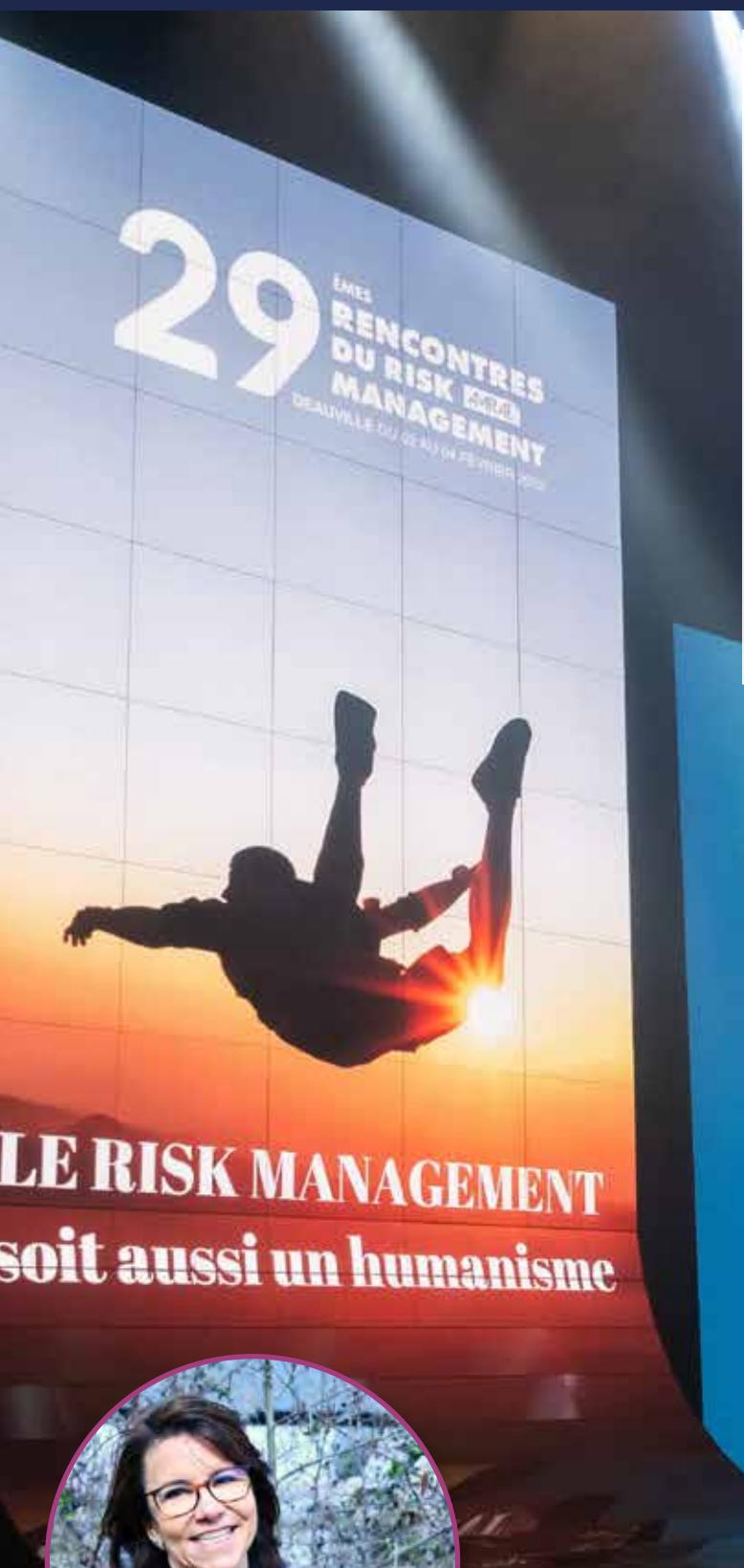


ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°32

TRIMESTRIEL • PRINTEMPS-2022



Dossier

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

Acteurs en vue

Martin Landais, sous-directeur assurances
à la Direction Générale du Trésor

Métier Risk Manager

Retour d'expérience avec Face au risque :
la tempête Alex dans la vallée de la Vésubie

Veille et position

Conflit Russie-Ukraine : la ligne d'information
continue de l'AMRAE

Actualités de l'AMRAE

Publication : Baromètre KYU des risques
de la supply chain avec l'AMRAE : 3^e édition



Un rôle-Klé

Sophie Mauclair, Directrice groupe
du Risk Management de Klépierre

BESSÉ

N°1

AU BAROMÈTRE
COURTIERS
RISK MANAGERS*



Les hommes et les femmes de Bessé sont des experts du conseil et du courtage en Assurances pour les Entreprises. Au quotidien, ce sont 460 collaborateurs qui s'appuient sur leur capacité d'innovation et sur leur spécialisation pour accompagner leurs clients, ETI et grandes Entreprises, dans la protection de leurs activités et de leurs salariés. Depuis 60 ans, avec les mêmes valeurs et la même indépendance, Bessé s'est imposé au fil du temps comme l'un des leaders français sur son marché. Régulièrement distinguées pour la qualité de leurs services et de leur présence sur le terrain, les équipes Bessé construisent une relation de confiance durable avec leurs clients.



CONSEIL EN ASSURANCES ■

CONTACTS ET INFORMATIONS

Tél. : +33 2 40 41 49 00

www.besse.fr

Édito

Le Risk Management pour boussole

Nous avons de multiples raisons d'être déboussolés.

La guerre en Ukraine, anachroniquement brutale et aux conséquences mal cernées, les répliques pandémiques interminables à travers la planète, les manifestations croissantes du dérèglement climatique suscitent un effroi et des anxiétés légitimes.

Les secousses répétées des chaînes d'approvisionnement mondiales, la multiplication des cyberattaques, les tensions inflationnistes persistantes et l'extension de la prolifération réglementaire européenne aux ETI ou dans le domaine extra-financier menacent d'épuisement les meilleures volontés et énergies.

Cette accumulation ressemble à une expérience de laboratoire, un test à l'acide en vraie grandeur. Une expérience qui viserait à éprouver la pertinence, la capacité holistique et, in fine, l'efficacité des approches du Risk Management face à un chaos multiforme aux horizons temporels entrechoqués.

Que faire, en effet, face à tous ces risques majeurs qui se matérialisent ou se précisent dans une concomitance inédite que l'instantanéité des multiples canaux de communication rend plus prégnante et fragilisante encore ?

Tenter d'en juguler les effets par des autoritarismes sélectifs souvent liberticides, nourris de peur que d'aucuns attisent voire instrumentalisent en ce temps d'élection nationale ? Se laisser enfermer dans le carcan de principes de précaution foisonnants que d'autres tentent d'ériger en confondant danger et risque ?

Ou s'armer opportunément de notre meilleure boussole : celle du Risk Management.

Et rejeter ces réponses qui sonnent comme autant d'aveux de faiblesse. Nous efforcer de bâtir collectivement, avec humanité, engagement et discipline, un monde plus fort, sachant vivre et prospérer en prenant et acceptant ou façonnant ces risques sans lesquels il n'y a ni société ni liberté ni progrès.

Car ce sont bien le rôle et la responsabilité, dans les entreprises et plus largement dans la société, des acteurs de l'écosystème du Risk Management et de notre communauté de Risk Managers, celle de l'AMRAE.

Il est de notre rôle et de notre responsabilité collective de préparer l'avenir, d'éclairer les décisions et d'aider à faire des choix en domptant les biais cognitifs et en s'appuyant sur les avancées de la science.

C'est ainsi que nous pourrons naviguer au travers de toutes tempêtes et contribuer dans la durée, sans silos ni frontières, au bien commun.

Ce numéro d'Atout Risk Manager, vous le verrez, est riche en visions, pistes de réflexion et éléments de réponse, de composants permettant, en somme, de perfectionner encore notre boussole, issus tant de nos inspirantes Rencontres dans le creuset de Deauville début février que de la sagesse distillée par interviewés et contributeurs au fil des pages.

Y est aussi omniprésente, comme un fil rouge, la prise en compte de l'humain. Si, comme l'a souligné le président de l'AMRAE en conclusion des Rencontres, le Risk Management est un humanisme, l'aventure humaine est bien, en effet, au cœur de sa raison d'être. ■



Gérard Payen,
Administrateur de l'AMRAE



XL Insurance

Vous pouvez compter sur nous, où que vous soyez

A travers notre réseau, nous gérons plus de 6 000 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

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, Sabine
Germain, Maria Cornu, Aurélie Nicolas,
Charles de Toirac

Direction artistique et mise en page
Florent Chagnon, SEITOSEI

Crédits photos

Stéphane Olivier/artephoto.com ; Charles
de Toirac, Alfred Crombac (Klépierre)

Relations presse de l'AMRAE :

amrae-presse@seitosei.fr - 06 07 25 04 48

Régie publicitaire : FFE

15 rue des Sablons 75116 Paris
www.ffe.fr

Directeur de la publicité : Patrick Sarfati
Chef de publicité : Caroline Martin
Tél. : 01 40 09 66 18
caroline.martin@ffe.fr

Responsable technique : Sophie Rigal
Tél. : 01 53 36 37 85 - sophie.rigal@ffe.fr

Dépôt légal : Avril 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

Sophie Mauclair, Directrice groupe du Risk Management de Klépierre

15 -Acteurs en vue

15 Martin Landais, sous-directeur assurances à la Direction Générale du Trésor



21 -Dossier

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

22 Au cœur des Rencontres

26 Masterclass : la data au service du Risk Management

29 Le Club Francorisk se réorganise

31 C'était leurs premières Rencontres

32 Ruptures et défis, le monde dans tous ses états

36 Interview : Monique Canto-Sperber, philosophe

37 Sensibiliser et coordonner la gestion du risque climatique en entreprise

40 Vers une résilience collective plus durable

42 Interview : Marie-Ange Debon, Présidente du directoire de Keolis

44 Interview : Fanny Létier, cofondatrice de GENEO

45 Comment faire face à une attaque au rançongiciel ?

48 La petite révolution de la communication extra-financière

52 L'assurabilité en péril : vers un nouveau partage des risques

56 «Il faut poser les nouvelles bases d'une relation saine et durable»
Joachim Muller, CEO d'Allianz Global Corporate & Specialty

59 «Comme les sportifs, les entreprises gèrent le risque au quotidien»
Dominique Carlac'h Vice-Présidente et porte-parole du MEDEF

60 Risques émergents : repousser les limites de l'assurabilité



63 -À l'affiche

63 Agenda

64 Revue de presse

66 -Métier Risk Manager

66 Retour d'expérience en collaboration avec « Face au risque »

- La tempête Alex dans la vallée de la Vésubie

70 -Veille et position

70 Conflit Russie-Ukraine : la ligne d'information continue de l'AMRAE

74 -Actualités de l'AMRAE

74 3^e baromètre KYU des risques supply chain
avec l'AMRAE

82 -Bulletin d'abonnement

Par Nathalie Arensonas

Sophie Mauclair, Directrice groupe de la gestion des risques de Klépierre

Un rôle-Klé

Avec une solide expérience de la gestion des risques chez Gemalto puis Thales, Sophie Mauclair a rejoint Klépierre en septembre 2021 pour créer de toutes pièces le département Risk Management du leader européen des centres commerciaux. Transformation de l'entreprise face au boom de l'e-commerce, transition énergétique, risques RH, conformité, les enjeux sont nombreux. Son crédo : s'adapter et prendre en compte l'humain.



Sophie Mauclair, Directrice groupe de la gestion des risques de Klépierre

Sophie Mauclair a rejoint en septembre 2021 le groupe Klépierre pour créer ex nihilo le département Risk Management du leader européen des centres commerciaux.

La tête dans le compteur

Ce scénario commence tôt : à 22 ans, un diplôme de Langues étrangères appliquées et un DUT de Techniques de commercialisation en poche, elle postule chez Schlumberger pour développer les ventes de compteurs électriques. Deux postes sont ouverts : un sur l'Europe, l'autre sur l'Afrique ; elle sera prise pour celui sur l'Afrique. Clin d'œil de l'histoire pour cette femme née à Abidjan qui a passé toute son enfance en Côte d'Ivoire. « J'ai vu la neige pour la première fois à 17 ans quand je suis arrivée en France, avec une pointe d'accent ivoirien ! », raconte-t-elle.

Elle « disjoncte » au bout de trois ans. « Je voulais faire du management, transmettre, mais pour avoir un poste d'encadrement chez Schlumberger, il me fallait soit attendre, soit être titulaire d'un bac +4/+5 ». Qu'à cela ne tienne, elle s'inscrit au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Armée d'un master en marketing et vente, elle prend en 1995 chez Schlumberger un tout nouveau poste : directrice de l'administration des ventes « grand export » de l'activité Publiphones. En 1998, son périmètre s'étend au marché des cartes téléphoniques, puis des cartes GSM en 1999.

13 femmes et un homme

À 30 ans, Sophie Mauclair devient directrice du service clients EMEA de l'activité Cartes GSM de Schlumberger. « Un poste que l'on m'a demandé de prendre, il fallait rapidement se renforcer sur ce secteur afin d'accompagner la croissance exponentielle des cartes GSM. Je me suis retrouvée à la tête d'une équipe de 13 femmes, avec toutes plus d'expérience dans

Un fil conducteur guide la carrière de Sophie Mauclair : à chaque fois qu'elle rejoint une entreprise, c'est pour inaugurer une nouvelle fonction. La construire, la faire grandir avant de s'en aller relever un nouveau défi. Cette ritournelle la poursuit depuis le début de son parcours professionnel, démarré chez Schlumberger dans les années 90. Elle en a fait sa force. Et à 53 ans, cette ritournelle se joue une nouvelle fois puisque

BIO EXPRESS

Diplômée de Langues étrangères appliquées et Commerce International, Sophie Mauclair fait ses armes chez UPS en 1990 comme agent de transit à l'aéroport d'Orly. Elle entre chez Schlumberger en 1991 pour un poste à l'export. Formation au Cnam, elle décroche une maîtrise de marketing et vente, retourne chez Schlumberger pour s'occuper des publiphones, des cartes à téléphoniques, puis des cartes GSM. Evolue vers des fonctions support et dirige des équipes de customer service et de contract management.

Passionnée par la transformation des organisations, elle fait un MBA en management des ressources humaines à l'université Paris-Dauphine. Sort major de sa promotion et réintègre Schlumberger en 2004, au moment où l'équipementier vend Axalto, son activité cartes à puce. Elle met en place le département assurances de Axalto. En 2006, Axalto et Gemplus fusionnent pour former Gemalto, spécialiste en sécurité numérique. Nommée Chief risk officer, Sophie Mauclair restructure les programmes internationaux d'assurance pour ce groupe nouvellement formé, développe et déploie les dispositifs de gestion des risques, de gestion de crise et de continuité d'activité.

En 2019, Thales rachète Gemalto. Sophie Mauclair est nommée Directrice adjointe des assurances du groupe Thales. Elle intervient aussi sur des chantiers d'intégration autour des risques cyber, risques de fraude, sur la gestion de crise et de la continuité. À 53 ans, en septembre 2021, elle a rejoint Klépierre, pour créer le département Risk Management du groupe.



le métier et souvent plus âgées que moi. C'est l'une de mes expériences en management les plus difficiles, mais dont j'ai tiré le plus d'enseignements, dit-elle avec le recul. Le « bizutage » dure trois mois, des relations de confiance s'instaurent, elle recrute un homme, « et la situation s'est autorégulée ».

Apprendre en marchant

Fin 2001, sa direction lui demande de créer le département « Contract management ». « Je n'avais pas vraiment de connaissances juridiques, mais j'ai souvent appris en marchant », reconnaît cette quinqua assertive, mère de deux filles. Coutumière du fait, elle part encore une fois d'une page blanche,

compose son service et choisit ses collaborateurs pour leur « compétences transversales, la complémentarité de leurs profils, plus que pour leurs diplômes ou leur expertise techniques. Je fais des paris sur l'humain, je crois que la performance des organisations passe beaucoup par des valeurs partagées et des interactions entre des hommes d'horizons différents motivés et réunis autour d'un objet commun », défend celle qui a fait ses armes chez Schlumberger, groupe issu d'une dynastie industrielle alsacienne protestante, précurseur en gestion des ressources humaines. Désireuse d'évoluer au sein du groupe international vers des missions de transformation des organisations, elle suit, en formation

« Je me suis retrouvée à la tête d'une équipe de 13 femmes, avec toutes plus d'expérience dans le métier et souvent plus âgées que moi.

