

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°34

TRIMESTRIEL • AUTOMNE 2022



Dossier

État 2022 du marché de l'assurance :
sur la ligne de crête

Acteurs en vue

Anne Charon, Everest

Métier risk manager

Formation à la loupe : Mastère Prévention
et gestion territoriale des risques

Veille et position

Risques et opportunités
de la taxonomie européenne

Actualités de l'Amrae

Les rencontres économiques 2022
d'Aix-en-Provence

Assises 2022 de la sécurité informatique

Conférence de la Weather Risk Management
Association : paramétrique peut-il rimer
avec risque climatique ?

Publication : Panorama 2022 des SIGR
en partenariat avec EY

30^e Rencontres Amrae



L'énergie du compromis

Laurent Magne, responsable du département
Risques et contrôle interne d'EDF

**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



ENTREPRISE

Édito

Redoubler d'énergies

Nos équipes de risk management sont enrôlées au cœur des tensions, voire des injonctions que vivent nos entreprises. Sur le qui-vive, c'est le métier qui le veut, mais toujours avec le sourire de ceux qui redoublent d'énergie pour construire les fondamentaux de la résilience collective.

La géopolitique a renforcé la demande de conformité, certes pour le commerce, mais aussi pour nos garanties. Nous renforçons murs et toitures, élevons des digues, installons ou souscrivons à des dispositifs d'alerte pour faire face aux aléas climatiques, en espérant finir les travaux ou être livrés à temps.

Nous composons depuis cinq ans avec un marché de l'assurance régi par le triptyque baisse de capacités - franchises - hausse des primes, auquel est venue se greffer l'inflation. Trouver des solutions d'assurance est de plus en plus complexe, mais je voudrais saluer, sur ce sujet préoccupant, le talent et l'énergie des courtiers qui nous accompagnent, et les efforts des assureurs pour bien appréhender la qualité de nos politiques de risk management.

Aucun fatalisme

C'est à nous et à nos entreprises de prendre en main notre destin et de consolider nos atouts.

Avec les méthodes et outils techniques de prévention des risques les plus adaptés à nos organisations et à nos valeurs. « *La protection de nos valeurs est plus importante que nos profits* », a dit à Monaco Christian-Marc Lifländer, chef de la section cyberdéfense de l'Otan.

Notre écosystème est créatif, sachons le reconnaître et contribuer à l'effort de ceux qui agissent.

Nous ne trouvons pas de réponses complètes sur le marché de l'assurance ? Captives, mutuelles, titrisation, nous avons l'intelligence des risques pour construire ici ou là les dispositifs complémentaires qui protégeront les équipes et nos organisations.

Plus que jamais, l'heure est à la coopération : avec les associations professionnelles comme Ferma, Parima, la DFCG ou l'AFTE¹, avec les grands événements professionnels tels les Assises de la cybersécurité ou Financium, et toujours avec les pouvoirs publics. Autant d'occasions d'entretenir un dialogue fécond.

Terre de risques

Cultivons cette terre des risques pour ensemble faire éclore les systèmes de gestion des risques - revisités si nécessaire - qui nous permettront de vivre dans une économie responsable. ■



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

1. Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion; Association française des trésoriers d'entreprise



XL Insurance

Vous pouvez compter sur nous, où que vous soyez.

A travers notre réseau, nous gérons plus
de 5 300 programmes internationaux
et couvrons les activités de nos clients
dans plus de 200 pays et territoires.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur axaxl.com/fr

Ce document est une publicité d'AXA XL, de ses produits et de ses services tels que proposés par XL Insurance Company SE via XL Catlin Services SE agissant en tant qu'intermédiaire d'assurance. XL Insurance Company SE et XL Catlin Services SE sont des entités réglementées par la Banque centrale d'Irlande (www.centralbank.ie) et autorisées à opérer en France. Ce document, qui ne constitue pas une offre d'assurance, n'a aucune valeur précontractuelle ou contractuelle. 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. ©2022

ATOUT RISK MANAGER

est une revue de l'Amrae
80 boulevard Haussmann, 75008 Paris
Tél. : 01 42 89 33 16
atoutriskmanager@amrae.fr

Directeur de la publication
Oliver Wild

Directeur de la rédaction
Hubert de l'Estoile

Rédacteur en chef
Olivier Coppermann (SEITOSEI)

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

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

Ont contribué à ce numéro

Journalistes : Nathalie Arensonas, Maria
Cornu, Cécile Desjardins, Stéphanie Gallo
Aurélien Nicolas, Charles de Toirac

Direction artistique et mise en page
Florent Chagnon, SEITOSEI

Crédits photos
Médiathèque Edf : Gilles de Fayet, Marc
Didier, Adrien Taste ; Charles de Toirac,
Artephoto,

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 : novembre 2022
ISSN 2551-0703

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue ATOUT RISK MANAGER est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du Directeur de publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC), 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris Tél. : 01 44 07 47 70, fax : 01 46 34 67 19. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc. est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.

3 -Édito



06 -Portrait

Laurent Magne, responsable du département Risques et contrôle interne d'EDF

14 -Acteurs en vue

14 Anne Charon, Everest



17 -Dossier

18 État du marché de l'assurance 2022 et perspectives 2023
Sur la ligne de crête

23 L'avis de l'Amrae

24 État du marché - perspectives 2023 : analyse ligne par ligne



29 -À l'affiche

29 Agenda

36 Revue de presse

38 -Métier risk manager

38 Formation à la loupe : Mastère Prévention et gestion territoriale des risques

43 Réseau international – Ferma European risk forum 2022

44 -Veille et position

44 La veille sur les risques de demain

46 Risque et opportunités de la taxonomie européenne



50 -Actualités de l'Amrae

50 Les Rencontres économiques 2022 d'Aix-en-Provence

56 Assises de la cybersécurité 2022

62 Conférence de la Weather Risk Management Association

63 Partenariat avec la DFCG

65 Publication : 14^e édition du Panorama SIGR de l'Amrae en partenariat avec EY

31 30^e Rencontres du Risk Management

86 -Bulletin d'abonnement

Par Nathalie Arensonas

Laurent Magne, responsable du département Risques et contrôle interne d'EDF

L'énergie du compromis

En pleine crise énergétique, doublé de l'arrêt de nombreux réacteurs nucléaires français, quel est le rôle d'un responsable des risques chez EDF ? Laurent Magne qui occupe la fonction depuis douze ans, au sein de la Direction des Risques, nous livre ses réponses.



Laurent Magne, responsable du département Risques et contrôle interne d'EDF.

Voilà plus de trente ans que ce passionné de randonnées dans ses Pyrénées familiales travaille pour le groupe public, douze qu'il y occupe ses fonctions de responsable des risques et du contrôle interne. Toulousain - l'accent en moins -, la jeune soixantaine, Supélec promotion 84, il est ainsi : « *Sobre, précis, réservé, un peu prudent dans la relation, mais une fois sur le terrain, il se livre à fond* », dit de lui Philippe Noirod, directeur adjoint du risk management d'Orange, et administrateur de l'Amrae. Les deux hommes se côtoient au Club des risk managers de « big Caps¹ » animé par le discret Laurent Magne. Ensemble, ils ont par ailleurs travaillé sur le guide pratique de l'Amrae consacré à l'appétence des entreprises aux risques, publié en 2021. « *Laurent cultive le goût du contact* », ajoute son alter ego du groupe de telecom. Un goût qui lui vient peut-être de son expérience de troisième ligne au rugby : solide, stable, au cœur du jeu, en attaque, en défense.

Vanne fuyarde

Les lignes de défense, c'est son métier. Mais ce qu'il cultive avant tout, c'est le goût du compromis, « *ou plutôt, la recherche de compromis pour une gestion globale des risques* », précise l'intéressé. « *Une décision fait toujours appel à des enjeux multiples et antagonistes et lorsque je décide, je sais qu'il y a toujours l'autre [à prendre en compte]* », résume Laurent Magne qui se demande aujourd'hui d'où vient ce goût. Expérience familiale ? Expérience syndicale lorsqu'il était étudiant (à l'Union des Grandes Écoles) ou jeune cadre (à la CGT) ? « *Je me suis peu à peu forgé cette conviction : une fois que les positions tranchées sont affirmées, on ne sort bien d'un conflit que si l'on est capable de construire une solution satisfaisante, et c'est forcément un compromis* », dit-il.

Son bureau de l'avenue Wagram, le siège social parisien d'EDF, est presque aussi dépouillé que sa page LinkedIn. Si l'on ne devinait pas quelques photos de sa famille recomposée, discrètement posées sur une tablette, tout laisserait croire que Laurent Magne est un fervent adepte du télétravail, ou qu'il vient de prendre possession d'un nouvel espace de travail sans avoir eu le temps d'y apporter sa touche personnelle. Pas du tout.

1. Air Liquide, Bouygues, Carrefour, EDF, ENGIE, Michelin, Orange, Renault, Saint-Gobain, Sanofi, SNCF, Stellantis, Suez, TotalEnergies, Veolia

Bio express

À 61 ans, Laurent Magne aligne une carrière passée presque entièrement chez EDF. Après deux ans à La Réunion, comme statisticien au service régional de l'Insee, l'ingénieur diplômé de Supélec et de l'Ensa¹ rejoint le groupe énergétique en 1988. Il se passionnait pour les sujets de risques industriels et de sûreté de fonctionnement, il fait ses premières armes à la Recherche & développement d'EDF où il réalise des études probabilistes de sûreté nucléaire. Il y reste pendant dix ans, comme chef de projet puis chef de groupe, construit des modèles de séquences accidentelles, modélise les lignes de défense, de prévention, de maintenance. En 1997, il intègre la direction de la Production nucléaire, devient expert en analyse de sûreté puis revient à la R&D, comme chef du département Management des risques industriels. Il retrouve ses sujets de prédilection : l'approche probabiliste des risques, la maintenance, l'aide à la décision, et aussi les facteurs humains et organisationnels. « L'erreur humaine, c'est une tautologie de l'accident. L'important est d'en comprendre les causes profondes, souvent organisationnelles », dit-il. En 2007, il retourne à la production nucléaire d'EDF avec la casquette risk management. Cette fois, c'est à toutes les unités productives nucléaires qu'il déploie le dispositif de maîtrise des risques. Nommé en 2011 chargé de mission cartographie à la direction des risques du groupe, il prend en 2014 la tête du département risques et contrôle interne de l'énergéticien.

1. École supérieure d'électricité. École nationale de la statistique et de l'administration économique.



Il raconte une anecdote qui a marqué son parcours professionnel : « *Le jour même de mon arrivée au département de la sûreté nucléaire d'EDF, en 1997, après dix ans de R&D, je suis face à un problème de vanne fuyarde sur une centrale. Je dois rendre un avis de sûreté qui sera retenu car chez EDF, la sûreté a le dernier mot. Faut-il réparer en mettant la centrale à l'arrêt et perdre en production, ou bien opter pour un arrêt léger en restant en pression ? J'opte d'abord pour cette dernière solution, compatible avec la sûreté. J'appelle la centrale et je comprends que l'intervenant qui ferait la réparation n'aurait plus qu'un simple isolement le protégeant de plusieurs tonnes de liquide à 180 °C et 20 bars de pression. In fine, j'ai préconisé de mettre la centrale à l'arrêt, le temps de réparer la vanne fuyarde, se souvient Laurent Magne. Cela m'a appris la différence entre un simple avis (ma posture précédente de chercheur) et une position faisant décision. Et depuis, j'ai pu mesurer tout au long de mon parcours professionnel qu'il ne peut y avoir d'analyse de sûreté et d'analyse du risque sans compromis entre plusieurs enjeux contradictoires* », commente-t-il.

Plus de trente ans que Laurent Magne manie le compromis chez EDF. Comme expert en analyse de sûreté nucléaire pendant trois ans, après dix autres passés à la direction Recherche et développement du groupe où il effectuait

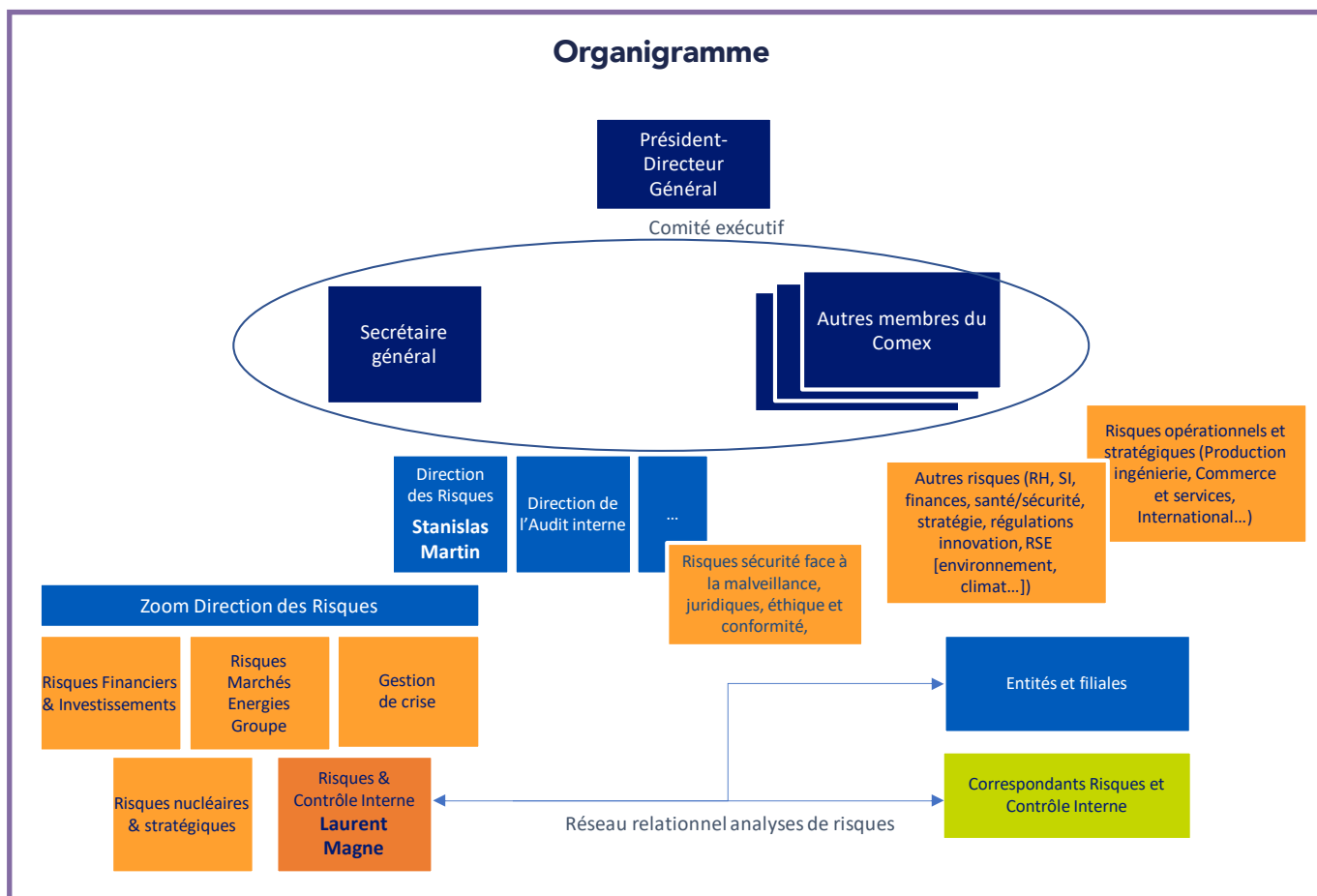
des études de probabilités de sûreté, des calculs de risques, et baignait dans les exposants. Le compromis « sans compromission », insiste Laurent Magne, il a continué d'en faire sa ligne de conduite en tant que chef du département management des risques industriels d'EDF Recherche & développement, puis au risk management de la division Production nucléaire. Et enfin, depuis 2014, comme patron du département Risques et contrôle interne, rattaché à la direction des risques pilotée par Stanislas Martin.

Management global du risque pour toutes les entités d'EDF

Responsable de l'ERM d'EDF, Laurent Magne est chargé de la cartographie des risques et du contrôle interne. Il développe et administre les outils du management global du risque pour toutes les entités du groupe EDF. Si le pôle central ERM est assez mince (trois personnes²), il tient un rôle-clé : mobiliser toutes les unités (fonctionnelles ou opérationnelles, y compris les filiales du groupe) sur les grands principes de gestion et de maîtrise du risque. « C'est un avantage, chez Laurent, de chapeauter également le contrôle interne car c'est la cheville ouvrière de la maîtrise et de la gestion des risques, estime Philippe Noirot. Chez Orange, nous sommes deux pour ces deux fonctions ».

« Il ne peut y avoir d'analyse de sûreté et d'analyse du risque sans compromis entre plusieurs enjeux contradictoires. »

2. Trois « équivalents temps plein », en plus de Laurent Magne : une personne sur la cartographie des risques, une autre sur les risques émergents, et une autre spécialisée dans les risques nucléaires. L'équipe est complétée d'une personne pour le contrôle interne et une cinquième pour les politiques du groupe.



La France se classe en 4^e position européenne des pays produisant le plus d'énergie éolienne.

Guerre et corrosion

Aujourd'hui, les causes de tension sont multiples. D'une part, l'arrêt des réacteurs nucléaires affectés par des problèmes techniques de « *corrosion sous contrainte* », combiné à la maintenance programmée de certains autres, débouchant mécaniquement sur la perte de disponibilité de production d'électricité³. D'autre part et simultanément, une crise énergétique inédite du fait de la hausse sans précédent des prix de marché, engagée dès l'été 2021 sous l'effet de la reprise post-covid, exacerbée par les conséquences de la guerre en Ukraine. « Ces problèmes de corrosion sous contrainte étaient inattendus. EDF a mis en place un programme industriel d'inspection et de réparation en lien avec l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), mais on en a encore au moins jusqu'à 2025, et ça tombe mal avec le conflit en Ukraine et l'arrêt des flux de gaz russe », commente Laurent Magne. Cela tombe si mal que le prix de gros du mégawattheure à frôlé les 1 000 € à la fin du mois d'août quand il affichait 60 € un an plus tôt !

3. Le nombre de réacteurs à l'arrêt évolue constamment. Sur 56 réacteurs en fonctionnement, au 25 août 2022, 32 étaient à l'arrêt pour maintenance, rechargement du combustible ou pour travaux, et parmi eux 12 étaient concernés par le phénomène de « corrosion sous contrainte » (pour inspection ou pour réparation le cas échéant). La programmation en vigueur de tous ces chantiers prévoit le redémarrage progressif de ces réacteurs jusqu'au courant de l'hiver, sauf aléa, et de nouveaux réacteurs seront à leur tour arrêtés pour inspection et maintenance. À titre d'exemple, le 14 septembre, à l'heure où nous rédigeons cet article, 26 réacteurs étaient à l'arrêt. À cette date, la prévision d'EDF pour la production nucléaire totale en 2022 restait comprise dans une fourchette entre 280TWh et 300 TWh. (La production nucléaire en France était de 360,7TWh en 2021).

Puisqu'un risk manager raisonne en termes d'impacts, avec cette crise sans précédent, le quotidien du responsable de la gestion des risques du premier énergéticien européen se trouve bien rempli.

Prendre du recul pour gérer les antagonismes

« Pour la cartographie, cette situation traduit la matérialisation de risques déjà identifiés (risques de perte de production, risques marchés énergies), mais amène une difficulté particulière pour le futur : arriver à prendre du recul alors que nous sommes en pleine crise. Il faut parvenir à se projeter et s'interroger sur les coups d'après, pour se préparer à plusieurs scénarios, décrit Laurent Magne. « Le rôle d'une cartographie, c'est justement de s'extraire du quotidien, faire un pas de côté et se réinterroger. Mon défi du moment, c'est de penser à la fois la crise de l'énergie et ses conséquences, qui peuvent être systémiques (risques de pénurie en hiver, risques de faillites d'énergéticiens et d'entreprises industrielles, impacts globaux sur les populations), mais aussi de mesurer les autres grands sujets d'actualité et à venir, le changement climatique, les investissements indispensables de décarbonation notamment. Ma mission, c'est de gérer ces antagonismes, ou plutôt de mobiliser les acteurs de l'entreprise pour gérer ces antagonismes », se reprend-il.

