commande publique est totalement inadapté au marché de l'assurance : nous avons trente jours – pas un de plus – pour répondre à un appel d'offres dont le cahier des charges est non négociable. Nous n'avons pas le droit de visiter les sites, ce qui est tout de même gênant quand on couvre des dommages aux biens. Ni d'entrer en communication avec la collectivité dans les mois précédant l'appel d'offres. Résultat : nous ne sommes pas des partenaires de la gestion des risques mais de simples fournisseurs.

Le système a tout de même pu fonctionner bon an mal an. Jusqu'au retournement du marché de l'assurance et à la montée du risque climatique, qui rendent cette situation intenable. D'un côté, les collectivités locales rencontrent de plus en plus de difficultés à placer certains risques. De l'autre, SMACL Assurances fait face à une obligation de redressement urgente. Nous devons donc réduire la voilure dans certaines régions : avec 250 M€ de fonds propres, assurer plusieurs grosses collectivités d'un même territoire nous mettrait en risque.

Comment sortir de cette impasse ? J'ai une idée personnelle et un peu hérétique, je tiens à le préciser : il pourrait être intéressant de permettre aux collectivités locales de constituer des captives d'assurance. C'est juridiquement impossible aujourd'hui. Mais on pourrait y réfléchir...

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

Nos domaines de compétence

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

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

Naudet, un réseau mondial

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

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

- Aviation
- Industrie
- Distribution
- Cyber
- Lignes financières

En partenariat avec le réseau mondial Charles Taylor Adjusting.



Siège :

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



Les captives, un outil de gestion des risques simple et puissant

Martin Landais, sous-directeur des assurances à la direction générale du Trésor, au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, est intervenu sur la création de captives en France pour couvrir le risque cyber.



↑
À gauche, Nicolas Beytout, fondateur de *L'Opinion*. Au micro, Martin Landais.

Alors que tout le monde considère le risque d'attaque cyber comme un risque majeur, il n'est que peu ou pas couvert par les assurances. Un groupe de travail a ainsi été créé pour développer sa couverture. Il a identifié quatre pistes : la sensibilisation des entreprises ; une meilleure appréhension de ce risque par un rapport plus précis de la part des assureurs ; une clarification du cadre juridique (qui nous a amenés, par exemple, à statuer sur la question des rançons) ; et, enfin, un meilleur partage du risque entre les assureurs, les réassureurs et les entreprises. Ce qui peut passer par la création de captives.

Un cadre pour les captives à la française

Après une durée de gestation qui dépasse de loin celle de l'éléphant, Martin Landais, sous-directeur des assurances à la direction générale du Trésor, explique qu'un cadre a enfin pu être fixé pour la captive à la française, qui doit désormais être complété par quelques décrets d'application. La captive reste un sujet politiquement sensible : elle est souvent perçue comme un outil d'évasion fiscale, alors qu'il s'agit, au contraire, de garder la base taxable en France. On sent déjà une forte demande de la part des entreprises, et pas seulement des grands groupes. Les ETI et les entreprises industrielles sont aussi intéressées par ce nouvel outil de gestion des risques que nous avons conçu avec trois priorités :

- une provision efficace, proportionnée et puissante ;
- une couverture adaptée aux risques dont l'intensité est particulièrement volatile. Nous avons donc ciblé les risques qui sont le plus souvent cédés en réassurance ou qui ont connu le resserrement de capacités le plus important : cyber, dommages aux biens des professionnels, responsabilité civile, pertes pécuniaires, transport, catastrophes naturelles ;
- des métriques simples pour calculer les plafonds de provisions : nous nous sommes donc calés sur les métriques de Solvabilité 2.

Il est possible que certaines entreprises trouvent cet outil suffisamment performant pour décider de rapatrier leur captive en France.

Mais nous ne sommes pas dans une logique de concurrence fiscale. Notre but est de proposer un outil de gestion des risques simple et puissant. ■

« Nous avons enfin réussi à fixer un cadre pour la captive à la française, qui doit désormais être complété par quelques décrets d'application. »



MARTIN LANDAIS
Sous-directeur des assurances à la direction générale du Trésor

Le marché de l'assurance cyber monte en maturité

L'atelier consacré au risque cyber, organisé en partenariat avec l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi), est l'un de ceux qui ont rencontré le plus de succès. Moments choisis.

**«En matière de risque cyber,
le risque zéro n'existe pas.»**

YVES VERHOEVEN
Sous-directeur Stratégie de l'Anssi



L'actualité est dense et rapidement évolutive en matière de risques et d'assurance cyber, a rappelé d'entrée le modérateur de l'atelier, Philippe Cotelle, président de la commission Cyber de l'Amrae et responsable de la gestion des risques d'assurance d'Airbus Defence & Space. «*En matière de risque cyber, le risque zéro n'existe pas*», a renchéri Yves Verhoeven, sous-directeur stratégie de l'Anssi. En 2022, l'agence a recensé 831 intrusions, contre 1 082 en 2021 : «*On ne peut toutefois pas parler de baisse, car les attaquants ont continué à augmenter leurs capacités et leurs compétences*», a-t-il insisté.

Substitut du procureur du tribunal judiciaire de Paris, Sophie Gschwind a confirmé : «*Le nombre de rançongiciels est passé de 17 en 2019 à 496 en 2021 et 420 en 2022.*» Mais il ne s'agit là que des affaires portées à la connaissance de la section 3 (consacrée à la cybercriminalité) de la Juridiction nationale chargée de la lutte contre la criminalité organisée (Junalco) : «*L'autorité judiciaire ne peut être informée si elle n'est pas saisie.*» Sophie Gschwind en a profité pour réaffirmer la position du parquet : «*Nous demandons aux entreprises de ne pas payer de rançons, car ces dernières financent les groupes criminels. Ne pas payer est un message fort.*»



L'atelier consacré au risque cyber a rencontré un vif succès.

« Nous demandons aux entreprises de ne pas payer de rançons, car ces dernières financent les groupes criminels. **Ne pas payer est un message fort.** »

SOPHIE GSCHWIND

Substitut du procureur du tribunal judiciaire de Paris

Payer ou pas les rançons

Mais un message qui reste sujet à débat, malgré la récente loi d'orientation et de programmation du ministère de l'Intérieur (LOPMI), qui autorise le paiement d'une rançon, et sa prise en charge par l'assureur, dès lors qu'une plainte a été déposée dans les 72 heures suivant la connaissance de l'infraction. « *Cette loi a le mérite de clarifier les choses*, a commenté Martin de Laubadère, directeur commercial de Zurich France. *Mais nous continuons à recommander à nos clients de ne pas payer.* » L'assureur pointe au passage « *l'écart de perception du risque cyber entre les professionnels de l'assurance, pour qui c'est la préoccupation n° 1, et les pouvoirs publics, qui ne placent cette menace qu'au 8^e rang.* »

Pour autant, « *le marché de l'assurance cyber est en train de monter en maturité* », a estimé Martin de Laubadère. « *Après une chute très importante des capacités en 2021, le marché s'est réouvert*, a commenté Jean Bayon de La Tour, directeur général en charge du risque cyber Europe chez Marsh France. *Après une année 2022 profitable, les réassureurs reviennent sur le marché.* » Mais il les a mis en garde : « *Les entreprises ne souscriront une police cyber que si elles y trouvent leur compte. Les restrictions mises en place par les assureurs pourraient finir par être dissuasives.* »

« **Il y a un écart de perception du risque cyber entre les professionnels de l'assurance, pour qui c'est la préoccupation n° 1, et les pouvoirs publics, qui ne placent cette menace qu'au 8^e rang.** »



MARTIN DE LAUBADÈRE

Directeur commercial de Zurich France

« *Après une chute très importante des capacités en 2021, le marché s'est réouvert.* »



JEAN BAYON DE LA TOUR

Directeur général en charge du risque cyber Europe chez Marsh France

« **L'actualité est dense et rapidement évolutive** en matière de risques et d'assurance cyber. »



PHILIPPE COTELLE

Président de la commission Cyber de l'Amrae et responsable de la gestion des risques d'assurance d'Airbus Defence & Space



Swiss Re

Corporate Solutions



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

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

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

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

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

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

Innover avec les assurtechs

Les assurtechs jouent un rôle de plus en plus important dans la chaîne de valeur de la gestion des risques et de l'assurance. Un atelier était consacré à ce phénomène d'hybridation, qui a désormais le vent en poupe.

« Sur les grands risques, l'assurance n'a pas encore fait sa révolution digitale. **L'innovation viendra donc des assurtechs.** »

MICHEL JOSSET

Directeur assurances prévention et immobilier de Forvia



VÉRONIQUE PEROTTINO

Directrice générale de MS Amlin



« Pour innover, les assureurs doivent parvenir à **embarquer les équipes métiers et les experts techniques et de la donnée dans un travail collaboratif.** »

« Les assurtechs sont surtout **présentes sur des parties limitées de la chaîne de valeur.** »

PIERRE BONODOT

Directeur de l'association Insurtech France



« Parmi les 20 licornes françaises, **deux sont des assurtechs : Alan et Shift Technology.** »



LAURENT BARBAGLI
Directeur général de Meetrisk

Parmi les 20 licornes françaises, deux sont des assurtechs : Alan et Shift Technology, a expliqué Laurent Barbagli, directeur général de Meetrisk et modérateur de l'atelier consacré au rôle des assurtechs dans la chaîne de valeur assurantuelle. « *Sur les grands risques, l'assurance n'a pas encore fait sa révolution digitale*, a regretté pour sa part Michel Josset, directeur assurances prévention et immobilier de Forvia. **L'innovation viendra donc des assurtechs.** »