C'est l'une de mes expériences en management les plus difficiles, mais dont j'ai tiré le plus d'enseignements. »



©Alfred Cromback

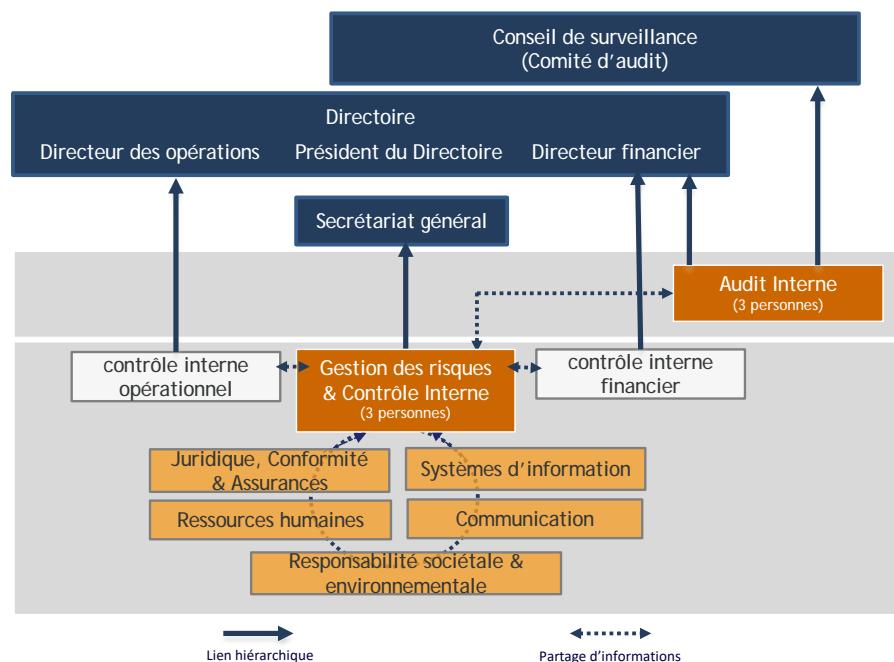


 **Collomé
Frères**

Demain, aujourd'hui, comme hier...

www.collome.fr

GOUVERNANCE GESTION DES RISQUES ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE



« La gestion de crise s'appuie sur des principes clairs, des outils ou astuces pour être plus efficaces et de l'humain ; il y a forcément des biais cognitifs (excès de confiance, autocmplaisance, déni, stress, etc.), qu'il faut savoir repérer afin de les gérer en situation réelle. »



continue, un MBA en management des ressources humaines à l'université Paris-Dauphine et sort major de sa promotion en 2005.

Alors que sa démarche de réorientation professionnelle avait initialement été soutenue par sa hiérarchie, grosse déception à son retour dans l'entreprise : la direction avait d'autres desseins pour elle. Schumberger lui demande de créer le département Assurances de l'activité Cartes à puce, au moment où cette activité allait faire l'objet d'une introduction en bourse et devenir un groupe indépendant : Axalto. « Je n'avais jamais lu mes propres polices d'assurance et n'avais pas un réel appétit pour ce domaine », avoue Sophie Mauclair.

Lentement puis sûrement vers le Risk Management

« En fait, au Contract management, je m'étais rapprochée du Risk Management, sans le savoir. Ma fonction était très transversale, je devais en permanence appréhender des risques opérationnels et juridiques, comprendre les intérêts du business, ceux des différentes parties prenantes, et les faire converger ». Pour vérifier l'assurabilité de certains des risques contractuels, Sophie Mauclair sollicitait régulièrement le département Risk Management du groupe Schlumberger. « J'avais donc commencé à intégrer une double culture du Risk Management et de l'assurance, mais j'étais consciente qu'il fallait que j'aille bien au-delà et que je me forge une vraie expertise en la matière. C'est ce qui m'a poussée à rejoindre l'AMRAE en

2004, dès ma prise de fonction en tant que Directrice des assurances d'Axalto ». (lire ci-dessous).

En 2006, Axalto et son concurrent Gemplus fusionnent pour former Gemalto, à l'époque leader des cartes à puce et de la sécurité numérique. Reconnue pour sa capacité à structurer et fédérer, Sophie Mauclair est nommée Chief risk officer de la nouvelle entité, avec un double rattachement au secrétaire général et au directeur financier du groupe. Elle met sur pied le département Risk Management qui couvrait initialement les assurances puis étend progressivement son périmètre à l'ERM, la gestion de crise et de continuité d'activité et enfin, au contrôle interne. Dotant le groupe Gemalto « d'une vision intégrée et cohérente des activités contribuant à la maîtrise du risque », estime-t-elle.

Bug de l'an 2010

Elle est poussée en première ligne et conduit la première cartographie des risques de Gemalto en 2008. Fin 2009, elle lance la formation du comité de direction sur la gestion de crise. Bon calendrier puisqu'en janvier 2010, un incident majeur survient : la totalité des cartes bancaires livrées en Allemagne par Gemalto sont devenues inutilisables. « Les avis des clients et autres parties prenantes seront unanimes : la crise est bien gérée, le groupe en sort même renforcé », dit-elle. Convaincu de l'utilité de cette formation, le comité de direction de Gemalto décide d'évangéliser l'ensemble du groupe à la gestion de crise en

S'adapter au changement. Ensemble

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

www.libertyspecialtymarkets.com



For Mutual Advantage

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

Le centre commercial Marthal à Rotterdam aux Pays-Bas

©Alfred Cromback



désignant des « crisis management leaders » sur chacun de ses sites et de ses métiers, et de les former avec des exercices de simulation. « La gestion de crise s'appuie sur des principes clairs, des outils ou astuces pour être plus efficaces et de l'humain ; il y a forcément des biais cognitifs (excès de confiance, autocomplaisance, déni, stress, etc.), qu'il faut savoir repérer afin de les gérer en situation réelle », commente Sophie Mauclair.

« Seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin » (proverbe africain)

Adepte de relations de véritable partenariat avec les assureurs, elle a joué la carte de la transparence au moment du bug des cartes bancaires outre-Rhin : « Nos assureurs sur la police Responsabilité première ligne (XL en l'occurrence) se sont montrés exemplaires. Je les ai associés à la gestion de crise, ils l'ont vécue depuis l'interne. Ils ont noté combien Gemalto était diligent et faisait preuve d'inventivité pour minimiser l'impact du sinistre : sur les 300 millions d'euros évalués initialement, nous n'avons finalement transféré aux assureurs que 15 millions et évité la campagne de rappel de nos produits. Huit mois après le bug, XL s'acquittait de l'indemnisation du sinistre, raconte Sophie Mauclair. Avec les assureurs, il faut se challenger mutuellement, mais toujours dans une optique de partenariat. Chez Gemalto, sur les risques Cyber, Responsabilité Produits ou professionnelle par exemple, nous avons réellement creusé nos scénarios ensemble et réfléchi à la complémentarité entre nos actions de traitement interne et les couvertures d'assurance, illustre-t-elle. Décloisonner, partager l'information, co-construire nous fait

tous grandir », estime la Risk Manager.

En 2019, Thales rachète Gemalto qui devient Thales Digital Identity and Security (Thales DIS). Un mastodonte. Sophie Mauclair est à cheval sur deux structures : directrice des risques de la Global Business Unit Thales DIS et adjointe du directeur des assurances du groupe Thales. « Deux postes sur deux sites différents, j'avais deux ordinateurs et quatre badges au total ! C'était une volonté du directeur financier de Thales afin que je contribue aux chantiers d'intégration sur tous les sujets que je couvrais chez Gemalto. Il souhaitait également que DIS infuse une certaine agilité et ses bonnes pratiques. En matière de gestion de crise notamment, Thales s'est largement inspirée du plan de gestion de crise de DIS ». Et avec son autre casquette sur les assurances, elle veille à ce que les programmes d'assurance de Thales intègrent bien les spécificités et risques de DIS.

Nouveaux défis

Repérée par un chasseur de têtes pour créer de toutes pièces la fonction Risk Management de Klépierre, elle a rejoint la foncière en septembre 2021 et est rattachée au secrétaire général, lui-même rattaché à Jean-Marc Jestin, Président du directoire de Klépierre (lire son interview page 13).

Le numéro un européen des centres commerciaux est exposé à une panoplie de risques assez large: risques sécurité-sûreté, macro-économiques et géopolitiques, financiers, acquisitions-cessions, RH, etc. Novice dans l'univers de l'immobilier commercial, la directrice des Risques sait que le secteur et sa nouvelle entreprise doivent se réinventer après la crise sanitaire, le boom de

« Avec les assureurs, il faut se challenger mutuellement, mais toujours dans une optique de partenariat. »

CHIFFRES CLÉS

Cotée en Bourse, Klépierre est à la tête de plus de 100 centres commerciaux dans plus de dix pays d'Europe continentale. En France, ses navires amiraux sont la galerie marchande de la gare Saint-Lazare à Paris, Créteil Soleil dans la banlieue est de Paris, Odysseum à Montpellier, Val d'Europe près d'Eurodisney ou encore Grand Place à Grenoble.

Principaux actionnaires : Simon Property Group et le fonds de pension néerlandais APG.

- 4,3 millions de mètres carrés commercialisés en 2021
- 10 300 baux commerciaux
- 3 700 enseignes
- Portefeuille évalué à 21 milliards d'euros
- 1,1 milliard d'euros de revenus
- Des centaines de millions de visiteurs par an
- 1 100 salariés, dont environ 400 en France
- Redémarrage du chiffre d'affaires 2021 des commerçants à un niveau quasiment équivalent à celui d'avant la crise sanitaire (95 % du niveau de 2019, sur la période de juin à décembre), en hausse de 10 % par rapport à 2020
- Hausse de 6,9 % des revenus locatifs nets à périmètre constant par rapport à 2020
- Taux d'occupation au 31 décembre 2021 : 94,7 %.

« J'ai besoin de nouveaux enjeux, je suis orientée résultat. »



©Alfred Cromback

Le centre commercial Hoog Catharijne à Utrecht aux Pays-Bas

l'e-commerce et la transformation des habitudes des consommateurs. Elle se réjouit de ce nouveau défi professionnel. Une nouvelle stratégie, une nouvelle équipe dirigeante, un engagement RSE affirmé, des sujets de conformité : « J'ai besoin de nouveaux enjeux, je suis orientée résultat », se décrit-elle. Son long passage chez Schlumberger où le moteur du management est le management par objectif a laissé des traces. « Un Risk Manager ne fait pas la stratégie du groupe. Son rôle est de sécuriser l'atteinte des objectifs stratégiques

de son entreprise, d'éclairer les dirigeants et de fédérer autour d'une approche partagée des risques ».

Politique des petits pas

Depuis son arrivée chez Klépierre, Sophie Mauclair observe, prend ses marques, approche les propriétaires de risques, anime des groupes de travail pour clarifier les rôles, aide à construire une base de connaissance en formalisant des processus, renforce l'usage d'outils informatiques, irrigue de ses compétences en matière de gestion de risques. Et compose son équipe, car depuis son arrivée chez Klépierre, elle est seule aux manettes du Risk management. « J'ai choisi la politique des petits pas, sans brûler les étapes », dit-elle prudente.

Une première recrue « au profil atypique, curieux, humble et pragmatique » devrait la rejoindre fin mars. Elle cherche maintenant un deuxième collaborateur avec une compétence conformité. « L'un de mes objectifs est de renforcer la maturité et la gouvernance de l'organisation en matière de Risk Management. Quand on touche à la gestion des risques, on touche aux hommes, au style de leadership et à la culture des entreprises, estime-t-elle. Un bon Risk Manager doit être capable d'appréhender tout ce qui a trait à l'humain, faire preuve d'intelligence émotionnelle, savoir briser les silos pour coconstruire une gestion des risques intégrée et efficace », conclut Sophie Mauclair qui regrette qu'au-delà de son expertise technique, la dimension humaine du Risk Manager soit « encore sous-estimée ». ■

« Un bon Risk Manager doit être capable d'appréhender tout ce qui a trait à l'humain, faire preuve d'intelligence émotionnelle, savoir briser les silos pour coconstruire une gestion des risques intégrée et efficace. »

« À QUAND UN GROUPE DE TRAVAIL À L'AMRAE SUR LES BIAIS COGNITIFS ?»

Sophie Mauclair adhère à l'AMRAE en 2004 lorsqu'elle est nommée responsable des assurances chez Axalto. Participe aux Rencontres de Nice. « Je découvrais un monde inconnu. Mon métier de Risk Manager, je l'ai appris en me documentant et en m'immergeant dans les groupes de travail de l'AMRAE : cartographie des risques, ERM, quantification du risque... » Administratrice depuis 2010, elle enseigne au CEFAR (la formation certifiante de l'AMRAE), est membre du comité scientifique et du comité formation, également en charge de l'accueil des nouveaux adhérents. Son mandat s'achève en 2022 et son souhait est de « voir l'AMRAE supporter la fonction Risk Manager sur trois piliers : « savoir-faire » (compétences métier), « faire savoir » (publications, prises de position, actions de communication...) mais également « savoir-être » (aptitudes et comportements). C'est pourquoi j'avais incité l'Association, il y a quelques années déjà, à intégrer dans son catalogue Formations un volet « Développement personnel du Risk Manager ». À quand un groupe de travail sur les biais cognitifs ? », lance-t-elle.

3 QUESTIONS À

**Jean-Marc Jestin,
Président du directoire du groupe Klépierre**

Qu'attendez-vous du Risk Management aujourd'hui et dans cinq ans ?

J'ai décidé en 2021 de créer une fonction de gestion des risques distincte de celle de l'audit interne afin d'améliorer notre gouvernance globale et notre maîtrise des risques en y allouant des ressources dédiées. Je souhaitais par ailleurs renforcer l'indépendance de l'audit interne.

J'attends du département Gestion de risques qu'il contribue aux quatre priorités stratégiques du groupe :

- **Allocation du capital** : via une approche structurée d'identification et de priorisation des risques qui nous permette de prendre des décisions optimales d'investissements et de désinvestissements dans nos centres commerciaux,
- **Excellence opérationnelle** : en ayant des procédures pertinentes, connues et appliquées ; des rôles et responsabilités définis selon une même méthodologie et des outils qui nous permettent de gagner en efficacité sur l'ensemble de nos métiers,
- **Discipline financière** : en veillant à ce que les risques qui pèsent principalement sur la gestion de notre dette soient revisités et que leur maîtrise concourt à notre performance économique et financière,
- **RSE** : en contribuant à la démarche volontariste du Groupe « Act for Good » notamment en validant l'analyse du risque climatique dont l'ampleur et le rythme d'évolution vont grandissant, ainsi qu'en matière de conformité et d'éthique qui nécessitent une approche transversale dans le Groupe

Aujourd'hui, cela passe par le fait de structurer, renforcer, former et accompagner.

A plus long terme, je vois la Gestion des risques comme un acteur du changement au service de la stratégie et de la transformation du Groupe : coordination de démarches d'amélioration continue, utilisation plus optimale des données internes et externes grâce à des outils nouveaux...

En tant que propriétaire et exploitant d'infrastructures, à la croisée des sphères privées et publiques, avez-vous une culture spécifique la gestion des risques ?

Klépierre est effectivement un acteur qui maîtrise toute la chaîne d'opération d'un centre commercial, depuis son acquisition, sa rénovation et son développement, en passant par son exploitation quotidienne.

Nos principaux risques sont naturellement des risques opérationnels : sécurité et sûreté, exploitation, gestion de travaux, maintenance, etc. Nous sommes également au cœur d'enjeux sociétaux (pouvoir d'achat, évolution des habitudes de consommation...) et environnementaux (impact et prise en compte de changements climatiques). Nous sommes ainsi confrontés à des risques exogènes, macro-économiques, des risques intrinsèques à nos activités, des temps longs (celui du secteur immobilier) et des temps courts (celui par exemple des crises sanitaires, ou des décisions politiques).



Notre gestion des risques doit prendre en compte toutes ces spécificités et s'ancre dans la culture globale de notre entreprise qui s'appuie sur quatre piliers que nous avons exprimé en anglais : «Commit, Explore, Develop and Care.»

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

Il n'y a pas de réponse type, dans la mesure où plus que pour toute autre, cette fonction doit refléter les spécificités, l'histoire et la culture de l'entreprise qui la crée.

Il n'y a donc pas de modèle unique et nous avons pris le temps de réfléchir à plusieurs options d'organisation et de positionnement. Chez Klépierre, notre enjeu était de nous professionnaliser en créant une fonction et des process à part entière. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de positionner cette fonction au sein du Secrétariat général, c'est-à-dire à la fois connectée à la direction générale et à mi-distance des opérations et des fonctions supports. Nous avons créé un poste de Directrice des Risques groupe et sélectionné un profil très aguerri avec une expérience de la gestion des risques dans un univers plus industrialisé et «processé» que le nôtre, pour nous permettre de monter en compétence rapidement.



**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



Mouvements depuis mi-décembre 2021

Ils et elles ont bougé

Franck Auré, précédemment Liability & Financial Lines Insurance Manager chez **Faurecia**, est aujourd’hui Group Insurance Manager de **Compagnie Plastic Omnium**.

Stéphanie Chantrel, Responsable assurances de **Samat**, a rejoint **Pedretti** comme Responsable juridique.

Stéphane Girardet, antérieurement Directeur du pôle assurances de **Geodis**, est le nouveau Directeur des risques et des assurances de **Castel**.

Axelle Michel, Responsable Commerciale de **Polyexpert**, est désormais Commercial Lines Head of Sales de **Sedgwick**.

En vue



Martin Landais

Nouveau sous-directeur assurances à la Direction Générale du Trésor depuis le 23 février 2022, il succède à Lionel Corre qui a rejoint le Boston Consulting Group. A son agenda la réforme du régime d’indemnisation des catastrophes naturelles en attente de ses décrets d’application, ou encore la réforme de l’assurance agricole. Et bien sûr les captives.

Familier des discussions avec l’AMRAE, l’Association a eu l’honneur de compter Martin Landais au nombre de ses intervenants lors des dernières Rencontres AMRAE. (Voir dans le dossier page 57).

Ce dernier a réaffirmé à Atout Risk Manager, le 17 mars dernier, « que les discussions avec la Commission européenne sont en cours pour la création d’une provision spécifique facilitant la constitution de captives de réassurance en France, afin d’améliorer la couverture assurantielle des entreprises françaises ». En ce qui concerne les textes en cours de discussion au niveau européen dans le secteur de l’assurance, « notre objectif, ambitieux, reste d’avoir une approche générale au Conseil de l’UE d’ici la fin

de la présidence française sur la révision de la directive Solvabilité 2, et d’avoir un rapport de progrès sur la directive créant un cadre de rétablissement et de résolution en assurance, qui nécessitera davantage de discussions avant un compromis. »

Interrogé sur les soubresauts de la sphère assurantielle à l’aune du conflit russe-ukrainien, « l’exposition en Russie et en Ukraine des assureurs et réassureurs français est très limitée » a-t-il souligné.