La mise à jour annuelle de la cartographie des risques du groupe EDF, c'est en ce moment qu'elle se dessine : Laurent Magne et son



équipe sont en plein dedans. « Au début de l'automne, on attend de toutes les directions et filiales du groupe qu'elles nous communiquent leur vision des risques, et l'état des plans d'action. Ensuite, nous allons travailler ensemble et les questionner. Elles auront le dernier mot car, in fine, ce sont elles qui portent les risques. »

Troisième phase de la cartographie, « croiser les regards avec les directions transversales d'EDF : la direction Impact [nouveau nom de la direction du développement durable], la direction de la stratégie, mais aussi la direction des systèmes d'information, la direction éthique et conformité... Nous nous aidons de notre propre travail sur les risques émergents (géopolitiques, sociétaux,

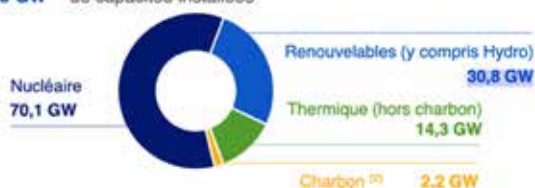
« Mon défi du moment, c'est de penser à la fois la crise de l'énergie et ses conséquences, qui peuvent être systémiques (risques de pénurie en hiver, risques de faillites d'énergéticiens et d'entreprises industrielles, impacts globaux sur les populations), mais aussi de mesurer les autres grands sujets d'actualité et à venir, le changement climatique, les investissements indispensables de décarbonation notamment. »

Le groupe EDF en dates et en chiffres

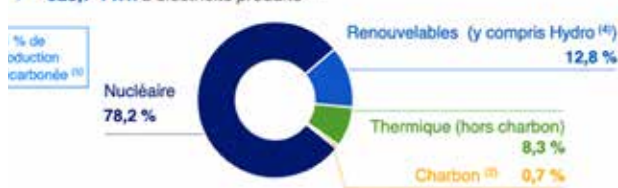
- 1946 : nationalisation des installations privées de production et de transport de l'électricité et création d'Électricité de France (EDF), monopole d'État.
- Des années 60 aux années 90 : aventure industrielle de l'hydraulique, du nucléaire, des systèmes de transport et de distribution de l'électricité.
- Années 90 : ouverture du marché de l'énergie à la concurrence, ouverture du capital d'EDF, élargissement des activités d'EDF à l'international qui représentent aujourd'hui 45 % du chiffre d'affaires du groupe.
- Annonce de l'État en juillet 2022 de son intention de détenir 100 % du capital d'EDF (85 % aujourd'hui),
- Activités : production, transport, distribution, fourniture d'électricité. Arbitrage et trading sur les marchés de gros de l'énergie.

- Chiffre d'affaires 2021 : 84,5 Mds €.
- Chiffre d'affaires du 1er semestre 2022 : 66,3 Mds€, + 66,4 % à périmètre, normes et change comparables vs 2021 du fait de la hausse des prix de gros de l'électricité en Europe et de leur volatilité.
- Budget Recherche & développement : 661 M€.
- Plus de 167 000 collaborateurs dans le monde, dont EDF (63 070), Enedis (38 701), Framatome (16 551), Dalkia (18 451) et EDF Energy (11 141).
- 38,5 millions de clients dans le monde (décomptés par site).
- Production d'électricité dans le monde en 2021 : 523,7 TéraWattheure.

> 117,3 GW⁽¹⁾ de capacités installées



> 523,7 TWh d'électricité produite⁽²⁾



Sources : Faits et chiffres 2021 ; communiqué presse EDF du 28 juillet 2022.

« EDF doit vendre une partie de sa production à bas prix à ses concurrents pour que ces derniers puissent le challenger. »



Centrales hydroélectriques du GEH Adour et Gaves - CAP de Long.

technologiques) pour ces analyses, et nous croisons les résultats avec les audits. Durant toutes ces phases, nous travaillons ensemble, entre mon équipe risque et contrôle interne, et tout notre réseau de correspondants, dans une démarche de co-construction. Objectif : hiérarchiser les risques, à l'aune de tout un panel de critères», explique Laurent Magne. Les risques sont pesés selon leurs impacts financiers, mais aussi les impacts sur des critères non financiers comme la santé, l'environnement et le climat, les impacts sur les parties prenantes.

Quatrième phase de la cartographie : proposer une synthèse des risques à l'échelle du groupe. En février ou mars 2023, il partagera ce projet de synthèse avec les dirigeants du Comex, avant de la partager avec le président du groupe et le comité d'audit. D'ici là, EDF aura une nouvelle gouvernance suite à l'annonce en juillet dernier par la Première ministre Elisabeth Borne de l'intention de l'État de détenir 100 % du capital du groupe, contre 85 % aujourd'hui. Et peut-être, une autre approche des risques. « Toutes les entreprises ont une cartographie des risques. Mais ce qu'on en fait doit être adapté à la stratégie et au projet managérial de chaque entreprise », note Laurent Magne.

À la recherche du label de l'assurance

Le passage de la cartographie à l'assurance relève de la filiale EDF Assurances (dont Stéphane Yvon, administrateur de l'Amrae, est l'un des dirigeants), rattachée à la direction financière du groupe. « On se connaît bien et tous les ans, nous partageons la cartographie avec nos collègues des assurances qui l'analysent

au cours de l'été et effectuent l'examen des risques assurables à l'automne, décrit le risk manager. Par exemple, il y a quelques années, EDF avait souscrit après cette analyse un programme assurantiel contre le risque cyber, aujourd'hui, la question se pose de le renouveler », illustre-t-il. À ses yeux, placer une partie de ce risque chez des assureurs est une forme de label de reconnaissance sur la qualité de la prévention du risque. « Cet exemple est significatif de l'intérêt de la relation entre cartographie des risques et assurances ».

Le risque relatif à la régulation

Sur la carte des risques d'EDF, il en est un avec lequel doit composer l'énergéticien depuis l'ouverture à la concurrence : la régulation du secteur électrique (et gazier). Dans le cadre de l'établissement d'un marché unique de l'énergie en Europe, la législation française prévoit depuis 2011 qu'EDF cède une partie de sa production d'électricité d'origine nucléaire à ses concurrents, selon un prix régulé qui doit être « représentatif des conditions économiques de production ». L'objectif des pouvoirs publics est que la régulation des prix d'électricité soit exercée au bénéfice des consommateurs (hors bouclier tarifaire mis en place par le gouvernement cette année pour contrer la crise). « EDF doit vendre une partie de sa production à bas prix à ses concurrents pour que ces derniers puissent le challenger », explique Laurent Magne. Ce système a ses vertus pour le consommateur mais avec la crise énergétique et la baisse des capacités de production actuelles d'EDF (lié à l'arrêt d'une vingtaine de réacteurs nucléaires), la régulation pénalise très

fortement EDF. « Le problème, c'est que la régulation est faite d'à-coups et de contrecoups, constate Laurent Magne. Par exemple, en janvier 2022, l'État a contraint au dernier moment EDF de vendre encore plus d'électricité à bas prix à ses concurrents, et cette décision tardive a contraint le groupe public à racheter cette électricité au prix fort auprès de ces fournisseurs ! En période de conflit et de crise énergétique, le système de régulation actuel montre encore plus ses limites ».

Dernier risque dans le contexte du réchauffement climatique et de l'accord de Paris sur le climat, la capacité d'EDF à financer les investissements nécessaires pour répondre aux enjeux de la décarbonation : investir dans l'énergie renouvelable, dans le nouveau

nucléaire, dans les services d'efficacité énergétique, dans l'adaptation au changement climatique, enjeux cruciaux dont l'urgence grandit, comme l'ont montré les canicules et les incendies de l'été 2022. Financer des investissements longs quand on n'est ni maître des prix, ni de la politique énergétique s'avère problématique, d'autant plus que les notations financières pourraient encore alourdir la charge de son endettement. Le groupe a-t-il les moyens de ces investissements ? La question est posée, d'où la décision de l'État de remonter au capital d'EDF pour apporter une garantie financière à l'énergéticien avec la nomination par l'Etat d'un nouveau président, Luc Rémont. « EDF entre dans une zone de risques, qui échappe au risk manager... », conclut Laurent Magne. ■



Solaire & R&D - EDF Lab Les Renardières, 77.

Nouvel arrivant, il veut s'investir à l'Amrae

Adhérent de fraîche date (janvier 2022) à l'Association, Laurent Magne s'était jusqu'à présent plutôt investi à l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (Ifaci). Car son autre casquette chez EDF, c'est justement le contrôle interne. En 2019, aux Rencontres de l'Amrae à Deauville, lors d'une table ronde sur l'entreprise étendue, il expliquait comment EDF gère ses risques avec ses fournisseurs et ses contractants. En 2020, il contribue à l'élaboration d'un document de l'Amrae sur l'appétence aux risques. En 2021, l'Association l'a invité à présenter devant la commission ERM 360° la démarche changement climatique de l'énergéticien. « J'ai appris qu'un groupe de travail sur le risque climatique était en train de se constituer, j'ai alors décidé de rejoindre l'Amrae », explique Laurent Magne.

« Mes attentes ? Du partage d'expériences, mais pas seulement car j'anime déjà un groupe de travail des risk managers d'entreprises du CAC 40, une instance de partage sans autre enjeu », confie-t-il. À l'Amrae, il entend participer activement au groupe de travail sur le risque climat, et « appartenir à une institution de référence ». À 61 ans, il semble avoir envie de réenchanter sa fin de carrière, de « nourrir le réseau ». « Je vais faire l'effort de consacrer plus de temps à l'Association, je ressens le besoin de m'ouvrir vers l'extérieur, mais pour moi, les échanges professionnels doivent être physiques », lâche-t-il. Il suffit de parcourir sa page LinkedIn pour comprendre que Laurent Magne tient son réseau social à distance de la Toile.

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.

3 QUESTIONS À

Alexandre Perra, directeur exécutif du groupe EDF, en charge de l'innovation, la responsabilité d'entreprise, la stratégie

Qu'attendez-vous de la gestion des risques?

Les attentes sont grandes! Sur le plan managérial bien sûr, mais plus globalement sur le plan stratégique.

Tout d'abord vis-à-vis de l'ensemble du management de l'entreprise, la gestion des risques est un aiguillon qui nous invite à nous mobiliser sur les enjeux prioritaires. Il nous permet de nous interroger régulièrement sur notre environnement externe, sur la pertinence et l'efficacité de nos plans d'actions.

Ensuite, la gestion des risques est une ouverture sur l'ensemble des enjeux, financiers, stratégiques, RSE, en lien avec la raison d'être de l'entreprise, tout cela dans une posture de coopération avec les différents métiers de l'entreprise.

On attend aussi d'une direction des risques un appui en termes d'expertise, notamment sur des thématiques complexes comme les risques liés aux marchés énergétiques (management des risques liés à la volatilité des prix et des volumes), risques absolument cruciaux, surtout aujourd'hui.

Et enfin, une direction des risques offre une capacité précieuse d'anticipation, de gestion de crise, et d'organisation de notre continuité d'activité.

La gestion des risques raisonne en termes d'impacts, ce qui est justement le nom d'une des

directions de votre périmètre. La gestion des risques rime-t-elle avec «double matérialité»?

Par double matérialité, j'entends une approche des enjeux de l'entreprise avec un double point de vue, interne à l'entreprise (impacts opérationnels) et externe (impacts pour l'environnement et les parties prenantes). Notre raison d'être, notre stratégie, sont bien fondées sur ce double point de vue, et cela débouche notamment sur nos engagements RSE.

Cette approche est complètement cohérente avec l'approche de la gestion des risques : les analyses de risques sont faites selon divers types d'impacts, internes et externes, financiers et non financiers, et elles sont croisées avec les engagements de RSE.

Quelle est aujourd'hui votre vision des grands enjeux pour EDF, en termes de risques et d'échanges avec la Direction des risques?

Les grands enjeux sont bien connus aujourd'hui, tant ils font écho à une actualité brûlante. Il s'agit d'abord de faire face à un contexte particulièrement critique, entre la guerre en Ukraine, les prix des énergies et les enjeux d'approvisionnement, l'urgence climatique, les défis opérationnels pour l'exploitation de nos installations et nos projets, mais aussi de ne pas perdre de vue les enjeux cruciaux de construction d'un



avenir décarboné, de développement, d'innovation. Nous passons en revue chaque année en Comex les risques de l'entreprise établis par la Direction des risques. Ces risques sont bien partagés et couvrent tous ces enjeux. Pour ma part, je peux mettre l'accent sur quelques risques qui me tiennent à cœur :

- notre capacité à répondre à tous les défis du changement climatique à la fois en termes de trajectoire de décarbonation, de résilience et d'adaptation,
 - notre capacité collective à trouver des solutions de régulation des marchés d'électricité pour construire un modèle qui protège les consommateurs et qui soit soutenable pour EDF,
 - notre capacité d'anticipation (par exemple sur l'approvisionnement en matières rares qui devient de plus en plus critique) et d'innovation dans tous les domaines.
- Nous avons ainsi récemment mis en place un collectif des tendances émergentes à la croisée des risques et de l'innovation pour identifier des phénomènes qui impactent l'avenir du groupe.

Les engagements RSE du groupe EDF au service de sa raison d'être

Construire un avenir énergétique neutre en CO₂ conciliant préservation de la planète, bien-être et développement, grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants



Ils et elles ont bougé

Arnaud Bergauzy, anciennement responsable du programme assurances de **la RATP**, est désormais responsable risques et assurances chez **Lafarge, Groupe Holcim**.

Catherine Chabosson, précédemment responsable du service assurances, chargée de mission risques chez **GIE Groupe CCI Paris Ile-de-France**, elle a rejoint **Egis SA** comme juriste senior.

Alain Le Bihan a rejoint groupe le **Bel SA** au poste de Head of assurance. En provenance de **Chanel SAS**, il y occupait le poste de directeur risques assurances Europe.

Responsable assurances de **Techniques Schlumberger**, **Thierry Pelladeau** occupe aujourd'hui la même fonction chez **Hitachi Energy**.

L'avocat **Franck Poindessault**, précédemment chez **Boken**, est aujourd'hui partner chez **Watson Farley Williams**.

Isabelle Joulin en provenance d'**Addactis** où elle était Senior Manager modélisation, provisionnement et risques IARD, a rejoint chez **EthiFinance** au poste de directrice assurance et actuariat.

En vue



Anne Charon

Agitatrice d'idées à la tête de sa structure de recrutement depuis 2017 et chez Grant

Thornton Executive comme senior business advisor ou président le Club DRH Assurances depuis 2021, Anne Charon retrouve une direction générale

de compagnie d'assurance. Aujourd'hui à la tête des opérations françaises d'Everest Insurance®, elle a pour mission d'établir la compagnie en France, de développer le portefeuille de l'assureur sur le sol français et d'y renforcer ses équipes.

Everest Insurance® est la division Assurance d'Everest Re Group, Ltd, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de réassurance et d'assurance, coté au New York Stock Exchange. En France, Anne Charon et son équipe vont développer une activité commerciale directe, entièrement dédiée aux risques d'entreprise, avec un catalogue de produits en Dommages, énergie et risques techniques, responsabilité civile et lignes financières pour commencer. Juriste (Paris II Assas et Panthéon-Sorbonne), diplômée du MBA du CHEA, Anne Charon a exercé différentes fonctions de souscription chez Chubb, de direction commerciale chez Generali et chez RSA France dont elle prendra la tête de 2007 à 2012, avant de prendre la direction générale de Zurich en France jusqu'en octobre 2017.

Ils ont rejoint l'Amrae

Pierre Abramatic

Enterprise risk manager
T.EN Corporate Services

Olivier Allaire

Technical leader risk
Airbus SAS

Arthur Altounian

PMO, cybersecurity
risk & compliance officer
Veolia

Jean Bertoletti

Directeur associé
Cristal Decisions

David Bertolotti

Directeur des affaires
institutionnelles et
internationales
Eutelsat

Alia Bouyan

Chargée des assurances
Elis Services

Margareth Bykoff

Avocat
RCB France

Florent Cantie

Risk manager groupe
PHE / Autodistribution /
Oscaro

Anne-Mahé

Chevalier-Bonnardel
Risk & insurance manager
Bureau Veritas Services

Fabien Colmet Daage

Directeur risques, audits
transverses et performance
TotalEnergies

Sebastien Cour

Responsable prévention risk
manager assurances
Groupama Grand Est

Pierre De Gouville

Avocat directeur associé
Fidal

Louis-Anselme de Lamaze

Actuaire
Actuelia

Yolaine Deshaies

Responsable assurances
groupe
Sphere France

Fabienne Desruelles

Directrice achats conformité
assurances
Immobilière 3F

Valérie Doidy

Responsable management
des risques
Groupe ADP

Bogdan Dumitrescu

Fondateur et associé gérant
BJD Conseil & Associés

Loïc Epailard

Avocat counsel
Boken

Carole Escolan Zeno

Risk manager
SNCF

Tara Farasat

Avocate à la cour
Signature Litigation

Victor Fleuriau

Risk & insurance manager
France
MBDA France

Maïlys Formose

Security risks and crisis
management | group security
Capgemini

Ines Fortea Cercos

Directrice des conformités
Groupe La Poste

Jean-Philippe Garrigue

Chef de département
assurances
TotalEnergies

Jimmy Huynh

Responsable assurance et
prévention
Hermes International

Laurent Imbert

Actuaire, consultant
Spencer Conseil

Philippe Jacquet

Associé
Bartle

Thierry Laffont

Directeur de l'inspection
générale
Ademe

Arnaud Lagrange

Adjoint à la direction audit,
contrôle interne et gestion
des risques
Groupe ADP

Christian Laveau

Directeur audit, risk
management, contrôle
interne
Europcar Mobility Group

Alexandra Locquet

Directrice de l'audit,
de la sécurité et de
la maîtrise des risques
Groupe ADP

Guérin Loisel

Avocat
Stephenson Harwood

Thomas Lopez

Directeur juridique adjoint
Egis SA

Lucile Lumunga

Insurance coordinator
CGG Services

Arnaud Magerand

Avocat
Stream

David Marty

Chargé de mission risques
et contrôle interne
Enedis

Dylan Maudet

Responsable assurances
Groupe Réalités

Muriel Moreau

Risk manager groupe
assurances et prévention
SB Alliance
(Groupe Savencia)

Flora Obadia

Directrice technique
Tutelaire

Marie Ollivaud

Directrice juridique
département affaires
Groupe Réalités

Marc Peiffert

Responsable prévention
assurance
Cristal Union

Frédéric Puel

Avocat associé
Fidal Brussels

Patricia Sadoine

Directrice juridique
& compliance
GL Events Support

Daniel Wozniak

Directeur pilotage
réglementaire et normatif
Mutuelle Nationale
Territoriale

Vous souhaitez devenir adhérent de l'Amrae
Contactez-nous par e-mail : relation.adherent@amrae.fr



Il existe 3 manières de résoudre un sinistre :

Le dialogue

Le dialogue

Le dialogue

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

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

Si vous vous posez des questions sur les risques de votre entreprise, parlons-en ensemble.
Retrouvez plus d'informations sur notre site [Chubb.com/fr](https://www.chubb.com/fr).

CHUBB®

Dossier

État du marché de l'assurance 2022
et perspectives 2023

Sur la ligne de crête

Sur la ligne de crête	p.18
L'avis de l'Amrae	p.23
État du marché - perspectives 2023 : analyse ligne par ligne	p.24

Dossier coordonné et rédigé par Aurélie Nicolas

État du marché de l'assurance 2022 et perspectives 2023

Sur la ligne de crête

Dans le cadre de la publication par l'Amrae de son « État du marché et perspectives des assurances des entreprises », Atout Risk Manager est allé à la rencontre des six courtiers d'assurance qui ont contribué à cette étude annuelle, pour recueillir la température. Verdict : un marché encore tendu sous la pression inflationniste et géopolitique, malgré l'accalmie de juillet et après les campagnes de remédiation passées.

Le constat est là. Après son retournement brutal il y a trois ans, le marché semblait enfin s'être stabilisé. « Les renouvellements de l'été se sont faits à l'identique en valeur. Le marché est à l'étal, malgré des hausses de primes encore en RC et en cyber. Nous avons même vu quelques baisses en dommages », résume Cyrille Brand, directeur commercial de Marsh France. Une situation plus sereine donc, qui s'explique par le fait que la plupart des remédiations ont été faites, avec des wordings revus pour supprimer les silent covers. « Des campagnes de remédiation ont eu lieu sur tous les contrats pour éviter notamment les pertes d'exploitation sans dommages. Les textes de police ont été toilettés et sont devenus un élément de souscription à part entière, au même titre que les primes ou les valeurs d'assurance », estime Frédéric Chaplain, directeur IARD de Verlingue. Cette stabilisation du marché constatée en juillet pourrait faire croire à une détente. « Les renouvellements de juillet nous ont laissés présager d'une fin d'année plus clémente, mais la combinaison de plusieurs facteurs de risques n'a pas permis de confirmer celle-ci et la campagne des renouvellements pour le 1^{er} janvier 2023 s'annonce complexe », prévoit André Lavallée, deputy chief executive officer commercial Risk d'Aon France. « Après avoir réduit leur exposition aux risques lors des dernières campagnes de renouvellement et augmenter leur rentabilité, nous pouvions nous attendre de la part des assureurs à des ajustements à la marge sauf contexte particulier lié au dossier. C'était sans compter sur les contextes géopolitiques et macroéconomiques mouvants et le dérèglement climatique, qui vont venir changer la donne », confirme Mylène Poisson-Lebel, directrice du développement commercial et de la stratégie de Diot-Siaci.