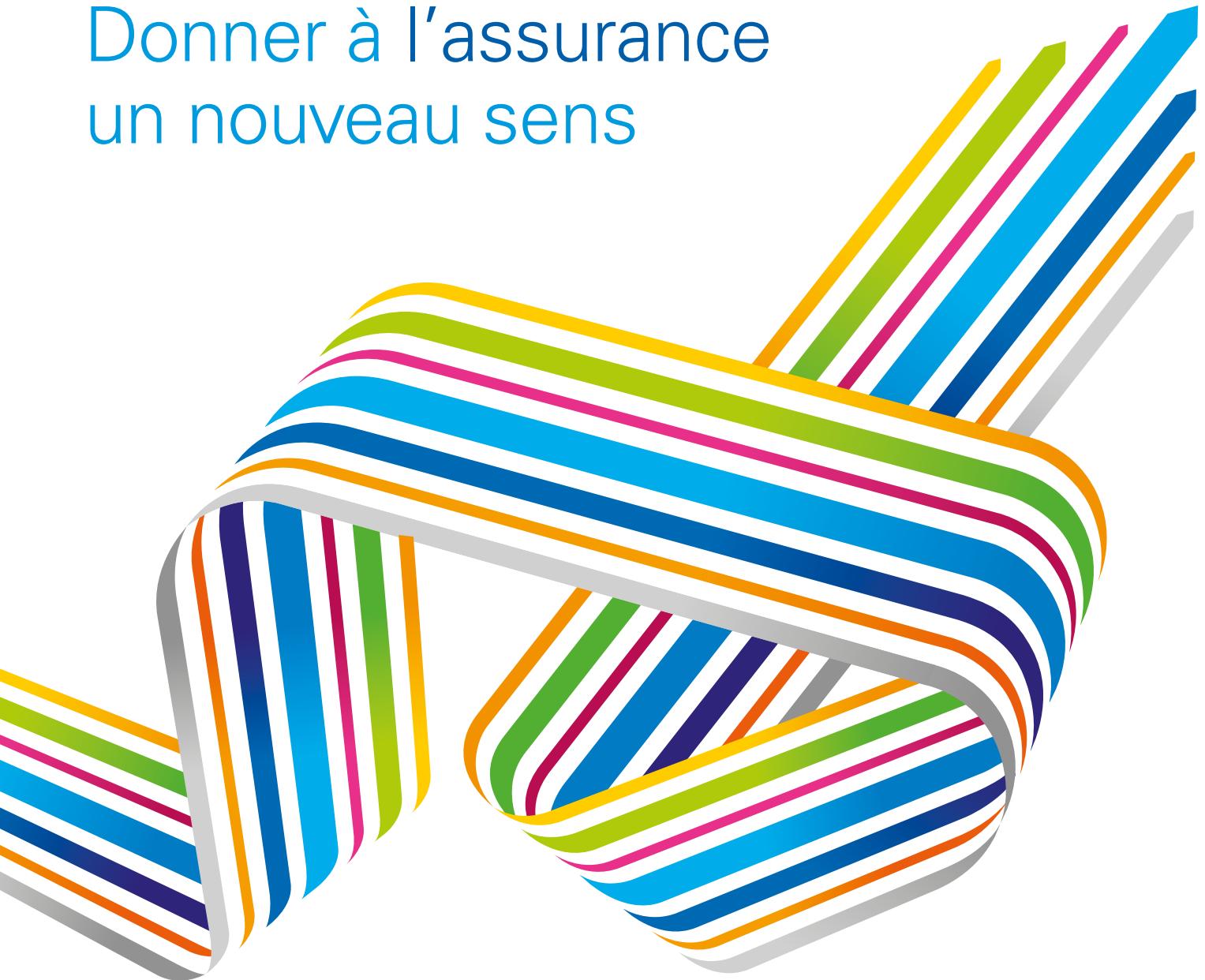
Ou bien des assureurs, « *mais seulement s'ils parviennent à embarquer les équipes métiers et les experts techniques et de la donnée dans un travail collaboratif* », a tempéré Véronique Perottino, directrice générale de MS Amlin. Directeur de l'association Insurtech France, qui regroupe 250 acteurs de l'ensemble de l'écosystème, Pierre Bonodot a préféré, quant à lui, parler de collaboration : « *Je ne vois pas de véritable disruption venir des assurtechs, qui sont plutôt présentes sur des parties limitées de la chaîne de valeur.* » Elles doivent donc innover en partenariat avec les acteurs de l'assurance, comme Ruben Hallali, cofondateur de HD Rain, en a témoigné : « *Avec mon associé, nous venons de la recherche météo. Si nous avons compris la valeur de nos techniques de prévision, c'est parce que les assureurs nous ont montré où elle était.* » Pour clôturer cet atelier, Bénédicte Huot de Luze, directrice générale de AI Risk Services, a invité les 15 assurtechs présentes lors de ces Rencontres à venir se présenter : « *Elles ont deux minutes pour vous convaincre de la valeur de leur société.* »

« Si nous avons compris **la valeur de nos techniques de prévision, c'est parce que les assureurs nous ont montré où elle était.** »

RUBEN HALLALI
Cofondateur de HD Rain



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.

Agenda

30 AVRIL AU 3 MAI 2023



RIMS - Riskworld: a world of resilience Atlanta – États-Unis

Restez au fait des stratégies de gestion des risques en constante évolution, grâce à des sessions de formation impressionnantes, un marché dynamique et de précieuses opportunités de réseautage. Inscrivez-vous et rejoignez une communauté mondiale d'élite au centre de l'univers de la gestion des risques :
<https://www.rims.org/annual-conferences/rims-2023/home>

16 MAI 2023 17H30

AMRAE

la Maison du risk management

Assemblée générale ordinaire de l'Amrae – Paris

Uniquement en présence, à la Maison du risk management
36, boulevard de Sébastopol – 75004 Paris



15 JUIN 2023



Journée scientifique de l'Amrae – Pavillon Royal, Paris

La Journée scientifique de l'Amrae est l'événement annuel à ne pas manquer, **réservée aux adhérents de l'Association**, pour prendre connaissance de ses positions et travaux, mais aussi mieux se connaître et nouer des contacts : actualité des commissions, publications parues et à paraître, travaux en cours et à venir, etc. Une belle occasion de se retrouver. Cette journée sera suivie du cocktail annuel.

26 ET 27 JUIN 2023



Le rendez-vous ParisMAT – Maison de la Chimie, Paris

Organisé par le Cesam avec le soutien du comité d'organisation, le rendez-vous ParisMAT a pour objectif de mettre en valeur les savoir-faire et les connaissances de l'ensemble des acteurs de l'assurance maritime, des transports et de l'aviation évoluant sur le marché français. Cet événement permet notamment de renforcer les contacts avec les marchés étrangers et de développer les atouts de la place française sur la scène internationale.

Pour en savoir plus : <https://www.cesam.org/fr/conference/lerendezvous/2023/menu.html>

Revue de presse

Les captives et le cyber ont occupé le devant des kiosques cet hiver et ce début de printemps, des sujets que les envoyés spéciaux des médias ont suivis lors des 30^e Rencontres du risk management. La thématique ESG et climat devient une nouvelle constante dans la presse qui s'intéresse à la gestion des risques.

REUNIONS

l'Opinion

LA LETTRE DE L'ASSURANCE

Le Pays d'Auge

La Tribune de l'assurance

Les Echos

Les Echos

SPECIAL GESTION DES RISQUES

LE FIGARO

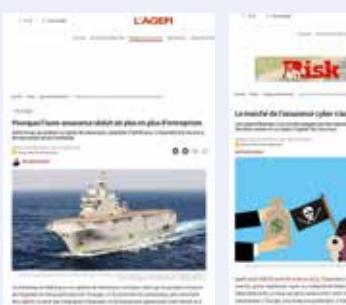
CYBER

LE FIGARO

ESG ET CLIMAT



CAPTIVES



LE FIGARO

Les entreprises tentées de s'assurer elles-mêmes

Alors que les tarifs flambent, L'Oréal, SEB ou Michelin couvrent leurs propres risques.



RISK MANAGEMENT



Par Marguerite
Robelin

Regards croisés : avec Frédéric Desitter et Caroline Depirou, le risk management vu des pays du golfe Arabique

Frédéric Desitter et Caroline Depirou exposent chacun leur vision du risk management dans la zone où ils se sont établis il y a onze ans. Un métier encore balbutiant dans une région au carrefour d'importants enjeux économiques et géopolitiques, mais aussi environnementaux et climatiques.

Quand je suis arrivé ici, j'ai été frappé par l'immense diversité culturelle de la région. Les entreprises du Golfe emploient des dizaines de nationalités différentes : Indiens, Pakistanais, Égyptiens, Émiratis, Français, Allemands, Américains, Britanniques, etc. L'école de ma fille, elle, accueille 85 nationalités ! Cela fait maintenant onze ans que Frédéric Desitter s'est envolé de France vers les pays du Golfe – au Qatar d'abord, puis aux Émirats arabes unis. Cet adhérent actif de l'Amrae, quand il exerçait encore dans l'Hexagone, se souvient de son arrivée dans le Golfe comme si c'était hier.

Ici, la diversité culturelle n'a rien d'anecdotique. En particulier pour un risk manager. «Ce métier est forcément influencé par la multiculturalité, souligne Frédéric Desitter, car elle suscite des visions diverses de ce que peut être un risque, mais aussi dans la manière de l'appréhender.» Difficultés de communication, absence de référentiel culturel commun et de méthode de travail unique... «Pratiquer le risk management dans les pays du Golfe implique, avant toute chose, de s'adapter à cette spécificité», insiste celui qui est aujourd'hui en poste chez Taqa, une entreprise gouvernementale

d'énergie, «une sorte d'EDF local». Et de poursuivre : «Il y a comme partout un patron qui tranche, mais il faut savoir faire passer les messages selon son interlocuteur et sa sensibilité. C'est cet ajustement permanent aux cultures et aux visions du risque qui fait la richesse de travailler ici.»

Également risk manager, Caroline Depirou a connu le même dépaysement en arrivant dans la région en 2012, au Qatar puis aux Émirats. Elle raconte en outre son «agréable surprise» en expérimentant la place des femmes dans la région, hors Arabe saoudite. «Oui, j'ai le droit de conduire, oui les femmes peuvent travailler au Qatar comme aux Émirats, et non, je ne suis pas obligée de me voiler, affirme-t-elle. Cela peut paraître surprenant pour un Occidental, mais les femmes sont très respectées dans la religion musulmane.» Mieux, les entreprises gouvernementales émiratiennes ont l'objectif d'atteindre 30 % de femmes dans l'encadrement.

S'agissant du risk management, tous deux soulignent aussi le changement de culture. «La situation est beaucoup moins mature ici, il y a environ dix ans de retard par rapport à l'Europe ou aux États-Unis», témoigne



Frédéric Desitter fut directeur des risques d'Aéroports de Paris et administrateur de l'Amrae (2010-2012). Il est aujourd'hui **directeur des risques de Taqa Group à Dubaï**.



Caroline Depirou, préalablement risk manager de Veolia Water Technologies, est désormais **VP ESG et risk du principal développeur immobilier de la capitale émiratie.**



© Dancor Aharon/Pixabay

↑
Abu Dhabi, capitale des Émirats arabes unis.

Frédéric Desitter. «Les processus de gestion des risques sont par exemple moins intégrés dans la stratégie des entreprises. Mais cela évolue, de plus en plus d'entreprises créent ces fonctions d'ERM* depuis dix ans.»

Son propre parcours reflète la manière dont la gestion des risques s'est déployée dans la région. Ainsi, son premier poste, dans une entreprise française pour le métro de Doha au Qatar, correspond-il aux débuts du risk management : «Tout a commencé autour des grands projets d'infrastructures, par le biais de grandes sociétés de gestion de projets ou de cabinets de conseil anglo-saxons tels que Arcadis, Parsons et consorts...» Dix ans plus tard, Frédéric Desitter travaille pour Taqa, «sur une fonction d'ERM plus globale, décrit-il, ce qui était quasi inexistant voilà dix ans.»