Ingénieur de l’Ecole des Ponts ParisTech, passé par Dauphine, Sciences Po Paris puis l’Ena, il a rejoint les services du Ministère de l’Economie et des finances en 2011 au poste de secrétaire général adjoint du club de Paris. En 2013, cap à Rome pour trois ans comme conseiller économique.

De retour à Paris en 2016, il prend la tête du bureau Asie-Océanie.

C’est en 2019 qu’il est nommé chef du bureau entreprises et intermédiaires. Il est alors impliqué dans nombre de réformes dont celle de l’autorégulation du courtage.



Nous avons bien plus à vous offrir que vous ne pensez

PROXIMITÉ | EXPERTISE | SUR-MESURE



L'ambition est le chemin du succès

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

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

Nouveaux adhérents depuis la mi-décembre 2021

Ils ont rejoint L'AMRAE

Rihab Abdellatif
Internal audit & Risk
Manager
Altavia SA

Jean-Philippe Alary
Senior manager - Direction
Risk Management
Engie

Tiana Harilalaina
Andrianarisoa
Contrôleur interne
**Assurances - Réassurances -
Omnibranches (ARO)**

Alex Anoujis
Auditeur interne groupe
April

Loriane Anthoine
Risk Manager
Kedge Business School

Andrade Baptista Lucas
Responsable gestion des
risques
SA HLM des Chalets

Cécile Baptiste
Head of insurances
**Aéroport International de
Genève**

Mehdi Berreni
Risk asset manager
Akuo Energy

Guy Birenbaum
Founder
Smart Global Governance

Victoire Boulanger
Avocat
Tamaris Avocats

Stéphanie Boulanger
Expert assurances
Réseau Transport Electricité

Caroline Brun
Directrice commerciale et
marketing
Sedgwick France

Maxime Cabanat
Directeur de l'audit interne
Dassault Systèmes

Laurence Cateau Dumont
Responsable assurance
Lactalis GPO

Anaïs Cathala
Juriste
ATB

François Cathelineau
Global insurance manager
Givaudan International

Marie-Laure Chevron
Risk & insurance manager
Engie

Pierre-Antoine Columelli
Group insurance director
Geodis

Philippe Cornet
Consultant formateur
Philippe Cornet Conseil

Alain Couturier
Avocat
RCB France

Marie-Odile Crinon
Directrice générale
MRC2

Deborah Crochu
Directrice risques, contrôles
et conformité
**Groupama Centre-
Atlantique**

Laetitia Daage
Avocat
Advant Altana

Ibrahim Dadsi
Risk Manager
TAQA Morocco

Jean-Eudes De Salins
Directeur de l'audit interne,
compliance et assurances
groupe
CLS Remy Cointreau

Tathy Diallo
Directrice contrôle
conformité et risques
Primonial

Julien Didi
Expert associé
Apex
Ange Emmanuelle Effi
Manager contrôle
permanent
**SUNU Assurances Vie Côte
D'Ivoire**

Sandrine Even
Responsable assurances
groupe
Artelia Holding

Nathalie Finkelstein
Avocat associé
HMN & Partners

Isabelle Forest
Directrice juridique,
assurances, compliance et
gestion des risques
Fondation Mérieux

Karine Gadbin
Chargée d'étude
GIE Klesia

Tiphaine Guidetti - Ruchon
Dirigeante
Aud'as T.I.G.R.E

Didier Juilliart
Expert associé
Apex

Laure Laheurte
Directrice, risk assurance and
advisory
PwC

Sandrine Legentil
Risk Manager et Directrice
générale
Audit Chorus Conseil
Groupe Leyton

Giorgeth Le Guillouzic
Tax and compliance
manager
**Petro Services Ship
Management SAM**

Diane Lipszyc
Resilience manager
OVHcloud

Diane MacCurry
Senior loss adjuster / Expert
Charles Taylor Adjusting

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

Nos domaines de compétence

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

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

Naudet, un réseau mondial

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

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

- Aviation
- Industrie
- Distribution
- Cyber
- Lignes financières

En partenariat avec le réseau mondial Charles Taylor Adjusting.



Siège :

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



Laurent Magne
Directeur du département
risque et contrôle interne
Groupe EDF

Leslie Marien
Associé
DBM

Jérôme Masante
Juriste assurance
AMP Aéroport Marseille Provence

Jean-Christophe Merer
Directeur des risques groupe
CNP Assurances

Lorna Miralles
Contrôleur interne
Cegedim

Fadoua Moutaouakil
Directeur pôle stratégie et
risk management
TAQA Morocco

Virginie Neale
Directeur juridique et fiscal
OGF

Héloïse Nouvel
Avocat
Tamaris Avocats

Olivier Pantaleo
Directeur général
Almond

Michel Passemard
Président
Expass

Alexandre Pechenet
Responsable risques &
conformité - DPO
Jutheau Husson

Catherine Pelletier
Risk Manager
Ortec Services

Brigitte Piquet-Gordon
Chargé de mission contrôle
interne
Enedis

Ivana Popovic
Chargée de missions risques
et assurances
RATP Développement

Christophe Quebre
Chargé de mission
Délégation Unedic AGS

Rianando Jean Christian
Rakotoarimanga
Risk Manager
**Assurances - Réassurances -
Omnibranches (ARO)**

Antoine Rateau
Responsable risques
opérationnels
BPCE Assurances

Gilles Rouanet
Directeur de l'audit interne
Klépierre Management

Loïc Rouzee
Avocat
Tamaris Avocats

Katia Ruet
Secrétaire générale
Altavia SA
Emmanuelle Soler
Directrice juridique
Crouzet

Matthieu Surdon
Directeur de département -
Département maîtrise des
risques
Réseau Transport Electricité

Laurent Thoré
Directeur partenariats, légal
et risques
Vetoquinol

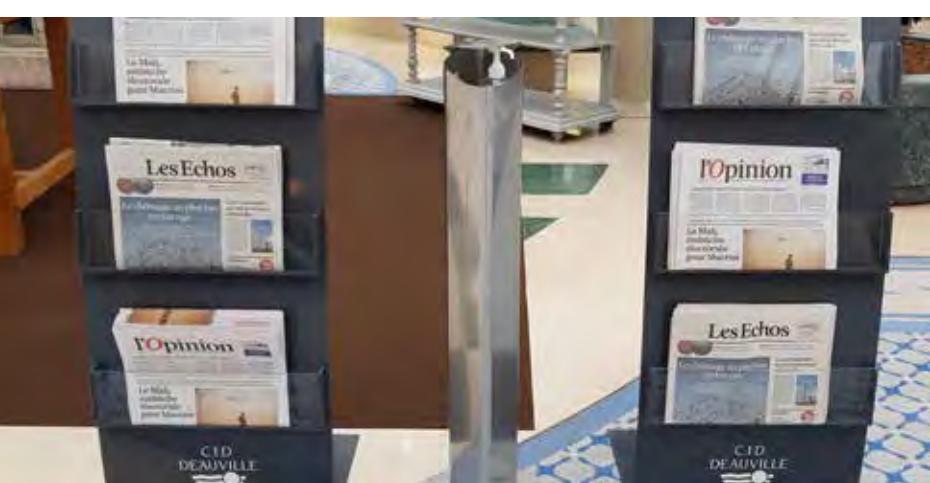
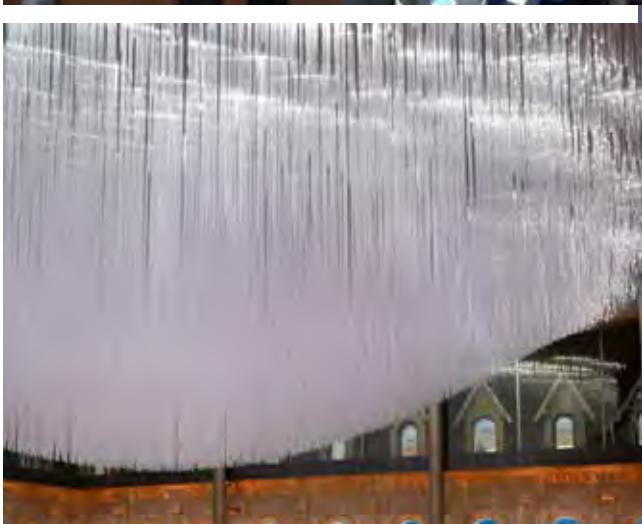
Benoît Thubert
Risk Management director
Thales DIS France SAS

Arnaud Vanon
Consultant Risk Management
Vathis Consulting

Sami Zghal
Senior advisor, strategy
governance risk
management
Circina

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





Dossier

Prenons les risques d'un nouvel élan

29^e Rencontres du Risk Management AMRAE

| | |
|---|-----------|
| Au cœur des 29^e Rencontres | 22 |
| Masterclass : la data au service du Risk Management | 26 |
| Le Club Francorisk se réorganise | 29 |
| C'étaient leurs premières Rencontres | 31 |
| | |
| Ruptures et défis, le monde dans tous ses états..... | 32 |
| Interview : Monique Canto-Sperber, philosophe..... | 36 |
| Sensibiliser et coordonner la gestion du risque climatique en entreprise..... | 37 |
| | |
| Vers une résilience collective plus durable..... | 40 |
| Interview : Marie-Ange Debon, Présidente du directoire de Keolis | 42 |
| Interview : Fanny Létier, cofondatrice de GENEO | 43 |
| Comment faire face à une attaque au rançongiciel ? | 45 |
| La petite révolution de la communication extra-financière | 48 |
| | |
| L'assurabilité en péril : vers un nouveau partage des risques | 52 |
| « Il faut poser les nouvelles bases d'une relation saine et durable » | |
| Joachim Muller, CEO d'Allianz Global Corporate & Specialty..... | 56 |
| « Comme les sportifs, les entreprises gèrent le risque au quotidien » | |
| Dominique Carlac'h Vice-présidente et porte-parole du MEDEF | 59 |
| Risques émergents : repousser les limites de l'assurabilité | 60 |

*Dossier coordonné et rédigé par Aurélie Nicolas avec Nathalie Arensonas, Sabine Germain et Maria Cornu.
© Artephoto / Stéphane Olivier et Charles de Toirac*





Au cœur
des 29^e Rencontres



«Enfin!». Le mot était sur toutes les lèvres, et l'on devinait les sourires derrière les masques. Enfin on se retrouve à Deauville! Après deux années compliquées et des Rencontres virtuelles en 2021 qui, bien que très riches, n'avaient pas la même saveur. «Cela fait du bien de pouvoir échanger, discuter, rire... L'homme est un animal social» a rappelé Gilbert Canaméras, Président du Club FrancoRisk. «Partenaire de longue date des Rencontres de l'AMRAE, nous avons tenu à être présents cette année encore car il s'agit d'un moment privilégié pour échanger avec l'ensemble des acteurs du Risk Management» a indiqué Éric Lécuyer, Directeur général de MMA. «Je suis ravi que ces Rencontres aient pu avoir lieu cette année» a confié de son côté Hervé Houdard, Vice-président de Diot-Siaci, se faisant l'écho des 2 300 participants de cette 29^e édition des Rencontres du Risk Management, qui avaient «osé» le déplacement en terre normande. Jugé par tous comme incontournable, cet évènement «incarne» au sens propre les métiers du risque et le marché français de l'assurance des grands risques. Qui mieux que l'AMRAE pouvait montrer l'exemple et prendre le risque de maintenir une manifestation de cette envergure, rendez-vous unique des gestionnaires de risques en Europe? Contrôle des passes sanitaires, bracelets

multicolores aux poignets, jauge réduite pour les repas, gel hydroalcoolique à l'entrée de chaque atelier... Les mesures sanitaires rigoureuses du protocole mis en place pour ces retrouvailles ont permis aux participants masqués de goûter aux Rencontres de Deauville en toute sécurité et de pouvoir échanger comme à leur habitude avec leurs pairs, tout en aiguisant leur expertise sur des sujets pointus ou d'actualité... Entre travail de fond, analyses d'experts et échanges informels, le sujet du climat, du cyber, mais aussi toujours des renouvellements, ont nourri, cette année, de nombreuses conversations.

Un pari tenu et réussi

«Votre présence est un signal puissant. Face à la sidération et aux peurs, ce volontarisme fondateur d'un nouvel élan, c'est lui qui nous rassemble» a lancé dans son allocution d'ouverture Oliver Wild, Président de l'AMRAE, pour qui il s'agissait des premières Rencontres «taille réelle» à la tête de l'Association. Dans l'amphithéâtre bondé du Centre International de Deauville, le Directeur des risques et des assurances de Veolia a officiellement ouvert ces Rencontres 2022 dont le titre «Prenez les risques d'un nouvel élan» a beaucoup inspiré les intervenants qui se sont succédé sur scène durant ces trois jours. «Nous sommes réunis par la science du risque, avec cette volonté d'en découdre avec les crises avérées et naissantes. C'est un élan pour réparer, pour préparer le rebond. Il est temps que dans nos cerveaux le mot Risque quitte la zone de la peur pour s'installer dans celle de la raison» a-t-il tenu à préciser.



Yann Arthus-Bertrand, photographe et Président de la Fondation GoodPlanet.



Premier des intervenants, Yann Arthus-Bertrand, Président de la Fondation GoodPlanet, a ouvert ces Rencontres en projetant quelques-unes des photos aériennes prises à travers le monde qui l'ont rendu célèbre, alertant sur le risque de «sixième extinction». Nicolas Beytout, Président-fondateur de l'Opinion, a ensuite animé les premiers débats autour de l'état du monde et de l'avenir de la planète, permettant au Général François



Nicolas Beytout, Président-fondateur de l'Opinion a animé les plénières d'ouverture.

Lecointre, ancien chef d'État-major des Armées, débattra sur le nouvel ordre mondial avec l'économiste libéral Nicolas Bouzou et la philosophe Monique Canto-Sperber, spécialiste de la pensée morale et politique. À l'issue de ces échanges fournis, Joachim Muller, CEO d'AGCS, est venu affirmer sur scène sa volonté de poser les nouvelles bases d'une relation saine et durable avec les Risk Managers. La courte intervention de Julien Paccaud, ostéopathe et posturologue, a ensuite donné à l'auditoire l'occasion de se dégourdir les muscles et de mémoriser quelques astuces bienvenues pour éviter tensions et douleurs après de longues journées devant l'écran. De quoi être détendu et attentif pour écouter les débats de la deuxième table ronde, qui réunissait l'ancien Premier ministre et maire du Havre, Édouard Philippe, le maire de Deauville Philippe Augier, ainsi que Fanny Letier, ancienne haut fonctionnaire ayant travaillé successivement à Bercy, au CIRI et chez Bpifrance, aujourd'hui à la tête de la société d'investissement GENEO, ainsi que directeur financier de la Banque Mondiale, Bertrand Badré, CEO de « Blue like an Orange Sustainable Capital ». « Il est grand temps de passer à un modèle risque/rendement/impact, afin que le profit devienne un moyen et non une fin. L'ESG n'est que la première marche de ce processus » a-t-il notamment lancé. Une plénière qui s'est conclue sur l'intervention de Marie-Ange Debon, Présidente du directoire de Keolis, filiale de la SNCF qui a insisté sur la nécessité de « penser prévention ».

Applaudissements et passes d'armes

Animés par la journaliste des Échos Cécile Desjardins, les débats du vendredi sur l'assurabilité des grands risques et le rôle des entreprises dans le nouveau partage des risques ont été intenses et passionnantes. La première table ronde consacrée à la pérennité du modèle assurantiel, dans un contexte de retrait des assureurs et de durcissement durable du marché, a notamment donné lieu à une passe d'armes remarquée entre



Économie, morale et géopolitique à la table ronde de Nicolas Bouzou, Monique Canto-Sperber et du Général François Lecointre.

Brigitte Bouquot, Vice-présidente de l'AMRAE et Présidente de l'Association sommitale AG2R La Mondiale et Franck Le Vallois, Directeur général de France Assureurs, ponctuée par les interventions d'Amélie Breitburd, CEO du Lloyd's France, Hervé Houdard, Vice-président de Diot-Siaci et Bruno Mostermans, Directeur général de SwissRe Corporate Solutions. « Les entreprises ont le sentiment que les assureurs ne veulent plus assumer les risques de l'économie réelle. Il y a une forme de perte de confiance » a notamment tenu à souligner Brigitte Bouquot devant Franck Le Vallois, qui s'est par ailleurs dit favorable à la relocalisation des captives en France. Puis, une seconde table ronde centrée sur l'innovation et le développement durable, leviers d'un nouvel élan, a donné lieu à des discussions également très enlevées entre Antoine Denoix, CEO d'Axa Climate, Catherine Husson-Traoré, Directrice générale de Novethic, Noam Léandri, Secrétaire général de l'ADEME, François Raoul-Duval, le Président-directeur général de l'entreprise normande d'arômes SRCD et Sylvain Prévot, Directeur Développement Impact et Financement de l'association « Entrepreneurs pour la Planète ». Ce dernier, très applaudi, a notamment insisté : « Il faut réinventer la manière de compter. Arrêtons de penser que les indicateurs financiers reflètent le sentiment de progrès qu'une entreprise est censée représenter ».

En clôture, la vision de la gestion des risques délivrée par Dominique Carlac'h, ancienne athlète de haut niveau, aujourd'hui Vice-présidente et porte-parole du Medef, a particulièrement séduit l'auditoire : « Il faut avoir confiance dans les entreprises, car elles gèrent le risque au quotidien, tout comme les sportifs de haut niveau », a-t-elle affirmé. La journée du jeudi, traditionnellement consacrée aux ateliers, fut elle aussi passionnante grâce à la qualité du travail de préparation du Comité scientifique et des modérateurs, saluée par Oliver Wild. Il fallait clairement avoir réservé sa place à



La journaliste Cécile Desjardins, modératrice des tables rondes de clôture.