Un contexte difficile

De fait, l'été a été dramatique en termes de catastrophes naturelles : grêle en France (coût estimé : 7 Mds€), incendies de forêts en Europe et aux États-Unis, tempête Ian toujours outre-Atlantique (coût estimé 50 Mds€), inondations puis sécheresse, qui a impacté durement les bâtiments, qu'ils soient d'habitation ou

industriels... Sur le premier semestre 2022, soit avant les incendies et les épisodes de grêle, France Assureurs chiffre le montant des sinistres graves (supérieurs à deux millions d'euros en France à 725 M€, contre 340 M€ en 2021 sur la même période. « Certains assureurs ont provisionné plus pour les épisodes de grêle du mois de mai et juin que pour la tempête Xynthia. C'est un risque qui s'envole, tant en fréquence qu'en intensité », constate Grégory Allard, président de Filhet-Allard. Et le contexte inflationniste qui renchérit le coût des sinistres, n'aide pas. Les lignes les plus touchées sont les risques longs (RC, construction, crédit et auto pour les sinistres corporels), les réassureurs demandant des augmentations liées à l'envolée des coûts (matières premières, coût de réparation automobile...). « On a vu poindre l'inflation dès septembre 2021. Mais depuis le conflit ukrainien, les assureurs cherchent comment s'adapter à une inflation à deux chiffres qu'ils n'ont pas connue depuis longtemps. Pour faire face à ce nouvel environnement, ils enjoignent les assurés à déclarer leurs capitaux dommages en tenant compte de l'inflation, certains menaçant même de réintroduire dans les contrats la règle proportionnelle de capitaux, une



« Les clients industriels souffrent des effets de l'inflation des difficultés d'approvisionnement, des suites du covid en Chine et de la hausse de leur facture énergétique à la suite du conflit ukrainien. Ils ont certes besoin d'assureurs en bonne santé pour payer les sinistres et ont accepté le rattrapage technique opéré par le marché ces dernières années, mais il ne faudrait pas que l'inflation serve de prétexte à une nouvelle augmentation des primes. »

Denis Bicheron,
Head of P&C, Marine, Fac,
Agri & international de WTW.



« Je trouve incroyable et contre-productif que les assureurs ne soient pas en mesure de faire de propositions sur certaines typologies de risques. Cela va à l'encontre des besoins de couverture des clients en cette période complexe. »

Frédéric Chaplain,
directeur IARD de Verlingue.

réaction qui apparaît disproportionnée», explique Denis Bicheron, Head of P&C, Marine, Fac, Agri & international de WTW. Les PME sont également particulièrement touchées puisque leurs primes sont indexées sur l'inflation (indice RI). Pour celles qui ont eu un ou plusieurs sinistres, c'est la double peine. Enfin, le redressement des taux d'intérêt, combiné à l'inflation, contraint les assureurs à augmenter leurs provisions pour répondre aux normes réglementaires et prudentielles. « À cause de tous ces éléments endogènes et exogènes, le marché est volatil et complexe », confirme Grégory Allard.

De nouveaux entrants bienvenus

L'arrivée de nouveaux entrants, à l'actionnariat solide, a apporté une bouffée d'air frais au marché et des capacités nouvelles en dommages, RC et lignes financières : Berkshire Hathaway il y a deux ans et plus récemment VHV, Everest Insurance et Volante. « Il y a clairement moins de problème de placements sur le marché », confirme Grégory Allard. « On a même obtenu des placements à 120 %, ce qu'on n'avait pas vu depuis longtemps, c'est un signal positif », se réjouit Cyrille Brand. Pour autant, le problème de l'apérition reste important, car les

nouveaux entrants se positionnent seulement en coassureurs. « L'enjeu aujourd'hui réside dans l'allocation de capital et la gestion de la volatilité du point de vue des assureurs. La traduction immédiate est matérialisée dans les réductions des engagements. Là où nous disposions d'apérations solides avec des 40 % ou 50 %, aujourd'hui dans le meilleur des cas 30 % s'impose comme une règle » regrette Frédéric Chaplain.

Des secteurs en mal de couverture

Plusieurs secteurs considérés comme particulièrement risqués par les assureurs, font l'objet d'exclusions, voire ne trouvent plus d'assureurs pour couvrir leur activité, alors même que nombre d'entre eux sont vertueux sur le plan environnemental et sociétal : le transport public de voyageurs, le traitement des déchets, le bois ou l'industrie agroalimentaire. Cette dernière est notamment très gourmande en capital et nécessite une forte ingénierie en matière de prévention. Elle affiche en outre de mauvaises statistiques de sinistralité. « En agroalimentaire comme dans d'autres secteurs d'activité qualifiés de sinistrogènes, le placement est très compliqué ! Pour l'un de nos clients, nous sommes passés de quatre à treize assureurs sur le même contrat pour



« Notre métier, c'est de traduire les besoins et les enjeux de nos clients en solution globale de gestion de risques. »

Grégory Allard,
président de Filhet Allard.



« La réduction de l'appétence au risque des assureurs a mis à mal la relation client-assureur. »

Mylène Poisson-Lebel,
directrice du développement commercial
et de la stratégie de Diot-Siaci.

pouvoir boucler le placement», illustre Frédéric Chaplain. Et d'ajouter : « Je trouve incroyable et contre-productif que les assureurs ne soient pas en mesure de faire de propositions sur certaines typologies de risques. Cela va à l'encontre des besoins de couverture des clients en cette période complexe ». Car au bout de cette logique, il y a le risque de non-assurance, un vrai sujet d'inquiétude. La plupart des courtiers interrogés estiment que lorsqu'une entreprise commence à goûter à la non-assurance sur certaines lignes, même de manière imposée, il est rare ensuite qu'elle fasse marche arrière.

Le cyber toujours à part

Lors des renouvellements de juillet et octobre, il était toujours difficile de trouver des capacités en cyber. « Pourtant, ce n'est pas faute d'y travailler avec les assureurs. Il faut absolument éviter le risque pandémique en cyber ! », martèle Grégory Allard. De fait, les entreprises sont encore souvent obligées d'auto-assurer les 40 premiers millions d'euros de couverture. « Les captives, ou les outils de rétention de façon générale, sont un fort levier vis-à-vis des assureurs car cela prouve à la fois que l'entreprise a confiance dans son risque et qu'elle est impliquée

dans la prévention », estime Cyrille Brand. « Nous dénombrons en 2022 une dizaine d'études de faisabilité de captives. Ces études confirment que les captives sont des outils de gestion dont les effets bénéfiques sont à moyen et long terme. Cependant un certain nombre de ces études ne débouchent pas sur une création. » reconnaît Frédéric Chaplain. Et Cyrille Brand de compléter : « Que l'étude aboutisse sur un no go n'est pas grave, l'important est déjà que l'analyse soit faite, car elle constitue un driver dans la stratégie d'assurance des entreprises ». Si beaucoup hésitent encore, c'est aussi dans l'attente d'un régime favorisant la création de captives en France contribuant au développement de la place financière de Paris. Création peut-être encore repoussée le projet de loi de Finances pour 2023. « Le projet de création d'une mutuelle de droit belge pour le cyber est donc d'autant plus attendu, néanmoins elle aura surtout vocation à apporter à ses adhérents la capacité de se substituer au marché et ne réglera pas les points d'attachement de rétention minimum entre 10 M€ et 15 M€ », estime Mylène Poisson-Lebel. Pour André Lavallée, « outre les captives, les solutions paramétriques font également partie des effets de levier à étudier dans le contexte actuel, notamment pour trouver des capacités complémentaires en événements naturels ou sur des risques atypiques, dont le cyber ».



« Une nouveauté qui se confirme est la prise en compte des critères ESG, devenus un point majeur de discussion. Les assureurs y deviennent très sensibles et c'est une bonne chose. »

Cyrille Brand,
directeur commercial de Marsh France.



Frédéric Lucas, , Western Europe, industry leader, technology, media & telecommunications (WTW).

La prévention redevient un argument de négociation

De nouveau, les assureurs affichent plus de discernement, ce qui aboutit à une souscription plus technique et une reconnaissance des investissements consentis en prévention, des politiques de risk management menées et des résultats obtenus. C'est la fin du traitement identique des entreprises vertueuses comme des moins bons voire mauvais risques. «Après trois ans très difficiles, on retrouve du sérieux. Même s'il faut continuer à se battre, on a réussi à remettre le client au centre des discussions», estime Cyrille Brand. Le retour du traitement au cas par cas des dossiers de souscription marque aussi le retour des courtiers sur le devant de la scène, même s'ils sont toujours restés très présents durant ces trois années. «La prévention demande des investissements conséquents mais permet aux entreprises d'être plus éligibles sur le marché de l'assurance. C'est notre rôle de courtier de proposer à nos clients un accompagnement sur ce sujet de différenciation», explique Grégory Allard. Pour Frédéric Chaplain, «cette période constitue une formidable opportunité d'avoir un dialogue

constructif et mature avec nos clients. Cela inclut au premier chef la question centrale de la prévention, afin d'avoir des éléments factuels de négociation avec les assureurs. Cette approche constitue un vrai élément de différenciation dans la relation avec les clients et facilite de manière concrète le dialogue et l'acceptation du risque par les assureurs». Pour Mylène Poisson-Lebel, «La prévention ne se fait pas qu'en dommages. On doit aussi la développer plus sur les autres branches, notamment en RC».

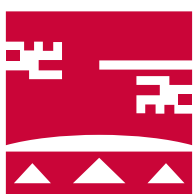
Le rôle du courtier est plus que jamais central

De fait, négocier seule le placement de ses risques relève pour une entreprise presque d'une mission impossible dans le contexte actuel. Plus que jamais, le rôle d'intermédiation du courtier pour préparer le dossier et le rendre attractif est central. «Après ces années d'orthodoxie, il est essentiel d'apporter une bonne visibilité aux souscripteurs pour pouvoir nouer un dialogue constructif», explique Grégory Allard. «La transparence et la qualité technique des dossiers transmis sont devenus encore plus essentiels depuis l'augmentation des taux», confirme Frédéric Lucas, Western Europe, industry leader, technology, media & telecommunications de WTW. Outre un accompagnement sur la prévention et la gestion des risques, dont les plans de continuité et de reprise d'activité, le courtier doit de plus en plus souvent rentrer dans les comptes d'exploitation de ses clients, afin d'évaluer leur exposition et de déterminer avec eux leur niveau de rétention. «C'est vrai qu'il y a plus d'interventionnisme des assureurs, car leurs outils demandent parfois un partage des données concurrentielles de l'assuré, ce qui pose des soucis de confidentialité au risque de mettre à mal l'analyse des expositions aux risques client et de le pénaliser», reconnaît Mylène Poisson-Lebel. «La négociation devient plus technique. Le courtier doit aller au-delà de son expertise de placement et s'imprégner de l'activité de son



«Les renouvellements de juillet nous ont laissés présager d'une fin d'année plus clémente, mais la combinaison de plusieurs facteurs de risques n'a pas permis de la confirmer et la campagne des renouvellements pour le 1^{er} janvier 2023 s'annonce complexe.»

André Lavallée,
deputy chief executive officer -
commercial risk chez Aon France.



EQUAD

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

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

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

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

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

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

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

client, en connaître les contraintes et enjeux» renchérit André Lavallée. Sur le marché actuel, les assureurs regardent aussi la maîtrise des capitaux assurés et la cohérence des programmes de garantie. Ils apprécient également une approche globale des risques, incluant dommages, RC et RCMS, qui rend l'entreprise plus attractive. « Loin d'être anecdotiques, les critères ESG et RSE deviennent également des prérequis à toute discussion. Les assureurs y sont très sensibles et ont un avis sur la conduite ESG et l'activité de leurs clients. Les entreprises se structurent pour les transmettre, certaines ont une forte pression de leurs actionnaires pour progresser rapidement », estime Frédéric Lucas. Les entreprises sont également de plus en plus attentives aux engagements de leurs assureurs et courtiers en la matière, ce qui pourrait les conduire à revoir certains de leurs choix de partenaires.

La notion de partenariat reprend sens

Le constat est partagé : c'est au moment où les entreprises ont le plus besoin de garanties qu'il en existe le moins sur le marché à des conditions raisonnables. « La réduction de l'appétence au

risque des assureurs a mis à mal la relation client-assureur » reconnaît Mylène Poisson-Lebel. Cela a pu engendrer une forme de perte de confiance envers les assureurs. « Je constate même une forme de défiance. À nous de recréer du lien, en jouant le rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage » confie Grégory Allard. Car la relation tripartite existe toujours. Pour Cyrille Brand « le mot « partenariat » commence à réapparaître dans les messages des assureurs. On commence à voir la fin du diktat de ces dernières années ». Preuve que ça va (un peu) mieux : les LTA (Long Term Agreement) sont réapparues. Et la tendance s'est confirmée en juillet et en octobre. « Parler aux assureurs est plus que jamais d'actualité. Après une période de travail à distance imposée par la situation sanitaire, les acteurs sont à nouveau plus présents, rendant possible des réunions en présentiel, gage d'une plus grande efficacité », précise André Lavallée, confiant. « Pour autant, compte tenu des bons résultats techniques des assureurs au premier semestre 2022, les assurés vont être très attentifs à ce que l'inflation ne serve pas de prétexte à un nouveau durcissement du marché », avertit Denis Bicheron. ■



L'avis de l'Amrae

François Beaume, vice-président et Alain Ronot, trésorier de l'Amrae, copilotes de la publication sur l'état du marché 2022.

Cette nouvelle édition 2022 de l'état du marché n'est pas très optimiste quant à l'évolution des primes, ainsi que des termes et conditions des contrats d'assurance. Après une séquence de hausses et de corrections, principalement orchestrée ces dernières années par les assureurs directs pour redresser leurs résultats, et poursuivie du fait de la crise Covid, ce sont maintenant les réassureurs qui vont peser sur les renouvellements 2023.

Les bouleversements du monde, géopolitiques, climatiques, digitaux ou sociétaux se répercutent de manière globale sur les tendances de renouvellement des différentes branches d'assurances, notamment via l'inflation. Cet impact transverse est complété par des facteurs techniques spécifiques selon les lignes d'assurances, conduisant à de nouvelles baisses de capacités, à des hausses de tarif et de franchises, notamment sur les lignes exposées à l'impact du changement climatique. Le tout pouvant être renforcé si le secteur d'activité de l'entreprise est perçu comme risqué par le marché.

Ce deuxième temps de la valse des conditions est-il le prélude à d'autres mouvements ? Difficile de le dire à ce jour. Il est néanmoins certain que les risk managers vont devoir encore anticiper, communiquer et expliquer ces tendances en interne, avant, pendant et après le cycle de renouvellements. Et surtout mettre en valeur auprès du marché les actions et les résultats en matière de protection et de prévention, pour espérer avoir prise sur le cours des choses.

Les processus de souscription se sont allongés et sont plus complexes. Toutes les entreprises doivent donc se mobiliser, quelle que soit leur taille, de la PME à la grande entreprise internationale, et encore mieux communiquer auprès des assureurs, suffisamment en amont, avec le support de leur courtier, afin d'essayer de peser sur ces renouvellements et d'améliorer les partenariats avec les assureurs.

État du marché de l'assurance des entreprises et perspectives 2023

Comme chaque année, l'Observatoire des primes et de l'assurance de l'Amrae publie son «État du marché et des perspectives» pour l'année à venir. Principal enseignement ? Plusieurs facteurs conjoncturels impactent les branches d'assurance : guerre en Ukraine, tensions géopolitiques mondiales, vague d'inflation... ainsi que l'aléa climatique. Une tendance de fond qui va constituer l'horizon des risques d'entreprise pour les prochaines décennies. Revue de détail.

Dommages directs et pertes d'exploitation : prime à la qualité du risk management

Les résultats des réassureurs sont dégradés par les catastrophes naturelles, l'inflation et les contreperformances des bourses. Cela se traduit par une hausse des primes via les traités de réassurance. Les manifestations du changement climatique impactent toutes les entreprises par les risques accidentels d'une part (tempêtes, inondations, vagues de froid), et graduels d'autre part (vagues de chaleur, sécheresses directement ou via leur supply chain). Logiquement, les risques sinistrés continuent d'être majorés ainsi que les expositions « Cat'Nat ».

Point positif : les majorations de taux pour les risques perçus comme « bons » par les assureurs se stabilisent, les écarts tarifaires ayant été résorbés par les trois à quatre campagnes de majorations successives auxquelles les assurés ont fait face depuis janvier 2019. En revanche, les capacités continuent à se réduire sur les risques volatiles : traitement des déchets, papier, carton, industrie lourde du type chimie, énergies alternatives...

À noter : la perte d'exploitation sans dommages tend à disparaître.

Construction : hausse des primes, stabilité des franchises

Après une réduction de capacité en 2022, le marché est plutôt stable, même si les grands assureurs ont tendance à réduire leurs engagements sur cette branche, à l'exception de quelques nouveaux entrants.

Une augmentation des primes est à prévoir, du fait des difficultés d'approvisionnement en matériaux, de l'augmentation des coûts de construction (20 % sur les matériaux et coût de la main-d'œuvre et de l'énergie) et de la nouvelle réglementation : réemploi, efficacité énergétique. La hausse de la tarification peut atteindre + 10 %, en fonction de la nature de l'opération couverte, mais les franchises moyennes restent stables.

Automobile : le poids des coûts des sinistres matériels

Les appétits restent ciblés sur des flottes de véhicules de moins de 3,5 tonnes pour des activités industrielles, les commerces et les activités de services, hors transport et location. Les contraintes légales liées à l'assurance RC automobile obligatoire ne favorisent pas l'émergence de challengers qui restent en nombre très limités. Seule nouveauté, quelques assurtechs proposent de l'assurance au kilomètre.

L'inflation

La hausse des prix (source Eurostat), de 10% pour la zone euro et 6,2% pour la France en octobre a un double impact : augmentation des coûts pour la France, de réparation et de remplacement des biens détruits et augmentation des délais de réparation et d'approvisionnement du fait des pénuries conduisant à une aggravation des pertes d'exploitation.

L'aggravation du coût de la sinistralité va peser sur les résultats des assureurs et des réassureurs, ces derniers devant répercuter cet effet sur le coût de leurs traités. Un autre impact indirect est le renchérissement des valeurs déclarées par l'application d'indexations reflétant l'inflation, comme l'indice RI par exemple. On peut également s'attendre à ce que les assureurs renforcent leurs exigences en matière de déclaration des valeurs : application des indexations, robustesse de processus de mise à jour des valeurs.



François Beaume, vice-président de l'Amrae, copilote de la publication sur l'état du marché 2022.

Après un renouvellement 2022 soft, un rattrapage significatif (de 5 à 30 %) est attendu pour le renouvellement 2023 sur tous les secteurs, du fait de l'inflation des coûts des sinistres matériels (pièces détachées, coût des réparations) et des sinistres corporels.

Les franchises sont toujours orientées à la hausse pour suivre l'inflation et pour limiter les majorations budgétaires. Avec un seuil d'expertise rehaussé à 650 euros, et un ticket d'entrée moyen en réparation d'un montant équivalent, cette somme pourrait devenir un plancher par rapport à une franchise de base en dommage. Dans ce contexte, seuls les programmes de flotte automobile avec des montages structurés en auto-assurance (conservations, franchises...), et avec une politique active en prévention, peuvent résister à ce marché haussier.

Marine Cargo : de nouvelles capacités détendent le marché

On constate l'arrivée de nouvelles capacités sur le marché français (Berkshire Hathaway et QBE, SMA Transport à venir), mais également sur le marché anglais en cargo où de nouveaux assureurs et syndicats du Lloyd's prennent des participations très importantes, notamment en apéritif, facilitant la coassurance.

Les chiffres d'affaires des assurés se trouvent impactés par l'inflation (notamment dans le secteur de l'Oil and Gas), ce qui pousse les assureurs à revoir les primes à la hausse pour anticiper les montants à indemniser qui se trouveront eux aussi augmentés en cas de sinistre, alors que les volumes transportés n'évoluent pas.

Le conflit ukrainien a donné lieu à une résiliation des garanties risques de guerre en Ukraine, Russie et Biélorussie. La majorité des acteurs continuent néanmoins à couvrir les risques des

clients existants sous réserve d'accord cadre ou, au cas par cas, très strict avec des surprimes importantes sur les risques de guerre.

Responsabilité civile : un marché dynamique malgré des engagements contractés

Les capacités restent globalement identiques. La tendance à la réduction des engagements se poursuit néanmoins sur les premières lignes, avec un appel systématique à la coassurance sur la quasi-totalité des affaires.

L'inflation vient aggraver le risque RC des entreprises. Par ailleurs, l'impact de l'inflation sociale sur les résultats globaux de la branche est piloté par le marché, principalement sur les risques États-Unis-Canada, mais le sera également en Europe à compter du 1er janvier 2023, date d'entrée en vigueur de la directive (UE) 2020/1828 relative aux actions représentatives.

On constate une stabilisation des taux et des franchises lors des renouvellements de juillet 2022 sur les affaires qui ont fait l'objet d'un redressement sur les deux derniers exercices, avec toutefois une tendance à la hausse sur les affaires en sortie de LTA.