La maturité du risk management varie aussi selon que l'on travaille au Qatar, aux Émirats arabes unis ou en Arabie saoudite... «Avec la Coupe du monde de football à l'automne 2022, relève Frédéric Desitter, le Qatar a beaucoup progressé, en particulier dans la gestion des risques de projets. Mais le pays reste devancé par les Émirats arabes unis. De son côté, l'Arabie saoudite est la plus en retard. Mais depuis le lancement de la "vision 2030" par le prince Mohammed ben Salmane, elle recrute à tour de bras, en particulier autour des grands projets d'infrastructures (projet Neom, future mégapolis en plein désert).»

Les débuts de Caroline Depirou témoignent aussi de cet ancrage progressif du risk management dans les entreprises locales. «À Abu Dhabi, j'ai débuté comme risk manager d'une entité gouvernementale en charge, notamment, du campus local de l'Université de New York (NYUAD). À mon départ, un successeur a été recruté, la fonction ayant acquis toute sa place dans l'organisation.» (voir dans Atout Risk Manager n° 21 le portrait de Luke Figora, risk manager de Northwestern University)

En l'absence d'obligations légales précises, la progression du risk management est réelle sur le terrain, surtout dans les sociétés cotées ou qui ont besoin de faire appel à des investisseurs extérieurs. «Celles-là doivent se montrer transparentes, décrypte Frédéric Desitter. Chez Taqa, nous communiquons depuis deux ans sur les principaux risques dans le rapport annuel. C'est encore assez global, mais cela progresse sans cesse.» Si l'influence internationale joue en faveur du risk management, la plupart des entreprises aux Émirats sont natives et il y a peu de grosses implantations d'entreprises étrangères.

Sur le terrain, les gros sujets «dans les radars» touchent à l'environnement, au social et à la gouvernance (ESG), et en particulier au «E» de ESG. Et pour cause, la COP 28 se tiendra sur place à la fin de l'année. Caroline Depirou observe la même préoccupation pour le risque climatique dans son Groupe. Pendant plus de trois ans, elle a travaillé comme risk manager au siège social du plus gros développeur immobilier d'Abu Dhabi. Depuis bientôt un an, elle y officie comme Head of risks and sustainability (responsable des risques et de la durabilité) de la branche développement, en charge de la planification, de la conception, du développement et de la vente de l'ensemble des programmes immobiliers du Groupe, qui sont souvent des communautés de vie entières pouvant rassembler des centaines d'unités d'habitation, des services et des commerces. «Notre manière de travailler est pilotée par l'objectif de rendre notre modèle d'affaires durable.» Toutes les actions menées par le Groupe – qui possède des millions de mètres carrés dans sa banque de terrains et qui gère des dizaines d'actifs (écoles, appartements, bureaux, marina, hôtels et terrains de golf) – visent à atteindre l'objectif des Émirats arabes unis : réduire les émissions de gaz à effet de serre de moitié d'ici à 2030 et devenir «zéro émissions nettes» (ZEN) en 2050. «Ma hiérarchie se sent très concernée par cet enjeu», souligne Caroline Depirou. La préoccupation pour «l'après or noir» n'est pas nouvelle aux Émirats arabes unis, soutient-elle : «Bien sûr, le pétrole reste une richesse majeure pour le pays, mais depuis dix ans tout est fait pour susciter d'autres sources de revenus.»

Concrètement, toute construction d'un projet immobilier est assortie de conditions strictes auprès des sous-traitants. «Nous établissons un cahier des charges précis sur le niveau de consommation énergétique pour le bâtiment, le type de matériaux et d'équipements utilisés, etc. Le contrôle de ce cahier des charges est fait tout au long du cycle de vie du projet.»

Les émissions de carbone sont aussi au cœur de la prise de décision et l'entreprise impose des frais sur les émissions de CO₂ (100 euros la tonne à ce jour). Un objectif est défini en phase d'études et les frais sont augmentés en cas de sous-performance ou, à l'inverse, diminués si le projet dépasse cet objectif. «C'est puissant, car cela joue sur les marges. Et puis l'argent collecté est ensuite réinvesti dans des projets et solutions innovants dans le domaine du développement durable...»

Dans un pays où «tout est à construire, en matière de projets concrets comme d'outils de mesure et de régulation, les leviers d'action sont réels», insiste Caroline Depirou. Sans oublier que, là-bas, la prise de décision est très rapide. «La COP 28 va avoir un effet extraordinaire, les autorités vont s'assurer que des décisions concrètes en sortiront, l'échec ou le statu quo n'est pas une option. Et il ne fait aucun doute qu'eux-mêmes atteindront l'objectif national "ZEN" en 2050», renchérit-elle.

Chez Taqa, Frédéric Desitter et son équipe de trois personnes constatent la même préoccupation sur les sujets climatiques et environnementaux. Pour son Groupe, l'objectif est également de devenir ZEN à horizon 2050. Cela se traduit par plusieurs projets autour des énergies renouvelables (ENR) : le Groupe opère une centrale solaire de 1,2 GW à Abu Dhabi et une autre de même puissance est en fin de construction. Dubaï possède aussi un parc solaire de plus de 1 GW, et une centrale nucléaire a été ouverte l'an dernier à Abu Dhabi, dont la 4^e tranche sera bientôt en service.

Difficile, pour un Occidental, de ne pas évoquer la question des droits humains dans cette région, en particulier après les scandales liés au travail forcé dénoncés lors de la Coupe du monde de football au Qatar. «Les Émirats sont beaucoup plus

L'expression «États du Golfe» fait référence aux pays du golfe Arabique. On parle aussi parfois des États arabes du Golfe ou des États du golfe Arabique.

Population (données 2021)



←
Le Burj Khalifa à Dubaï.

avancés, décrit Frédéric Desitter. *Le Qatar a néanmoins fait de nombreux progrès, nonobstant les vives critiques dont il a été l'objet. Il y a toujours des cas, certes, mais chez des sous-traitants de sous-traitants...*

Quant à l'aspect social, il n'est pas vraiment traité comme un risque, le contexte étant très différent de celui de l'Europe : ici, point de chômage, puisqu'il faut avoir été recruté avant de s'installer, et les étrangers viennent souvent de pays où ils gagnaient deux à trois fois moins. «*Sans oublier, ajoute Frédéric Desitter, que les Émiratis ont de nombreux avantages – les travailleurs locaux ne paient pas leur énergie, se voient offrir un terrain par les autorités quand ils se marient, etc. Et puis la couverture sociale est bonne, et le bien-être au travail une préoccupation de longue date. Les autorités surveillent cela de très près, au nom de leur réputation, car Dubaï attire de plus en plus de touristes!*» Enfin, la gouvernance fait aussi partie des sujets de grande attention, car, décrypte Caroline Depirou, «*les autorités ne tolèrent pas la corruption, elles ont d'ailleurs une agence anti-blanchiment. La conformité et l'éthique sont prises très au sérieux, la séparation des activités est pensée pour éviter tout conflit d'intérêts, le rôle du conseil d'administration et du comité d'audit sont bien compris de tous...*»

À côté des enjeux ESG, le risque de cybersécurité fait également partie des priorités des autorités comme des entreprises, lesquelles sont en première ligne, ajoute Caroline Depirou : «*De nombreux sites web sont interdits ainsi que l'usage de VPN... Ici, le risque de réputation est plus grand que la perte d'exploitation!*»

Le rattachement de la fonction de gestion des risques varie d'une entreprise à l'autre. Dans son poste actuel, Caroline Depirou est rattachée à la finance, «*pour m'assurer les moyens des objectifs qui me sont assignés. Nous sommes vus comme un investissement et non un coût!*». Frédéric Desitter, qui a parfois été rattaché au PDG, l'est aujourd'hui à un directeur des risques et de l'audit interne qui couvre la gestion des risques d'entreprise, la santé et la sécurité, l'audit interne, la sécurité physique, la sécurité au travail et la continuité des activités. D'autres peuvent être responsables de la gestion des risques, de la durabilité et de la stratégie, ou encore la fonction risques peut être rattachée à la stratégie.

Le lien avec l'assurance – tous les acteurs internationaux sont sur place – est parfois un enjeu. Caroline Depirou l'explique dans le cadre de ses expériences précédentes : «*Nous avons besoin de partenaires assureurs flexibles, car notre Groupe grandit vite et notre profil de risques est divers,*

LA PERCEPTION DU RISQUE CHEZ LES MUSULMANS

Être risk manager dans les pays du Golfe implique de prendre en compte la religion musulmane et ces conséquences au plan culturel notamment. C'est l'une des leçons de la vie professionnelle dans cette région du monde que mettent en avant Frédéric Desitter et Caroline Depirou. «*Les musulmans ont une perception du risque très différente de la nôtre*», soutient le premier. L'un des piliers de l'islam stipule en effet «*que tout est écrit et décidé par Dieu. Dès lors, si un événement se produit, c'est que cela devait arriver ainsi*». Un véritable défi pour le risk manager, appelé à lutter dans les entreprises contre cette tendance naturelle, même si «*dans la religion musulmane aussi, l'être humain est appelé à faire en sorte d'éviter les problèmes, et donc à prendre des mesures d'anticipation*».

C'est cette vision plus «*volontariste*» que Caroline Depirou met également en avant. «*Bien sûr, explique-t-elle, il faut composer avec "Mektoub", le destin de l'homme fixé par Dieu, chez les musulmans. Oui, dans l'islam le chemin est tracé, et ce qui doit arriver arrive. Pour autant, nous sommes aussi censés prendre soin de notre destin pour faire en sorte que les choses se passent bien. Il faut être conscient de ce que l'on fait et ne pas provoquer Dieu, en quelque sorte.*» Au fond, «*Mektoub*» s'applique au risque résiduel. Et puis, ajoute Caroline Depirou, «*les Émirats ont trente ans d'avance sur d'autres États comme le Qatar. Ils sont beaucoup plus pragmatiques et beaucoup moins "Mektoub".*»

avec parfois des partenariats et des formes juridiques à inventer. Nous avons besoin que nos assureurs nous suivent et continuent à nous assurer, pour le risque climatique notamment.» Frédéric Desitter, lui, ne gère pas les assurances.