«Re»prendre des risques ensemble, tout en se préparant aux nouvelles crises : Bertrand Badré, Edouard Philippe, Fanny Létier, Philippe Augier.



Édouard Philippe, maire du Havre et ancien Premier ministre.

l'avance pour pouvoir assister aux ateliers consacrés au risque climatique, aux « silent covers », aux rançongiciels ou encore aux risques émergents. Sans oublier le traditionnel focus sur le métier de Risk Manager animé par Thibault Bulabois, Responsable Risques et Contrôles à la Française des Jeux.



La qualité de la préparation des modérateurs a été plébiscitée à la fin des Rencontres.

Convivialité oui, foyer de contagion non

Et le « village partenaires » dans tout ça ? Bien que régenté par des règles sanitaires bien plus strictes qu'à son habitude, il est resté le lieu de retrouvailles et de discussions des participants, entre plénières et ateliers, lors des pauses-café et des déjeuners. Impossible de rater l'espace étudiant qui ne désemplissait pas. Il faut dire que les 250 jeunes talents issus de huit écoles étaient venus en force cette année : très visibles dans le village et très curieux lors des ateliers, n'hésitant pas à poser des questions pertinentes aux intervenants, ils ont soufflé un vent de fraîcheur sur cette édition 2022. De leur côté, les 60 exposants installés



Brigitte Bouquot, AMRAE et Franck Le Vallois, France Assureurs.



«Le Risk Management est un humanisme» conclut Oliver Wild, entouré par l'équipe du bureau permanent de l'AMRAE.

dans ce vaste espace double avaient une fois encore rivalisé d'ingéniosité et de couleurs pour se démarquer. Les casques de réalité augmentée étaient à l'honneur sur plusieurs stands, notamment sur celui de Stelliant qui proposait des animations en réalité virtuelle pour s'immerger dans trois scénarios : incendie en temps réel, sinistre dans un entrepôt et opération de sauvetage. Pour les clichés souvenirs, direction la cabine Harcourt ! Et avant une journée à arpenter les allées des Rencontres, rien de tel qu'une petite séance d'ostéopathie posturale dispensée de bon matin par Julien Paccaud.

À l'étage, sous la verrerie, la librairie aménagée pour l'occasion offrait comme toujours une grande variété d'ouvrages, avec en point d'orgue les séances de dédicaces de Yann Arthus-Bertrand et du secrétaire général de l'ADEME, Noam Leandri. En fin de soirée, à l'heure où le CID se vide, les festivités se préparaient, afin de divertir les plus studieux des congressistes. Les soirées des courtiers n'ayant pas pu se tenir comme à leur habitude, (crise sanitaire oblige), la grande soirée de l'AMRAE du mercredi soir a été d'autant plus appréciée. Les convives étaient répartis en deux lieux pour respecter la nécessaire distanciation à table : au restaurant des Ambassadeurs au Casino et aux Franciscaines, un lieu hors du temps alliant passé et modernité, ancien couvent récemment rénové par la mairie de Deauville et l'architecte Alain Moatti. Après trois jours denses et un pari gagné pour les organisateurs, qui, avec les mesures appropriées ont su braver le contexte sanitaire incertain en maintenant l'événement sans générer de foyer de contagion, rendez-vous est déjà pris pour 2023, où la caravane du Risk Management s'installera à nouveau à Deauville, pour célébrer comme il se doit la 30^e édition des Rencontres ! « La planète n'est pas un décor, elle doit être au cœur des enjeux. La résilience n'est pas un concept, c'est une urgence. Et le Risk management, un humanisme », a conclu Oliver Wild, entouré par toute l'équipe du bureau permanent de l'AMRAE. ■



La data au service du Risk Manager

Dans le cadre du parcours de formation sur les Risques digitaux, l'AMRAE a organisé une MasterClass sur les datas. L'occasion de constater que si elles sont devenues indispensables pour alimenter la vision du risque, leur potentiel est encore insuffisamment exploité par les entreprises.

Comment utiliser les données numériques ? De quel type de données parle-t-on ? Pour quelle finalité ? Voici quelques-unes des questions posées lors de la première MasterClass organisée dans le cadre du parcours de formation sur les risques numériques. Léopold Larios de Piña, Vice-président de l'AMRAE en charge d'AMRAE Formation et Head of group Risk Management de Mazars modérait les deux tables rondes et il a d'emblée posé le sujet : « *il est difficile aujourd'hui de piloter le risque sans s'appuyer sur les datas* » et particulièrement les datas externes ou pour être plus générique, le « *Big Data* ».

Trois outils utiles

Trois solutions pour aider les entreprises à mieux exploiter leurs datas. D'abord en mettant en place les méthodologies qui ont été présentées lors de la première table ronde. Car comme l'a souligné Gilles Proust, le Président associé d'Arengi « *le terrain de jeu est immense. La capacité de la data est très riche. Mais cela suppose d'avoir une donnée structurée.* » Ce qui est loin d'être toujours le cas, car les datas sont multiples et les entreprises n'ont souvent pas la capacité de les organiser. Le SIGR d'Arengi oriente la donnée vers le risque en trois grandes étapes : « *Créer des univers de risques génériques ; cartographier ces risques et connecter toutes les données qui leur sont relatives.* ». Deuxième impératif, rappelé par François Villatte, Head of Customer Experience



« **La capacité de la data est très riche. Mais cela suppose d'avoir une donnée structurée.** »

Gilles Proust,
Président d'Arengi

and Distribution de Zurich France : la connexion entre les solutions. « *On ne peut plus gérer les grands programmes internationaux sans une technologie de pointe. Mais entre la plateforme de l'assureur, du courtier et du Risk Manager, il y a peu ou pas d'interaction.* ». D'où l'importance grandissante des API (interface de programmation) que l'assureur « *peut mettre en place avec les systèmes du client ou du courtier et qui jouent un rôle important dans la simplification.* ». Avec son portail MyZurich, l'assureur propose également à ses clients un centre de gestion des risques sécurisé combinant analyses et données en temps réel pour aider à la gestion des risques.



« **Il est difficile aujourd'hui de piloter le risque sans s'appuyer sur les datas.** »

Léopold Larios de Piña,
Vice-président de l'AMRAE en charge
d'AMRAE Formation et Head of group
Risk Management de Mazars



« On ne peut plus gérer les grands programmes internationaux sans une technologie de pointe. »

François Villatte,
Head of Customer Experience and
Distribution de Zurich France

Comme troisième levier, Olivier Roubin, responsable Alliances & IRM ecosystem de la société Smart Global Governance, recommande le recours à une plateforme d'IRM (Integrated Risk Management). Partant du constat « que les entreprises ont besoin d'un management en temps réel », cet outil permet « d'interfacer tous les outils en silo pour les faire interagir en temps réel afin de donner au management une vue transverse des risques que l'on soit Risk Manager, directeur juridique... »

Un potentiel encore à exploiter

Après les outils, les cas d'usage de la data. La deuxième table ronde a permis de constater qu'il y a encore beaucoup à faire. Pour Laurent Barbagli, CEO de MEETRISK, « le potentiel data est insuffisamment exploité ». Néanmoins, à l'instar du modèle d'IA développé par cette insurtech, les premiers résultats sont prometteurs. À condition, insiste Laurent Barbagli, de « s'appuyer autant sur les données

internes qu'externes. Et surtout de changer de posture pour avoir une approche prédictive ».

D'Intelligence Artificielle, il en a été également question avec Bénédicte Huot de Luze, CEO d'AI Risk Services, pour qui « avant de rentrer



« Les entreprises ont besoin d'un management en temps réel. »

Olivier Roubin,
responsable Alliances & IRM
ecosystem de la société
Smart Global Governance

Salle comble pour la Masterclass sur les datas.





« Changer de posture pour avoir une approche prédictive. »

Laurent Barbagli,
CEO de MEETRISK

dans un projet technique, il faut savoir quelles sont les typologies de données» (chiffres, lettres, vidéo, images, audio). L'avantage étant que désormais, « nous avons la capacité de combiner ces données et nous avons la puissance de calcul pour le faire». Autre prérequis, la qualité de la data classée en 5 V (volume, valeur, véracité, vélocité, variété) auquel s'ajoute la vertu. À partir de ces éléments, il va être possible de visualiser les anomalies et en s'appuyant sur le NLP (Natural language Processing) d'identifier les risques potentiellement oubliés. Ce qui, dans un second temps, aidera à optimiser l'allocation des ressources. Ainsi, l'exemple pris dans une entreprise sur le risque de supply chain qui a permis de démontrer une forte cyclicité de certains produits.

De son côté, Kevin Dedieu (Directeur R&D et co-fondateur de Descartes Underwriting) a montré la pertinence du Machine Learning pour l'analyse des risques de catastrophes naturelles permettant à partir de données d'observation (issues d'un capteur, d'une image...) de déclencher une indemnisation sans avoir que l'assureur ait à se déplacer.

Quant à Luc Declerck, Directeur général de Board of cyber, qui clôturait les interventions, il a présenté le Security Rating®, une solution qui note la performance et la maturité cybersécurité d'une organisation sur la base de données accessibles publiquement. ■



Kevin Dedieu, Directeur R & D et co-fondateur de Descartes Underwriting



« Avant de rentrer dans un projet technique, il faut savoir quelles sont les typologies de données. »

Bénédicte Huot de Luze,
CEO d'AI Risk Services



Luc Declerck, directeur général de Board of cyber



Le Club Francorisk se réorganise

Resté très actif durant la crise sanitaire, le Club Francorisk aborde le monde d'après avec une nouvelle proposition de valeurs construite autour de trois piliers (appui, formation et conseil), présentés officiellement lors de la 9^e Convention de la Francophonie.



Comme chaque année, la Convention de la Francophonie s'est tenue quelques heures avant l'ouverture officielle des Rencontres de Deauville. Gilbert Canaméras, Président du Club Francorisk, a commencé par féliciter ses équipes qui ont su multiplier les actions et les initiatives pour garder le contact avec les adhérents. « Le Club Francorisk a réussi à franchir les frontières alors que les frontières étaient fermées. Un grand bravo ! » a renchéri Oliver Wild, le président de l'AMRAE, venu rappeler le soutien sans faille de l'Association. C'est grâce à une riche bibliothèque en ligne et à la diffusion d'une dizaine de webinaires que le Club Francorisk a su rester présent pour faire vivre « l'espace Francophone du Risk Management » : risque pays et environnement des affaires, impact de la crise sanitaire sur les pays de la zone Cima, les renouvellements de programme en Afrique face aux nouvelles réglementations... autant de sujets au cœur de l'actualité. Crise sanitaire oblige, la 8^e Convention de la Francophonie a eu lieu en plateau TV et en direct. Un beau succès pour cette première avec plus de 70 participants connectés sur la journée et des pics à 150. « Contre toute attente, cette crise sanitaire nous a rapprochés et fait gagner en visibilité » confie Gilbert Canaméras.

Le fruit d'une réflexion stratégique

Une période particulière qui a aussi été l'occasion pour le Club Francorisk de mener une réflexion stratégique pour repenser son offre. À commencer par un renforcement de ses moyens financiers (arrivée de 2 nouveaux



« Nous continuerons à participer aux Rendez-vous de Casablanca et au Rendez-vous africain du Risk Management. »

Gilbert Canaméras,
Président du Club Francorisk



L'AGENDA DU CLUB AU SECONDE TRIMESTRE 2022

- 25-26 avril : lancement du premier module de formation sur les fondamentaux du Risk Management.
- 23 - 25 mai : 46^e Assemblée Générale de la FANAF avec l'intervention de Gilbert Canaméras à la table ronde du 24 mai : «Les nouveaux périmètres du Risk Management, du conseil et des assurances face aux risques systémiques».
- 8 juin : Conférence de Printemps à Paris sur le thème «Le risque de construction en Afrique».
- Organisation d'un prochain webinaire sur le thème «Les risques industriels et des PE en Afrique».

partenaires AMENA et HELVETIA), de ses moyens humains (recrutement d'un responsable communication et d'un responsable formation) et enfin de ses moyens logistiques. « L'AMRAE apportera au Club Francorisk tous les moyens nécessaires pour développer son activité » a confirmé Oliver Wild. Un changement d'échelle qui a permis aux membres du Comité de direction de mener une réflexion stratégique ambitieuse débouchant sur une réorganisation autour de trois piliers. Le premier, historique, est de continuer à apporter un appui à ses adhérents en proposant des conférences, des tables rondes et en organisant des événements dans différents pays (Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire, Tunisie...). « Nous continuerons à participer aux Rendez-vous de Casablanca et au Rendez-vous africain du Risk Management », promet ainsi Gilbert Canaméras. Petite nouveauté : l'arrivée d'une newsletter trimestrielle et la création d'un groupe de travail autour des captives en Afrique.

Formation et conseil

Mais au-delà de cette activité historique, le Club Francorisk a choisi de développer deux autres piliers que sont la formation et le conseil. Les actions de formation seront proposées en collaboration avec AMRAE Formation, en les adaptant à la réalité et aux enjeux du Risk Management en Afrique. Certaines formations pourront être certifiantes, grâce à la licence RIMAP de l'Association. Quant au conseil, cet axe est apparu nécessaire pour répondre aux besoins des entreprises qui se développent sur le continent, notamment les sociétés de Capital Investissement. Les missions de conseil porteront principalement sur l'analyse des risques et des programmes d'assurance et sur l'intelligence économique. Cette nouvelle force de frappe du Club Francorisk devrait lui permettre de rayonner encore mieux sur l'ensemble du continent africain, et pourquoi pas sur d'autres pays francophones situés par exemple au Moyen-Orient. ■

« Le Club Francorisk a réussi à franchir les frontières alors que les frontières étaient fermées. Un grand bravo ! »

Oliver Wild,
Président de l'AMRAE



C'étaient leurs premières Rencontres...



Chloé Maurize, Chargée d'assurances chez Vinci Énergies

J'ai apprécié la bonne communication qui a été faite en amont de l'événement. Une fois sur place, j'étais contente de constater qu'il y avait suffisamment de monde pour que l'événement ait du sens et soit intéressant. Ceci m'a permis de bien profiter des activités proposées.
On m'avait dit que ces Rencontres étaient un événement presque incontournable où l'ambiance était effervescente y compris lors des soirées. J'ai été conquise par le dîner de l'AMRAE qui fut très agréable, bien organisé et dans un lieu magnifique (les Franciscaines).
J'ai trouvé les plénières très intéressantes, avec des invités de marque, ainsi que des ateliers d'une grande richesse (mention spéciale à l'atelier « Silent Covers »). Venant de Paris, l'emplacement de Deauville est top. Pour l'an prochain, j'espère la fin des mesures sanitaires et pourquoi pas, une surprise pour la 30^e édition...



Guillaume Boisseau, Chief Risk Officer, Managing Director Automotive & Mobility expertise du groupe Renault

Ces « Rencontres » étaient pour moi une première. Je suis récent dans le métier et mon prédécesseur m'avait vanté l'événement. Ma plus grande surprise a été sa taille : je ne m'attendais pas à tant de participants et d'entreprises représentées ! J'ai effectivement trouvé ces Rencontres très intéressantes du fait des thèmes abordés, en un temps court, et grâce aux nombreux échanges avec des spécialistes en risque. J'ai pu me projeter de façon concrète dans l'avenir. J'ai particulièrement apprécié les ateliers thématiques du deuxième jour, nombreux, bien construits et avec un temps d'échange possible, ce qui est très appréciable. Mon seul regret est qu'on ne puisse participer qu'à trois d'entre eux. Ce serait bien pour le futur de nous donner la possibilité de participer à plus d'ateliers encore !



Zina Khemmache, Expert Assurance Corporate chez BNP Paribas

J'ai trouvé ces Rencontres extrêmement intéressantes et bien organisées. C'était une grande découverte pour moi car c'était la première fois que je participais à ce genre d'évènement professionnel.
J'en avais eu de très bons échos de la part de mes collègues, qui eux y vont chaque année. Mon responsable m'a incitée à y participer et je n'ai pas été déçue. Le programme et les sessions étaient riches et variés. Les ateliers très instructifs... Et j'ai pu avoir des échanges intéressants avec mes pairs. Les intervenants prestigieux étaient la cerise sur le gâteau !



Laurent Turgis, Directeur de la gestion des risques de Faurecia

Comme j'ai pris mon poste de Directeur de la gestion des risques après l'été 2021, j'ai eu l'opportunité de participer à la formation CEFAR (stratégie de Risk Management) et c'est là que j'ai pris connaissance de cet événement. Pour une première participation, c'était un vrai « baptême du Risk Management », très bénéfique. La majeure partie de l'écosystème du Risk Management et de l'assurance français était présente.
L'agenda était très rempli entre plénières, ateliers, rencontres avec des personnes qui partagent les mêmes problématiques au quotidien... Ce qui m'a le plus surpris, c'est la grande qualité des intervenants et leurs messages très inspirants pour dynamiser notre métier où nous sommes finalement assez uniques dans nos sociétés. Pour l'an prochain, il faudra juste améliorer l'application de gestion de l'événement car plusieurs fonctionnalités étaient indisponibles.



« Nous sommes face au déni de la sixième extinction »

Yann Arthus-Bertrand,
photographe et président
de la Fondation GoodPlanet.

Ruptures et défis, le monde dans tous ses états



Le choc de la crise sanitaire a déstabilisé en profondeur l'humanité, accéléré le changement de nos sociétés et de nos économies, elles-mêmes en proie à plusieurs ruptures. Pour analyser, commenter, comprendre l'état du monde, plusieurs personnalités sont venues exposer leur vision aux 29e Rencontres du Risk Management.