Risque cyber : stabilisation des capacités, nouvelles offres sur le bas du segment

Après les réductions de capacité des deux dernières années (5 à 10 M€ de capacité par assureur), la tendance est plutôt à une stabilisation des capacités proposées sur les grands comptes. De nouvelles capacités arrivent sur le bas de segment (jusqu'à 100 M€ de CA). Quelques nouveaux acteurs devraient offrir progressivement des solutions pour les risques considérés comme « bons », qui pourraient même bénéficier d'une augmentation de certaines sous-limites.



Alain Ronot, vice-président et trésorier de l'Amrae, copilote de la publication sur l'état du marché 2022.



> HDI Global SE
> ART

ALTERNATIVE RISK TRANSFER A.R.T

Fort de son expertise depuis plus de 10 ans, HDI Global France est le partenaire privilégié des entreprises et de leurs compagnies Captives.

L'équipe A.R.T. multidisciplinaire d'HDI Global France s'appuie sur les ressources du groupe Talanx pour construire et mettre en œuvre des dispositifs sur-mesure, en France et à l'International, allant de l'assurance traditionnelle jusqu'à l'appel aux marchés de capitaux, en passant par la couverture de bilan des Captives.

« Together with Captives »

HDI Global SE
Tour Opus 12,
La Défense 9, 92914 Paris
La Défense CEDEX
Tel : +33(0)1 44 05 56 00
contact@hdi.global
www.hdi.global



La capacité maximale est de l'ordre de 150 M€. Elle reste limitée entre 5 à 10 M€ en première ligne, avec une mise en concurrence du tenant difficile, faute d'acteurs. Des difficultés de placement sur les premiers Excess persistent.

À noter : les collectivités territoriales, hôpitaux et établissements publics font face à une offre quasi inexistante.

Le niveau de prime reste élevé (+ 20 à 100 %), contraignant souvent les entreprises à restreindre le montant souscrit, faute de budget. Le sujet des cyber rançons est traité, mais le risque systémique, mal adressé, reste le principal sujet de préoccupation.

Pour les grands risques, les franchises sont passées en moyenne de 5 M€ à 10 M€. Des minimums de 500 000 € sont imposés sur les entreprises de taille intermédiaire..

L'intervention de la captive, si elle existe, est plus fréquente pour absorber cette franchise.

Capital humain : reprise allégée des déplacements professionnels, révision des tarifications santé

La reprise des déplacements professionnels se confirme, même si certaines pratiques comme le télétravail et l'usage de la visioconférence se pérennisent. Les entreprises mettent en place une politique de mobilité intégrant des enjeux d'impacts carbone et de bien-être des collaborateurs. Ces derniers semblent de plus en plus sensibles aux alternatives écoresponsables et arbitrent l'organisation de leurs déplacements pour préserver leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Concernant les frais de santé, après deux années atypiques en termes de consommation, 2022 montrerait une dégradation de la sinistralité. Afin de compenser les résultats de l'exercice, mais aussi en anticipation de l'inflation, des demandes de revalorisation des assureurs sont à prévoir, ainsi que la révision de la table des garanties et l'utilisation plus forte du réseau pour bénéficier de tarifs préférentiels.

Risque crédit : prudence mais présence maintenue

En 2021, les mécanismes de soutien étatique (Prêt Garanti par l'État) ont protégé le tissu économique français. Les assureurs crédits ont ainsi maintenu leurs positions sur 2021, mais ils restent cependant très prudents et attendent fébrilement la hausse des défaillances escomptée, avec une multitude de motifs convergents : tension sur les recrutements, hausse des matières premières, conflit en Ukraine, fin de l'énergie bon marché, inflation, fin des aides publiques, risques de récession et surtout durcissement des conditions de crédit

(hausse des taux). Les contrats des assureurs crédit leur permettant de se désengager rapidement des risques, devant une vague massive de défaillances d'entreprises, les capacités pourraient être réduites rapidement et significativement.

La crise Russie-Ukraine aura eu pour conséquence une relecture précise de la notion de risque politique, lequel était jusqu'alors plutôt limité au risque de non-transfert de fonds par une banque centrale. Les risques sur la Russie-Biélorussie ou l'Ukraine ne sont désormais plus assurables. ■

TENDANCES ACTUELLES DU MARCHÉ DES ASSURANCES

ÉVOLUTION / À 2021	Capacités des assureurs	Primes	Tarification	Franchises
DOMMAGES DIRECTS ET PERTES D'EXPLOITATION (DDPE)	↓	↑	↑	↑
Focus : Programme DDPE avec expositions aux événements naturels	↓	↑	↑	↑
Focus : Risques Politiques, violences politiques et terrorisme	↓	↑	↑	↑
Focus : Supply chain (fournisseurs clés)	↓	=	=	=
CONSTRUCTION : ASSURANCES DECENNALE, DO, RCD, ...	=	↑	↑	=
Focus : TRC/TRME (Tous Risques Chantier / Tous Risques Montage Essais)	↓	↑	↑	↑
Focus : RC construction (Responsabilité Civile)	↓	↑	↑	=
AUTOMOBILE	=	↑	↑	↑
MARCHANDISES TRANSPORTÉES / MARINE CARGO	↑	=	=	=
Focus : Responsabilité affrèteur	=	=	=	=
Focus : Assurance corps de navire	=	=	↑	=
RESPONSABILITE CIVILE (RC)	↓	↑	↑	=
Focus : RC après livraison produits	↓	↑	↑	=
Focus : RC Professionnelle	↓	↑	↑	=
Focus : RC aviation / produit aéronautique	↓	↑	↑	=
Focus : RC Prestataire sur site Nucléaire (RCPN)	↓	↑	↑	=
Focus : Responsabilité environnementale et atteintes à l'environnement	=	=	↑	=
RISQUE CYBER	=	↑	↑	↑
LIGNES FINANCIERES (RCMS/FRAUDE/EPL/PTL)				
Focus : RCMS	↑	=	=	=
Focus : Fraude et malveillance	↑	=	=	↑
Focus : Employer Practice Liability (EPL) / Rapports Sociaux	=	↑	↑	↑
Focus : PTL	↓	↑	↑	↑
RISQUE « CAPITAL HUMAIN »				
Focus : Missions professionnelles (BTA)	↓	=	↑	=
Focus : Frais de santé France	=	↑	↑	
Focus : Frais de santé hors France	=	↑	↑	
Focus : Prévoyance France	=	↑	↑	=
Focus : Prévoyance hors France	=	↑	↑	
RISQUE CREDIT	=	↑	=	↑
FUSIONS & ACQUISITIONS / GARANTIES TRANSACTIONNELLES	=	=	=	=



Interview d'Arnaud Bunetel,
Responsable souscription
Environnement Europe
Continental

Les risques liés au passif environnemental pour les acteurs de l'immobilier et les solutions d'assurance



Arnaud Bunetel

Responsable souscription -
Environnement
LSM

La prise en compte des risques liés au passif environnemental devient un enjeu majeur pour les acteurs de l'immobilier (aménageurs, promoteurs, collectivités territoriales, ...). Pouvez-vous l'expliquer ?

Tout d'abord, les fonciers disponibles sont de plus en plus des friches industrielles du fait d'une mutation d'une économie industrielle vers une économie tertiaire et de la volonté des pouvoirs publics de préserver le foncier au profit de la biodiversité et de l'agriculture (Plan biodiversité, Pacte vert récemment adopté par la Commission Européenne, Proposition de loi du 10 mai 2022 « visant à reconnaître le caractère d'intérêt général de l'agriculture et agir efficacement dans l'espace rural »). En outre, la loi ALUR du 24 mars 2014 a clarifié les responsabilités pesant sur les derniers exploitants qui sont ainsi moins réticents à céder leurs sites industriels en vue de leur réhabilitation.

Ensuite, la problématique liée au passif environnemental est une source d'incertitudes quant aux risques encourus, pouvant avoir des conséquences significatives sur le long terme : impacts sanitaires pour les occupants ou les riverains, injonctions et sanctions des pouvoirs publics, risques de réputation, ... Les dernières évolutions réglementaires et notamment la loi ALUR susmentionnée ont renforcé

la responsabilité des entités à l'origine du changement d'usage (statut de « tiers demandeur ») et consacré la responsabilité subsidiaire du propriétaire. Or, l'expérience montre que la réalisation d'études environnementales poussées et la sécurisation contractuelle ou administrative ne permet pas de lever tous les risques associés.

Dans ce contexte, quels rôles les Risk Managers ont-ils à jouer ?

Leur rôle est fondamental pour veiller à ce que ces expositions soient prises en compte et transférables dans les meilleures conditions. Ils doivent être impliqués dès les études de faisabilité (via un comité d'engagement) et jusqu'après la livraison du projet, notamment dans la rédaction des documents contractuels (avec les vendeurs, les prestataires et les acquéreurs ou locataires), en veillant à ce que ces clauses s'articulent bien avec les autres moyens de sécurisation (assurances, servitudes...) mis en place. A cet égard, les solutions d'assurance de garantie de passif environnemental font partie de l'arsenal à leur disposition.

Pouvez-vous nous décrire ces solutions d'assurance de garantie de passif environnemental et leur intérêt ?

Ces solutions sont encore peu développées en France alors qu'elles revêtent un réel intérêt pour sécuriser et fluidifier une transaction, voire la rendre possible.

Elles visent à garantir les conséquences pécuniaires liées à un passif environnemental (c'est-à-dire une pollution antérieure à la date d'effet de la police) non détecté durant les audits ou qui s'avérerait inacceptable pendant la période d'assurance (y compris en cas de durcissement de la réglementation). Sont ainsi couverts les frais de dépollution des sols et des eaux et les analyses associées, les réclamations de tiers, la mise en cause au titre du Préjudice écologique et de la Responsabilité environnementale et les frais de défense associés. Un volet « Gestion de crise » peut également être prévu. Elles s'attachent à des sites dénommés pour des usages et des accord contractuels définis. La période de garantie peut aller jusqu'à 10 ans. Parmi les autres avantages, nous pouvons citer l'amélioration des conditions des offres d'acquisition puis de cession ou de location dans un processus concurrentiel ou encore l'optimisation des conditions de financement, la limitation des engagements hors bilan.

La portée des garanties de la police influe et est influencée par les audits environnementaux, les usages prévus, le contexte administratif et les accords contractuels entre les parties ; de ce fait l'assureur s'inscrit comme un partenaire dans le cadre de la transaction et doit être impliqué le plus en amont possible.

Agenda



7 et 8 novembre 2022

Parima Resilience Week – Session virtuelle

Chaque région a ses propres défis et son propre paysage commercial. Parima propose six sessions virtuelles dédiées aux pays pour des régions sélectionnées afin de répondre aux besoins des gestionnaires de risques locaux dans leurs langues préférées.

Une conférence le 10 novembre à Singapour

Après plus de deux ans de restrictions de mobilité, échangeons des connaissances entre pairs.

www.parima.org/resilience-week-2022/



Du 28 au 29 novembre 2022

Conférence annuelle Ifaci – Beffroi de Montrouge (92)

Deux journées pour écouter celles et ceux qui sont au cœur des mutations, échanger autour des attitudes et comportements à adopter, et s'interroger, ensemble, pour s'emparer de notre époque et s'engager dans le monde à venir.

[/www.ifaci.com/actualites/conference-ifaci-2022-du-28-au-29-novembre-au-beffroi-de-montrouge/](http://www.ifaci.com/actualites/conference-ifaci-2022-du-28-au-29-novembre-au-beffroi-de-montrouge/)



6 décembre 2022

Enterprise Risk Management Forum - Airmic – Hilton Hotel, Londres
Inscriptions sur www.airmic.com/events



15 décembre 2022

Colloque annuel CDSE

Issy-les-Moulineaux,
Palais des Congrès

Ouverture des inscriptions et programme courant septembre 2022.
www.cdse.fr/a-vos-agendas-le-colloque-annuel-du-cdse-se-tiendra-le-jeudi-15-decembre-2022



1, 2 et 3 février 2023

AMRAE : 30^e Rencontres du Risk Management – Deauville

Retrouvez les informations au fil de l'eau et engagez dès à présent votre inscription sur www.amrae-rencontres.fr



15 et 16 novembre 2022

Journées de l'Afte – Palais Brongniart, Paris

Le rendez-vous annuel des trésoriers d'entreprise

L'efficacité est le fruit d'une intelligence collective et de multiples coopérations. Deux jours de plénières et ateliers, 75 partenaires pour aller à la rencontre des professionnels de la liquidité et des financements, spécialiste dans leur domaine de la gestion des risques.

www.afe.com/les-journees-de-lafte-edition-2022



17 novembre 2022

Financium – 28 avec George V, Paris

La journée annuelle des dirigeants financiers organisée par la DFCG.
Programme et inscription sur www.financium.fr/inscription



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

30^{ES} RENCONTRES
DU **RISK**
MANAGEMENT



TERRELS DE RISQUES

13 AU
FEVRIER
DEAUVILLE
2023

TERRE(S) DE RISQUES 30^{ES} RENCONTRES TERRE(S) DES POSSIBLES DU RISK MANAGEMENT

Aujourd'hui, à maints égards, la planète se retrouve morcelée, divisée. Nous avons perdu de vue son unicité, créant des terres de risques à force d'ignorer ses fragilités, ses ressources comptées, pour avoir raisonné en toujours plus de mondialisation sans préserver la richesse du local, ni le bien commun.

Face aux risques systémiques peu assurables, face aux réductions des capacités d'assurance même sur les risques préexistants, la vision de l'Amrae a été juste et lucide comme le démontrent les faits : l'approche globale des Risques au cœur de la gouvernance des entreprises qu'elle prône, monte en puissance inexorablement, tout en conférant un rôle renforcé au Risk Manager.

Une transition audacieuse s'impose, pour un modèle plus vertueux, pour transformer les Terres de risques en Terres des possibles. Les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans cette transition et la gestion des risques pourra le leur permettre.



Oliver Wild
Président – AMRAE

Retrouvez toutes les infos en temps réel sur www.amrae-rencontres.fr  

Malgré les contraintes liées au Covid,

ILS ÉTAIENT PRÉSENTS AUX RENCONTRES DU RISK MANAGEMENT AMRAE À DEAUVILLE EN 2022



2300
congressistes



60
heures de
contenu scientifique



20
nationalités



500
Risk Managers



27
médias



75
partenaires



ILS SERONT PRÉSENTS

Karine BERGER
Jean-Marc JANCOVICI
Pascal LAMY
Georges UGUEUX

Toutes les infos à jour : www.amrae-rencontres.fr

DÉROULÉ GÉNÉRAL

MERCREDI
01
FÉVRIER

10^{ÈME} CONVENTION DE LA FRANCOPHONIE :

Ressources naturelles, malédiction ou bonne fortune ?

AMRAE FORMATION

2 Sessions

CNPP VERNON (5 DÉMONSTRATIONS)

SESSION PLÉNIÈRE

« Avec le retour dramatique de la guerre aux portes de l'Europe et la persistance de tensions majeures dans le reste du monde, la géostratégie s'impose à la société et à l'économie. Les états, déjà imprégnés avec la pandémie, sont aujourd'hui omniprésents. Ils doivent composer avec une inflation galopante qu'il faut maîtriser sans provoquer une récession. L'énergie utilisée comme arme ne répond plus à une logique de marché, mettant en péril les entreprises, créant le désarroi des dirigeants, attisant le risque social et bouleversant le calendrier des mesures en faveur de l'environnement. Face à notre Terre divisée et fragilisée, où les hommes demeurent la principale force de changement, dirigeants et experts décrypteront les traits d'un modèle plus vertueux pour transformer les Terres de Risques en Terres des possibles »

JEUDI
02
FÉVRIER

ATELIERS - CONFÉRENCES

Les 30 ateliers du programme* seront en lien avec :

LE SUJET CLIMAT/ ENVIRONNEMENT :

- Climat et Risk Management.
- Gouvernance et RSE : faut-il éclater E/S/G ?
- L'évolution des obligations des entreprises dans les domaines extra-financiers : RSE/ESG/Taxonomie, ...
- Collecte et traitement des déchets, recyclage : risques et ressources.
- Atelier CLUB FRANCORISK : Logistique dans le développement des ressources naturelles en Afrique.

LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DU RISQUE ET/OU DE L'ASSURANCE :

- La *supply chain* et pénuries.
- Russie : perspectives et risques pour les entreprises.
- Risques et assurances cyber : où en est-on ?
- La fraude : retour en force ?
- Nucléaire : quels enjeux de souveraineté ?
- Crise énergétique : comment maîtriser les risques ?
- Vers un retour de la régionalisation de l'assurance ?
- Les brûlots de l'assurance : le retour !
- Actualités des captives.
- La gestion des risques d'innovation dans la construction.
- Faut-il revisiter les notions de risques politiques (guerre, émeutes, grèves) dans les contrats d'assurance ?
- L'inflation sociale.

L'ERM ET/OU LA COMPLIANCE

- Comment organiser la fonction de Risk Management ?
- Biais cognitif et perception du risque.
- L'évaluation des tiers.
- Le bouleversement numérique induit par le Data Act.

LES SUJETS CONCERNANT LE CAPITAL HUMAIN

- Evolution des risques liés au capital humain.
- Engagement et rétention des collaborateurs ; attractivité des entreprises. Comment appréhender les risques liés à ces enjeux ? Peut-on les mesurer ?
- Evolution des risques liés au capital humain.

LE THÈME CRISES/PCA :

- Les fondements de la résilience structurelle d'une entreprise face à une crise.
- Serious Game : Crises et PCA.

NOUVEAUTÉ

POUR LES 30^{ÈMES} RENCONTRES DES ATELIERS ORGANISÉS EN DUO !

- Atelier AMRAE / AFDCC : Comment gérer le risque crédit client ?
- Atelier AMRAE / CNPP : Risques associés aux nouvelles énergies liées à la mobilité
- Atelier AMRAE / DFCG : Impacts de l'inflation sur la gestion des risques et des assurances de l'entreprise.
- Atelier AMRAE / GENDARMERIE NATIONALE sur les cyber risques.
- Atelier AMRAE / INSURTECH : Tendances de l'innovation et de la « tech » dans l'assurance et la gestion des risques.

VENDREDI
03
FÉVRIER

SESSION PLÉNIÈRE

« Dans un contexte économique marqué par l'inflation, les difficultés d'approvisionnement et de recrutement, les entreprises résistent et l'activité se maintient. Mais s'ajoutent à cela la crise énergétique et le spectre d'une récession qui fragilisent particulièrement les PME. Pour se développer, elles doivent composer avec des enjeux majeurs de digitalisation et d'investissement pour renforcer leur compétitivité. Pour y faire face, les PME ne pourront faire l'impasse sur une gestion des risques indispensable à leur résilience. Quelles conséquences pour le chef d'entreprise ? Quel pourrait être le rôle des entreprises qui ont fait de l'approche par les risques une stratégie de développement, auprès des PME qui sont souvent un acteur de leur *supply chain* ? Quel rôle pour l'assureur et l'état dans l'accompagnement de ces entreprises qui seront les ETIs de demain ? »

INFOS PRATIQUES

LIEU

Centre International
de Deauville (CID)
1, avenue Lucien Barrière
14800 Deauville
Tél. : + 33 (0)2 31 14 14 14

L'accueil se déroulera au CID
et sera ouvert aux horaires suivants :
MARDI 31 JANVIER DE 17^h À 19^h
(pré-enregistrement)
MERCREDI 1^{ER} FÉVRIER DE 9^h À 19^h30
JEUDI 2 FÉVRIER DE 8^h30 À 19^h
VENDREDI 3 FÉVRIER DE 8^h30 À 14^h30

TARIFS D'INSCRIPTION

Les droits d'inscription comprennent :

- Inscription à l'ensemble des conférences et sessions des trois journées
- Accès aux pauses et aux 3 cocktails déjeunatoires,
- La soirée AMRAE sauf
 - pour les demandeurs d'emploi et retraités, pass région et pass collaborateurs – Coût 79€ HT
 - pour les étudiants – Coût 27€ HT

INSCRIPTION

	Inscription jusqu'au 28/10/2022	Inscription à partir du 29/10/2022
Membres AMRAE/FERMA	665 € HT	849 € HT
Autres participants	1 155 € HT	1 489 € HT
Retraité, Demandeur d'emploi	290 € HT	
Pass REGION* (valable uniquement le jeudi)	290 € HT	
Etudiants	121 € HT	
Etudiants Adhérents	97 € HT	

* Le Pass Région est réservé aux entreprises de la région Ouest. Il donne accès uniquement à la journée du jeudi 2 février.



VOUS APPORTER LA SÉRÉNITÉ
dans un monde qui change.