Pour évoquer tous les enjeux du métier, il existe un groupe régional de l'Institute of Risk Management britannique, qui compte une cinquantaine de membres et qui organise régulièrement des webinaires ou des rencontres. S'y côtoient des Occidentaux et des Émiratis qui commencent à être formés sur ces métiers. Ceux qui ont été diplômés à l'étranger ont suivi une formation anglo-saxonne, ceux qui étudient sur place ne bénéficient pas d'enseignement académique spécifique. Dans son équipe, Frédéric Desitter a affaire à des profils divers : l'un vient de la gestion de projets, l'autre de la continuité des activités, et la troisième est une jeune diplômée en formation. L'important, juge-t-il, «*est avant tout d'être bien formé, curieux, bon communicant, capable de parler de tous les sujets avec les spécialistes, de comprendre et s'approprier les idées plutôt que d'être un expert pointu, excepté peut-être dans la banque et la finance, où la conformité suit des règles très spécifiques.*»

Quels conseils donner à un candidat à l'expatriation dans cette région du monde ? Tous deux se rejoignent sur «*la nécessaire ouverture d'esprit. Il faut éviter les préjugés, laisser de côté ses standards occidentaux*». Et parce que «*ce n'est pas un pays laïc, il faut vraiment oublier son référentiel français*», insiste Frédéric Desitter : *ici, tout est rythmé par la religion, certains quittent une réunion pour aller prier, tout s'arrête ou presque pendant le ramadan...*»

Sur le plan professionnel, ajoute-t-il, «*on ne peut pas avoir les mêmes attentes dans les entreprises ici, car les standards et la maturité sont moindres.*» L'avantage, c'est qu'il y a beaucoup à faire ! Pour autant, «*je ne conseillerais pas à un jeune de débuter sa carrière ici, précisément parce que les méthodes sont moins matures et donc moins formatrices.*» Pour établir une fonction de gestion des risques ici, complète Caroline Depirou, «*il faut à la fois comprendre les affaires et la manière de travailler. Et ensuite, comprendre comment on va gérer le risque : il n'y a aucun copier-coller possible!*» Tous deux en conviennent : l'aventure est aussi dépaysante qu'enthousiasmante. |

* ERM : Enterprise risk management (*«gestion des risques d'entreprise»*).

Par Stéphanie
Gallo

Cefar Stratégie risk management : une formation certifiante opérationnelle pour tous les nouveaux risk managers

La formation célèbre cette année son 20^e anniversaire et ses quelque 250 certifiés. Le Cefar Stratégie risk management s'adresse à tous les risk managers nouvellement en poste et aux risk managers en activité qui souhaitent avoir une approche globale de la gestion des risques. Il leur propose une vision large et stratégique d'un univers des risques et des outils à disposition.

Vingt jours intensifs de formation sur six mois, répartis en six modules de trois jours en moyenne, un rythme compatible avec une activité professionnelle. Voilà la formule proposée par l'Amrae pour sa formation certifiante «Cefar Stratégie risk management», créée en 2003 et éligible au compte personnel de formation (CPF). Elle est devenue, en deux décennies, une référence pour les professionnels du risque en France.



CLAIRE LOPPINET
Group risk et compliance manager, Institut Mérieux

« Je cherchais une formation qui pourrait m'être immédiatement utile et opérationnelle. **On m'a conseillé le Cefar.** »

Son ambition : fournir aux professionnels de la gestion de risques une compréhension globale du système de management des risques, des critères à prendre en compte pour définir leur stratégie de gestion et de financement des risques ainsi que les clés du savoir-être pour bien incarner la fonction au sein de leur organisation.

Dans le détail, les modules proposés sont les suivants : « concevoir la politique générale du management des risques », « planifier le management des risques », « identifier et maîtriser les risques », « élaborer la stratégie de financement des risques », « gérer la crise et le plan de continuité d'activité », et « faire le reporting du dispositif de management des risques ». Ils sont tous animés par des professionnels du management des risques. Parmi eux : Marine Charbonnier (Head of captives & facultative underwriting, APAC & Europe - Axa XL), Dan Chelly (associé Mazars), Géraldine Sutra (experte indépendante gestion des risques et contrôle interne - Strat&Risk), Sophie Mauclair (directrice groupe gestion des risques - Klepierre), ou encore Ferenc Karsai (risk & insurance manager - Alcatel Submarine Networks).

Des interventions très ancrées dans l'opérationnel qu'a particulièrement appréciées Christophe Quebre, responsable du service management des risques de la délégation Unedic-AGS. À 54 ans, il a suivi la dernière session du Cefar et s'est vu décerner la certification en janvier dernier.

« Des intervenants d'une grande qualité »

Depuis 1993 dans la même organisation, Christophe Quebre est passé par plusieurs fonctions : le juridique puis le contrôle interne, avant d'endosser en 2019 la casquette de chargé de mission management des risques, puis, à l'automne 2022, celle de responsable du service management des risques. Une évolution professionnelle qui n'était pas encore en ligne de mire en mars 2022, lorsqu'il avait entamé la formation Cefar mais qui, quelques mois plus tard, a très probablement facilité sa nomination à ce nouveau poste. Cofinancé par son employeur et son CPF, le Cefar lui a permis de confronter son expérience de la gestion des risques à celle des intervenants, « *tous de très grande qualité* », souligne-t-

**CHRISTOPHE QUEBRE**

Responsable du service management des risques de la délégation Unedic-AGS

« Nous avons échangé sur les bonnes pratiques et notre manière d'aborder les choses au quotidien. »

il, mais aussi à celle des autres participants. « Nous avons pu échanger sur les bonnes pratiques et notre manière d'aborder les choses au quotidien », raconte-t-il.

Pour le nouveau responsable du risk management de la délégation Unedic-AGS, ce temps de formation lui a également permis de parfaire ses connaissances sur des points résonnant plus particulièrement dans son quotidien – cartographie des risques, risque cyber, risques réglementaires, ou encore gestion de crise –, mais aussi, plus globalement, sur l'ensemble des sujets afférents à la gestion des risques, enrichissant ainsi sa culture générale du risque.

Nouvelle approche

Même constat positif tiré par Claire Loppinet, 31 ans, major de promo 2022 du Cefar.

Après un parcours en audit externe puis en audit interne, d'abord dans un groupe de transport et logistique puis au sein de l'Institut Mérieux, elle a eu l'opportunité en novembre 2020 d'être nommée group risk et compliance manager. Rattachée à la maison mère du groupe Institut Mérieux (bioMérieux, Transgene, Mérieux NutriSciences, ABL et la société d'investissement Mérieux Equity Partners), elle coordonne la stratégie de gestion des risques des différentes entités du Groupe. Son quotidien tourne autour de la gestion des risques stratégiques, la gestion de crise (par exemple en lien avec la qualité de produits impactant la santé), les enjeux de responsabilité sociétale des entreprises/environnement, social, gouvernance, ou encore la cybersécurité.

« Je m'étais laissé un an à ce poste afin d'évaluer exactement mes besoins en termes de formation. L'idée étant de conforter mon expertise pour apporter de nouvelles compétences à l'organisation. Notre dispositif de management des risques est en place depuis plusieurs années désormais, il me semblait intéressant d'aller le confronter à un regard extérieur, à d'autres bonnes pratiques afin de donner un nouveau souffle à notre risk management. Je cherchais donc une formation qui pourrait m'être immédiatement utile et opérationnelle. On m'a conseillé le Cefar », explique-t-elle. Un choix

dont elle peut désormais se féliciter... Quelques mois à peine se sont écoulés depuis sa certification que déjà elle a pu mettre en place les fondements d'une nouvelle approche du management du risque, fruit des réflexions et méthodologies transmises lors des différents modules de formation, et approfondies pour la réalisation d'un mémoire qu'elle a souhaité très « opérationnel ».

« Jusqu'ici, nous étions plutôt axés sur la sécurisation des risques. Désormais, nous voulons aller plus loin dans l'approche ERM (Enterprise Risk Management “gestion du risque d'entreprise”) en mettant aussi l'accent sur l'accompagnement à la décision. L'idée étant de beaucoup plus communiquer afin que chaque décisionnaire, à tous les niveaux de l'organisation, prenne conscience qu'il a un rôle à jouer. La prise de risque fait partie intégrante de la vie d'une entreprise et il s'agit de percevoir ces risques non pas uniquement sous l'angle de la menace mais aussi des opportunités. » En lui apportant une culture générale assez complète sur l'ensemble des familles de risques, la formation Cefar a par ailleurs permis à Claire Loppinet de structurer son rôle de coordinatrice du risque et de sa gestion au sein de son organisation. ■

**IL RESTE ENCORE
QUELQUES PLACES
SUR LA SESSION
DU 15 MAI 2023.**

Conseils et inscription :
amrae.formation@amrae.fr
01 42 89 33 20

Par Emmanuelle
Hervé (EH&A)

Vers la libéralisation des actions de groupe : quels risques pour les entreprises internationales ?

Mercredi 8 mars 2023, l'Assemblée nationale a adopté à l'unanimité la proposition de loi pour relancer les procédures d'actions de groupe devant la justice. Elle vise à simplifier les actions, à mieux indemniser les victimes et à réduire les délais de jugement. D'autres pays occidentaux sont déjà beaucoup plus avancés sur le sujet.

Destinée à la réparation des préjudices collectifs, l'action de groupe a émergé dans les années 1960 aux États-Unis et est depuis devenue un classique. Désormais ancrées dans leur système, ces actions visent à protéger l'intérêt collectif : demandeurs et défendeurs peuvent se mobiliser au cours d'une même instance.

Des pratiques en Europe plus développées qu'en France

Plusieurs pays européens ont adopté ce type de procédure : le Portugal, qui l'a même inscrite dans sa constitution (article 52-3), l'Italie, où l'action de groupe est en vigueur depuis 2010, ou encore la Suède en 2003. Elle figure également dans le Code de procédure civile des Pays-Bas depuis 2005 et a été adoptée en Angleterre depuis les années 2000. De fait, les pays se sont très vite approprié ce modèle, même si les États-Unis en demeurent les principaux utilisateurs et promoteurs.

Malgré les réticences, notamment des sphères patronales, la France a fini par importer ce type d'actions en 2014, en le modelant toutefois à sa façon. Jugées trop libérales – au regard des pratiques liées au Code Napoléon –, les actions de groupe

ont été largement muselées par le système juridique français.

Le cadre de la loi du 17 mars 2014, dite loi Hamon

Tout d'abord limitées au seul domaine de la consommation, les actions de groupe ont ensuite été élargies aux litiges relatifs aux produits de santé, aux litiges en matière environnementale, à la protection des données ainsi qu'aux discriminations subies au travail, etc. Si leur champ d'application paraît avoir été étendu, ce n'est qu'en apparence.

Le système législatif proposé par la loi de 2014 est en réalité assez restrictif et représentatif du droit strict français, ce qui explique que seules 32 actions de groupe, dont 20 dans le domaine de la consommation, ont été intentées depuis 2014. Six seulement ont obtenu un résultat positif, à l'instar de l'accord amiable en 2017 entre l'UFC-Que Choisir et Free pour un dédommagement des consommateurs relatifs à des bugs sur l'utilisation de la 3G. Le domaine de l'énergie et des fournisseurs d'électricité dérégulé fait également l'objet de procédures. À titre de comparaison, aux États-Unis, où ce type de procédure est monnaie courante, en 2020 les cours fédérales américaines ont traité plus de 6 300 demandes. Si nombre



EMMANUELLE HERVÉ
EH&A

d'entre elles permettent de faire évoluer la jurisprudence et de compenser les dommages causés, ce nombre élevé s'accompagne de dérives d'un système érigé en business, grâce auquel les avocats tirent de solides revenus en cas de victoire (*success fees*).