A l'échelle de la planète, les ruptures, les mutations et les défis liés à la crise sanitaire, au dérèglement climatique, aux tensions géopolitiques, au terrorisme, aux menaces cyber, aux pénuries d'approvisionnement, donnent le tournis. Le photographe de la planète, Yann Arthus-Bertrand, le général François Lecointre, ancien chef d'État-major des Armées, l'économiste libéral, Nicolas Bouzou, la philosophe, Monique Canto-Sperber, spécialiste de la pensée morale et politique sont venus donner leurs clés de compréhension de ce monde étonnant.

Des ruptures multiples

Rupture sanitaire d'abord : le coronavirus et ses variants résistent et le retour à la vie normale pour les citoyens et les entreprises n'est pas acté. « La crise sanitaire a totalement modifié notre vision des risques » a posé Nicolas Bouzou, auteur d'*« Homo sanitas »*, qui défend l'idée que l'homme prend soin de lui, des autres et œuvre ainsi à la marche du monde.

Rupture géopolitique ensuite : le retrait des États-Unis d'Afghanistan en 2021 a marqué la fin du bouclier américain et le basculement vers un nouvel ordre mondial. À l'Est, Xi Jinping a identifié dans les Jeux olympiques de Pékin un tremplin pour donner à l'Empire du milieu une dimension sportive mondiale. « Jamais le monde n'a connu une Chine aussi puissante et elle s'appuie aussi sur la diplomatie des stades » a décrit l'enseignant chercheur Emmanuel Véron, docteur en géographie, spécialiste de la Chine contemporaine et des relations internationales à l'École navale, lors de l'atelier consacré aux enjeux et aux risques chinois.

Ruptures politiques et sociales également : l'abstention record aux scrutins électoraux en France creuse le déficit de confiance entre gouvernants et gouvernés et pourrait s'aggraver si l'offre politique est insuffisante, laissant la place aux extrémismes. « Les risques que nous affrontons sont tels (épidémie, climat, crise sociale, tensions internationales, terrorisme), que le temps est venu du despotisme avec un objectif d'efficacité plutôt que le maintien de la liberté d'expression : c'est la tentation de la démocrature » alerte la philosophe Monique Canto-Sperber (lire son interview page 36).

« Do look up ! »

Rupture écologique enfin : l'année 2021 a battu des records de chaleur, avec des feux géants en Amérique et en Europe du Nord, les catastrophes naturelles dues au réchauffement climatique ont marqué l'actualité, tempêtes et inondations s'affichent sur les écrans à longueur de journaux télévisés. Et l'année 2022 a démarré avec les mêmes désordres météorologiques, loin de l'objectif de réchauffement limité à 1,5 degré, assorti d'une neutralité carbone en 2050 comme le dictent les « Accords de Paris ». Le déni climatique est dénoncé par les scientifiques du Giec, par Jean-Marc Jancovici, Président de The Shift Project et fondateur du cabinet Carbone 4, pour qui « il n'y a pas d'échappatoire au problème climatique ». La catastrophe annoncée est à portée d'objectif, comme l'a montré Yann Arthus-Bertrand en ouverture des Rencontres pour alerter sur les risques de la Terre et « le déni de la sixième extinction ». La preuve par l'image. Des images presque trop esthétisantes par rapport à la gravité du propos. Dans sa longue présentation, le photographe repenti des déplacements carbonés (il a parcouru la planète en avion et en hélicoptère pour saisir le chaos environnemental à travers son objectif et poursuit désormais son travail avec un drone) a fait mouche. Le président de la Fondation GoodPlanet a attisé l'éco-anxiété et réveillé les esprits. Le message était clair : « Do look up ! », en référence au film produit par Netflix avec une Meryl Streep en présidente de la première puissance du monde qui refuse de voir la catastrophe climatique arriver.

« Aucune entreprise de Tech n'est européenne, la France compte des licornes dans le secteur des loisirs, des paris sportifs, de la culture, mais si c'était dans l'informatique quantique, ce serait mieux ! »

**Nicolas Bouzou,
économiste**



« On a cru à l'utopie d'un droit international reconnu et d'une vie internationale régulée avec les Nations Unies comme gendarme du monde. C'est fini ! »

Général François Lecointre,
ancien chef d'État-major des Armées



« Les frustrations accumulées pendant la crise sanitaire, qui a eu lieu dans une période de croissance, font naître immanquablement des revendications sociales. »

Nicolas Bouzou,
économiste

Des défis nécessaires à relever

Même si l'épidémie de la Covid-19 et le dérèglement climatique n'ont pas encore bouleversé les fondements des relations internationales, de nouveaux rapports de force sont apparus et le climat d'incertitude a grandi, avec de grands défis à relever pour les États devant ces mutations en cours. Jusqu'aux premières semaines de février, le défi est avant tout sanitaire : les citoyens peuvent-ils s'accommoder de vivre avec un virus qui prend toujours les scientifiques et les gouvernements de court ?

Le défi est aussi géopolitique avec des crispations entre les États-Unis, la Chine et la Russie, entraînant l'Europe dans leur sillage. La menace cyber est là et « La France se réveille avec retard » estime le général François Lecointre. « La contestation de l'ordre international établi est palpable. On a cru à l'utopie d'un droit international reconnu, et à

une vie internationale régulée par les Nations-Unies comme gendarme du monde. C'est fini ! Les audaces que s'offrent certains pays sont inquiétantes » a insisté le militaire. Il ne croyait pas si bien dire. Deux semaines plus tard, Vladimir Poutine déclarait la guerre contre l'Ukraine.

« Le sujet environnemental va également provoquer des crises, notamment en Afrique (avec les exilés climatiques, ndlr), a ajouté le général, pour qui « le destin de ce continent, terreau d'instabilité à la démographie explosive, est lié à celui de l'Europe : c'est notre avenir ou notre perte ! » a-t-il insisté, avec en toile de fond le retrait militaire de la France au Mali.

Le défi est par ailleurs politique : « La démocratie peut-elle, par ailleurs, se réinventer et se transformer ou doit-elle renoncer à son idéal face à un modèle autoritaire, avec la montée



des extrémismes en Europe et en France, comme le montre la campagne électorale des présidentielles dans notre pays?» s'interroge la philosophe Monique Canto-Sperber.

Épidémie de grèves?

Mais le défi est aussi et surtout économique, car face à la pandémie, le besoin de préserver le système capitaliste creuse les inégalités sociales. L'inflation qui s'emballe (+ 7 % aux États-Unis, + 3 % en France en février 2022, selon l'Insee) heurte le pouvoir d'achat et fait resurgir le spectre de nouvelles contestations sociales. « La crise sanitaire et le confinement ont révélé des inégalités sociales immenses, avec le risque d'une jeunesse sacrifiée. Nous en subirons les conséquences... » prévient la philosophe. « Les traces économiques laissées par le choc épidémique se ressentent notamment en Chine : l'atelier du monde ne tourne plus à plein régime et risque de créer une pénurie mondiale, même sur des produits qu'on n'imagine pas, comme les pédales de freins par exemple » résume Nicolas Bouzou.

L'enjeu pour l'État est donc de nature sociale, d'autant que les nouvelles habitudes de travail post-confinement ont changé le rapport des salariés à l'entreprise, le rapport à l'autre et à l'espace public en général. « Les frustrations accumulées pendant la crise sanitaire, qui a eu lieu dans une période de croissance, font naître immanquablement des revendications sociales » a observé Nicolas Bouzou. « L'épidémie de grèves qui s'est déclenchée à l'été 2021 aux États-Unis semble contagieuse » a ajouté l'économiste, quelques jours après le mouvement social chez EDF et deux semaines avant la grève massive du 18 février à la RATP. Coup de semonce avant une riposte plus forte et interprofessionnelle ? « A deux mois de l'élection présidentielle, le cocktail social + pandémie est explosif, la France sera très difficile à gouverner, quel que soit le résultat du scrutin » redoute le directeur du cabinet de conseil Astères.



« Jamais le monde n'a connu une Chine aussi puissante et elle s'appuie aussi sur la diplomatie des stades. »

Emmanuel Véron, docteur en géographie, spécialiste de la Chine contemporaine et des relations internationales à l'École navale

Créer de l'enthousiasme autour de la réponse

Enfin, le dernier grand défi évoqué est technologique, avec la place prépondérante de la vie numérique dans notre quotidien, et les risques qu'elle engendre. Demain, l'humain contrôlera-t-il toujours la technique ? Et l'Europe va-t-elle vers une « mise sous tutelle technologique, celle de la Chine obsédée par la Tech et l'innovation ? » comme le craint Emmanuel Véron. « Aucune entreprise de Tech n'est européenne, la France compte des licornes dans le secteur des loisirs, des paris sportifs, de la culture, mais si c'était dans l'informatique quantique, ce serait mieux ! » renchérit Nicolas Bouzou. Le tableau de l'état du monde ainsi dressé, l'ambiance des Rencontres aurait pu être maussade. Mais l'objectif n'était pas de dramatiser, ni de paniquer les esprits. Non, l'objectif de ces retrouvailles de la grande famille du Risk Management était plutôt de créer « de l'enthousiasme autour de la réponse » a insisté le président de l'AMRAE Oliver Wild. Enthousiasme autour de l'innovation, des relocalisations, des moyens économiques consentis par les États pour passer le cap de la crise sanitaire et surtout autour de la prise de conscience collective qu'un nouveau modèle est possible. ■



« Certains pensent que les risques que nous affrontons sont tels que le temps est venu du despotisme avec un objectif d'efficacité plutôt que de maintien de la liberté d'expression. Si j'ai un seul message d'espoir à transmettre, c'est d'éclairer sur les conséquences extrêmement néfastes de ce genre de tentation intellectuelle. »

Monique Canto-Sperber,
philosophe



INTERVIEW

Monique Canto-Sperber, philosophe, spécialiste de la pensée morale et politique contemporaine

« Les spécialistes du risque ont beaucoup de réticence à envisager les pires scénarios »

Une philosophe chez les Risk Managers

J'ai une affinité particulière avec les sujets qui sont abordés à l'AMRAE cette année et sur lesquels je travaille, puisqu'il y est question de risques politiques et sociaux. En tant que philosophe, je me fais un devoir de multiplier les occasions de discussion et de partage d'éléments d'analyse.

La crise sanitaire conduit-elle à changer la conception du risque ?

Cette crise est un extraordinaire laboratoire : elle révèle les atouts et faiblesses de notre société, de notre État, et nous oriente vers une autre manière d'appréhender les risques. Nul n'aurait pu imaginer aux premiers mois de l'épidémie de la Covid-19 que deux ans après, nous serions encore dans la crise : c'est une occasion d'apprentissage pour s'accoutumer à envisager tous les

scénarios, y compris les pires, et dès le début. Ce que les spécialistes du risque ont toujours beaucoup de réticences à faire. La démonstration a été faite qu'il fallait toujours avoir ce type de scénario en réserve, si je puis dire, au cas où il faudrait l'actualiser. C'était aussi la première fois que l'on voyait en temps réel un risque majeur s'abattre sur toute la planète, avec une totale transparence dans la communication puisqu'après quelques semaines d'incertitudes, on savait tout ce qui se passait, partout, sauf en Chine et sans doute en Russie. Enfin, cette crise oblige à un travail de refonte conceptuelle : comment remédier à des risques majeurs, comment éviter les risques de faillites qui s'enchaînent ? On a assisté à une intervention massive des États. Mais pour autant, une véritable réflexion sur les risques d'envolée de l'inflation a-t-elle été envisagée ? Ici encore, cette crise nous donne des

leçons : elle nous apprend beaucoup sur la gestion des risques car c'est la première fois que l'on a vu, à l'état pur, un mal s'abattre sur l'ensemble du monde.

Les risques que nous affrontons (Covid-19, péril climatique, tensions géopolitiques, cybercriminalité) menacent-ils nos démocraties ?

Devant des risques aussi massifs face auxquels il faut réagir très vite et imposer aux citoyens des mesures dont ils ne veulent pas, certains ont tendance à penser que les démocraties autoritaires sont plus efficaces. Cette croyance largement partagée (près de 40 % des citoyens français disent vouloir voter pour l'extrême-droite) est un risque politique sérieux, avant l'élection présidentielle, même si l'éventualité d'une « démocrature » n'est pas enterrée avec la présidentielle.





Atelier

Sensibiliser et coordonner la gestion du risque climatique en entreprise

Les nombreux participants de l'atelier consacré au risque climatique avaient encore en tête les images esthétiques mais dramatiques projetées la veille par Yann Arthus-Bertrand. Une planète surexploitée et une biodiversité en danger... Savoir comment intégrer ce risque à l'échelle de l'entreprise. Tel était l'enjeu de cet atelier.



« Sans plan stratégique sur le long terme, sans investissement, sans ressources humaines dédiées, les objectifs ne veulent pas dire grand-chose. »

Hélène Auriol-Pottier,
co-présidente du club
ESG de l'Institut français
des administrateurs

Le rapport 2022 du Forum de Davos a placé le risque climatique en tête, devant la menace cyber. Pourtant, près de la moitié des Risk Managers interrogés pour le Baromètre de l'engagement pour le climat* indiquent que leur entreprise n'est pas dotée d'une gouvernance du risque climatique. Et 10 % des administrateurs des grandes entreprises confient que ce risque n'est pas abordé dans les conseils d'administration (CA), 85 % estimant que le CA doit encore s'acculturer aux enjeux climatiques (Source : IFA-Institut français des administrateurs). Ces chiffres montrent le chemin restant à parcourir aux entreprises, qui ont pris tardivement conscience de l'urgence climatique. « Sans plan stratégique sur le long terme, sans investissement, sans ressources humaines dédiées, les objectifs ne veulent pas dire grand-chose » a tranché dès l'ouverture de l'atelier Hélène Auriol-Pottier, co-présidente du club ESG de l'IFA, qui fustige le « greenwashing ».

Stratégie sur le très long terme

« Devant l'énormité de la tâche, tout le monde n'est pas au niveau de Safran où le changement climatique est au cœur de la stratégie du groupe et pas juste inscrit sur la cartographie des risques » a illustré la représentante de l'IFA, par ailleurs administratrice du motoriste aérien, qui n'a pas d'autre choix que d'élaborer le moteur du futur pour sauver l'activité aéronautique. Sur terre, la SNCF qui subit déjà les conséquences des aléas climatiques (déformation des rails sous l'effet des canicules, effondrement des voies du fait des inondations, etc.), veut aussi passer aux moteurs propres (hybrides, à batteries électriques, hydrogène) alors que 40 % des 30 000 km de voies ne sont pas électrifiés. « Nous cherchons une infrastructure plus résiliente, nous devons rénover nos gares et des millions de mètres carrés de bâti pour réduire leurs émissions » a indiqué pour sa part Cyrille Koutzoff. La Directrice des risques de la SNCF mesure ce que représente le risque de transition pour l'opérateur ferroviaire historique.

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.





« Nous cherchons une infrastructure plus résiliente, nous devons rénover nos gares et des millions de m² de bâti pour réduire leurs émissions »

Cyrille Koutzeff,
Directrice des risques de la SNCF

Une stratégie qui vient d'en haut

Viser la neutralité carbone, c'est avoir une vision sur les produits du futur, les ressources nécessaires, les actifs à déployer, les partenariats avec les filières économiques. « Cette stratégie, c'est le CA ou le dirigeant de l'entreprise qui la porte et envoie des signaux à la société civile, aux clients, aux collaborateurs, aux investisseurs, de plus en plus exigeants sur l'empreinte carbone des entreprises » a résumé la modératrice de l'atelier, Stéphanie Canino et Group Risk Manager d'Eramet, qui pilote le groupe de travail sur les risques climatiques de l'AMRAE. « A l'horizon 2050, avec la multiplication des sinistres, les primes d'assurance vont augmenter de 130 à 200 % » a indiqué Raphaël Papin, ingénieur chez l'assureur HDI Global,

s'appuyant sur une étude de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de Résolution) de 2021. « Il faut appréhender le scénario du cumul : les risques évidents sur les installations physiques liés au changement climatique, mais aussi les risques immatériels (supply chain, pertes d'accès aux ressources naturelles...). Le secteur de l'assurance doit avoir un point de vue sur le sujet » a estimé Raphaël Papin, qui a noué un partenariat avec le cabinet Carbone 4 pour penser une méthode d'analyse du changement climatique sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise. « La menace est protéiforme, difficilement cernable » résume l'assureur. Vite un Risk Manager! ■

* Enquête réalisée par l'AMRAE avec Axa Climate



« Il faut appréhender le scénario du cumul : les risques évidents sur les installations physiques liés au changement climatique, mais aussi les risques immatériels »

Raphaël Papin,
ingénieur, HDI Global



« Cette stratégie, c'est le CA ou le dirigeant de l'entreprise qui la porte et envoie des signaux à la société civile, aux clients, aux collaborateurs, aux investisseurs, de plus en plus exigeants sur l'empreinte carbone des entreprises »

Stéphanie Canino,
Group Risk Manager d'Eramet



« La gestion des risques dans une ville n'est pas qu'une affaire de droit, mais aussi d'ingénierie : celle-ci ne devrait pas être écartée de la modélisation du risque »

Edouard Philippe,
ancien Premier ministre, maire du Havre

Vers une résilience collective plus durable



Les transformations en cours (technologiques, concurrentielles, environnementales, sociétales) impliquent des stratégies nouvelles portées par tous les acteurs : politiques, militaires, entrepreneurs, sociaux, scientifiques. Ambition de la seconde table ronde de ces Rencontres ? Réfléchir à la façon de concourir à cette performance plurielle.