BESSÉ

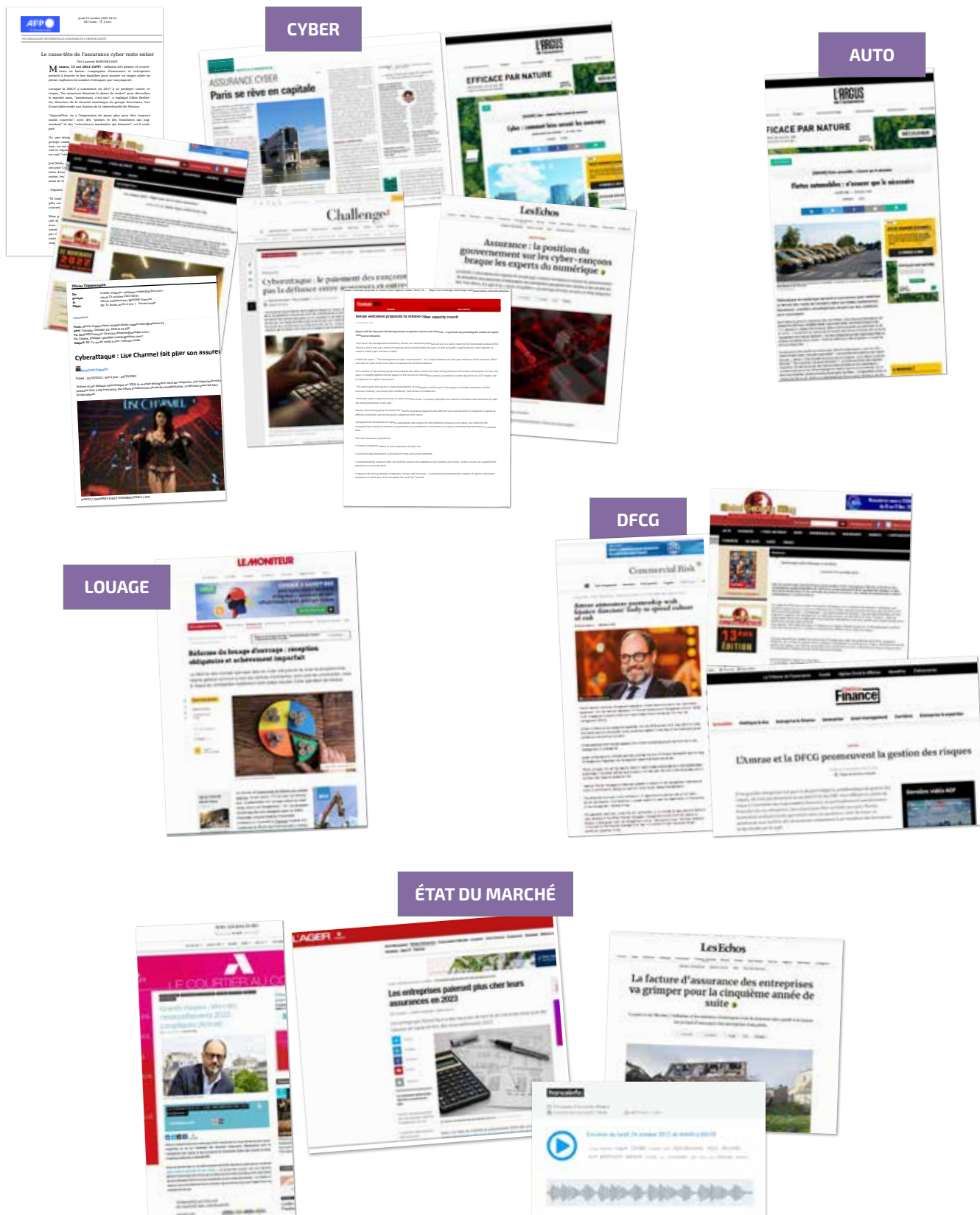
CONSEIL EN
ASSURANCES

/ Depuis près de 60 ans, les hommes et les femmes de Bessé sont les experts ultra spécialisés dans la gestion des risques et des assurances des entreprises. Chaque jour à vos côtés, ils conçoivent et pilotent des solutions sur-mesure qui vous apportent la confiance indispensable à votre réussite économique.

CB.IARD (commerciallement dénommée « Bessé Industrie & Services ») – Écrire à : 46 bis rue des Hauts Pavés 44000 Nantes – SAS au capital de 253 545 €
Siège social : 135 Boulevard Haussmann 75008 Paris – RCS Paris 873 800 023 – Conseil et courtier en assurances N° Orias 07 022 453 – www.orientas.fr
Liste des fournisseurs actifs disponibles sur www.besse.fr – LMWR 2020 – Crédit photos : Getty Images

Revue de presse

Le sujet cyber assurance, et notamment le rapport de la Direction générale du Trésor, le projet de loi de finances 2023, l'état du marché occupent le devant de la scène. Le partenariat avec la DFCG, le louage en construction et l'assurance des flottes automobiles ont également nourri les colonnes des médias.



RAPPORT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR



CAPTIVES



RUSSIE



SIGR



Mastère Prévention et gestion territoriale des risques : une formation pour les acteurs territoriaux du risque

Ce mastère créé il y a un an et demi, s'adresse aux professionnels souhaitant renforcer leurs connaissances et compétences en matière de prévention et gestion territoriales du risque. La cible est large : secteur public ou privé.

Si l'Institut national de service public (INSP) est récent, puisqu'il n'a succédé à l'Ena (École nationale d'administration) que début 2022, son mastère spécialisé Prévention et gestion territoriale des risques (MPGTR) dispose, lui, d'un historique plus ancien. Lancé initialement en 2004-2006 par l'École internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI) et l'Ena, sous l'appellation Mastère de gestion des risques, il est assumé exclusivement par cette dernière depuis 2012 sous le l'appellation MPGTR.

Le successeur de l'Ena fête donc cette année la dixième promotion du mastère spécialisé. Preuve du sérieux des enseignements dispensés, s'il en fallait une, la conférence des grandes écoles a renouvelé en 2019 l'accréditation du mastère pour six ans.

Le territoire, au cœur de tous les risques

Cette formation s'adresse en priorité à des professionnels évoluant dans un environnement d'évaluation des risques, de communication et de gestion de crise, dans les domaines de la sécurité civile, de la santé publique ou de l'environnement. Avec au cœur du sujet, un enjeu territorial. Aussi bien dans les rangs des collectivités locales (agents ou élus) que dans ceux des organismes publics ou dans les organisations privées. Le mastère s'adresse également aux professionnels souhaitant se spécialiser dans la prévention et la gestion du risque, ou se réorienter.

L'ambition de la formation est résumée par sa responsable pédagogique, Hripsimé Torossian : « Grâce à une approche systémique, nous souhaitons former des profils capables de comprendre l'ensemble des risques auquel un territoire est confronté, d'établir des liens entre eux, d'avoir une vision globale afin d'analyser et gérer une situation complexe. Sur les territoires, de multiples acteurs interviennent, il faut être en

capacité d'avoir une vision supérieure pour comprendre les interactions des risques et situations de crise potentielles ».

C'est ce qu'était venu chercher François Schwetterlé, qui a suivi le master en 2009. « Cette formation nous permet de prendre de la hauteur, d'avoir une vision globale et générale de la gestion des risques sur un territoire. » Aujourd'hui risk manager, responsable de la maîtrise des risques pour le Syndicat des eaux et de l'assainissement d'Alsace (SDEA), il réalise régulièrement des cartographies des risques pour une vingtaine de process différents. Dans sa mission, il peut exploiter les connaissances issues des enseignements du mastère en matière de risques technologiques, de détection des risques, de sécurité civile, de santé publique, etc.

Accessible aux détenteurs d'un niveau Bac + 5, la formation se déroule sur mois pour un coût de 9 500 euros (éventuellement finançable par l'employeur). À raison de deux jours par semaine pendant 26 semaines. Un rythme qui



INSP
Institut national
du service public


**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

« Nous souhaitons former des profils capables de comprendre l'ensemble des risques auquel un territoire est confronté, d'établir des liens entre eux, d'avoir une vision globale afin d'analyser et gérer une situation complexe. »

Hripsimé Torossian,
responsable pédagogique
du mastère MPGTR.



L'Institut national de service public (ex-Ena), à Strasbourg.

permet, selon Oumaima Mounsif, compliance officer du groupe Synelience et fraîchement diplômée de la promotion 2019-2021, d'assumer ses responsabilités professionnelles (à condition de bien s'organiser) tout en appliquant immédiatement les nouveaux apprentissages. « On apprend et on pratique en même temps, c'est idéal pour remettre en cause très vite sa vision et sa façon d'analyser la situation », dit-elle. Oumaima Mounsif s'était lancée dans l'aventure pour acquérir une approche globale des risques. « Je suis spécialisée dans le risque cyber et j'ai été amenée à intervenir de plus en plus sur le secteur de la santé. J'ai constaté qu'il y avait une diversité importante d'acteurs dans ce domaine, aux approches et contraintes très différentes. Mon Bac + 5 m'avait donné la technique mais pas les outils pour une posture globale. Grâce à ce mastère, j'ai changé mes lunettes de lecture, pour mieux comprendre la vision de mes interlocuteurs ».

Un triptyque public-privé-académique

L'enseignement est organisé en modules sur vingt-six semaines, pour des promos de vingt étudiants. Par exemple : « penser les risques et les modes d'action en matière de prévention », « L'État et la protection des populations civiles », « analyse et évaluation des politiques publiques des risques », « risques liés à la nature et à l'environnement », « le numérique comme risque systémique », « risques liés à l'activité humaine : industriels et technologiques », etc. « Aucun des

étudiants ne travaillera avec la totalité des risques évoqués pendant ce mastère. En revanche, ils auront acquis la capacité de prendre en compte d'autres risques que ceux qu'ils pratiquent au quotidien », insiste Hripsimé Torossian.

Chaque année, les enseignements sont révisés car le sujet des risques est très mouvant, et les données transmises doivent être parfaitement actualisées. « Nous évaluons en permanence l'évolution des risques, l'émergence de nouveaux enjeux et nous mettons à jour tous les changements de réglementation afin que nos étudiants disposent des informations les plus précises possibles », souligne la responsable pédagogique de la formation.

Les enseignements sont dispensés par un triptyque d'enseignants associant des intervenants issus du secteur privé, du secteur public et du monde académique. La compliance officer du groupe Synelience confirme : « J'ai suivi de très nombreuses formations à l'étranger, et la diversité des intervenants n'est pas toujours évident. Dans ce mastère, j'ai beaucoup apprécié de bénéficier de cours dispensés par des enseignants issus de différents horizons. L'enseignement académique, parfois négligé dans les mastères, est très important pour construire nos méthodologies », ajoute-t-elle.

« J'apporte des concepts théoriques et des exemples empiriques », explique Yvonne Merle, sociologue et enseignante du MGPTR (module sur les risques et catastrophes industrielles). Je leur présente des travaux précurseurs, je leur donne des références conceptuelles, des

Nous avons bien plus à vous offrir que vous ne pensez

PROXIMITÉ | EXPERTISE | SUR-MESURE



L'ambition est le chemin du succès

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

Pour en savoir plus sur nos solutions d'assurance dédiées aux entreprises, visitez notre site [**msamlin.com/france**](https://msamlin.com/france)



« Je suis spécialisée dans le risque cyber et j'ai été amenée à intervenir de plus en plus sur le secteur de la santé. »

Oumaima Mounsif,
compliance officer du groupe Synelience.

cadres théoriques. Avec pour ambition que chacun d'entre eux s'approprient ces informations et les exploitent plus ou moins directement dans leur situation propre. J'apporte une posture de chercheur, à l'esprit critique et novateur», ajoute la chercheuse.

Venu d'un tout autre horizon, le préfet Henri Masse, qui avait dû par exemple gérer la tempête Xynthia en 2010, intervient de son côté, depuis six ans, dans le cadre du module sur la protection des populations. « Je sensibilise les étudiants à la gestion d'une population confrontée à une situation imprévue et/ou critique. Le fil rouge étant que ces populations

soient préparées pour qu'elles ne subissent pas l'événement», note-t-il. Autre profil d'intervenant, celui de Carole Dautun, responsable management de crise dans le secteur bancaire. Elle propose un module introductif général sur le risque, « avec des fils que les autres intervenants reprendront plus en détail ». Au menu : l'histoire du risque, des études de cas et beaucoup d'interactions. Des interactions et des travaux de groupe enrichis par la large diversité des profils des étudiants, tous issus de milieux professionnels différents.

Un certain nombre de diplômés du mastère sont adhérents de l'Amrae. ■



Très apprécié par les étudiants, le créative légo serious game permet de créer des modes de coopération originale.



Une offre globale pour les grands comptes,
en France et à l'international.

Le Groupe Polyexpert développe son offre à destination des grands comptes internationaux, de leurs courtiers et de leurs assureurs. Au travers de ses différentes entités, le Groupe propose une offre globale toutes branches, adaptée aux besoins des entreprises et des exigences des assureurs.

Dommages aux biens



Incendies
Explosions



Bris de
machine



Pertes
d'exploitation

Construction



Incendies



Effondrement



Malfaçon

Responsabilité Civile



RC
Générale



RC
Professionnelle



RC
Produit

Risques spéciaux



Risque
Cyber



Fine
Art



Annulation
d'évènements

Transport



Expertise



Prévention



Conseil

Un réseau à l'International



Anne-Marie Pires

Responsable des opérations entreprises

P 06 85 18 07 99

pxp-entreprises@polyexpert.fr

www.polyexpert.fr



Ferma European risk forum 2022

Depuis Copenhague, où Ferma, fédération européenne du risk management, tenait son forum annuel les 9, 10 et 11 octobre, une invitation a été lancée à l'Europe de s'engager dans un partenariat public-privé pour anticiper l'inévitable montée des risques. Retour en images



Vers un meilleur transfert de risque

« Les risk managers sont frustrés par le manque de soutien du secteur de l'assurance. L'absence d'un transfert de risque suffisant ralentira les investissements dans les technologies innovantes. Franchement, je n'ai pas l'impression que tous les assureurs comprennent qu'il y a une occasion d'étendre leur implication sociétale. Faisons équipe ! »

Dick Weneger, président de Ferma.

Trois animations de l'Amrae sur des questions systémiques.



« L'enquête Amrae LUCY, sur la cyberassurance permet le dialogue au niveau des différents pays elle a permis de challenger les débats en mettant des chiffres sur les problématiques assurantielles, de briser les tabous et d'échanger en s'appuyant sur des données fiables et non sur des perceptions. »

Philippe Cotelte, administrateur et président de la commission cyber vice-président de Ferma, dans sa Masterclass « Cyberrisk & insurance. »



« La mise en application de la directive CSRD et puis de la CSDs visera plus d'entreprises que celles déjà concernées par la DEF et le devoir de vigilance. Préparons la transition de la partie « extra financière » qui touchera les systèmes comptables et financiers tout en faisant évoluer la conformité. Cela va impacter les systèmes comptables et financiers et ce sera encore plus le cas avec la CSRD et la CSDs. »

Philippe Noirot, administrateur et pilote du comité scientifique à la Masterclass « Sustainability »



« Trois mots-clés. Visibilité : il n'est plus possible d'être face à des risques aussi grands et d'avoir une visibilité aussi médiocre sur ses expositions sur la chaîne de valeur en amont et en aval. Agilité : sortons de ces modèles où la moindre perturbation a des impacts catastrophiques. Continuité d'activité : elle sera déterminante pour apporter une réponse à des situations non anticipées. »

Michel Josset, administrateur et président de la commission dommages et prévention Workshop « Managing risk and #resilience in the supply chain in a world of transition. »



« L'Europe traverse une transformation sans égale. Avec de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, les défis se sont encore accrus. Nous sommes dans un nouveau monde, de plus en plus incertain. Au sein de la Commission, nous essayons d'identifier les risques et de nous préparer au prochain choc ou à la prochaine crise. »

Maros Sefcovic, vice-président de la Commission européenne.



« Les pertes des deux dernières années ont provoqué une pause. Le secteur privé avait été touché par des « cyberpertes d'environ 5 000 milliards de dollars en 2021, qui pourraient facilement atteindre 10 000 milliards de dollars d'ici 2026. La solution réside dans le partage des données, ainsi que dans la transparence et les partenariats. »

Xavier Veyry, directeur général d'AXA XL.

La veille sur les risques de demain Cyber, gouvernance, réglementation, ESG : tout qu'il ne faut pas rater au 4^e trimestre.

Conjoncture

La France en récession en 2023

Les économistes revoient leurs prévisions pour l'année prochaine. Et les dernières données ne sont pas bonnes. Allianz Trade, juge ainsi qu'en 2023 la crise énergétique et la hausse des taux d'intérêt limiteront la croissance du PIB mondial à seulement 1,5%, comme en 2008. La zone euro entrerait ainsi en récession en 2023 avec une baisse de 0,8% de son PIB, principalement en raison de la flambée des prix de l'énergie. Au niveau français? C'est aussi la récession qui s'annonce l'an prochain, avec une contraction du PIB estimée à 0,6%.

Cyber

Un outil d'évaluation en 15 questions

Le site gouvernemental cybermalveillance.gouv.fr vient de mettre à disposition un questionnaire d'évaluation du niveau de cybersécurité de ses sites internet. Simple et accessible, l'outil permet en seulement 15 questions, de savoir où on en est et de définir les premiers actes d'amélioration. A destination tant des entreprises que des collectivités ou des associations.

Voir : <https://www.cybermalveillance.gouv.fr/tous-nos-contenus/bonnes-pratiques/mon-site-internet-est-il-securise>

Analyse des risques

La qualité des cartographies publiées progresse

Le « 12^e baromètre des pratiques et tendances en matière de reporting extra-financier en France », récemment publié par Mazars (à partir de l'étude de 70 documents de références de sociétés du CAC 40 et du SBF 120) révèle que 28% des entreprises ont publié dans leur DPEF 2021 (Déclaration de Performance extra-financière) une cartographie dans laquelle les risques identifiés sont classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de l'importance de leur impact. Par ailleurs, 81% des entreprises ont utilisé en 2021 une méthodologie d'analyse des risques unique, adressant à la fois le volet financier et extra-financier. Elles n'étaient que 63% en 2020. Enfin, les entreprises du panel ont identifié en moyenne 12 risques extra-financiers, contre 11 en 2020.

Fraude

Les grandes entreprises particulièrement visées

La dernière étude sur la fraude réalisée par Allianz Trade et la DFCG (Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion) révèle une corrélation directe entre la taille des entreprises et l'exposition au risque de fraude. Ainsi, 77% des entreprises affichant un chiffre d'affaires compris entre 50 et 100 M€ ont subi au moins une tentative de fraude en 2022. Elles sont 91% au-delà de 100 M€ de chiffre d'affaires! Le bilan est inquiétant : 57% des entreprises ont subi au moins une fraude avérée en 2022 (82% au delà de 100 M€ de chiffre d'affaires). Les secteurs des services, du commerce et la distribution semblent particulièrement ciblés. Avec, aux premiers rangs, les fraudes au faux fournisseur et faux président, puis l'intrusion dans les systèmes informatiques, que ce soit dans le but dérober des données ou de réclamer une rançon. Par ailleurs, les projections sont alarmantes : 78% des entreprises craignent une accentuation du risque de fraude d'ici la fin de l'année. En revanche, contrairement à ce que beaucoup redoutaient, il n'y aurait pas eu d'augmentation des attaques informatiques suite à l'invasion de l'Ukraine.

Ressources humaines

La gestion des talents au premier rang des risques

Le recrutement et la gestion des talents n'ont jamais été aussi cruciaux. Une enquête menée par Trintech au premier trimestre 2022 révèle que 74% des professionnels de la finance d'entreprise jugent que l'acquisition et la rétention des talents seront le risque principal des 12 prochains mois.

Conformité

Les sujets ESG insuffisamment pris en compte dans la conformité

Selon une enquête du cabinet Hogan Lovells, les entreprises ont du mal à intégrer les questions ESG (environnement-social-gouvernance) dans leurs programmes de conformité. Menée auprès de 600 entreprises multinationales, l'enquête « Navigating Deep Waters » montre que les sujets ESG sont encore mal connus, que l'engagement des parties prenantes de l'entreprise est insuffisant, qu'il faut mieux surveiller les risques présentés par des tiers et enfin, rester vigilant face à la corruption tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, 78 % des entreprises interrogées signalent un manque de connaissances et de compétences en matière d'ESG et 57 % citent un manque d'engagement.

États-Unis

Quand l'inflation sert le climat

Adopté le 12 août, le texte américain sur la réduction de l'inflation (IRA ou Inflation reduction act) marque aussi un vrai changement en matière de lutte contre le changement climatique. Cette loi, qui prévoit près de 400 Mds\$ de dépenses publiques et de crédit d'impôt sur 10 ans, devrait entraîner une réduction de 40 % des émissions américaines de gaz à effet de serre (par rapport à 2005). Les observateurs jugent qu'elle permettra également à moyen terme, de réduire l'impact des risques climatiques extrême et l'inflation. Notamment, grâce au soutien des énergies renouvelables et à des subventions aux technologies assez récentes de stockage d'énergie ou d'hydrogène vert. Un axe promeut également la construction de chaînes d'approvisionnement propres.