Côté français, la loi Hamon instaure un champ d'application restreint : les acteurs susceptibles d'agir doivent être des personnes physiques et se constituer en groupe. Un groupe qui ne peut agir qu'au travers d'une association agréée (environ 14 associations ont actuellement cette capacité). Par ailleurs, la procédure est très coûteuse (environ 50 000 euros). Un vrai

filtrage, instauré par le législateur pour éviter toute mobilisation abusive. La première action de groupe intentée par L'UFC-Que Choisir pour assigner Foncia en 2014 a été, par exemple, jugée irrecevable en 2018. La justice a estimé qu'elle ne s'inscrivait pas dans le champ d'application du Code de la consommation.

Une proposition de loi susceptible de rebattre les cartes

La directive européenne 2020/1828 du 25 novembre 2020 relative aux actions représentatives et visant à protéger les intérêts des collectifs de consommateurs doit être appliquée par les États membres de l'Union européenne au plus tard le 25 juin 2023.

La proposition de loi du 8 mars 2023 – adoptée à l'unanimité à l'Assemblée nationale – portée par les députés Laurence Vichnevsky (MoDem) et Philippe Gosselin (Les Républicains) pourrait faire évoluer les actions de groupe vers un modèle plus libéral. La loi se veut plus souple et vise à rendre les actions de groupe plus accessibles. La possibilité de mobilisation serait ainsi élargie : tous types d'associations et de collectivités (à condition de regrouper un certain nombre de personnes) pourraient intenter une action de groupe. Par ailleurs, en plus des diverses indemnités versées aux victimes, la justice pourrait désormais prendre des sanctions civiles pouvant aller jusqu'à 3 % du chiffre d'affaires d'une entreprise. Le système proposé se veut également plus uniforme, puisqu'il souhaite instituer un seul statut pour toutes les actions. *A contrario*, la loi en vigueur de 2014 applique actuellement un statut juridique différent pour chaque type d'action, avec des préjudices qui varient selon les cas.

Les réserves du Conseil d'État

Pour autant, un avis rendu par le Conseil d'État le 9 février 2023 émet certaines réserves et traduit une résistance française à évoluer vers un système d'actions de groupe plus libéral. Ces dernières sont l'objet d'une médiatisation importante et de jugements moraux, voire même de procès avant l'heure. Le Conseil d'État, quant à lui, souhaite anticiper les dérives : il refuse d'inscrire dans la législation l'autorisation en amont de faire connaître par voie de publicité l'action de groupe intentée.

À l'international, la chasse à l'écoblanchiment

Parallèlement à cette proposition de loi plus libérale en France, le nombre d'actions de groupe pour écoblanchiment explose, avec 2 000 procès « climatiques » en cours au niveau mondial. Et tout particulièrement aux États-Unis, où les procès liés au climat déferlent contre les entreprises américaines, voyant leur nombre tripler depuis 2019.

Le concept d'écoblanchiment étant reconnu comme une pratique commerciale trompeuse par l'article 10 de la loi climat et résilience du 22 août 2021, les informations susceptibles de constituer de l'écoblanchiment peuvent prendre toutes les formes possibles : encarts publicitaires, dépliants, affiches, photographies, emballages, commandes, catalogues, interviews de dirigeants, commentaires lors de conférences ou sur sites web, applications, réseaux sociaux, vidéos, radio, télévision, etc. Sans oublier tous les documents commerciaux ou liés aux rapports financiers et extra-financiers.

Et, quand les organisations non gouvernementales (ONG), les consommateurs, les administrations, mais aussi les investisseurs effectuent des recherches approfondies, en lisant les clauses et mentions en petits caractères, quand ils évaluent les actions concrètes afin de déterminer si les allégations sont vérifiables, s'ouvre souvent une véritable chasse à l'écoblanchiment.

Des sites Internet, comme celui de Truth in Advertising aux États-Unis, permettent de mesurer le phénomène. Les actions de groupe en cours y sont listées et tenues à jour (par exemple, HSBC Bank en octobre 2022, United Airlines en septembre 2022, Mercedes Benz en août 2022, H&M en juillet 2022, Burger King en avril 2022...).

Cette tendance est également confirmée par différentes études publiées récemment comme le *2023 Annual Litigation Trends Survey* ou le *Class Action Report 2022*.

Le cabinet d'avocats d'affaires international Norton Rose Fulbright a ainsi révélé dans son étude *2023 Annual Litigation Trends Survey, Perspectives from corporate counsel*, conduite auprès de juristes d'entreprise, les principaux points d'attention à venir.

Aux États-Unis, en 2022, les actions de groupe ont à 52 % concerné l'emploi et les conditions de travail, à 35 %, les sujets cyber (sécurité et protection des données), puis, en troisième position, la protection des consommateurs (27 %).

Les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ne concentrent que 8 % des actions de groupe. Mais les juristes

interrogés déclarent redouter pour 2023 une multiplication par quatre des plaintes sur les thématiques ESG, principalement sur les thèmes environnementaux et sociaux.

C'est dans les juridictions californiennes que l'on constate de plus en plus de cas où des ONG ciblent des marques et entreprises qui affichent une politique ESG. Ces ONG testent leurs produits, y trouvent des substances chimiques et les attaquent pour écoblanchiment.

L'étude souligne également les inquiétudes quant à la menace imminente de recours collectifs liés à la cybersécurité à l'aune des violations de données d'entreprise et des attaques de rançongiciels.

Un projet de règlement de la *Securities and Exchange Commission*, la commission des valeurs mobilières et des changes américaine, sur les informations obligatoires en matière de cybersécurité pourrait d'ailleurs aggraver l'exposition des entreprises cotées en Bourse. À noter : la variété des législations dans chaque État américain favorise les possibilités d'actions de groupe. Norton Rose Fulbright cite ainsi le *Biometric Information Privacy Act* de l'Illinois, le *California Consumer Privacy Act* ou l'*Assembly Bill 5* en Californie, dite loi « Uber » sur la requalification des travailleurs indépendants en salariés. L'équité salariale va devenir, selon les juristes d'entreprise, un gros sujet de risque juridique.

Un point d'attention pour les risk managers

Le risque juridique est important et grandissant, au regard de l'évolution du droit et de la société concernant les préoccupations écologiques et climatiques. Il s'adresse à toutes les entreprises qui développent une activité sur le sol américain, quelle que soit leur nationalité.

Le minimiser, ainsi que son pendant réputationnel, serait une erreur en termes de prévention et de gestion des risques. La rue (ou Internet) n'attendra pas la décision d'une cour de justice pour rendre son verdict populaire : perte de confiance, détournement des consommateurs vis-à-vis du produit ou de la marque, perte de revenus, etc.

Un sujet que juristes, responsables RSE et communication et risk managers doivent rapidement intégrer si ce n'est pas déjà fait. ■

Par Valérie Lafarge Sarkozy et
Lætitia Daage (ADVANT Altana)

La loi LOPMI et l'indemnisation des pertes et dommages liés à une attaque cyber



De gauche à droite :

VALÉRIE LAFARGE SARKOZY
partner
ADVANT Altana

LÆTITIA DAAGE
avocate associée
ADVANT Altana

Le nouvel article L. 12-10-1 du Code des assurances entré en vigueur le **24 avril 2023** prévoit que : «*Le versement d'une somme en application de la clause d'un contrat d'assurance visant à indemniser un assuré des pertes et dommages causés par une atteinte à un système de traitement automatisé de données mentionnée aux articles 323-1 à 323-3-1 du Code pénal est subordonné au dépôt d'une plainte de la victime auprès des autorités compétentes au plus tard soixante-douze heures après la connaissance de l'atteinte par la victime.*»

Cette disposition ne concerne que les personnes physiques et morales victimes d'une atteinte à un système de traitement automatisé de données dans le cadre de leur activité professionnelle.

Le texte a évolué très sensiblement depuis l'article 5 du projet de loi initial qui conditionnait uniquement le remboursement des cyber rançons au dépôt d'une plainte dans un délai de 48 heures après le paiement de cette rançon.

Désormais, le texte ne vise plus explicitement la rançon, mais l'ensemble «des pertes et dommages» visés dans le contrat d'assurance et pouvant être indemnisés à la suite d'une cyberattaque, et a étendu le délai pour le dépôt de plainte à 72 heures après avoir eu connaissance de l'attaque.

Les conséquences de cette nouvelle disposition pour les entreprises ayant contracté une assurance cyber sont nombreuses.

En effet, pour voir couverts notamment leurs pertes d'exploitation, frais de remédiation et, a priori, le montant de la rançon qu'elles décideraient de payer, la loi les contraint à une formalité dont la méconnaissance est

lourdement sanctionnée puisque la conséquence est la perte du droit à indemnisation.

Etant précisé que cette disposition ne paraît pas pouvoir être écartée par une stipulation contractuelle contraire. Par conséquent, les entreprises doivent, dans les 72 heures de la connaissance du sinistre, déposer plainte afin d'éviter la sanction prévue par la loi. Ce délai de 72 heures est le même que celui préexistant de la déclaration à la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) en cas de violation de données à caractère personnel, cette absence de déclaration à la Cnil étant assortie de sanctions pécuniaires pouvant aller jusqu'à 10 millions d'euros ou 2 % du chiffre d'affaires mondial.

La victime d'une attaque cyber doit donc, alors qu'elle subit les affres de la restauration de son système d'information et de la perte de ses données, impérativement respecter ce délai de 72 heures afin d'éviter de se voir déchoir de son droit à indemnisation et sanctionnée par la Cnil.

Cette plainte peut être déposée dans tous les commissariats ou gendarmeries par un représentant de la société ou une personne dûment habilitée, ou par lettre plainte adressée au procureur territorialement compétent, à savoir celui du ressort du lieu de commission de l'infraction, qui sera le plus souvent le parquet dont dépend le siège social de la société victime.

La plainte pourra également être déposée en ligne lorsque l'application «ma sécurité» sera mise en place par deux décrets du Conseil d'État qui devraient intervenir dans le courant de l'année 2023.

Afin d'éviter toute contestation relative à la découverte de l'attaque, nous conseillons de joindre à la plainte, et de les conserver, tous documents permettant d'en justifier, et de faire établir par un huissier spécialisé un constat qui sera également joint au dépôt de plainte.