« Les failles du monde prépandémique sont toujours là, et la vague virale actuelle semble continuer de figer les constats, au lieu de provoquer le changement nécessaire. Il n'y aura pas de nouvel élan... sans prise de risque. C'est la raison même de nos Rencontres, construire ensemble cette dynamique collective. En pleine connaissance des vents contraires et porteurs », avait prévenu Olivier Wild, Président de l'AMRAE, dans son discours d'ouverture. Face aux transformations du monde actuel chaque acteur de la société, qu'il soit homme public, chef d'entreprise, dirigeant politique ou simple citoyen, doit prendre des risques pour préparer les prochaines crises et bâtir une résilience collective. Invité à s'exprimer à la tribune sur le thème des risques, l'ancien Premier ministre Édouard Philippe, maire du Havre, a présenté plusieurs dimensions du risque auxquelles il a été confronté en tant que responsable public. Concernant les risques littoraux, il a estimé que « la gestion du risque n'est pas qu'une affaire de droit, mais aussi d'innovation et d'ingénierie : celle-ci ne devrait pas être écartée de la modélisation du risque ». Quant au risque technologique, il a partagé son interrogation : « comment pondérer dans le débat public les deux risques que représentent le nucléaire



« Le principe de précaution conduit souvent les hommes publics, et notamment les maires, à perdre le sens de l'audace et de l'entrepreneuriat. »

Philippe Augier, maire de Deauville

et le réchauffement climatique ? Comment les mettre en balance ? ». Une question qui le touche particulièrement puisque la communauté urbaine du Havre compte 17 sites « Seveso seuil haut », un risque qu'il estime « bien accepté » par la population.

Vers une finance durable

« J'aime beaucoup le thème de cette table ronde : comment prendre des risques pour contribuer à bâtir une résilience collective plus durable » a reconnu pour sa part Fanny Letier aujourd'hui directrice générale de la société d'investissement GENEO, mais passée par Bercy (Comité interministériel de restructuration industrielle) et Bpifrance. Pour elle, prendre des risques est pertinent s'ils existent en face des opportunités à concrétiser. « Quand j'ai décidé de créer mon entreprise, oui, j'ai pris un risque. Mais j'ai vu en face de moi tout ce tissu de PME françaises qui ne demandent qu'à construire cette économie résiliente, en créant des emplois durables sur nos territoires. À mon sens, la finance est là pour rendre possible ces rêves entrepreneuriaux et accompagner leur prise de risques ». La « Finance positive », pour celle qui a passé 10 ans au ministère des Finances, c'est une finance qui ose le long terme dans ce monde qui nous pousse à l'urgence. Sur ce credo, sa société GENEO est parvenue à lever 300 M€ en trente mois. Quand elle investit dans des PME prometteuses, elle n'oublie pas de répartir la valeur créée, en rendant une partie de ses gains aux territoires et en encourageant l'actionnariat salarié. « Nous avons besoin d'une croissance durable où tout le monde s'y retrouve. Se contenter de RSE en réduisant les externalités négatives ne suffit plus, les entreprises doivent repenser leur positionnement stratégique pour rechercher un impact positif sur le monde ».

Entreprises et responsables publics dans un même élan

Pour le maire de Deauville, Philippe Augier, cette nécessaire prise de risque au service du collectif n'est pas que l'affaire des entreprises et de leurs dirigeants. « Le principe de précaution conduit souvent les hommes publics, et notamment les maires, à perdre le sens de l'audace et de l'entrepreneuriat. Il est compliqué aujourd'hui d'accepter la responsabilité d'une ville, compte tenu de la multitude des plans de prévention, mais aussi des risques inhérents, notamment le risque cyber, le risque judiciaire et le risque de réputation » a-t-il ainsi reconnu. « Mais il faut se poser les bonnes questions et dépasser le débat politique, car la question des risques est majeure, tout comme celle de la gestion de crise et de la prévention ». Et Édouard Philippe d'ajouter : « les dispositifs

« La finance doit se transformer pour devenir positive, elle doit oser le long terme dans ce monde qui nous pousse à l'urgence. »

Fanny Letier,
cofondatrice de la société
d'investissement GENEO



« Toutes les grandes batailles (climat, biodiversité, eau...) seront gagnées ou perdues dans les pays émergents en développement. Ne devenons pas les bobos de la Planète ! » .»

Bertrand Badré,
CEO de Blue like an Orange Sustainable Capital



réglementaires sont très complets, mais les processus de gestion de crise sont souvent lourds, dans les mairies comme dans les entreprises. L'accent doit donc être mis sur la régularité des exercices, quand c'est possible, afin de créer des réflexes efficaces».

Mieux prendre en compte les impacts

Se poser les bonnes questions, c'est aussi ce que Bertrand Badré, CEO de Blue like an Orange Sustainable Capital, ancien inspecteur des finances publiques, directeur financier de la Banque

mondiale puis du Crédit Agricole à l'époque de la faillite de Lehman Brothers a décidé de faire. « La feuille de route planétaire depuis les accords de Paris en 2015 vise une économie inclusive, résiliente et durable. Mais notre système actuel n'est pas équipé pour nous amener naturellement vers cet objectif. J'ai donc décidé de créer les outils manquants et de démarrer mon action à partir des pays émergents en développement. Pourquoi? Car toutes les grandes batailles (climat, biodiversité, eau...) seront gagnées ou perdues dans ces pays-là». Pour l'auteur de « Can finance save the world? », il est nécessaire de mobiliser aujourd'hui des ressources en Inde ou au Nigeria, pour y développer la santé, l'éducation ou l'agriculture, afin d'éviter que les Européens ne deviennent les « bobos » de la planète. « Il faut bâtir une nouvelle approche inclusive, car le système actuel ne nous permettra pas d'atteindre nos objectifs de façon structurée. Tant que nous ne rentrerons pas dans le cœur de nos modèles, il n'y aura que de petites avancées à la marge. Le couple risque/rendement a trouvé ses limites avec la crise financière, et nous ne l'avons pas réparé. Nous continuons à vivre avec, malgré les taux zéros... Il est grand temps de passer à un modèle risque/rendement/impact, afin que le profit devienne un moyen et non une fin. C'est un sujet sérieux qui va prendre 20 ans! L'ESG n'est que la première marche de ce processus». ■



Marie-Ange Debon, Présidente du directoire du groupe Keolis (filiale transport urbain et interurbain de la SNCF)

« NOTRE QUOTIDIEN, C'EST DE PENSER PRÉVENTION »

Dans la galaxie des risques gérés par un opérateur public qui transporte chaque année plus de trois milliards de voyageurs dans le monde, et qui peine à recruter des conducteurs, quels sont les risques les plus disruptifs? « Les data et la mutation vers la mobilité électrique » répond sans hésiter Marie-Ange Debon. Les entreprises de transport brassent des milliards de données en temps réel : flux quotidiens, trajets, affluence, habitudes de mobilité. Le défi, c'est de s'appuyer sur « la puissance de la donnée pour comprendre les besoins des usagers car aujourd'hui on connaît davantage les déplacements que les voyageurs ». Le Graal, c'est le MaaS (Mobility as a Service) : permettre, grâce aux données, d'avoir accès à tous les modes de transport d'un territoire en un seul clic. Mais le risque est de se voir siphonner ces précieuses données par les Gafam.

Lorsque l'on produit un milliard de kilomètres de voyages par an, l'autre risque c'est l'accident. Keolis* déplore chaque année 24 400 accidents de bus et autocars et 1 300 collisions de trams avec des tiers. « Notre quotidien, c'est de penser prévention ». Le facteur humain et la maintenance prédictive sont ses maîtres mots. Interrogée sur le risque cyber en « forte croissance en interne, chez nos clients et nos fournisseurs », l'ancienne dirigeante de Suez évoque la mise en place d'un Cyber Security Operations Center, la revue des contrats avec les fournisseurs IT, la sécurisation des infrastructures et des terminaux et également des campagnes de sensibilisation en interne et à destination des collectivités locales, ses clientes de plus en plus exposées aux cyber attaques.

* En France et à l'international (Royaume Uni, Inde, Chine, États-Unis, Australie, Dubaï, Qatar), Keolis exploite 10 réseaux de métros, 27 réseaux de trams, 10 réseaux de trains régionaux, 22 000 bus, 33 000 vélos en libre-service.



Fanny Letier, cofondatrice de la société d'investissement GENEO
« Le plus grand risque est de ne pas faire »

Quitter la haute fonction publique pour l'entrepreneuriat, c'était un risque ?

Parfois, le plus grand risque est de ne pas faire ! Nous sommes dans un monde qui n'a jamais connu un tel rythme de transformation dans tous les domaines : les technologies, le climat, la concurrence, la réglementation, le monde du travail... Ne pas s'adapter, c'est se laisser disrupter. J'ai pu voir les conséquences de ces défauts d'anticipation quand j'ai dirigé le CIRI (Comité interministériel de restructuration industrielle) entre 2009 et 2012.

Vous avez créé GENEO, une société d'investissement qui accompagne les PME et les ETI dans leurs projets de développement de long terme. Pourquoi avoir choisi ce segment d'entreprise ?

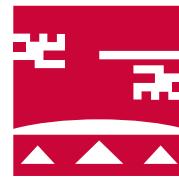
Depuis la crise de 2008, les PME et les ETI n'ont jamais cessé d'investir et de se développer. En 2021, elles ont investi cinq milliards d'euros et créé 5 000 emplois. C'est aujourd'hui le segment le plus robuste de notre économie. C'est aussi le plus bénéfique : un emploi créé dans une ETI génère trois emplois induits.

Vous avez choisi de donner à GENEO une raison d'être. Laquelle ?

Notre raison d'être est de « mettre au service de l'économie réelle une finance durable et à impact positif. » Je suis en effet convaincue qu'une entreprise qui n'est pas capable de mettre des mots sur son utilité sociale et sociétale est sans avenir. Non seulement elle ne sera plus capable d'attirer et de fidéliser les talents, mais elle ne pourra plus travailler avec les grandes entreprises. Cette disruption sera encore plus rapide que la disruption digitale.

Fanny Letier, cofondatrice de la société d'investissement GENEO.





E Q U A D

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





Atelier

Comment réagir face à une attaque au rançongiciel ?

Pour répondre à la question, trois femmes. Une avocate, Valérie Lafarge-Sarkozy, spécialiste de la gestion de crise, un courtier en assurance, Élodie Aubertel (Marsh) et une experte en sécurité des systèmes d'information, Tiphaine Romand-Latapie (Synacktiv). En modérateur, Philippe Cotelle, administrateur de l'AMRAE et co-président de la commission cyber. Plongée dans une entreprise française de taille moyenne victime d'une attaque au rançongiciel, comme si vous y étiez ! Quatre temps : l'attaque, l'enquête, la reconstruction, la sortie de crise.



L'attaque

Vendredi, 22h30, il ne reste que quelques personnes dans l'entreprise, c'est le jour et également l'heure idéale pour une attaque réussie car les pirates savent que « vous serez hyper piégés » explique Philippe Cotelle. Qui appeler en premier ? « Vous n'avez pas d'assurance cyber, vous n'avez pas imaginé que vous puissiez être attaqué et n'avez pas mis en place de cyber gouvernance, c'est la surprise. Votre premier réflexe, c'est d'appeler votre conseil habituel » énonce Valérie Lafarge-Sarkozy. Si au contraire vous êtes organisé pour faire face à une telle attaque alors vous avez une police cyber et vous allez contacter votre assureur et vous assurer de la prise en charge pour les pertes immatérielles, les pertes exploitation, et les frais de défense. Votre avocat ou votre assureur vous conseillera un huissier de justice spécialisé en la matière pour faire une photocopie à l'instant T de tous vos serveurs, puis un prestataire technique de sécurité des systèmes d'information. « Nappelez pas n'importe qui, c'est un peu comme avec le serrurier d'urgence... on se fait avoir » souligne Philippe

Cotelle. Ce prestataire qui peut aussi vous être recommandé par l'ANSSI pourra commencer à intervenir dès que l'huissier sera passé.

Dans le même temps, vous allez désigner une équipe technique transverse (dirigeants, DSI, juridique, communication...), contacter le



« Vous n'avez pas d'assurance cyber, vous n'avez pas imaginé que vous puissiez être attaqué et n'avez pas mis en place de cyber gouvernance, c'est la surprise. Votre premier réflexe, c'est d'appeler votre conseil habituel. »

Philippe Cotelle,
administrateur de l'AMRAE et co-président de la commission cyber

« Nappelez pas n'importe qui, c'est un peu comme avec le serrurier d'urgence... on se fait avoir. »

Philippe Cotelle,
administrateur de l'AMRAE et co-président de la commission cyber

commissariat de police, les services d'enquêtes spécialisés, puis le Parquet et organiser la gestion de la communication de crise, en interne ou en externe, afin de protéger l'image de l'entreprise.

L'expert en sécurité informatique entre ici en scène pour dimensionner la réponse technique et évaluer où en est l'attaque. Combien de serveurs sont touchés, où ? Le cloud aussi ? Combien de portables, de postes ? Le virus n'est pas encore actif, les serveurs ne démarrent plus, ou bien tout le système d'information est tombé : plus de mails, de téléphone, plus de contacts, plus d'alarme, de badgeuses, de chauffage ? « Oui, ça peut arriver. En moyenne, le black-out va durer entre 8 et 10 jours pendant lesquels vous passerez de la sidération au mode guerrier » prévient Tiphaine Romand-Latapie, Prix de la femme cyber 2020. Premières mesures d'urgence : lui donner le contact de la personne qui connaît votre système d'information (SI) et vérifier que vos sauvegardes sont à l'abri. À cet instant, c'est votre bien le plus précieux.

Déclenchez ensuite la gestion interne de la crise : comment informer les salariés, comment gérer le travail en mode dégradé, comment payer les salariés ? Simultanément vous allez gérer la relation clients et fournisseurs. S'ils sont connectés au SI, vous allez régler avec votre prestataire technique le risque de propagation de l'attaque à leur propre système. La cellule doit gérer ces décisions dans les premières heures, sans polluer la réponse technique.

L'enquête

« C'est un peu comme sur une scène de crime : quand le « pirate » est entré dans votre SI ? Par où, qu'a-t-il fait : volé, modifié des données ? A-t-il laissé une trace technique pour le suivre ? Pour le savoir, on fige le SI, on copie des disques, l'Active Directory (l'annuaire de votre entreprise

d'un point de vue informatique, puisque c'est sûrement là que le « pirate » a créé un compte administrateur), on copie la mémoire vive des ordinateurs (serveurs selon l'état de ses serveurs), et parfois, on retrouve des clés de chiffrement », explique Tiphaine Romand-Latapie. On demande les journaux (les logs) pour avoir le fil des évènements du dernier mois et repérer des faits étranges (par exemple l'utilisation d'un accès d'un vacancier). « Il faut avoir accès à ces journaux sur au moins 90 jours, négociez bien ce point avec vos sous-traitants informatiques » conseille-t-elle.

La reconstruction... et la rançon

Ensuite, il faut définir les priorités de l'entreprise, puis gérer le dépôt de plainte ainsi que la déclaration à la CNIL en cas de vol de données et la collecte des informations pour l'assureur, ce dernier a besoin de toutes les preuves pour couvrir les conséquences de l'attaque. « Collectez, conservez, justifiez tous les moyens mis en œuvre pour démontrer qu'ils étaient nécessaires pour reconstruire le système », explique Élodie Aubertel. Car l'assureur indemnise pour la restauration du SI tel qu'il était avant le sinistre. Les mesures pour renforcer sa sécurité ne sont pas prises en charge. L'avocat vous aide à gérer la réponse à apporter à la demande de rançon. « Mon opinion : ne pas céder au chantage », dit Valérie Lafarge-Sarkozy. Difficile à comprendre pour le dirigeant qui pense que cela va accélérer la reprise d'activité de son entreprise. L'AMRAE recommande également de ne pas la payer. « Avant de céder, regardons l'aspect technique : payer la rançon, c'est recevoir un logiciel inconnu censé déchiffrer vos machines, de la part d'un pirate qui est en train de vous faire chanter. Et l'installer aveuglément sur toutes vos machines. À mon sens, c'est la solution de dernier recours. Prenons un exemple : un criminel vous injecte un poison et vous demande une rançon contre antidote. S'il vous reste cinq mois à vivre, vous préférerez aller à l'hôpital plutôt que de vous



« Oui, ça peut arriver. En moyenne le black-out va durer entre 8 et 10 jours pendant lesquels vous passerez de la sidération au mode guerrier. »

Tiphaine Romand-Latapie,
Prix de la femme cyber 2020



« Collectez, conservez, justifiez tous les moyens mis en œuvre pour démontrer qu'ils étaient nécessaires pour reconstruire le système. »

Élodie Aubertel,
Marsh

injecter un produit inconnu fourni par ce criminel. Mais s'il vous reste cinq minutes à vivre, vous pouvez envisager de prendre ce risque», illustre Tiphaine Romand-Latapie. Reconstruire, c'est installer des systèmes propres, corriger les vulnérabilités, déployer un logiciel pour vérifier qu'il n'y a plus de traces de l'attaquant, déployer et consolider des données non corrompues. Tout cela peut prendre du temps. « Un an après l'attaque, des entreprises sont à 80 % de leurs capacités. Reconstruire, c'est un marathon, pas un sprint», image l'experte.

Sortie de crise

Une fois le SI reconstruit et les informations fournies pour l'enquête judiciaire, le responsable assurances ou le Risk Manager travaillent avec le courtier pour évaluer les coûts liés à l'attaque, justificatifs à l'appui. Ils doivent monter un solide dossier d'instruction du sinistre, calculer la perte de chiffre d'affaires et de marge, la période d'indemnisation et les frais supplémentaires engagés pour assurer la continuité d'activité.