Gouvernance

Les conseils d'administration manquent cruellement de diversité

Tous pareils dans les conseils d'administration français ? La réalité semble à la hauteur des clichés, selon une étude récente de KPMG sur la diversité au sein des CA. Les administrateurs français interrogés par l'Audit committee institute du groupe d'audit et conseil ont avoué que, s'ils avaient le choix, ils feraient notablement évoluer la composition de leurs CA (à 68 %) et même de façon « radicalement différente » (pour 11 % d'entre eux). 58 % des administrateurs français se disent préoccupés (10 % « extrêmement préoccupés ») par le fait que le manque de diversité des points de vue au sein des CA puisse empêcher l'émergence de discussions judicieuses. Sept administrateurs sur dix jugent que les débats autour des questions stratégiques sont « inégaux » au sein du conseil, faisant de l'amélioration de la qualité des débats un point de vigilance-clé. Ce qu'il manque ? La diversité de compétence, notamment en technologie (pour 63,2 % des répondants), suivie à égalité par la diversité d'origine ethnique et par la diversité de nationalités (52,6 %).

Protection des données

Les États-Unis lancent leur projet de RGPD

C'est une autre évolution majeure qui s'annonce outre-Atlantique : la Federal trade commission (FTC), l'autorité américaine de la concurrence et de la consommation, a entamé l'élaboration de nouvelles règles sur la protection des données personnelles. Soutenue par Joe Biden, cette réglementation serait, à l'image du règlement européen sur la protection des données (RGPD), contraignante pour les entreprises américaines en matière de collecte et de gestion des données.

Information extra-financière

Les sujets ESG insuffisamment pris en compte dans la conformité

Après de longues discussions, les instances européennes - Parlement, Conseil et Commission - ont trouvé fin juin un accord sur la nouvelle directive relative aux informations extra-financières. Dit CSRD, pour « Corporate sustainability reporting directive », ce texte constitue un important saut en avant par rapport à l'actuelle « NFRD », pour « Non financial reporting directive ». Applicable, selon la taille des entreprises, à partir du 1^{er} janvier 2025, il introduit pour la première fois une obligation de reporting et de vérification d'informations normées en matière de durabilité pour la majeure partie des entreprises européennes y compris les PME.

Par Mehdi Ferron, consultant ISR et Xavier Leroy, Head of advisory services, EthiFinance.

Risques et opportunités de la taxonomie européenne

Le règlement européen du 18 juin 2020 sur la taxonomie des activités vertes pose le cadre des investissements durables. Clé de voûte du plan d'action de l'Union européenne pour la finance durable, il porte deux objectifs, créant chacun des obligations pour les entreprises et les acteurs financiers.

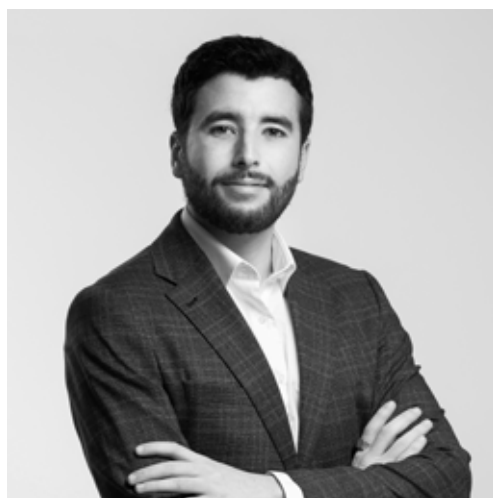
Premier objectif de la taxonomie, répondre à une demande croissante de la société, des marchés et des régulateurs sur la définition d'une «activité verte». Le règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 sur la taxonomie des activités vertes tranche la question : une activité économique ne peut être considérée comme durable sur le plan environnemental que lorsqu'elle contribue substantiellement à l'atteinte de l'un des six objectifs environnementaux de l'Union européenne (UE)¹, sans porter de préjudice important aux cinq autres.

Deuxième objectif, la transparence des entreprises et des investisseurs financiers sur le caractère effectivement durable de leurs activités et de leurs investissements. La taxonomie entend lutter ici contre le «greenwashing» en imposant une définition de la durabilité environnementale et en imposant un système de mesure et de reporting des actions des entreprises en faveur de l'environnement.

Socle commun et grandes avancées

Afin de se fonder sur un socle commun au sein de l'UE pour l'analyse de leurs activités, les entreprises doivent se référer à un autre texte européen, le règlement délégué du 4 juin 2021 (UE 2021/2139). Ce texte impose une classification des activités économiques éligibles pouvant contribuer aux objectifs de durabilité. Il définit avec précision les critères d'examen technique à respecter pour que ces activités éligibles puissent être qualifiées «durables». Les entreprises devront donc se référer à ces référentiels pour mesurer et communiquer la durabilité environnementale de leurs activités.

Il s'agit d'une grande avancée qui permettra aux entreprises européennes d'un même secteur de comparer l'impact de leurs activités sur l'environnement, sur la base de critères communs. Cela rendra également possible la



Mehdi Ferron, consultant ISR, EthiFinance.

mesure dans le temps des actions de transition mises en œuvre par les entreprises pour se diriger vers un modèle économique plus durable.

Quel calendrier ?

2022 marque la première échéance de la taxonomie. Toutes les entreprises soumises à la publication d'informations non financières (environ 11 500 entreprises européennes, employant plus de 500 salariés et générant un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros) doivent publier les parts de leur chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation associées à des activités éligibles à la taxonomie.

Dès 2023, les entreprises devront publier les mêmes indicateurs, qui cette fois seront associés à des activités éligibles et alignées à la taxonomie. Elles devront alors se référer exclusivement aux référentiels pertinents pour leurs activités décrits dans les actes délégués du règlement européen pour mesurer leur durabilité environnementale.

Pour l'heure, seuls les deux premiers objectifs de durabilité - l'atténuation et l'adaptation au

1. Les objectifs environnementaux de l'UE sont précisés à l'article 9 du règlement (UE) 2020/852 : l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique, l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et la réduction de la pollution et la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

	2022	2023	2024
Entreprises	Eligibilité du CA, des CapEx et des OpEx sur les 2 premiers objectifs	Alignement du CA, des CapEx et des OpEx alignés sur les 6 objectifs	Alignement du CA, des CapEx et des OpEx alignés sur les 6 objectifs
Investisseurs	Eligibilité des investissements sur les 2 premiers objectifs	Eligibilité des investissements sur les 6 objectifs	Alignement des investissements sur les 6 objectifs
Assureurs	(1) Eligibilité des activités de souscription d'assurance non-vie (2) Eligibilité des investissements sur les 2 premiers objectifs	(1) Alignement des activités de souscription d'assurance non-vie (2) Eligibilité des investissements sur les 6 objectifs	(1) Alignement des activités de souscription d'assurance non-vie (2) Alignement des investissements sur les 6 objectifs

changement climatique - ont fait l'objet d'un acte délégué. Les entreprises ne peuvent dès lors identifier qu'une liste restreinte d'activités éligibles (environ 90), et ne qualifier leur durabilité environnementale que sur ces deux volets. Toutefois, sauf contrainte de calendrier de l'UE, les actes délégués relatifs aux quatre autres objectifs devraient être publiés d'ici à fin 2022.

Opportunités pour les entreprises

Pour les entreprises en avance sur les enjeux liés à la transition écologique, la taxonomie est une vraie opportunité de mettre en avant le caractère durable de leurs activités, sur la base d'un standard partagé par tous les États membres. Si les obligations de mesure et de reporting ne concernent aujourd'hui que les entreprises de plus de 500 salariés, il est néanmoins possible pour toutes les autres de témoigner de leur durabilité en utilisant le cadre de la taxonomie.

Le texte européen a été pensé comme le fondement d'autres politiques en faveur de l'environnement et de soutien aux activités durables. À titre d'exemple, les entreprises concernées par la taxonomie pourront bientôt s'appuyer sur le standard « EU Green Bonds » pour émettre des obligations vertes². Autre exemple, chaque État membre a d'ores et déjà l'obligation de se référer aux objectifs et aux critères de la taxonomie dès lors qu'il légifère en matière de durabilité des activités économiques ou des produits financiers³. Il est très probable que le socle établi par la taxonomie conditionne les politiques de subvention des États et les aides attribuées par les programmes européens de soutien à l'économie et à l'industrie.

Enfin, la taxonomie côtoie un cadre réglementaire plus large relatif à la promotion

de la finance durable au sein de l'UE. Depuis 2021, les investisseurs sont soumis à une série de normes leur imposant une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux dans leurs investissements : SFDR⁴ et certaines dispositions de MiFID II⁵ au niveau européen, ou l'article 29 de la loi Énergie Climat votée en 2019. Les investisseurs désireux de mettre en avant la durabilité de leurs investissements doivent progressivement s'appuyer sur la taxonomie dans leurs stratégies d'investissement et leurs obligations de transparence. Les entreprises en mesure de démontrer un niveau important d'alignement à la taxonomie sont ainsi en position d'attirer les investisseurs qui commercialisent des fonds classifiés « durables » au sens de la réglementation européenne.

Quels risques pour les entreprises ?

La problématique de l'alignement des entreprises à la taxonomie doit aussi être considérée dans le cadre de la gestion des risques. Car l'alignement permet de valider le respect de normes sectorielles et d'éliminer les risques associés aux risques financiers, juridiques ou de transition, devenant ainsi une sorte de « passeport » à la durabilité environnementale.

Par exemple, l'alignement de l'ensemble des activités liées à la construction automobile est conditionné par la conception ou la vente de véhicules émettant moins de 50 g de CO₂/km. Ce critère est repris à l'article 8 du règlement (UE) 2019/631 d'avril 2019 établissant des normes de performance en matière d'émissions de CO₂ pour les voitures particulières neuves et les véhicules utilitaires légers neufs. Ce règlement crée une taxe sur les émissions excédentaires devant être payée par les constructeurs⁶. Par ailleurs, le droit français impose aux centrales de réservation de taxis et



Xavier Leroy Head of advisory services d'EthiFinance.

2. Proposition de Règlement (UE) 2021/0191 sur les obligations vertes européennes

3. Article 4 du Règlement (UE) 2020/852

4. SFDR : Sustainable finance disclosure regulation. Règlement (UE) 2019/2088 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers

5. MiFID : Markets in financial instruments directive <https://www.esma.europa.eu/policy-rules/mifid-ii-and-mifir>

6. Article 8(2) du Règlement (UE) 2019/631 : « La prime sur les émissions excédentaires [...] est calculée selon la formule suivante (émissions excédentaires × 95 EUR) × nombre de véhicules nouvellement immatriculés.

Gestion des risques

Les établissements financiers et les entreprises face à de nouveaux enjeux



Alain Le Corre

partner de la practice
Risk Management
membre de l'AMRAE



Fabien Graeff

partner de la practice
Corporate Risk Services
membre de l'AMRAE et
membre certifié de l'Institut
des actuaires

Leader français du conseil en gestion des risques, Optimind accompagne ses clients, banques et grandes entreprises autour de la définition de la stratégie, de la gestion des risques et de la transformation. La practice Risk Management couvre, en termes d'expertise opérationnelle et méthodologique, les principales problématiques liées à la conformité réglementaire et à la gestion des risques.

Environ 70 % des risques actuels ne sont pas couverts par les organismes traditionnels d'assurance. En sachant cela, quelles sont les solutions proposées en faveur des grandes entreprises qui souhaitent à la fois couvrir et financer ces risques ?

Fabien Graeff : Afin de couvrir ces risques, il existe trois grandes familles de financement des risques.

La première est l'auto-assurance pure qui est soit « imposée » (pas d'assurance) soit « désirée » : je connais le risque ; j'ai une appétence et une surface financière suffisamment large pour assumer les risques.

La seconde est le marché de l'assurance qui reste la solution traditionnelle efficiente. Néanmoins, beaucoup de risques ne sont pas assurables ou mal assurables en *Hard Market*.

La troisième et dernière est la *captive*. Elle sert à pallier l'inefficacité du marché de l'assurance. Ce véhicule d'assurance qui est créé par un *corporate*, hors *core business*, est dédié à la couverture de ses propres risques. Il y a deux avantages, d'une part, la possibilité d'arbitrer le

marché d'assurance avec des primes moins chères ou des capacités complémentaires et, d'autre part, permettre de couvrir les risques non-assurables, pour partie et en tout cas. Cela permet, par rapport à une solution d'auto-assurance pure, de gérer le risque sur la durée.

Avez-vous des conseils à donner pour optimiser le processus de gestion des risques et le rendre immédiatement opérationnel ?

Alain Le Corre : L'optimisation du processus de la gestion des risques doit reposer sur trois fondamentaux incontournables. En premier lieu, il convient d'être en veille permanente pour pouvoir anticiper les changements d'environnement d'activité et les changements réglementaires. Ensuite, il faut pouvoir démontrer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques pour enfin consolider et piloter cette gestion des risques et donc éclairer le *management* et la prise de décisions en association avec la stratégie du plan d'entreprise.

Fabien Graeff : Comprendre ces risques, les tenants et les aboutissants, demeure primordial. Appréhender les outils disponibles sur le marché pour couvrir ces risques et comprendre l'articulation entre les outils est également fondamental. Un peu plus haut, j'ai parlé de trois grandes familles d'outils dont la *captive* est bien entendu, l'élément central qui permet de créer du lien entre l'auto-assurance pure et le marché d'assurance traditionnel.

Focus sur le risk management

Les activités de fourniture de services d'assurance (non-vie) sont également concernées par la taxonomie. Les critères fondant l'alignement des services d'assurance reposent sur la prise en compte des risques de durabilité auxquels sont soumises les entreprises assurées et la mise en œuvre d'une tarification plus favorable aux entreprises qui ont mis en place des solutions d'adaptation au changement climatique, au sens de la taxonomie.

En conséquence, les assureurs seront incités à faire une distinction entre leurs clients sur la base de leur alignement à la taxonomie, c'est à la dire de la détention du passeport à la durabilité environnementale.

Parallèlement, les entreprises déjà attentives aux critères de pérennité, de conformité et de solvabilité de leurs assureurs devront également vérifier le degré d'alignement de ces derniers à la taxonomie¹.

Cela demandera tant aux entreprises qu'aux assureurs la mise en place des processus nécessaires à la collecte, la mise à jour et la consolidation de ces données, dans lesquels les risk managers joueront un rôle clé dans un calendrier contraint. Il reste également une part d'inconnu dans la transposition des textes relatifs à la taxonomie qui restent à paraître, devant permettre une analyse holistique de la durabilité environnementale des activités et garantir la fiabilité des données publiées.

1. Lucia Alessi, Stefano Battiston, « Two sides of the same coin: Green Taxonomy alignment versus transition risk in financial portfolios », International Review of Financial Analysis, 2022

MiFID II et les préférences en matière de durabilité des clients

Le règlement délégué (UE) 2021/1253 est entré en vigueur le 2 août 2022, et intègre la notion de « préférence en matière de durabilité des clients ». Il permet au client d'une entreprise d'investissement d'exiger la fourniture d'un produit financier présentant un niveau de performance environnementale ou sociale minimal, en se référant à la taxonomie, ou à la classification SFDR.

VTC un minimum de 10% de véhicules (35% en 2029) respectant ce critère d'émissions maximum de 50 g CO₂/km. Cet exemple montre que si les constructeurs automobiles ne s'alignent pas à la taxonomie, ils s'exposent à des coûts supplémentaires et à la fermeture de certains marchés.

Certaines entreprises fortement polluantes seront financièrement pénalisées par la transition vers une économie à faible émission de carbone. Les investisseurs considéreront que ces entreprises présentent un niveau de risque trop élevé à long terme car elles seront insuffisamment résilientes aux évolutions juridiques, fiscales et de marché : on parle alors d'actifs échoués. La taxonomie présente une grille d'analyse permettant de quantifier ce risque, l'alignement des entreprises

représentant un gage de résilience. À ces aspects financiers viennent s'ajouter des risques liés à la réputation, au positionnement commercial et à la marque employeur, autant de dimensions qui renforcent l'importance de la prise en compte de la taxonomie. On peut s'étonner de la radicalité de ces mesures : certaines de ces activités sont critiques dans les chaînes de valeurs (fournitures de produits de base entrant dans les chaînes de production) et ne sont ni substituables aujourd'hui, ni réellement améliorables sur le plan environnemental (quelques pourcents d'optimisation possibles, guère plus). La taxonomie a une approche binaire qui risque de pénaliser ces secteurs et par ricochet d'impacter fortement l'aval. Là encore, une approche par les risques dans leur globalité - et non via un seul prisme - serait intelligente et vertueuse ! ■

Le règlement (UE) 2019/2088 - SFDR

Publié en 2019, il impose de nouvelles obligations de transparence aux acteurs des marchés financiers, notamment en termes de prise en compte des risques en matière de durabilité (matérialité financière) et d'incidences négatives sur les facteurs de durabilité (matérialité environnementale ou sociale).

Il crée deux nouvelles catégories de produits financiers :

- les produits « article 8 » qui promeuvent des caractéristiques environnementales ou sociales,
- les produits « article 9 », ou produits d'investissement durable.

Les acteurs financiers commercialisant ces produits devront s'astreindre à des obligations de transparence et de reporting renforcées. Ils devront également utiliser le cadre de la taxonomie pour mesurer la durabilité environnementale de leurs investissements.

Un an après l'entrée en vigueur du règlement, environ 40 % des fonds d'investissement sont classifiés « article 8 », et 5 % des fonds ont opté pour la classification « article 9 »¹

1. Morningstar, « SFDR Article 8 and Article 9 Funds: Q1 2022 in Review », 5 mai 2022

Rencontres économiques 2022 d'Aix-en-Provence

Performances plurielles : la gestion des risques pour « décider avec les parties prenantes »

Le mercure qui tutoyait les 34° en juillet dernier à Aix-en-Provence n'a pas freiné l'ardeur des participants des 22^e Rencontres économiques (REAix22). Le thème, d'actualité : « Réussir les transformations du monde » a réuni 364 intervenants. Transition verte et économie responsable étaient au cœur de la table ronde « Décider avec les parties prenantes » à laquelle intervenait Oliver Wild, président de l'Amrae. La parole était déverrouillée.



© Robin Ruquet (Glasshouse pour les Rencontres Économiques)



De gauche à droite : Olivier Pastré (Cercle des économistes), Oliver Wild (Amrae), Laura Hartman (CGT Suède), Lucie Basch (Too Good to Go), Hippolyte Marketty (Allen & Oven) et Stéphanie André (France 24).

Les intervenants de la table ronde

Lucie Basch, présidente de « Too Good to Go », Laura Hartman, économiste en chef de la Confédération générale du travail suédoise, Hippolyte Marquetty, associé chez Allen & Overy et Oliver Wild, président de l'Amrae, directeur des risques et des assurances du groupe Veolia. Coordination : Olivier Pastré, membre du Cercle des économistes. Modération : Stéphanie André, présentatrice journaliste sur France 24.

Faire bouger le système ? Donner la priorité à l'approche du bas vers le haut (bottom down), cartographier et écouter les parties prenantes et utiliser le poids et les ressources de l'entreprise.

Pour appréhender et débattre de cette thématique, les intervenants de la table ronde ont mobilisé pédagogie et force de conviction face à un auditoire plein d'interrogations sur le devenir à court et long terme de l'économie. Outre Oliver Wild, Brigitte Bouquot, vice-

présidente et Frédéric-Jean Hoguet, directeur pôle adhérents et coordination communication, représentaient l'Amrae dans le cadre du partenariat avec le Cercle des économistes. Dans quelle mesure les acteurs économiques peuvent-ils décider ensemble des décisions à prendre pour maximiser les profits, tout en assurant une redistribution satisfaisante dans une économie responsable ?, a questionné la journaliste Stéphanie André pour lancer le débat.



« On a vécu avec Jupiter, il va falloir vivre avec Sully. »

Olivier Pastré, Cercle des économistes.

« Se désintoxiquer de la dictature des marchés »

« Les parties prenantes sont les investisseurs institutionnels, les syndicats, les associations de consommateurs et de fournisseurs. Elles sont la négation du libéralisme absolu. Il faut leur donner la primauté. Ce qui est le contraire de ce que l'on a fait pendant 40 ans avec l'approche keynésienne, explique l'économiste Olivier Pastré, avec une liberté de ton surprenante. On a vécu avec Jupiter, il va falloir vivre avec Sully, poursuit-il. « La base » doit avoir au moins une fois par semaine de la viande pour qu'il y ait une cohésion sociale. Autre transformation, professe-t-il devant un auditoire plutôt libéral, se désintoxiquer de la dictature des marchés, de la rentabilité à deux chiffres, du court-termisme, et conditionner les interventions de l'État au redémarrage de l'ascenseur social. Plutôt que de « bêtement » augmenter le Smic, mieux vaut donner de l'espoir aux jeunes, dit-il en substance.

Enfin, mettre un terme au greenwashing des investisseurs est une absolue nécessité, tonne-t-il. Au-delà de la provocation, l'économiste a insisté sur la place que doivent reprendre les corps intermédiaires et les syndicats « dont les moyens sont trop faibles ». Propos corroborés par Laura Hartman (lire l'encadré) et par l'avocat Hippolyte Marquetty en évoquant le procès du directeur général de l'Union des industries et métiers de la métallurgie « qui voulait fluidifier les relations sociales puisque lui-même, finançait des syndicats depuis les années 50 ».

L'avocat plaide aussi pour que les salariés présents dans les comités RSE soient plus représentés au sein des conseils d'administration et pour la prolongation des efforts en matière d'intéressement et la participation.