On soulignera enfin que si le projet de loi se bornait à viser originellement le «paiement d'une rançon», le texte qui a finalement été adopté par le législateur fait référence aux «pertes et dommages» causés par l'attaque. On s'accorde à considérer que le choix de cette expression vise à donner à la disposition une portée plus large englobant non seulement le montant de la rançon payée, mais aussi les autres possibles conséquences de l'attaque, telles que les pertes d'exploitation et les coûts de remédiation. I

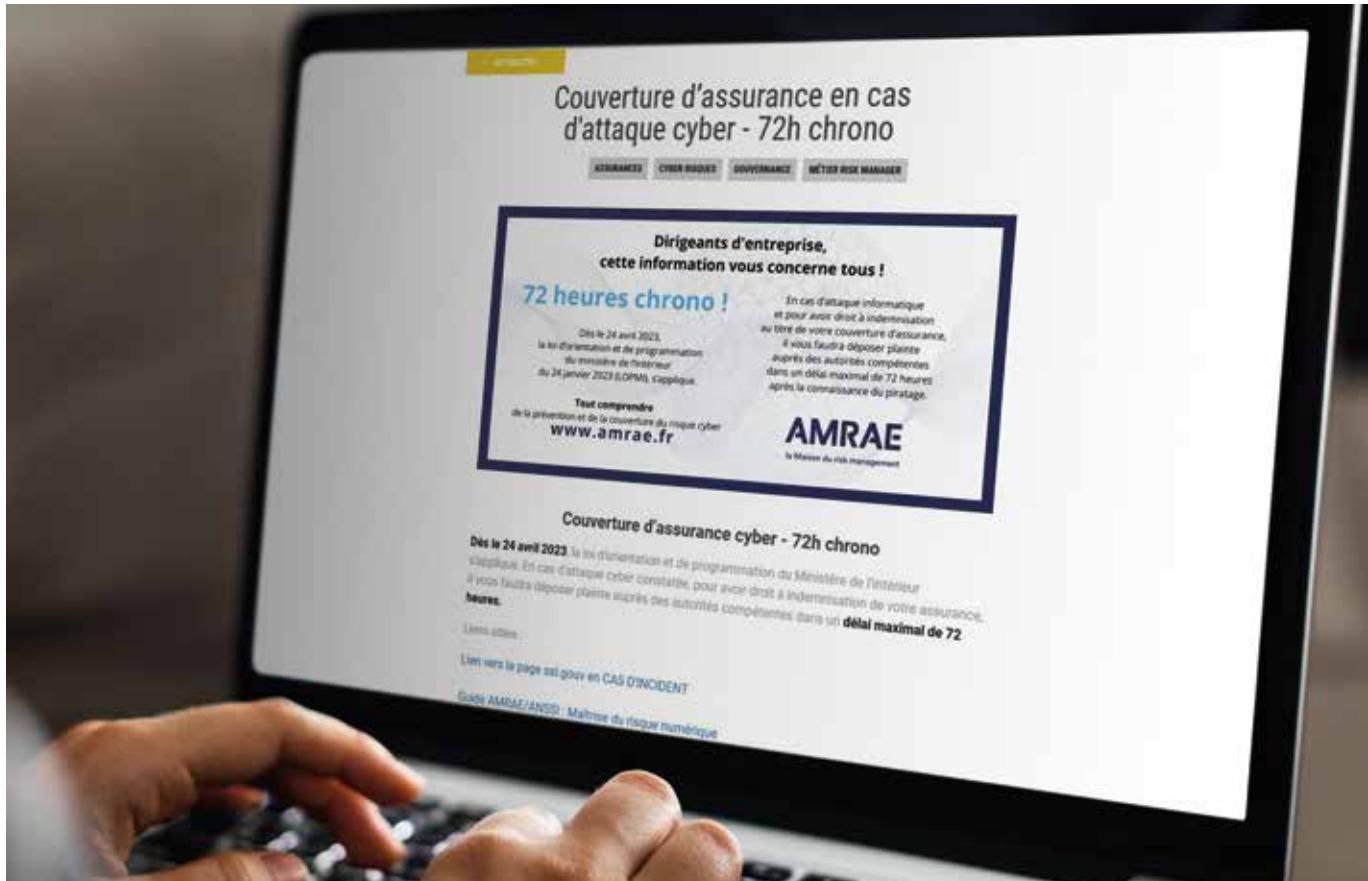
L'information de l'Amrae aux dirigeants d'entreprise



Acteur clé de la culture du risque, l'Amrae a produit une communication de grande ampleur.

Depuis le 4 avril 2023 et pendant trois semaines, retrouvez-la dans les éditions papier et digitale des Échos.

Retrouvez la page dédiée sur le site Internet de l'Association.



Risquons la philosophie !

Pour célébrer les 30^e Rencontres du risk management, l'Amrae s'est associée à *Philosophie magazine* pour offrir aux congressistes un cadeau qui s'inscrit dans le souvenir de cet anniversaire. *Méditations sur le risque*, ce sont quelque 160 pages d'entretiens auprès de philosophes et preneurs de risque, ouvrant de nouvelles approches sur sa perception et sa mise en perspective.

Piloté au sein de l'Amrae par Anne Piot d'Abzac, vice-présidente communication et secrétaire générale de l'Association, en collaboration avec Frédéric-Jean Hoguet, directeur pôle adhérents et coordination de la communication de l'Amrae, le projet d'un ouvrage de rencontres avec des penseurs du risque avait pour ambition de nourrir les esprits des congressistes et des membres en puisant dans le passionnant domaine de la philosophie. En substance, peut-on vivre sans risque ? Qu'est-ce qu'un risque unacceptable ? Pourquoi passons-nous une partie de notre existence à provoquer le risque et une autre à le fuir ? À ces questions éternelles, cet ouvrage apporte des réponses nouvelles, en mêlant les voix de ceux qui pensent le risque et de ceux qui s'y exposent. Il propose une série de réflexions incarnées sur le concept de risque, combinant apport philosophique et récits d'expériences vécues. Avec Étienne Klein, Claude Alphandéry, Bartabas, David Le Breton, Laurence Devillairs, Sven Ortoli, Tobie Nathan, et des extraits choisis d'*Éloge du risque* d'Anne Dufourmantelle.

À la coordination de l'ouvrage, Fabrice Gerschel, qui a cofondé et codirigé le groupe Philosophie magazine, une maison d'édition d'ouvrages philo ainsi que le site Philonomist, qui s'adresse principalement aux entreprises. À la plume pour recueillir les entretiens, Sophie Gherardi, journaliste, ancienne rédactrice en chef de *Courrier international* et conseillère de la rédaction de Philonomist. Elle a dirigé l'ouvrage *Méditations sur le risque*, disponible en librairie depuis le 6 avril dernier aux éditions Philosophie magazine Éditeur.

Entretiens croisés autour des méditations sur le risque

Parmi les auteurs venus aux Rencontres pour présenter l'ouvrage aux côtés de Sophie Gherardi, Laurence Devillairs, philosophe, spécialiste du XVII^e siècle. Elle écrit sur Descartes et Pascal, mais aussi sur des thèmes davantage destinés au grand public comme dans *Guérir la vie par la philosophie* (PUF, 2020). Elle a contribué à *Méditations sur le risque* avec le texte « Je suis ce que je risque ». À ses côtés sur la scène de Deauville; Sven Ortoli, journaliste à *Philosophie Magazine*, responsable des hors-série. Il a rédigé dans *Méditations* le texte « Au risque du futur ».

De gauche à droite :

SOPHIE GHERARDI, SVEN ORTOLI,
LAURENCE DEVILLAIRS ET ANNE PIOT D'ABZAC.



Quelle est la genèse des *Méditations sur le risque*?

Fabrice Gerschel et Sven Ortoli : à côté du mensuel, le groupe Philosophie magazine édite des ouvrages sur des sujets qui sont toujours en rapport avec la philosophie : cela peut aller d'un beau livre sur les philosophes et la ville à un album de bande dessinée et philosophie avec Gaston Lagaffe en couverture (cet inénarrable employé de bureau inventé par Franquin est un réel facteur de risque pour son entreprise et la collectivité). Le thème du risque était depuis longtemps sur notre liste d'envies, car la question travaille les philosophes depuis Platon et Aristote – bien avant que le risque ne soit l'objet de modèles mathématiques. Lorsqu'un ami éditeur, Laurent Laffont, nous a présenté l'Amrae, nous nous sommes dit que c'était le kairos : le moment opportun. Et nous l'avons saisi !

Philomag et le site Philonomist travaillent régulièrement avec les entreprises sur diverses thématiques. Comment avez-vous abordé l'idée du risque, centrale pour l'Amrae ?

Fabrice Gerschel : L'idée de Philonomist, c'est qu'il y a dans l'entreprise des forces puissantes qui passent sous les radars, parce qu'elles ne se laissent pas traduire en chiffres. Mais, souvent, ce qui n'est pas chiffrable est sous-estimé ou simplement ignoré. Cela vaut pour les marques, la culture d'entreprise au sens large, la réputation, et, bien sûr, pour certains risques – que l'on pense par exemple au rôle que joue la confiance pour les banques, est-ce chiffrable ? Or, la philosophie, c'est l'art de penser avec rigueur là où il n'y pas de chiffres, pour reprendre la formule du philosophe Luc de Brabandere. Parler du risque avec rigueur mais sans aucun chiffre, en interrogeant des philosophes, artistes, psychologues, scientifiques... qui ont une expérience vécue du risque, c'est l'approche qui nous a enthousiasmés, l'Amrae et nous.

Comment avez-vous choisi les auteurs ?

Fabrice Gerschel et Sven Ortoli : Nous choisissons les auteurs en fonction de leurs centres d'intérêt, donc de leur affinité avec le thème. Autour du risque, les candidats potentiels ne manquaient pas, mais ceux qui sont présents dans nos *Méditations sur le risque* ont été choisis parce que la question les touche, intellectuellement et existentiellement, mais aussi parce qu'il y a une complémentarité dans leurs approches. La réussite d'un livre collectif, comme celle d'un repas, suppose que l'on évite la répétition et que l'on ménage des surprises. Nos auteurs, femmes et hommes de générations et d'univers éloignés, ont une chose en commun

par-delà leurs différences : vivre ou avoir vécu dans une certaine familiarité avec le risque, et accepter d'y réfléchir avec nous.

Comment s'est organisé le recueil des entretiens ?

Sophie Gherardi : Nous avons laissé le choix aux auteurs d'écrire eux-mêmes un essai ou de nous accorder un entretien, restitué dans le livre sous forme de « propos recueillis ». Étienne Klein, pour la préface, David Le Breton, Laurence Devillairs et Sven Ortoli ont écrit des textes. Le banquier social Claude Alphandéry, l'artiste équestre Bartabas et le psychanalyste Tobie Nathan ont préféré la forme orale. Le dernier auteur était à part : Anne Dufourmantelle avait écrit *Éloge du risque* en 2011, elle est morte à l'été 2017 en portant secours à un enfant qui se noyait. Nous avons choisi de republier trois textes de son recueil, comme un hommage et pour susciter une méditation sur la méditation...

Pourriez-vous nous partager quelques moments forts de vos rencontres avec les auteurs que ces pages n'ont pu livrer ?

Sophie Gherardi : Ce sont des personnalités puissantes que nous avons interrogées. Claude Alphandéry, résistant à 20 ans, est encore force de proposition à 100 ans pour un monde dont il perçoit les fragilités mais aussi la vitalité. L'entendre évoquer un futur désirable est extraordinairement rassurant. Bartabas reçoit dans sa roulotte, au milieu de son domaine du Fort d'Aubervilliers voué au cheval et au théâtre. Crânement, cet homme qui considère ses chevaux comme des acteurs ne reconnaît qu'un seul risque, purement artistique, celui de se renier ou de se répéter. Tobie Nathan, dans son cabinet au cœur du Vieux Paris, nous a ouvert une fenêtre sur les âmes de ces immigrés qui ont choisi la France et sont porteurs d'une culture non occidentale. Le risque n'est pas un concept qui les travaille : seuls existent pour eux la frayeur et le destin, la première à conjurer, le second à déchiffrer.