« Un an après l'attaque, des entreprises sont à 80 % de leurs capacités. Reconstruire, c'est un marathon, pas un sprint. »

Valérie Lafarge-Sarkozy,
avocate

12 CONSEILS

- 1 Vérifiez que vous avez des sauvegardes non stockées sur votre SI. Et vérifier que vous savez les redéployer.
- 2 Désignez les référents, pas uniquement à la DSI dans le cadre de la mise en place de votre cyber gouvernance.
- 3 Organisez, planifiez et formez une cellule de crise (qui comprendra le responsable assurances).
- 4 Formez vos salariés : en 2021 une grande partie des attaques de rançongiciels sont liées au télétravail et au manque de sécurité.
- 5 Passez en revue tous vos contrats et notamment vos contrats d'infogérance.
- 6 Ayez le plan de votre réseau, stocké ailleurs que sur votre réseau.
- 7 Faites des exercices de sécurité avec tous vos salariés.
- 8 Rédigez et imprimez une fiche réflexe en cas de cyber attaque.
- 9 Préparez une liste téléphonique à portée de main, pas à portée d'ordinateur.
- 10 Mettez-vous en conformité avec le RGPD.
- 11 Assurez-vous contre les attaques cyber en ayant bien quantifier vos besoins.
- 12 Faites-vous accompagner d'experts (IT, assurance et autres) avant et après l'attaque.



Atelier

La petite révolution de la communication extra-financière

La communication sur les risques extra-financiers a pris ces dernières années une importance accrue dans les entreprises. Et ce n'est qu'un début, puisque les changements réglementaires à venir vont en faire un sujet majeur pour les Risk Managers.

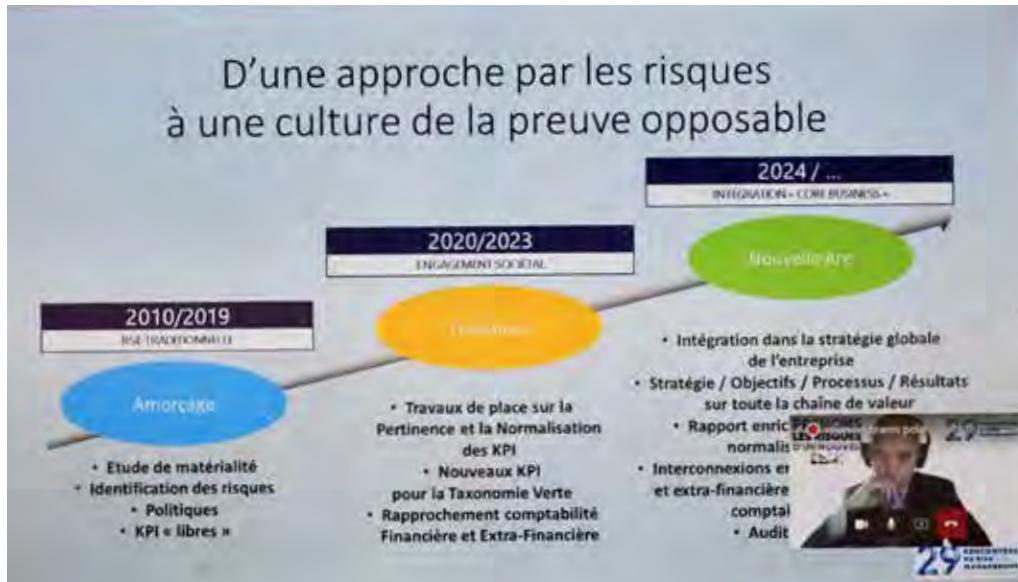
« Nous avons devant nous une nouvelle donne de jeu en termes de RSE » constate d'entrée Philippe Noirot, Directeur adjoint du management des risques du groupe Orange, administrateur de l'AMRAE et modérateur de l'atelier consacré à la communication extra-financière. « En la matière, la prise en compte du contexte est importante, car il conditionne le contenu des reportings », estime Xavier Ducourtial, Directeur de l'engagement sociétal du groupe Covéa qui rappelle que « depuis deux ans, nous assistons à une évolution brutale des tendances sociétales : mouvement social des gilets jaunes, grève mondiale de la jeunesse pour le climat... La pression sur les entreprises ne cesse de monter et les questions RSE ne sont plus accessoires ». Les dirigeants l'ont bien compris puisque 81 % des PDG affirment désormais avoir intégré le développement durable à leur stratégie (contre 50 % en 2009). « L'engagement sociétal est stratégique. Passant d'accessoire à obligatoire, il sera demain une opportunité business. Les entreprises n'ont pas d'autre choix que de s'engager à changer, avec une double exigence : rentabilité et durabilité ».

Vers une évolution réglementaire

Logiquement, ces grandes tendances sociétales se reflètent progressivement dans l'évolution des réglementations, notamment au niveau européen. « On assiste à une multiplication des annonces en faveur d'une économie plus durable, plus inclusive et plus résiliente. L'Union européenne (UE) a été particulièrement ambitieuse en se fixant l'objectif engageant de devenir le premier continent à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 », rappelle Typhaine Beaupérin, Déléguée générale de FERMA (Fédération européenne des associations de Risk Managers) qui regroupe 22 associations et 5 000 Risk Managers en Europe. Cette stratégie de croissance durable de l'UE s'appuie sur plusieurs piliers qu'est le Pacte vert européen (et la loi Climat et Résilience), une politique commerciale plus durable et un plan de relance de 800 Md€. « Ce dernier oblige les États membres à consacrer au moins 37 % de leurs dépenses aux investissements qui soutiennent les objectifs climatiques ».



Xavier Ducourtial, Directeur de l'engagement sociétal du groupe Covéa. À sa gauche: Typhaine Beaupérin, déléguée générale de FERMA.



« C'est une nouvelle donne qui nous attend en termes de RSE. »

Philippe Noirot,
Directeur adjoint du management des risques du groupe Orange et administrateur de l'AMRAE

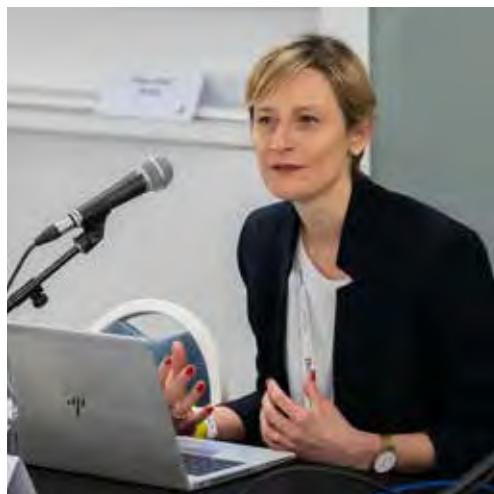
Nouvelle directive : de la NFRD à la CSRD

C'est dans ce contexte que la Commission européenne a proposé le 21 avril 2021 de remplacer la directive sur le reporting extra-financier (NFRD) par la Corporate sustainability reporting directive (CSRD). Un changement majeur puisque ce reporting durable englobera désormais l'environnement, le social, les droits humains et la lutte contre la corruption, pour plus de cohérence. « Grâce à son périmètre d'application plus large, quatre fois plus d'entreprises seront concernées par l'obligation de communication extra-financière. Le rapport durable, désormais normé, devra obligatoirement être audité, publié dans le rapport de gestion et étiqueté électroniquement. Il devra en outre être approuvé par le conseil d'administration et le top management ». L'objectif est bien d'avoir une communication des informations extra-financières de l'entreprise qui réponde aux mêmes exigences de transparence, de fiabilité et de responsabilité que les informations financières. « L'année 2022 sera chargée puisqu'on attend l'accord

politique sur la CSRD (effective sur l'exercice 2023), la proposition législative pour une gouvernance durable de l'entreprise et la finalisation de la taxonomie européenne, qui aura un impact sur l'attractivité de chaque entreprise et sur son assurabilité », prévient la déléguée générale de FERMA, en rappelant que l'association a publié un guide destiné aux Risk Managers sur l'intégration de l'ESG dans la gestion des risques, axé sur des bonnes pratiques.

Le Risk Management au cœur de la transition des entreprises

« La rapidité avec laquelle les textes législatifs évoluent est impressionnante. Et les Risk Managers sont au cœur de l'adaptation des entreprises à ce nouveau contexte », rebondit Stéphanie Rodier, Group Risk Manager du groupe Limagrain, spécialiste des semences et des produits agroalimentaires. « L'ERM est une fonction en pleine mutation qui doit faire face à des crises de toute nature, à la fois plus fréquentes, intenses et systémiques (Covid, climat, cyber, géopolitique..). En outre, et sans



« Avec la CSRD, le rapport durable sera normé et devra obligatoirement être audité, publié dans le rapport de gestion et étiqueté électroniquement. »

Typhaine Beaupérin,
déléguée générale de FERMA



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



« La pression sur les entreprises ne cesse de monter. Les questions RSE ne sont plus accessoires . »

Xavier Ducurtil,
Directeur de l'engagement sociétal du groupe Covéa

attendre la nouvelle directive européenne, l'analyse des risques RSE doit déjà faire face en France à des réglementations de plus en plus exigeantes, qui nécessitent de cartographier les risques en termes d'éthique des affaires, de sécurité des personnes, d'atteinte à l'environnement et aux droits humains (loi Sapin 2, devoir de vigilance...). En tant que Risk Manager, nous devons donc déjà adapter notre prisme et regarder au-delà des risques strictement financiers de l'entreprise ». Et d'ajouter : « Tous ces changements vont aboutir à une mutation du paradigme de la fonction ERM, qui va nous pousser à analyser les risques à l'échelle de l'entreprise étendue en prenant en compte tout son écosystème, sa supply chain et ses parties prenantes ». Cette double matérialité va l'amener à reconstruire les risques pour les voir non pas comme des menaces mais aussi comme des opportunités, en prenant en compte tous les enjeux sociétaux et environnementaux sur lesquels l'entreprise peut avoir un impact positif. « La conséquence, c'est une convergence et une connexion accrue dans les entreprises entre équipes risques et équipes RSE », précise Stéphanie Rodier, en prenant l'exemple de son propre cas au sein de Limagrain. « Et cette convergence entre les équipes se retrouve en particulier lors de l'élaboration du reporting extra-financier », constate Philippe Noirot.

Vers une intégration de l'extra financier dans la stratégie globale

Et Xavier Ducurtil de dresser un petit historique. « La Déclaration de performance extra-financière, basée sur l'identification des risques et l'étude de matérialité, a perduré jusqu'en 2019. Cette phase d'amorçage du reporting extra-financier a fait place à une phase de transition, dans laquelle nous sommes aujourd'hui, afin de prendre en compte de façon plus globale l'engagement sociétal d'une entreprise, grâce à un travail fait sur la normalisation et la pertinence des KPI du futur rapport durabilité ». Et d'expliquer : « Cette

homogénéisation nécessaire des reportings, qui va s'accompagner d'un rapprochement entre comptabilité financière et extra-financière, devrait aboutir à partir de 2024 à une intégration de l'extra-financier sur l'ensemble de la chaîne de valeurs. Nous rentrerons alors dans une nouvelle ère, caractérisée par des interconnexions concrètes entre données financières et extra-financières, la mise en place d'une comptabilité intégrée et l'obligation d'audit ». Pour Stéphanie Rodier, les enjeux pour les Risk Managers de cette évolution du reporting extra-financier sont nombreux. « L'approche par les risques, centrale, va se diffuser au sein de toute l'entreprise. L'ERM sera demain à la croisée des métiers : finance, conformité, éthique, audit, qualité, opérations, contrôle interne et bien sûr RSE ». Et de compléter : « La normalisation des reportings durabilité va aboutir à une vision unique des risques, grâce à des cartographies thématiques en cohérence avec la cartographie globale ERM. La communication externe sera alors alignée sur la communication interne. Le défi sur la gestion et la qualité des données est immense ». « Ces rapides évolutions devraient aboutir à la fusion de la communication financière et extra-financière dans un reporting intégré. Une nouvelle étape pour tous, dans laquelle le Risk Manager aura sa part à jouer », conclut Philippe Noirot. ■

« La rapidité avec laquelle les textes législatifs évoluent est impressionnante. Les Risk Managers sont au cœur de l'adaptation des entreprises à ce nouveau contexte. »

Stéphanie Rodier,
Group Risk Manager du
groupe Limagrain



LE CHIFFRE

Les entreprises sont vues comme le **2^e acteur** après l'État ayant un rôle très important pour agir en faveur du développement durable.

(Source : Étude Global Compact / Accenture).

L'assurabilité en péril : vers un nouveau partage des risques





Point de rupture ou phase transitoire ? Les avis sont partagés à l'issue d'une année 2021 qui semble marquer les limites du modèle assurantiel actuel. Les pistes complémentaires et alternatives continuent d'être explorées en profondeur, comme l'auto-assurance et la mise en place de captives pour les grands risques, avec en toile de fond une véritable prise en compte des enjeux du développement durable.

« Dépassons nos désaccords et recherchons la concorde. Que nous le voulions ou non, nous sommes interdépendants », avait adressé dans son discours d'ouverture Oliver Wild, le président de l'AMRAE, à destination des assureurs. Un appel à la concorde qui semble plus que jamais d'actualité, tant la pandémie semble avoir marqué un point de rupture entre les assureurs et les entreprises. « Nous avons vécu une situation qui laissera des traces » a estimé Brigitte Bouquot, Présidente de l'association sommitale d'AG2R La Mondiale et vice-présidente de l'AMRAE, lors de la première plénière du vendredi. « Le relèvement des franchises, qui ont parfois été multipliées par six, l'augmentation des primes de 30 % à 60 %, la réduction voire l'assèchement des capacités pour certains risques ont renchéri le coût de l'assurance ». Ils ont aussi, et « c'est encore plus dommageable », débouché sur « une forme de perte de confiance. Les entreprises ont le sentiment que les assureurs ne veulent plus assumer les risques de l'économie réelle ». Vice-président du groupe de courtage Diot-Siaci, Hervé Houdard a abondé dans son sens et plaidé pour « un retour aux fondamentaux de l'assurance. En 2021, les renouvellements ont été un désastre : des assureurs qui accompagnaient des entreprises depuis des années leur ont dit, du jour au lendemain, « on arrête ». Malgré leurs bonnes statistiques, malgré un relèvement des franchises, c'était non ».

Renforcer la robustesse et la résilience des entreprises

Ce que les entreprises ont vécu comme un point de rupture, Bruno Mostermans, Directeur général de Swiss Re Corporate Solutions le voit plutôt comme un « retournement de cycle : le haut du cycle remonte à 2002-2003. En 20 ans, les taux n'ont cessé de baisser. Il y a donc eu une correction. Mais aussi, par exemple sur le risque cyber, un repositionnement ». Si retour aux fondamentaux il doit y avoir, Bruno Mostermans le caractérise par « un regain de technicité sur l'analyse de risques, les revues de contrats, les expositions à certains risques... La prévention devient plus primordiale que jamais en assurance dommage ». Et tout particulièrement dans le domaine du risque cyber, où « l'information n'est pas au niveau attendu par les assureurs alors que c'est une souscription très technique. Les renouvellements ont été très tendus, mais de la capacité s'est débloquée durant la dernière semaine de 2021. On devrait mieux anticiper l'année prochaine ». Le transfert des activités européennes de Lloyd's à Bruxelles a permis, « en donnant accès à plus d'une cinquantaine de compagnies d'assurances, d'offrir davantage de capacités aux entreprises européennes », a aussitôt expliqué Amélie Breitburd, CEO de Lloyd's Europe. « Cela leur permet une forme de diversification. Et comme 2021 a été une bonne année, nous devrions continuer à nous développer et à offrir plus de capacités ».



« Les entreprises ont le sentiment que les assureurs ne veulent plus assumer les risques de l'économie réelle . »

Brigitte Bouquot, co-présidente de l'association sommitale d'AG2R La Mondiale et vice-présidente de l'AMRAE



Franck Le Vallois, Délégué général de France Assureurs (ex-FFA), a toutefois tenu à mettre les entreprises en garde : « Le monde a changé. L'incertitude et la volatilité sont devenues la norme, ce qui oblige à avoir une vision plus prospective que rétrospective. Le rapport 2020 du World Economic Forum table sur une multiplication par cinq des attaques cyber, et notre dernière étude climat prévoit un doublement de l'aléa climatique sur les 30 prochaines années. Face à une telle dynamique, il faut admettre que nous sommes dans un régime transitoire ».