Une conviction partagée par Lucie Basch qui a choisi de créer une entreprise et non une association. « J'ai tenu à ne pas être une association parce que je veux et je crois pertinemment que l'entreprise est vraiment le véhicule d'impact le plus efficace. Et l'idée, c'est de considérer l'argent comme un moyen et non pas comme une fin. Notre rôle, c'est de lutter contre le gaspillage alimentaire. On a besoin d'un modèle économique dans le monde capitaliste pour maximiser notre impact, pour créer des emplois et pour mettre tous ces talents au service d'une cause qui leur est chère. Mais notre mesure de performance principale, c'est le nombre de repas sauvés au quotidien, soit plus de 300 000 par jour. », commente la fondatrice de Too good to Go.



Brigitte Bouquot, vice-présidente de l'Amrae est à l'origine du partenariat avec le Cercle des économistes.

Contraintes et consensus : les voies multiples de l'acceptabilité

Pour conduire une transformation économique et écologique, la clé, c'est l'acceptation par les parties prenantes. « Pour que la transition verte se fasse dans l'industrie, l'État et le service public



Les chiffres clés des REAix22

62 tables rondes / **3** jours de conférences / **2** Master class / **1** déclaration finale et **1** état d'urgence économique / **1** Site unique dans le Parc Jourdan / **124** partenaires / **364** speakers / **42** pays représentés / **120** jeunes du dispositif La Parole aux **18, 28** invités / **131** journalistes accrédités / **1** studio média / **3 200** nuitées dans **38** hôtels / **4** représentations d'opéra / **1** concert de Marcus Miller / **1** Exposition à l'Hôtel de Caumont / **5 500** participants **44 000** visiteurs uniques sur lesrencontreseconomiques.fr **1,8 M** de vues des directs pendant les trois jours des Rencontres.

« Pour que la transition verte se fasse dans l'industrie, l'État et le service public ont un rôle à jouer, notamment pour la réglementation. L'acceptabilité sociale et du grand public est essentielle. »

Laura Hartman, économiste en chef de la Confédération générale du travail suédoise.



« La performance plurielle, c'est adapter sa stratégie en fonction des géographies, des attentes des différentes parties prenantes clients, investisseurs, ONG spécialistes du climat... »

Oliver Wild, président de l'Amrae.

ont un rôle à jouer, notamment pour la réglementation. L'acceptabilité sociale et du grand public est essentielle. Dans notre modèle, les gens doivent se sentir rassurés dans le monde d'insécurité, de crainte et de colère que nous connaissons aujourd'hui. S'il est important de renforcer ce type de modèle, il faut se rendre compte que c'est un modèle de totales interdépendances», énonce la dirigeante syndicale suédoise.

La régulation et la contrainte sont nécessaires, selon l'avocat Hippolyte Marquetty qui souligne «la vertu de la réglementation pour lutter contre le court-termisme et le greenwashing». Rappelant la production de normes pour la RSE et l'ESG et l'engagement fort en termes de réglementation, de taxonomie qui classifient les obligations pour s'orienter vers plus de durabilité (MiFID 2 et SFDR pour les marchés financiers), il s'érige en héraut de la réglementation.

« Les entreprises vont avoir des obligations, certains chefs d'entreprise disent qu'elles vont s'amplifier et que l'on va avoir une sur-réglementation avec les publications de performance extra-financière. C'est très bien, c'est vers cela qu'il faut aller parce que la maison brûle, et il faut trouver des solutions. Le développement de la réglementation donne de plus des moyens aux parties prenantes comme les ONG, les syndicats d'employés notamment en France avec la loi sur le devoir de vigilance pour lancer des actions. »

Et de citer les actions au civil et au pénal en France, en Allemagne et aux États-Unis intentées contre les entreprises qui abusaient consommateurs et investisseurs en déclarant leurs activités comme «durables».

En France, ajoute-t-il, un certain nombre de plaintes ont été déposées contre des grands groupes dont les fournisseurs ne respectent pas les droits humains en faisant travailler des Ouïghours dans leur chaînes d'approvisionnement. Certaines associations qui travaillent en France et à l'étranger avec les victimes locales déposent des plaintes. Les contre-pouvoirs vont être impitoyables avec les



« J'ai tenu à ne pas être une association parce que je veux et je crois pertinemment que l'entreprise est vraiment le véhicule d'impact le plus efficace. »

Lucie Basch, co-fondatrice de Too Good to Go.

Too Good to Go



Too Good To Go

Un tiers de la production alimentaire mondiale part à la poubelle. En France, 10 millions de tonnes de nourriture sont gaspillées chaque année. Cofondée par Lucie Basch, Too Good to Go est aujourd'hui une application qui permet à chacun d'acheter les invendus alimentaires de commerçants pour des prix compris entre 3 et 5 euros, soit environ le tiers de valeur de la marchandise. Le consommateur

paie sur la plateforme, qui rémunère le commerçant. Too Good to Go prélève un euro sur chaque transaction. L'application est aujourd'hui leader mondiale de la lutte contre le gaspillage alimentaire et est complémentaire des interventions des associations qui elles travaillent sur des volumes importants, avec d'autres préoccupations logistiques. Too Good to Go emploie 1 400 salariés dans 17 pays, les États-Unis et le Canada

AFTE et Maif : rencontres au sommet

Espace-temps conçu pour échanges informels entre décideurs du monde économique, l'édition 2022 des Rencontres d'Aix ont été l'occasion d'une prise de contact entre l'Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE, 1 500 membres appartenant à 1050 entreprises, www.afte.com) et l'Amrae.

Dans certains grands groupes internationaux, les questions assurantielles sont parfois placées sous la responsabilité de la direction trésorerie et financements. C'est pourquoi Daniel Biarneix, directeur financier adjoint de Saint-Gobain et Jean-Claude Climeau, vice-président et directeur de la trésorerie, des financements et de l'ingénierie financière de Thalès ont ouvert une première discussion sur les captives en France et sur les évolutions du marché de l'assurance cyber en Europe. Deux administrateurs de chaque association prolongent actuellement ces discussions.

Autre rencontre au sommet ; celle avec Pascal Demurger, directeur général de la Maif (3,9 millions de sociétaires, 20 Mds d'actifs gérés, premier assureur des associations et

des collectivités publiques, premier assureur des associations et des établissements publics, 3,4 millions de contrats d'assurance de personnes).

Pascal Demurger a publié en janvier 2022, en partenariat avec la Fondation Jean Jaurès, un rapport dans lequel il formule 12 propositions afin d'inciter, c'est une évidence, chaque entreprise à s'engager dans la transition écologique et sociale.

Les deux présidents sont revenus sur les défis de l'entreprise face à l'accroissement des risques qui fragilisent la cohésion sociale, et de l'importance, dès lors, de renforcer les dialogues avec les parties prenantes.

Renforcement de la RSE, émergence de l'ESG, investissement dans l'innovation : il faut travailler sur un alignement des contributions publique et privée à la résolution des défis, sans quoi, nous pourrions perdre de précieuses années. *« Soutien de la gouvernance, soutien des partenaires assureurs pour prendre les bons risques, soutien des parties prenantes : clamer son amour pour la planète ne suffit plus, il faut des preuves d'amour »*, a conclu Oliver Wild.



De gauche à droite Jean-Claude Climeau, Daniel Biarneix (AFTE) et Oliver Wild (Amrae).



Frédéric-Jean Hoguet (Amrae), Pascal Demurger (Maif) et Oliver Wild (Amrae).

Daniel Biarneix sur la finance à impact

Intervenant à la table ronde intitulée « La finance à impact, illusions et réalités », le président de l'AFTE a détaillé les conditions élémentaires qui rendront cette finance concrète. En substance a-t-il dit, elle doit appliquer des principes inclusifs, incitatifs et dynamiques. Si elle s'appuie sur des données simples et transparentes, avec une large palette d'outils, la finance à impact débouchera sur des réalités concrètes.



« On ne mesure pas à quel point dans les dix prochaines années, (...) les parties prenantes vont gagner de l'importance. Tout comme cela a été le cas pour la lutte contre la corruption avec Sapin II, avec la nécessité de cartographier les risques qui a entraîné un certain nombre d'actions. »

Hippolyte Marketty, Allen & Overy.

entreprises qui ne respectent pas les principes affichés.

« On ne mesure pas à quel point dans les dix prochaines années, ce phénomène va se développer et à quel point les parties prenantes vont gagner de l'importance. Tout comme cela a été le cas pour la lutte contre la corruption avec Sapin II, avec la nécessité de cartographier les risques qui a entraîné un certain nombre d'actions », insiste l'avocat.

Le risk management n'a pas attendu

Pour les entreprises responsables, la cartographie est là pour détecter les risques, opportunités et enjeux auxquels elles doivent faire face à court, moyen et long terme, relève Oliver Wild. Le risk management accompagne quotidiennement la transformation de l'économie. Centrée initialement sur l'écoute des parties prenantes internes à des fins de performance financière, elle est désormais largement ouverte sur les parties prenantes externes. Car l'attente a changé, explique-t-il : « On attend une performance plurielle en matière d'environnement, de social, de sociétal et aussi

une performance financière. Dans ce cadre-là, je suis obligé d'élargir mon exercice de cartographie des risques pour avoir une contribution des parties prenantes internes et désormais en dehors de l'entreprise ».

Les résultats de l'enquête conduite en juin auprès des adhérents de l'Amrae dans la perspective des Rencontres d'Aix ont battu en brèche l'assertion de greenwashing. 40 % des répondants ont déclaré avoir déjà un comité « qui intègre des parties prenantes internes et externes pour venir alimenter les décisions stratégiques de l'entreprise. Il y a un changement, c'est concret et tout sauf du greenwashing, car c'est une approche intégrée », insiste Oliver Wild. Avec cette approche, les entreprises qui ont alloué des moyens de maîtrise des risques sont plus résilientes à des chocs ou des stress. Et de citer les problématiques d'attraction des talents dans un contexte de forte concurrence. Analyser les populations extérieures à l'entreprise, c'est savoir faire la différence entre les Européens qui cherchent du sens dans leur travail et les Américains pour qui la question de la rémunération reste essentielle. Un propos largement confirmé par Lucie Basch : « En Europe et en France, l'entreprise finance la protection sociale et la retraite. À peine aux États-Unis. La rémunération directe est déterminante et explique certains comportements de « mercenaires », dit-elle.

« La performance plurielle, c'est adapter sa stratégie en fonction des géographies, des attentes des différentes parties prenantes clients, investisseurs, ONG spécialistes du climat... En les intégrant, on permet d'améliorer la boussole qui est nécessaire pour orienter la stratégie de l'entreprise. Et quand on le fait, on est déjà une entreprise beaucoup plus désirable pour ses parties prenantes », lui fait écho le président de l'Amrae. ■



Stéphanie André, journaliste de France 24, animait le débat.

Le modèle suédois ou scandinave

Il repose sur quatre piliers :

- Une densité syndicale forte de plus de 70 % des salariés qui contribue aux conventions collectives
- Des salaires basés sur la solidarité et fixés par le dialogue social et non sur des bases de négociations individuelles
- La sécurité dans la transition (la flexisécurité) « de manière à créer l'acceptation de ce modèle. Nous avons laissé mourir les entreprises qui n'étaient pas bénéficiaires pour pouvoir avoir des sociétés solides »
- L'éducation dans un système de formation et d'assurance sociales et chômage financé par les impôts.

Elisabeth Borne fait un éloge vibrant de la gestion des risques

Temps fort pour le risk management et les risk managers qui avaient fait le déplacement à Aix, ou suivaient les débats en direct, l'intervention de la Première ministre le 9 juillet 2022.

Évoquant les mesures à prendre pour la transformation, dont celle que son gouvernement s'apprêtait à défendre pour protéger le pouvoir d'achat des Français face à l'inflation, appelant à sortir des vulnérabilités liées aux énergies fossiles, Elisabeth Borne a insisté sur le « paradoxe d'avoir encore un taux de chômage qui n'est pas celui du plein-emploi et néanmoins des entreprises qui éprouvent de très grandes difficultés à recruter, ce qui veut dire que notre système éducatif, notre système de formation, manifestement ne forment pas les compétences dont notre économie a besoin ».

Elle a appelé le système éducatif à se transformer pour révéler les talents des jeunes générations et à repenser, avec les enseignants, leur métier.

La Première ministre a évoqué les hypothèses de rupture de livraison de gaz russe et

l'ensemble des crises auxquelles la France est confrontée. Et comment se préparer à des crises que l'on ne connaît pas encore. Énonçant avec force et précision les bénéfices de la gestion des risques.

« Je pense que notre pays doit aussi se dire ce qu'il est capable de faire quand on se mobilise tous pour surmonter une crise inédite et totalement imprévisible. J'ai pu observer que les entreprises et les grands opérateurs qui avaient des plans de continuité d'activité (...) étaient sans doute mieux préparés pour faire face à une crise » qui se trouvait être celle de la Covid.

« Que chacun travaille, et c'est l'État qui va évidemment impulser cette démarche commune à des stratégies de résilience. On ne sait peut-être pas quelle est la menace qui va venir, mais se préparer à affronter des crises permet aussi de faire face à l'imprévu », a conclu la Première ministre.

Les risk managers ne peuvent que se féliciter d'avoir, de longue date, œuvré constamment pour cette résilience.

« J'ai pu observer que les entreprises et les grands opérateurs qui avaient des plans de continuité d'activité (...) étaient sans doute mieux préparés pour faire face à une crise. »

*Elisabeth Borne,
Première ministre*



La Première ministre Elisabeth Borne et Jean-Hervé Lorenzi, fondateur des Rencontres d'Aix.

Par Maria Cornu

Assises de la cybersécurité 2022

Une édition au cœur de l'actualité internationale

Avec plus de 3 000 participants, de nombreux débats et conférences, les Assises de la cybersécurité ont renoué avec le succès d'avant-Covid, portées par le besoin des entreprises de mieux se protéger et par des technologies qui arrivent à maturité.

Après deux années en demi-teinte, du fait de la pandémie de Covid, les Assises de la cybersécurité qui se sont déroulées du 10 au 14 octobre 2022 à Monaco ont affiché des chiffres records : 3 000 participants, 9 400 rendez-vous one-to-one (la marque de fabrique de l'événement qui fait se rencontrer porteurs de projets et fournisseurs de solutions), et plus de 170 conférences, ateliers et tables rondes. Il est vrai qu'outre le plaisir de se retrouver en « physique », les responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) et les directeurs des systèmes d'information (DSI) ont un besoin accru de solutions et de services pour faire face à une menace exponentielle. La motivation était également d'écouter les retours d'expérience et de partager incidents et bonnes pratiques.

Moins de tabous pour parler des attaques

Si ce genre d'exercice était jusqu'alors peu répandu (les entreprises craignant de communiquer sur leurs failles), 2022 marque vraiment un tournant, synonyme de la prise de conscience des professionnels qui acceptent de reconnaître que leur organisation a été attaquée et de partager les conséquences de ces attaques. De leurs côtés, les offreurs de solution avaient aussi fait le voyage en nombre (164 éditeurs de solutions et plus de 20 start-up) désireux de présenter leur technologie et leurs innovations. Avec quelques grandes dominantes arrivées à maturité : les architectures Zéro trust (un concept de sécurité globale visant à filtrer très finement les accès aux ressources de l'entreprise), les outils EDR/XDR (pour détecter des comportements suspects sur tous les terminaux et réseaux) ou la threat Intelligence (intelligence de la menace) qui associe Intelligence Artificielle, gestion de la menace et analyse de risque. Un bouillonnement qui avait de quoi satisfaire Thierry Auger, le président de cette édition des assises, CIO et Group CISO du groupe Lagardère, porteur du mot d'ordre « 2022 : on accélère ».

« Face aux vulnérabilités croissantes des services numériques et aux attaquants qui industrialisent leurs modèles, nous avons vu l'augmentation massive des menaces qui dégradent la sécurité au sein de l'espace numérique. Il faut maintenant et rapidement se mobiliser autour d'approches plus systémiques », dit-il.

Coopération, souveraineté et innovation

Mais le sujet récurrent de ces trois journées de rencontres a été sans conteste la géopolitique, avec en toile de fond, une actualité internationale très chargée. La conférence d'ouverture a été l'occasion pour la première fois dans l'histoire des Assises de la cybersécurité d'entendre un représentant de l'Otan en la personne de Christian-Marc Lifländer chef de la section cyberdéfense de l'institution.

Cet expert qui a traversé plusieurs crises au sein des institutions internationales a rappelé « le rôle central du cyber dans la guerre entre l'Ukraine et la Russie, avec pour conséquence de détruire les capacités de communication de l'Ukraine et de mener des campagnes de désinformation ». Mais surtout « le conflit a largement débordé sur toute l'Europe avec notamment l'attaque sur le réseau satellitaire Viasat¹ », a-t-il souligné.



« La protection de nos valeurs est plus importante que nos profits. »

Marc Lifländer,
(Otan).

1. Cyberattaque Viasat (KA-SAT) : enfin des explications, mais encore beaucoup de brouillard (nextinpact.com)



« **La souveraineté c'est maîtriser les choses, décider de son avenir, ne pas être entre les mains des autres.** »

Guillaume Poupard,
(Anssi).

L'expert prône une approche plus proactive de la sécurité cyber, une intensification de la coopération internationale entre les États, mais aussi entre les structures publiques et les entreprises privées. Soulignant que la guerre avait poussé certains régimes autoritaires à faire des choix économiques à court terme au risque de créer des vulnérabilités, il a conclu « *que la liberté est plus importante que la liberté des échanges commerciaux, et que la protection de nos valeurs est plus importante que nos profits* ».

Cloud souverain : le juste milieu

Guillaume Poupard a ensuite pris la parole pour insister à son tour sur la coopération indispensable entre partenaires, à tous les niveaux. Le directeur général de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) est ensuite revenu sur l'importance de la réglementation, avec l'arrivée prochaine de la directive NIS 2 qui devrait harmoniser les règles de cybersécurité au sein des 27 pays membres de l'Union européenne. Mais c'est sans doute sur le Cloud que ses propos étaient le plus attendus. Alors que monte la polémique sur les différentes initiatives entre acteurs européens et américains (Bleu, S3N), le directeur général de l'Anssi a

martelé qu'« il y a un juste milieu » et que l'on n'est pas obligé de choisir entre le tout français et l'abandon d'une approche souveraine, car « *la souveraineté c'est maîtriser les choses, décider de son avenir, ne pas être entre les mains des autres* », a-t-il insisté. Le cloud de confiance serait donc plus une affaire de gouvernance que de maîtrise technologique. Deux jours plus tard, c'était au tour de Michel Paulin, directeur d'OVH Cloud de faire un plaidoyer pro domo pour les solutions européennes et de mettre en garde sur les tentations technologiques venues d'ailleurs.

Dynamique et réussites

De ces Assises où l'on a aussi beaucoup parlé de compétences (10 000 postes sont à pourvoir dans le secteur de la cybersécurité), du rapprochement inéluctable entre l'OT (les systèmes industriels) et l'IT, et enfin de cyber assurance, il faut vraiment retenir la dynamique start-up : un village dédié deux fois plus grand que l'année précédente, le Prix de l'Innovation remis à CryptoNext Security, éditeur d'une



« **Il faut maintenant et rapidement se mobiliser autour d'approches plus systémiques.** »

Thierry Auger
(à droite sur la photo),
(groupe Lagardère).

solution de cryptographie post-quantique, et deux très belles levées de fonds annoncées à Monaco : celle de Tehtris (44 M€) et celle de Citalid (12 M€), jeune pousse bien connue des risk managers pour ses solutions de quantification financière du risque cyber. ■



Les Assises de la cybersécurité se déroulent à Monaco, et nulle part ailleurs.

Par Charles de Toirac

L'Amrae aux Assises de la cybersécurité

« Before », meet-up, conférence cyber assurance : Rssi et risk managers avancent ensemble

La culture du risque, les responsables de la sécurité informatique en sont pétris. Grâce au partenariat qu'ont noué Les Assises et l'Amrae, les Rssi intègrent de mieux en mieux la culture de la gestion des risques, ses apports à la stratégie et à la résilience numérique des entreprises.

Marie-Elise Lorin, administratrice en charge des régions, responsable des risques de SMACL Assurance, François Beaume, vice-président et directeur des risques et des assurances de Sonepar, Hubert de l'Estoile, délégué général, représentaient l'Amrae au Before.

Philippe Cotelle, administrateur et président de la commission cyber, avait quant à lui quitté Copenhague et Ferma pour rejoindre le mercredi 12 octobre, Monaco et la conférence cyber assurance organisée avec l'Amrae.

Créé en 2017, le Before fait réfléchir, dans des échanges très structurés et cadrés, les RSSI et quelques partenaires en comité restreint. Ils y débattent sur les déterminants de leur métier et de leur écosystème. Dans un format de cinq commissions où la liberté de ton rime avec confidentialité des échanges, hormis les compte rendus officiels produits par Les Assises, l'événement s'est immédiatement imposé comme un rendez-vous stratégique très attendu pour les décideurs du marché de la cybersécurité.