Que retenez-vous de votre approche de l'univers des risques et des assurances ?

Laurence Devillairs : Avant cette rencontre avec l'Amrae, je pensais qu'il fallait en toute logique opposer le risque et l'assurance, qu'être assuré c'était être certain et donc ne rien risquer. En écoutant les interventions des différents conférenciers de l'Amrae, j'ai compris que le monde de l'assurance avait fondamentalement changé, et qu'être assuré c'était savoir prendre des risques. On peut donc conjuguer ce qui semble, de prime abord, constituer des contraires : le risque et l'assurance. C'est pour moi la grande leçon que je retire de ces Rencontres.

Comment avez-vous vécu vos premières Rencontres Amrae ?

Sophie Gherardi et Sven Ortoli : Les philosophes et les journalistes sont pareillement animés par la curiosité, même s'ils en font un usage différent. Les Rencontres Amrae étaient une nouveauté, nous y étions comme le Huron, héros de *L'Ingénue* de Voltaire. Surpris de leur ampleur, nous les avons trouvées souvent stimulantes, toujours chaleureuses.

Laurence Devillairs : Je souhaite revenir ! Étant quelqu'un qui ne cesse de rechercher le risque, la mise en danger, j'ai tout à apprendre du monde de l'assurance. I



Dirigeants d'entreprise, cette information vous concerne tous !

72 heures chrono !

*Dès le 24 avril 2023,
la loi d'orientation et de programmation
du ministère de l'Intérieur
du 24 janvier 2023 (LOPMI), s'applique.*

**En cas d'atteinte consécutive
à une attaque informatique et
pour avoir droit à indemnisation
au titre de vos couvertures d'assurance,
il vous faudra déposer plainte
auprès des autorités compétentes
dans un délai maximal de 72 heures.**

Tout comprendre de la prévention et de la couverture du risque cyber

www.amrae.fr

AMRAE
—
la Maison du risk management

L'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE),
association professionnelle de référence des métiers du risque et des assurances en entreprise,
rassemble 1 650 membres issus de plus de 750 organisations privées et publiques.

Régions À l'Ouest, du nouveau



De gauche à droite :

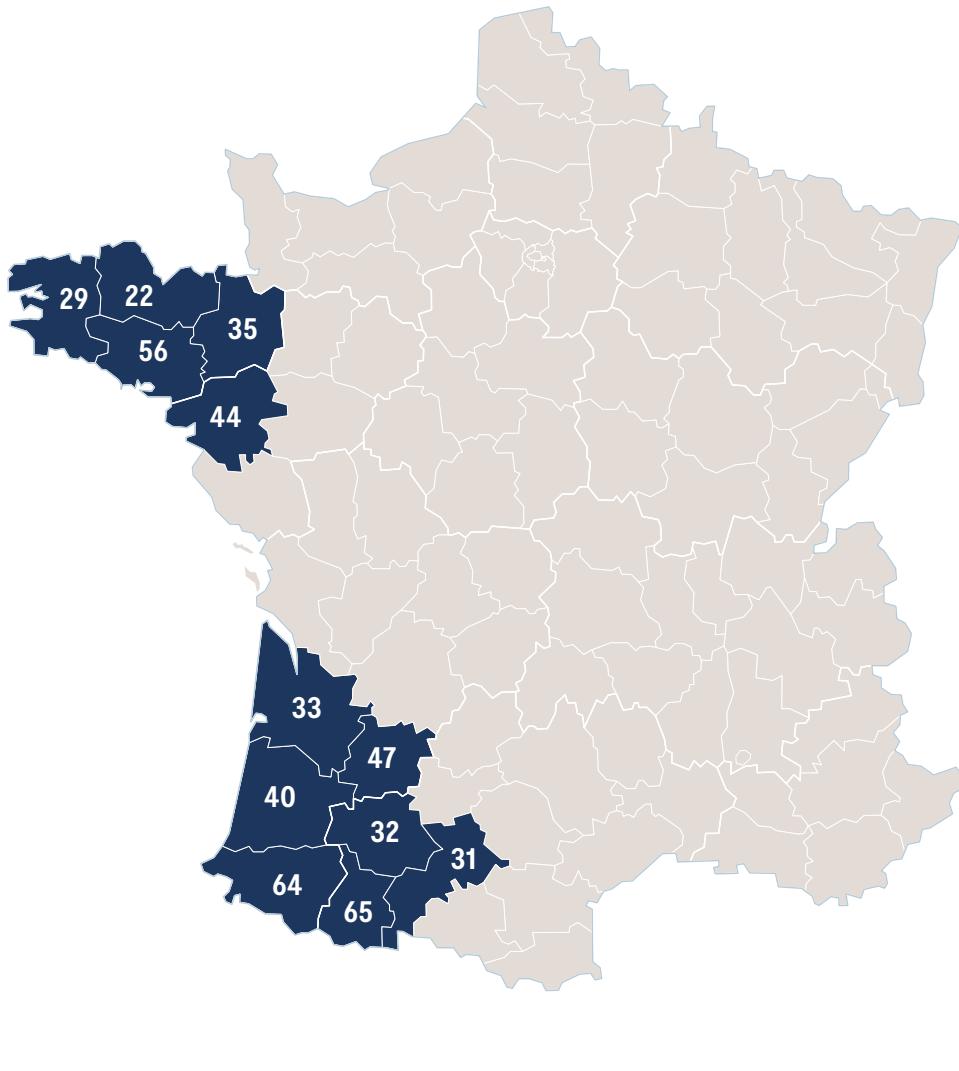
ISABELLE GOUT
(Labeyrie Fine Foods)
est la nouvelle
animatrice de la région
Sud-Ouest.

SYLVIE GUICHAOUA
(groupe Legendre)
va piloter la région
Bretagne.

Pour épauler Marie-Élise Lorin, administratrice de l'Association et pilote de la si grande région «Grand Ouest», le conseil d'administration de l'Amrae a approuvé la création de deux nouvelles régions : Sud-Ouest (départements 31, 32, 33, 40, 47, 64 et 65,) et Bretagne (départements 22, 29, 35, 44 et 56).

Le maillage en région est clé pour diffuser la culture de la gestion des risques dans le tissu économique français. C'est pourquoi le pôle régions de l'Amrae s'étoffe.

Isabelle Gout, directrice audit, risque et compliance de Labeyrie Fine Foods, basée dans les Landes à Saint-Geours-de-Maremne, va piloter la région Sud-Ouest. Sylvie Guichaoua, directrice risques et assurances du groupe Legendre, basée à Rennes, va, quant à elle, animer la région Bretagne. ||



NOS PARTENAIRES

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

ARMA SOCIÉTÉ D'AVOCATS

UNE EXPERTISE EN GESTION DE RISQUES AU BÉNÉFICE DES PROFESSIONNELS DU CONSEIL

Fondateurs et avocats associés du cabinet ARMA Société d'Avocats, Arnaud Péricard et Maximilien Mattéoli nous présentent leur cabinet d'avocats et nous expliquent comment ils interviennent sur les risques générés par les activités de leurs clients.



**ARNAUD PÉRICARD,
AVOCAT ASSOCIÉ**

Pouvez-vous nous présenter Arma Société d'Avocats et vos expertises ?

Fondé le 1^{er} janvier 2021 à Paris, notre cabinet se compose de deux associés et six collaborateurs.

Notre structure est nouvelle, mais notre activité est ancienne. Depuis plus de vingt ans, nous intervenons tant en contentieux qu'en conseil, au soutien des professions spécialisées dans les activités de conseil. Notre clientèle est issue des secteurs des activités réglementées notamment les intermédiaires d'assurance, les commissaires aux comptes, les experts-comptables, les conseils en investissement financier, etc., et des réseaux internationaux de conseil.

Ainsi, nous intervenons sur diverses problématiques dont par exemple des sinistres sériels pour lesquels nous défendons des cabinets de conseillers en investissement financier.

Notre positionnement nous permet de contribuer à la construction de la jurisprudence dans certains types d'activités ou domaines de droit. Nous avons par exemple contribué à la validation jurisprudentielle des clauses de forclusion contenues dans les lettres de mission des professionnels, et en ce moment, nous sommes particulièrement mobilisés par des questions liées à la prescription dans toutes les actions en responsabilité fondées sur des obligations de conseil et d'information.

Dans le contexte actuel, sur quels enjeux et problématiques êtes-vous plus particulièrement sollicités par vos clients ?

Nous sommes sollicités pour la gestion de leurs risques à trois niveaux.

En prévention, nous intervenons pour identifier les risques futurs générés par leurs activités, en prévention notamment des risques de poursuites civiles, disciplinaires ou pénales, d'actions en concurrence déloyale, mais aussi sur la gestion des risques réglementaires liés à leur développement (développement de nouvelles activités, opérations de croissance, etc.).

Nous intervenons ensuite au moment du risque, si celui-ci se réalise, et nous notons à cet égard, une recrudescence de la demande de gestion de crise liée à la cybercriminalité, notamment pour des usurpations de sites internet ou de hackages.

Enfin, nous gérons le risque contentieux, lorsque le risque va jusqu'à ce stade, qu'il soit civil, pénal, administratif ou disciplinaire.

Comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de votre accompagnement ?

Notre valeur ajoutée se situe à notre sens dans notre capacité d'intervention et d'accompagnement à tous les stades d'une gestion de risque mais aussi dans une connaissance pointue des métiers de nos clients, que nous assistons quelle que soit la nature du risque auquel ils sont confrontés.

Ainsi, nous proposons à notre clientèle un accompagnement complet sur toutes les typologies de risques et à toutes les étapes de la gestion des risques (en amont, lors de la crise et en aval via la défense notamment devant l'Autorité des marchés financiers, devant l'ACPR...), tout en étant capables, du fait de notre proximité avec les instances représentatives des professions que nous défendons, d'être parfaitement à jour des évolutions de ces métiers et de leurs risques.



MS AMLIN

CAPTIVES : UN INTÉRÊT CROISSANT POUR LES ETI

La rétention auto-assurée et les captives sont d'excellents moyens à la disposition des Risk Managers pour financer les risques de leur entreprise et proposer un plan de prévention crédible à leur direction.



MS Amlin Insurance fait partie du club restreint des assureurs qui maîtrisent cette expertise. L'équipe « Risques Financiers & A.R.T » fonctionne comme un guichet unique pour toutes les opérations de fronting de captives de MS Amlin. Avec une vingtaine d'années d'expérience, ce département est un centre d'excellence qui déploie son offre au Benelux et en France. En associant son expertise des risques financiers, à celle des branches dommages aux biens, responsabilité civile et maritime/transport, MS Amlin est capable de proposer un service sur-mesure et complet à ses clients.

**GUILLAUME DANIEL,
DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT A.R.T.
+33 (0)6 73 18 86 54
GUILLAUME.DANIEL@MSAMLIN.COM**



**NOUS SOMMES PRÉSENTS AUX 30^e
RENCONTRES AMRAE.
RENCONTREZ NOTRE ÉQUIPE SUR
NOTRE STAND !**

« La mise en place d'une captive nécessite de sortir du cadre de l'assurance dite traditionnelle. Notre force est de développer des solutions créatives, pragmatiques et personnalisées qui tiennent compte non seulement des besoins et des risques de nos clients, mais également du profil du réassureur captif », déclare Guillaume Danel, Directeur Développement A.R.T.

L'équipe gère des fronting de captives pour des risques complexes et coordonne tous les aspects de la relation avec les clients et leurs captives pour faciliter et accélérer les démarches : analyse de risque, police d'assurance sur mesure et accords de fronting connexes, règlement des sinistres, des flux de trésorerie, du contrôle de conformité, autorisations internes de souscription et de réassurance, exigences attendues en matière de BEPS (Base erosion and profit shifting)...

Un outil d'analyse stratégique pour protéger le bilan des entreprises

Pour répondre aux besoins des entreprises qui cherchent à protéger leur bilan contre d'éventuelles pertes financières de leur maison-mère liées à des sinistres survenus au sein de leurs fi-

liales, MS Amlin a développé un savoir-faire particulier dans la couverture des pertes financières.

Composée de spécialistes du droit des assurances, de l'économie et de la finance, les membres de l'équipe Financial Risks & A.R.T. ont développé une expertise dans l'analyse des risques stratégiques : à partir du bilan de l'entreprise, ils évaluent la dévalorisation potentielle de son actif. MS Amlin propose par exemple des contrats couvrant les pertes financières pouvant résulter d'interruptions d'activité sans dommage, de risques cyber ou encore de risques liés à la réputation et à la valorisation de la marque.

Une solution adaptée aux ETI

Face aux procédures complexes et aux exigences réglementaires en matière de fonds propres, la création d'une captive est naturellement proposée aux grandes entreprises et de plus en plus aux ETI, qui disposent aussi de la capacité à mettre en place des captives.

Confirmé lors du dernier European Captive Forum (nov. 2022), c'est un mécanisme qui mérite réflexion. Sous certaines conditions et avec un solide accompagnement, il est tout à fait possible pour ces entreprises de mettre en place des captives. Ainsi MS Amlin compte dans son portefeuille des entreprises dont le chiffre d'affaires des maisons-mères, groupes industriels et commerciaux, varient de cent millions à quatre-vingt milliards d'euros.

« En tant qu'outil dynamique de gestion des risques, les captives ne sont plus la chasse gardée des grandes entreprises et nous voyons de plus en plus d'ETI les regarder avec un intérêt croissant » déclare Guillaume Danel.

RACINE AVOCATS

UN PARTENAIRE DE CONFIANCE POUR LA GESTION DES RISQUES IP/IT ET LA PROTECTION DES DONNÉES

L'ère de la digitalisation et de la dématérialisation pose de nouveaux défis et enjeux aux entreprises et assureurs. Éric Barbry et Charles Bouffier, avocats associés au sein du cabinet Racine Avocats, les accompagnent dans ce processus et dans la gestion de risques IP/IT et la protection des données.



ÉRIC BARBRY,
AVOCAT ASSOCIÉ



CHARLES BOUFFIER,
AVOCAT ASSOCIÉ

Présentez-nous votre cabinet et vos domaines d'intervention.

E.B : Fondé il y a un peu plus de 40 ans, Racine Avocats est un cabinet d'avocats « full services » spécialisé en droit des affaires. En France, nous comptons 250 avocats répartis dans 7 bureaux. À Paris, cela représente 130 avocats et 31 associés. Plus spécifiquement, nous avons une équipe de référence en droit des assurances répartie sur toute la France, et un département IP/IT et data protection qui mobilise 10 personnes à Paris en conseil et contentieux.

En parallèle, nous collaborons avec un réseau d'avocats international Multilaw et un réseau d'experts complémentaires : experts en informatique, ingénieurs, conseillers en propriété industrielle.

L'évolution du cadre législatif national et international dans les domaines de l'IP/ IT et de la data protection engendre, pour les entreprises, une complexification de la gestion des risques.

Comment appréhendez-vous cet enjeu ?

E.B : Dans ce cadre, nous intervenons sur de multiples enjeux auprès des entreprises et assureurs aussi bien en conseil qu'en contentieux. En matière de RGPD, nous sommes principalement mobilisés sur un risque majeur et récurrent, celui de la gestion de crise liée aux violations de sécurité relatives aux données personnelles. Ainsi, nous accompagnons nos clients dans la rédaction de plaintes pénales, la réalisation de dossiers de préjudices, les notifications à la CNIL et aux personnes concernées. En IT, nous intervenons sur le suivi de projets informatiques (conseil, précontentieux et contentieux) et les expertises informatiques (judiciaires ou amiabiles).

Nous gérons également le contentieux lié à la responsabilité des différents intervenants. Du fait du grand nombre de prestataires généralement impliqués dans la mise en place de projets informatique (intégrateurs, éditeurs de logiciels, hébergeurs, AMO, etc), il est parfois difficile pour nos clients de déterminer la responsabilité de chacun.

C.B : Sur l'IP, nos clients nous sollicitent souvent en matière de contrefaçon de logiciels et de concurrence déloyale et parasitaire notamment en cas de doute sur l'originalité du code source du logiciel ou sur l'originalité d'interfaces graphiques d'une solution concurrente.

Dans un contexte de digitalisation croissante des activités, quels sont les besoins de vos clients et comment les accombez-vous ?

E.B : Depuis 2000, nous accompagnons les entreprises dans leur processus de dématérialisation et de digitalisation et nous intervenons sur différents aspects : faisabilité des projets sur un plan juridique et technique ; analyse des contrats conclus avec les prestataires de services de confiance ; accompagnement et conseil avec un focus sur le volet assuranciel pour déterminer l'assurance la plus pertinente (traditionnelle ou adaptée à la dématérialisation).

CB : En 2023, nous nous attendons à une hausse des contentieux IT dans un contexte marqué par une réduction des budgets, une recrudescence des risques de cyberattaques et un cadre réglementaire qui impose désormais aux entreprises victimes de déposer plainte dans les 72 heures afin de pouvoir être dédommagées, sous peine de ne pas être couvertes par leur assurance.



SENOEE

UNE SOLUTION INTELLIGENTE À LA VALORISATION DE VOS BIENS

SENOEE est une startup dédiée à l'assurance. Benoît Cordesse, CEO, nous présente leur solution technologique de valorisation destinée notamment aux Risk Managers, aux responsables assurance, aux compagnies d'assurance...



**BENOÎT CORDESSÉ,
CEO**

senoee

Qu'est-ce que SENOEE et quel est son positionnement en matière de valorisation des biens ?

Issue de l'expertise préalable traditionnelle, SENOEE est une Insurtech qui a mis en œuvre une méthodologie et une structuration de la donnée spécifiques. Elle permet d'établir des rapports précis en valeur d'assurance, bâtiments et équipements, et d'enrichir la partie tech des algorithmes. Par la suite, cela facilite l'estimation de sites non encore visités par nos experts. Le rapport obtenu pourra être soumis à l'assureur lors de la souscription du contrat d'assurance.

Quels sont les différents outils que propose SENOEE au travers de sa plateforme ?

Le premier outil ASSESS sert à la structuration et à la normalisation des données pendant l'expertise préalable. L'expert, lors de sa visite, rentre les données collectées afin de spécifier notamment les caractéristiques techniques des équipements (volume, matière...) et des bâtiments afin de les valoriser. Ainsi, nous obtenons des données pertinentes et normalisées utilisables au besoin. Le client consultera l'information d'expertise préalable via un rapport classique, un fichier ou la plateforme SENOEE. Nous proposons également le module EXPLORE plus adapté aux directions techniques afin d'obtenir un inventaire détaillé des équipements (marques, capacité, spécificité...). Aussi, nous proposons le module CARTOGRAPHY composé d'un algorithme de reconnaissance des surfaces et permettant la valorisation algorithmique de sites non visités en utilisant les résultats des expertises préalables effectuées sur d'autres sites du client. Il permet d'appliquer un modèle lié à l'activité principale de l'entreprise et à ses processus internes. Sur la valorisation des biens, cela favorise une optimisation de coût et de temps. Les sociétés peuvent transmettre ces données, normalisées et structurées à leur assureur.

Quels sont les avantages et la valeur ajoutée de votre solution et approche pour les Risk managers et les responsables assurance ?

Il y en a plusieurs. Au niveau assurantiel, il favorise la souscription à l'assurance pour l'entreprise. D'un côté, le Risk manager a une vision claire et complète de son patrimoine à assurer et de sa valeur afin de transmettre des données précises et fiables à son assureur et de l'autre, l'assureur connaît exactement son exposition aux risques à couvrir, qu'il doit lui-même communiquer aux réassureurs.

L'usage des algorithmes de valorisation est avantageux pour l'estimation des sites non encore visités ou qui ne le seront pas car d'un poids assurantiel trop limité pour justifier une expertise. Grâce aux algorithmes, nous pouvons lisser les expertises préalables dans le temps en maintenant un échantillon représentatif de visite sur site. Cela représente une facilité d'organisation pour le Risk manager ou le responsable assurance, en s'assurant de transmettre les bonnes valeurs aux assureurs tout en limitant le poids budgétaire.

Un autre avantage dans le cas de l'industrie, est le partage et sa réutilisation par nos clients des données d'expertise collectées par nos experts via l'outil ASSESS notamment à des fins techniques ou de maintenance.

Au-delà, l'avantage général de notre outil est de fluidifier les échanges sur la valeur du (grand) risque au sein de l'écosystème assurantiel (entreprises, courtiers, assureurs...). Ainsi, les personnes concernées échangent avec les mêmes données sous un format standardisé et un langage commun, d'où l'intérêt aujourd'hui du marché, de partager une méthodologie et une structuration comprises et admises par le plus grand nombre.

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

NOTRE MISSION

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

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises



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

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

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



Abonnement 2023*

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

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

Non adhérent à l'Amrae : 74 € HT**

Adresse de livraison

Nom

Prénom

Entreprise

Adresse

Code Postal

Ville

Tél.

E-mail

ATOUT RISK MANAGER

Contact : Amrae

Service abonnement

80 boulevard Haussmann

75 008 Paris

Tél. : 01 42 89 33 16

atotriskmanager@amrae.fr

Date

Signature

RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

NB : application du taux de TVA en vigueur au moment de la commande (20 % en janvier 2023).
 *Abonnement valable sur une année civile. Si je m'abonne en juillet, je recevrai les deux numéros déjà parus dans l'année + les deux suivants.
 **Pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 9 % pour l'Europe et 18 % pour les autres pays.



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 Visiativ 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



QBE **Toujours prêt**

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

www.qbefrance.com

 **QBE**