« Nous partageons de façon complémentaire des enjeux stratégiques communs : accroître la résilience aux risques cyber. »

Marie-Elise Lorin.

L'Amrae y participe depuis 2018, pour nourrir ces débats avec la parole du risk management. Aujourd'hui, la distance entre les mondes de la cybersécurité et de la gestion des risques est bel et bien abolie. Dans un nombre croissant d'entreprises, les équipes de sécurité informatique travaillent main dans la main. Certaines sont même rattachées à la gestion des risques. Lors de crises cyber, la gestion de crise peut être indifféremment supervisée par le risk manager ou le Rssi. Autres preuves de la convergence des deux mondes, le meet-up sur le rançongiciel et la conférence sur la cyber assurance du 12 octobre ont joué à guichets fermés. « C'était ma première participation aux Assises, via le Before. Risk manager, je m'y suis sentie particulièrement bien accueillie. Les échanges sont passionnants et très bien menés. J'ai suivi avec beaucoup d'intérêt les

Les thèmes du Before 2022

- Comment sécuriser et valoriser ses données ?
- Cybersécurité des usines et des sites industriels : comment faire converger OT et IT ?
- Évaluations externes de la cybersécurité de l'entreprise. Quels risques ? Quels enjeux ?
- Hybridation du SI et Sécurité : quand une nouvelle réalité cyber s'impose aux RSSI, CTO et DSI
- Parler géopolitique à son conseil d'administration ? Et si vous influiez sur la stratégie globale de votre entité pour renforcer sa cyber-résilience ?

« Le Before est devenu un levier incontournable pour nourrir les réflexions sur la sécurité cyber, grâce à l'expertise de haute volée des RSSI et une animation participative bien rodée. »

Hubert de l'Estoile.

Les meet-up

Ces mini-ateliers de 45 minutes sont des sessions très interactives réunissant une dizaine de participants. Au regard de l'actualité et des inquiétudes de certains RSSI, Les Assises ont demandé à l'Amrae un focus sur le rapport de Bercy sur la cyber assurance, et notamment ses propositions sur le paiement des rançongiciels. François

Beaume et Hubert de l'Estoire ont réaffirmé l'opposition de l'Amrae au paiement des rançons, et la nécessité de s'assurer, non pour couvrir une rançon, mais pour couvrir les pertes économiques liées à une attaque et bénéficier des services associés à la cyber assurance.



« Le Before est pour l'Amrae une excellente occasion d'échanger avec la communauté des Rssi pour évoquer les préoccupations du moment et réfléchir ensemble aux tendances et perspectives futures. La variété des sujets et des points de vue nourrit la réflexion et les actions de l'année »

François Beaume.

problématiques soulevées par les Rssi et les Ciso lors des commissions. L'intelligence collective de ce Before est bouillonnante ! », confie Marie-Elise Lorin.

« Nous partageons de façon complémentaire des enjeux stratégiques communs : accroître la résilience aux risques cyber. Les risk managers mettent à disposition des responsables de la cybersécurité, leurs méthodologies, leur

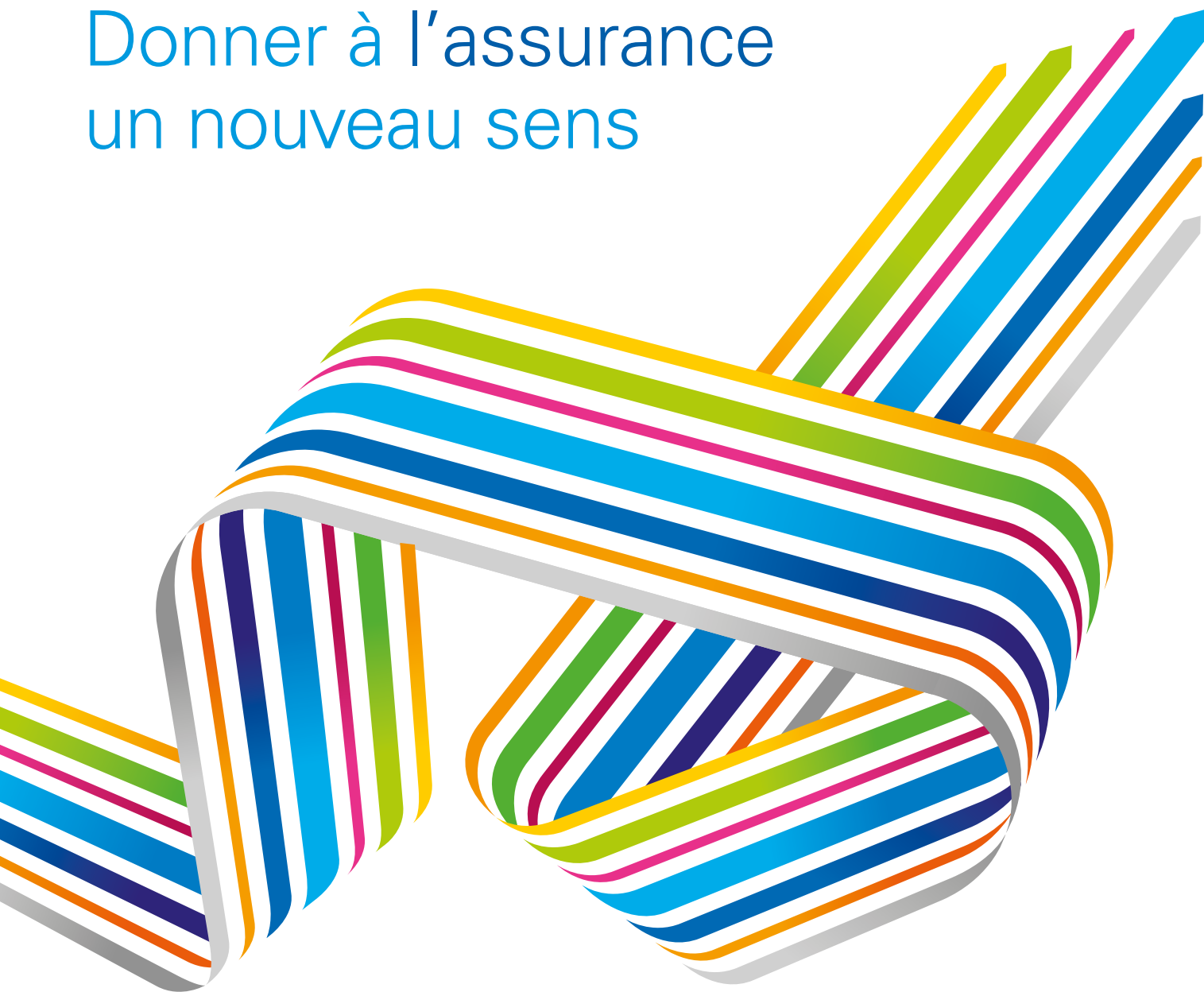
professionnalisme et leur vision transverse et holistique des risques quand les Rssi déploient leur expertise technique, leur connaissance des systèmes d'information et leur nécessaire paranoïa pour mettre en œuvre la politique de sécurité des systèmes d'information. Notre partenariat est clé pour nos organisations. Continuons de le développer avec ce type d'événements », conclut-elle. ■



Les autres thèmes du meet-up

- Cryptoactifs : ce n'est pas que pour les pirates du numérique
- Cyber Resilience Act : RSSI ce que vous devez savoir
- Incident sur le Cloud Public, êtes-vous prêt ? Retour d'expérience de Decathlon
- Intégrer la réflexion géopolitique dans la décision d'intérêt cyber
- L'enquête en cybercriminalité : que faire ? À qui s'adresser ?

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.



TOKIO MARINE
HCC

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, L-1930, Luxembourg.

La conférence cyber assurance : pédagogie à haute dose sous climat d'inquiétude



Un auditoire de plus de 60 Rssi.

Florence Puybureau, directrice des contenus des Assises avait invité Philippe Cotelle, Sébastien Héon, deputy chief underwriting officer de Scor, Gilles Berthelot, le directeur de la sécurité des systèmes d'information de la SNCF et Anne Cridling, head of Professional Indemnity & Cyber Département Financial Lines – de Zurich France

D'entrée de jeu, Stéphane Héon a expliqué les mécanismes concourant aux capacités ou absences de capacité : assureurs, réassureurs et rétrocessionnaires (les réassureurs des réassureurs). Une véritable découverte pour la soixantaine de Rssi présents dans la salle. Gilles Berthelot a énoncé devant ses homologues questionnaires nourri (400 questions) produit par son courtier pour les douze assureurs en lice pour couvrir ses risques.

« Il y a du progrès dans la technicité des questions posées », a-t-il dit en substance,

« mais je constate encore beaucoup de demandes additionnelles de renseignements des assureurs en marge de ce questionnaire ». Le duo avec le directeur des assurances fonctionne très bien, a-t-il salué.

Commentant l'étude LUCY, Philippe Cotelle s'est inquiété de la volatilité d'un marché qui voyait certaines grandes entreprises le désert. Militant Amrae, il plaide sans relâche pour les captives, soulignant que la solution de mutualisation des risques était une voie que certains industriels avaient bâti par le passé et pouvait être une piste complémentaire. Quant à Anne Cridling qui portait la voix des assureurs, elle a expliqué que les solutions assurantielles existaient toujours, tant que le dialogue entre assureurs, risk managers et Rssi était maintenu. Sans nier les difficultés conjoncturelles et techniques du moment...



À l'origine du partenariat Les Assises - Amrae, Florence Puybureau animait ce débat.



« Il y a du progrès dans la technicité des questions posées. »

Gilles Berthelot, (SNCF).



Philippe Cotelle (Amrae) s'inquiète de la volatilité du marché.



Risk manager, courtier, assureur, réassureur, rétrocessionnaire. La haute pédagogie de Stéphane Héon (Scor) aux Rssi.



« Le dialogue n'a jamais été rompu. Il y aura toujours des solutions. »

Anne Cridling, (Zurich France).

Paramétrique peut-il rimer avec risque climatique ?

L'association nord-américaine Weather risk management organisait fin septembre à Paris une journée d'étude sur l'assurance paramétrique, avec le concours de Descartes Underwriting, start-up française d'assurance paramétrique.



De gauche à droite : Cyrille de Montgolfier (WTW France), Julia Graham (Airmic), Rosalie André (Ferma, Narim) et Oliver Wild (Amrae).

La Weather Risk Management Association développe à destination des entreprises une culture du risque météorologique et climatique et des outils techniques, réglementaires et financiers pour accompagner les entreprises dans la gestion de ce risque.

Dans cette journée d'étude, la parole du risk management était directe. Oliver Wild (président de l'Amrae), Julia Graham (présidente d'Airmic, l'équivalent de l'Amrae outre-Manche) et Rosalie André (membre du Ferma sustainability committee et administratrice de l'association néerlandaise Narim) ont exposé à un public principalement composé de courtiers et d'assureurs, leur approche de la question, dans du débat modéré par Cyrille de Montgolfier, président de WTW France.



Julia Graham (Airmic) a exposé les doutes de ses adhérents.

Plus de pédagogie

Outre-Manche, l'assurance paramétrique est regardée de loin. Julia Graham a présenté les résultats d'une enquête menée en septembre auprès des adhérents de Narim, et... le risque climatique n'arrive qu'en huitième préoccupation des répondants.

Pour 76 % d'entre eux, le principal sujet de préoccupation, c'est l'inadéquation actuelle des polices dommages aux biens, avec arrêt d'activité. Manque de capacité, exclusions, franchises, hausse des taux, disparition des garanties, perte d'exploitation sans dommage.

« C'est un principe très séduisant sur le papier mais difficile à vendre à nos directeurs financiers », a expliqué en substance Rosalie André. La tarification est liée à une modélisation qui reste encore très incertaine, même pour les risques climatiques. Les taux sont élevés, les champs d'application encore trop restreints, la prime attaque directement le compte de résultat sans la matérialité qui les rassure. Il y a de fortes marges de progression pour convaincre, a-t-elle exposé.

Seulement 4 % des répondants ont acheté ce type de couverture, et plus de 30 % ne l'ont pas considéré du tout.

Dépasser le risque climatique

« Nous sommes heureux d'avoir à notre disposition des outils complémentaires de financement des risques », a rappelé le président de l'Amrae. Ils doivent s'inscrire dans une double dimension, a-t-il énoncé. D'abord la mise en commun des données et modèles entre assureurs et entreprise pour que cette dernière puisse bâtir ses propres modèles. Puis la temporalité : l'exécution d'une stratégie paramétrique se conduit sur le court, moyen et long terme. La dimension de service de l'assureur dans ce partenariat doit s'aligner sur cette durée. « Sur le risque climatique, l'assurance paramétrique peut répondre à des besoins, mais n'oublions pas notre responsabilité d'accompagner nos entreprises sur le chemin de la décarbonation et sur des investissements massifs en prévention des risques. Si le paramétrique a l'intelligence de la couverture d'autres risques, dans de solides conditions d'efficacité prix, notre communauté se l'appropriera facilement », a conclu le président de l'Amrae. ■



Soyez pédagogues !, a lancé Rosalie André (Ferma, Narim).

« De nouvelles solutions de financements des risques, fiables et à la tarification adaptée sont les bienvenues. »

Oliver Wild, président de l'Amrae.



Double culture finance et gestion des risques

Plus de résilience pour le tissu économique : partenariat entre l'Amrae et la DFCG

Afin de rendre plus robuste le tissu économique et les entreprises, l'Amrae et la DFCG, les associations professionnelles de référence de la gestion des risques et des directions financières et de contrôle de gestion en France, ont conclu le 14 septembre 2022 un partenariat à visées pédagogiques et informatives.

Les dirigeants financiers occupent une position stratégique pour la gestion des risques en entreprise. Non seulement parce que leur couverture financière leur incombe mais aussi parce qu'ils sont, dans les PME et entreprises de taille intermédiaire (ETI), très souvent les premiers risk managers. Aider les responsables financiers à s'approprier encore plus les méthodes et outils de la gestion des risques contribuera à rendre plus robuste notre économie.

Avec plus de 3 000 adhérents dans 15 régions et un réseau national de près de 35 000 participants, l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG)

réunit tous les atouts pour contribuer activement à la diffusion de la culture du risque.

C'est pourquoi l'Amrae a décidé de mobiliser ses ressources et équipes pour aider les adhérents du réseau des dirigeants financiers, du contrôle de gestion et leurs équipes, à développer ou renforcer leur culture, méthodes et outils de gestion des risques. Une attention particulière sera portée à la couverture financière des risques, dans les conditions tendues de marché de l'assurance.

Cette mobilisation s'appuie sur trois piliers :

1. La formation : en facilitant l'accès de chacun au centre de formation de l'autre et en concevant des cursus pédagogiques conjoints.

2. La communication : avec des partages éditoriaux au sein des revues de chacun (Atout Risk Manager et Finance & Gestion), des informations croisées dans les supports d'information propres à chaque association, des contributions et participations aux événements de référence (Rencontres Amrae du Risk Management, Financium pour la DFCG, le grand rendez-vous annuel de la profession financière en France et, en région, des kits de communication, des outils de diagnostic (macartodesrisques.fr).

3. Les études : afin de documenter leurs groupes de travail ou leurs analyses techniques et de marché, les deux associations pourront diffuser des questionnaires conjoints à leurs adhérents. « Nos deux associations professionnelles franchissent une étape supplémentaire dans le renforcement des capacités de résilience des entreprises et du tissu économique.

Nous sommes convaincus que la qualité actuelle du dialogue entre nos deux associations augure de collaborations encore plus approfondies sur le terrain entre gestionnaires de risques et dirigeants financiers.

Nous annoncerons d'autres initiatives de ce type prochainement » indiquent Oliver Wild, président de l'Amrae et Emmanuel Millard, son homologue de la DFCG (photo ci-dessous). ■



Oliver Wild, président de l'Amrae et Emmanuel Millard, président de la DFCG, le 14 septembre 2022.

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

Nos domaines de compétence

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

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

Naudet, un réseau mondial

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

Nous sommes des acteurs reconnus

au service des grands risques en
Dommages 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



14^e édition du Panorama SIGR de l'AMRAE en partenariat avec EY :

Les systèmes d'information de la palette des métiers du risk management

À l'aune des crises sanitaires et géopolitiques et de la dureté du marché de l'assurance, le quotidien des risk managers est devenu plus dense et plus technique. Avec des équipes et des moyens restreints, leurs attentes pour des systèmes d'information efficaces sont claires et très fortes. La digitalisation des fonctions risques est plus que jamais d'actualité !

La 14^e édition du panorama des systèmes d'information de gestion des risques (SIGR) s'est enrichie d'un nouvel outil interactif de sélection multicritères accessible à tous. Il permet au risk manager de présélectionner selon son propre choix de critères fonctionnels et techniques, une liste de solutions répondant à ses besoins métiers. C'est d'ailleurs sur la base des cinq facettes métier décrites par le baromètre 2022 des métiers du risk management. (ERM et gestion globale des risques, Assurance et prévention, crises et continuité, contrôle interne, conformité et compliance) que François Beaume (Amrae) et Bertrand Rubio (EY) ont présenté le Panorama à la presse en septembre dernier.

Parmi les nouveautés de l'année, treize témoignages de risk managers, la vision synthétique des assureurs et courtiers sur les SIGR, et une approche sur les délais moyens d'implémentation d'un projet et les coûts annuels moyens du SIGR. ■

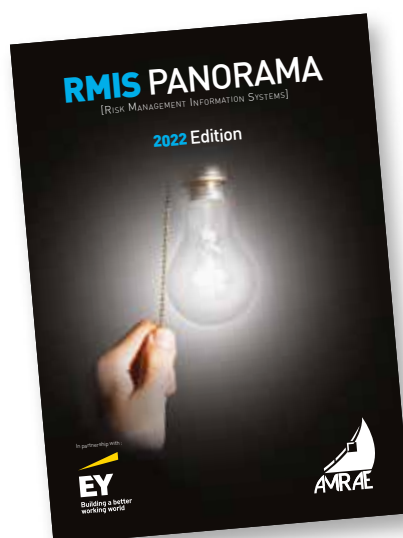
Un panorama piloté du côté Amrae par François Beaume, vice-président de l'Amrae et Hélène Dubillot, directrice du pôle scientifique. Et chez EY consulting, par Bertrand Rubio, associate partner entreprise risk consulting et Ségolène Desquins, consultante entreprise risk. Avec le concours de Franck Auré, group insurance manager de Compagnie Plastic Omnium.

À retrouver sur

<https://www.amrae.fr/bibliotheque-de-amrae/14e-edition-panorama-sigr-de-lamrae-2022-en-partenariat-avec-ey-vf>

Et

<https://www.amrae.fr/bibliotheque-de-amrae/rmis-panorama-14th-edition-avril-2022>



Chiffres-clés

- 55 fiches complètes d'éditeurs de SIGR sur 131 éditeurs recensés et contactés
- 228 réponses de risk managers issus de 23 pays et pour 62 % des grandes entreprises et 38 % d'ETI
- 13 témoignages de risk managers

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
Risques
Maîtrise
Prévention
Bâle PCA
Gouvernance
ERM
Solvabilité Crise
Conformité

Formations certifiantes, diplômantes
Programmes courts
Formations intra-entreprise

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

Abonnement 2022*

Je désire m'abonner à la revue Atout Risk Manager pour 2022 (4 numéros)

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

☐ Non adhérent à l'Amrae : 74 € HT**

Adresse de livraison

Nom
Prénom
Entreprise
Adresse
Code Postal [][][][][][]
Ville
Tél.
E-mail

Adresse de facturation

si différente de l'adresse de livraison

Nom
Prénom
Entreprise
Adresse
Code Postal [][][][][][]
Ville
Tél.
E-mail

Date

Signature

ATOUT RISK MANAGER

Contact : Amrae
Service abonnement
80 boulevard Haussmann
75008 Paris
Tél. : 01 42 89 33 16
atoutriskmanager@amrae.fr

RÈGLEMENT À RÉCEPTION DE LA FACTURE

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

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

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



Assureur. Entreprises. Helvetia.

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

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

simple. clair. helvetia 

Votre assureur suisse



QBE Toujours prêt

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

www.qbefrance.com



QBE European Operations est le nom commercial de QBE Europe SA/NV, QBE UK Limited et QBE Underwriting Limited. QBE Europe SA/NV est une société anonyme de droit belge au capital de 1.129.061.500 EUR, immatriculée en Belgique sous le n° TVA BE 0690.537.456, RPM Bruxelles. Son siège social est situé 37, boulevard du Régent, 1000 Bruxelles – Belgique. La succursale en France de QBE Europe SA/NV est inscrite au RCS de Nanterre sous le numéro 842 689 556. Son établissement principal est sis Coeur Défense – Tour A – 110, Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex. QBE Europe SA/NV est une entreprise régie par le Code des Assurances pour les contrats souscrits ou exécutés en France. QBE Europe SA/NV est agréée sous le numéro 3093 et soumise au contrôle de la Banque Nationale de Belgique (BNB) et sa succursale en France est également soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). Pour toute réclamation : <https://qbefrance.com/nous-contacter/reclamations/>