Les entreprises aux premières loges

Brigitte Bouquot en est consciente. Mais elle a estimé que « l'économie réelle a compris la première l'évolution du monde et sa transformation. Les entreprises ont le leadership sur cette vision. Elles prennent les risques du monde. La sphère financière ne fait que suivre ». Et de regretter que les assureurs se soient

contentés « de bien vivre sur les produits financiers en ignorant le Risk management. Cela fait près de 30 ans que nous vous disons que la priorité, c'est la qualité du risque. Nous avons le sentiment de ne pas avoir été écoutés », a lancé l'ancienne présidente de l'AMRAE. Bruno Mostermans a rappelé, pour justifier la position des assureurs, que 2021 avait été, sur le front du risque climatique, « la quatrième plus mauvaise année après 2004, 2011 et 2017. Elle a coûté 105 milliards d'euros aux assureurs ». Effectivement, « nous sommes maintenant sur un nouveau cycle », a-t-il poursuivi. « Entre 2015 et 2020, les attentes des assureurs en termes de retour sur capital étaient de l'ordre de 7,9 %. Le ROI a été de 5,4 %, soit deux points en deçà des attentes des investisseurs. Ce qui s'est traduit par une sanction en Bourse. Il y avait un correctif à faire. Il a peut-être été un peu brutal. Mais les risques les plus mal traités sont ceux qui manquaient d'information ou de prévention ». Avant d'esquisser des pistes de solutions,



« En 2021, les renouvellements ont été un désastre. »

Hervé Houdard,
Vice-président de Diot-Siaci



« En matière de risque climatique, 2021 est la quatrième plus mauvaise année après 2004, 2011 et 2017 : les catastrophes naturelles ont coûté 105 milliards d'euros aux assureurs. »

Bruno Mostermans,
Directeur général de Swiss Re Corporate Solutions

Amélie Breitburd a insisté sur le fait que « le problème des entreprises européennes, c'est qu'elles ne s'assurent pas assez. Pour des économies de taille équivalente, le taux de pénétration de l'assurance n'est que de 2 % en Europe alors qu'il est de 3 % aux États-Unis ». À ses yeux, « le taux de couverture est la clé de la garantie des risques systémiques ». Hervé Houdard a estimé pour sa part que ce phénomène de non-assurance peut s'expliquer : « Quand, pour des risques dommages ou cyber, on leur annonce 2 M€ de prime pour 15 M€ de garantie avec 3 M€ de franchise, certaines entreprises préfèrent prendre le risque de ne pas s'assurer », a-t-il résumé. Quitte à se couvrir elles-mêmes, par le biais de l'auto-assurance.

Assurabilité des grands risques : qu'attendre des captives ?

« Quand une entreprise ne s'assure pas, elle crée de la volatilité dans son compte de résultat » a rappelé Brigitte Bouquot. « Sans le savoir, elle fait donc de la mutualisation dans le temps. Aujourd'hui, il faut coupler les deux modèles : la mutualisation dans l'espace (le principe de l'assurance) et la mutualisation dans le temps. La bonne façon de le faire, c'est l'auto-assurance. Et c'est ce que nous avons essayé de développer avec le ministre de l'Économie, des finances et de la relance Bruno Le Maire » (ndlr : dans le cadre du projet de « captive à la française » visant à sécuriser son cadre juridique et financier). Brigitte Bouquot en est convaincue : « Le développement des captives va permettre de débloquer la situation ». « Nous sommes



« Les entreprises européennes ne s'assurent pas assez. Le taux de couverture est la clé de la garantie des risques systémiques. »

Amélie Breitburd,
CEO de Lloyd's Europe

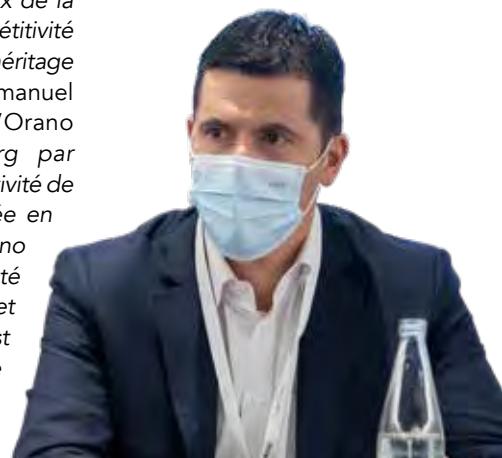
favorables à ce dispositif» a aussitôt réagi Franck Le Vallois. « Nous soutenons évidemment l'idée de créer des captives en France plutôt qu'au Luxembourg. Mais cela soulève deux problématiques que nous devons traiter collectivement : l'inégalité devant l'impôt dès lors que ce traitement fiscal spécifique ne bénéficie qu'à certains acteurs ; et le fait qu'un tel dispositif puisse être qualifié par Bruxelles d'aide d'État». La captive à la française ne verra donc pas le jour durant cette mandature. « Mais l'important, c'est que les mentalités changent », a estimé Brigitte Bouquot. « Enfin, les captives ne sont plus seulement vues comme des outils d'optimisation fiscale mais comme des leviers de Risk management».

Des témoignages probants

Deux entreprises de taille et de culture très différentes sont venues en témoigner lors de l'atelier consacré aux captives, « enjeux de la souveraineté économique et de la compétitivité des entreprises ». « Notre captive est un héritage de l'histoire du groupe », a expliqué Emmanuel Laugier, Directeur des assurances d'Orano (ex-Areva). « Crée au Luxembourg par Framatome en 1999 sur la base d'une activité de réassurance, elle a depuis été rapatriée en France et fait aussi de l'assurance. Orano Assurance et réassurance est une société consolidée avec 123 M€ de bas de bilan et 4 M€ d'encaissements. Le nucléaire est une branche de l'assurance compliquée car il n'y a pas de marché concurrentiel. Les assureurs se sont organisés en pool, depuis le lancement du nucléaire civil,

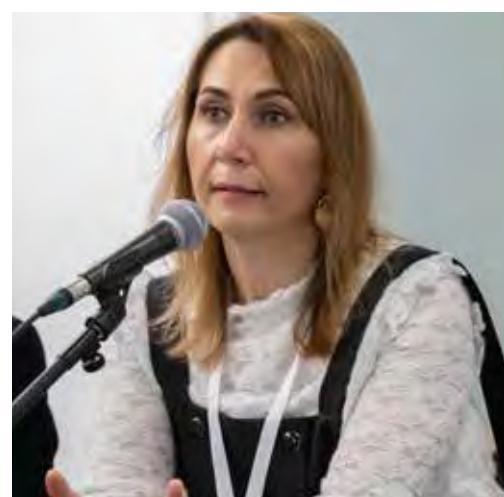
« Orano Assurance et réassurance est une société consolidée avec 123 M€ de bas de bilan et 4 M€ d'encaissements. »

Emmanuel Laugier,
Directeur des assurances d'Orano



« La révolution culturelle des entreprises se joue sur la compréhension du vivant. La clé de compréhension, c'est la science. »

Antoine Denoix,
CEO d'Axa Climate



avec un acteur national par pays qui délivre les conditions et la capacité d'assurance. Quant aux opérateurs nucléaires, ils se sont organisés comme les pétroliers l'ont fait, en créant des mutuelles et des captives, pour apporter des solutions à des coûts compétitifs». De son côté, le groupe SEB, leader mondial du petit électroménager présent dans 145 pays est, avec 8 Md€ de CA (+16 % en 2021), un petit poucet sur le marché des captives qui reste

« Face au retournement du marché de l'assurance, nous avons voulu reprendre notre destin en main . »

Anne-Claire Péchoux-Lokoto,
Risk Manager et Responsable des assurances de SEB



Joachim Muller, CEO d'Allianz Global Corporate & Specialty

« IL FAUT POSER LES NOUVELLES BASES D'UNE RELATION SAINTE ET DURABLE »



Comment prendre un nouvel élan après la crise ?

L'élan, c'est ce dont nous avons besoin dans un nouvel environnement de risques où l'incertitude et la volatilité sont devenues la norme sur le front du Covid-19, du changement climatique, des attaques cyber, des troubles sociaux, des ruptures d'approvisionnement, de l'inflation... Notre mission collective est de rendre les organisations plus résilientes tout en permettant le progrès et l'innovation. Le chemin est ardu car il requiert une transformation de notre activité et de la façon dont nous travaillons ensemble : le partenariat et la coopération sont au cœur du process.

Après deux saisons de renouvellements difficiles, comment parler de partenariat entre assureurs et entreprises ?

En tant qu'assureurs, nous avons été amenés à prendre des décisions difficiles, impopulaires, mais indispensables pour poser les nouvelles bases d'une relation saine et durable. Fin 2020, Allianz Global

Corporate & Specialty présentait un ratio combiné moyen de 106 % sur les cinq exercices précédents pour un volume annuel de neuf milliards de primes brutes émises. Ce n'était évidemment pas tenable, alors même que la sinistralité continuait à augmenter. Nous avons pris des décisions drastiques : réévaluer chaque risque et repositionner notre portefeuille nous a fait perdre 700 M€ de volume d'affaires. Mais il nous fallait revenir à la rentabilité pour être un partenaire de long terme et développer des solutions innovantes.

Est-ce suffisant ?

Notre secteur doit se réinventer pour s'adapter à son nouvel environnement de risques. Prenons le cas du risque climatique : en 2021, pour la quatrième fois en cinq ans, les catastrophes naturelles ont coûté plus de 100 milliards de dollars à l'échelle mondiale. Assureurs, courtiers et entreprises : nous devons travailler ensemble, avoir une nouvelle approche de la conception de nos programmes pour éviter un creusement de l'écart de protection et maintenir le transfert de risques.



« La situation est beaucoup plus grave qu'on ne l'imagine. Les entreprises doivent se réinventer. »

Anne-Catherine Husson-Traore,
Directrice générale de Novethic

plutôt l'apanage des grands comptes, la taille critique étant plutôt de l'ordre de 10 Md€ de CA. « Notre captive a été agréée en juin 2021 », a expliqué Anne-Claire Péchoux-Lokoto, Risk Manager et Responsable des assurances de SEB. « Face au retournement du marché de l'assurance, nous avons voulu reprendre notre destin en main ». Au regard de la taille de cette captive, « l'avantage fiscal n'a pas réellement d'impact. Mais c'est un projet structurant : une véritable révolution. Il nous oblige à nous poser les bonnes questions sur la prévention et la maîtrise de nos risques. Ce n'est pas une ardoise magique qui réduit immédiatement le coût de l'assurance. Mais elle permet de maintenir la capacité et le niveau de franchise. Et surtout, elle rend l'assurance transparente aux yeux des



Martin Landais,
chef du bureau Entreprises et intermédiaires
d'assurance au ministère de l'Économie,
des finances et de la relance



« Les captives françaises sont un peu moins capitalisées que la moyenne européenne, avec 52 M€ de fonds propres pour une moyenne de 63 M€. »

Eric Le Mercier
Chief Underwriting Officer
Alternative Solutions de Scor SE

opérationnels». À ce jour, une cinquantaine d'entreprises françaises se sont dotées d'une captive, « dont 80 % sont domiciliés au Luxembourg », a rappelé lors de cet atelier Éric Le Mercier, Chief Underwriting Officer Alternative Solutions de Scor SE, qui a mené une étude sur ce sujet. « Les captives françaises sont un peu moins capitalisées que la moyenne européenne, avec 52 M€ de fonds propres pour une moyenne de 63 M€ ». Des chiffres qui nourrissent la réflexion du gouvernement, d'après Martin Landais, chef du bureau Entreprises et intermédiaires d'assurance au ministère de l'Économie, des finances et de la relance. « La crise nous a montré qu'il est indispensable de développer des outils d'assurance et de réassurance dans un écosystème favorable à l'auto-assurance. » Cela passe par la fiscalité, mais pas seulement : « Il faut aussi aménager la régulation et la supervision des captives pour la proportionner au risque couvert ». Les entreprises semblent avoir capté le message, à en croire Brigitte Bouquot : « L'AMRAE a identifié une cinquantaine de projets de captives. Cette branche d'auto-assurance doit être pilotée et représentée par une fédération des captives, afin de leur donner une existence politique forte. Ce que nous avons fait ».

Innovation, développement durable : les nouveaux leviers à actionner

Le nouvel élan post-crise passera donc par une nouvelle approche de l'assurance. Mais aussi, et c'est un défi considérable, par une véritable prise en compte des enjeux du changement climatique et de la biodiversité, comme l'ont bien démontré les intervenants de la deuxième table ronde. « Si on résume ces sujets à la défense des petits oiseaux, on passe à côté de l'essentiel » a prévenu Antoine Denoix, CEO d'Axa Climate. « Il faut mettre de la science au cœur des

« Réinventons la manière de compter. Arrêtons de penser que les indicateurs financiers reflètent le sentiment de progrès qu'une entreprise est censée représenter. »

Sylvain Prévot,
Directeur Développement
Impact & Financement de
l'association Entrepreneurs
pour la planète



« L'action commence par la mesure : on ne peut pas avancer si on ne mesure pas. »

François Raoul-Duval,
CEO de SRCD



entreprises, afin que chaque activité opérationnelle se mette au niveau : un DRH doit pouvoir parler de la raison d'être et de l'engagement de son entreprise, un directeur financier doit comprendre les différentes couches de reportings et les indicateurs extra-financiers».

« En 20 ans, l'idée s'est imposée que le changement climatique et la biodiversité sont des risques systémiques sur lequel les assureurs et les Risk Managers doivent travailler», a rebondi Anne-Catherine Husson-Traore, Directrice générale de Novethic, « l'accélérateur de transformation durable du Groupe Caisse des Dépôts». « Ils ont pris conscience qu'ils ne peuvent plus ne pas prendre en compte le risque climatique», a ajouté Noam Leandri, Secrétaire

général de l'Ademe. Et de compléter aussitôt : « On parle de risques mais il y a aussi les opportunités qui vont avec. La croissance verte et les technologies de demain sont des sources de croissance et de nouvelles activités pour les entreprises».

Prise de conscience salvatrice

Actionnaire de la cinquième génération du groupe familial Daher, Sylvain Prévot en a pris conscience il y a cinq ans, lors de sa participation en tant que membre du réseau Family Business Network à un séminaire sponsorisé par Al Gore (ancien vice-président des États-Unis, Prix Nobel de la paix avec le GIEC en 2007). « Un véritable électrochoc. Al Gore nous a dit : « Si ce n'est pas vous, actionnaires d'entreprises familiales représentant 60 à 70 % de la richesse mondiale avec une vision de long terme, si ce n'est pas vous qui portez ce sujet, qui le fera ? ». Sylvain Prévot a alors pris une décision forte en décidant de consacrer tout son temps et son énergie à travailler sur la transition écologique et sociétale. « Je ne pouvais pas continuer à vivre ma vie professionnelle en faisant semblant de ne pas savoir».

« Nous comprenons tous qu'il faut s'engager. Mais nous ne savons pas comment » a ajouté François Raoul-Duval, CEO de SRCD (une PME normande de tannerie et colorants végétaux). Doté d'une réelle conscience environnementale, il avait réorienté tout son modèle d'affaire pour maîtriser l'amont et atteindre la neutralité carbone. « Ma fille s'est moquée de moi en me demandant ce que je faisais du bilan carbone de



l'année précédente, et de celle d'avant, et de celle d'il y a dix ans... Nous avons alors passé la surmultipliée en allant au-delà du seul bilan carbone, dont l'approche est purement comptable et désincarnée. Et nous nous sommes intéressés aux territoires et aux populations que nous faisons vivre».

Dépasser les indicateurs financiers

Pour Antoine Denoix, «la révolution culturelle des entreprises se joue sur la compréhension du vivant. La clé de compréhension, c'est la science. Cela signifie que toutes les directions opérationnelles doivent s'ouvrir à la connaissance du vivant». Ce que Sylvain Prévot essaie de promouvoir au sein de la Convention des entreprises pour le climat, créée sur le modèle de la convention citoyenne : «En neuf mois de séminaire, à raison de six sessions de trois jours, nous formons 150 dirigeants d'entreprises de toutes tailles et de toutes origines géographiques. Ces dirigeants ont une certaine conscience des enjeux climatiques, puisqu'ils acceptent d'y consacrer tout ce temps. Mais ces formations leur font l'effet d'un électrochoc». La formation est, à ses yeux, un enjeu majeur : «Si vous ne passez pas au moins 20 heures sur les enjeux du

développement durable, vous ne pouvez pas les comprendre». Mais cela ne suffit pas : «Il faut aussi réinventer la manière de compter. Arrêtons de penser que les indicateurs financiers reflètent le sentiment de progrès qu'une entreprise est censée représenter». «La situation est beaucoup plus grave qu'on ne l'imagine», a abondé Anne-Catherine Husson-Traore. «Les entreprises doivent se réinventer». La bonne nouvelle, c'est que de nombreux outils sont en train de se mettre en place. «En Europe, les investisseurs institutionnels vont devoir publier des informations sur la façon dont ils gèrent le risque climatique, et sur les types d'actifs qu'ils ont investis dans le vert. C'est une révolution majeure. Mais peu d'entreprises l'ont vraiment compris». Ainsi, le risque climatique est progressivement pris en compte dans la politique monétaire : «Ça change la donne!», se félicite Noam Leandri. «Une entreprise qui n'aura pas pris le tournant de la transition écologique sera mal cotée. Elle ne sera donc plus éligible aux opérations de refinancement de la Banque centrale. Et elle aura beaucoup plus de mal à se financer». La révolution sociétale et environnementale sera donc également comptable et financière. ■

«On parle de risques mais il y a aussi les opportunités qui vont avec. La croissance verte et les technologies de demain sont des sources de croissance et de nouvelles activités pour les entreprises.»

Noam Léandri,
Secrétaire général
de l'Ademe



Dominique Carlac'h, Vice-présidente et porte-parole du MEDEF

«COMME LES SPORTIFS, LES ENTREPRISES GÈRENT LE RISQUE AU QUOTIDIEN»



Championne de France junior du 400 mètres,

Dominique Carlac'h a endossé une dizaine de fois le maillot des Bleues à l'international en individuel et en relais. Dirigeante d'une entreprise de conseil en innovation, elle est depuis 2018 Vice-présidente et porte-parole du MEDEF.

«Le constat sur l'urgence et la nécessité de changer les choses, nous le partageons tous ! Et si ce n'est pas le cas, cette prise de conscience va arriver... par nos enfants. Cette transformation nécessite des investissements colossaux, notamment pour les entreprises, tant sur le plan technologique et industriel que sur le plan humain, au travers de la formation. Mais nous sommes face à un paradoxe : celui de la nécessité de gérer à la fois l'urgence et le temps long. Car il peut parfois apparaître compliqué de se dire qu'on va investir massivement sans obtenir de résultats rapides.

Il faut néanmoins avoir le courage de prendre ce risque. Les sportifs de haut niveau aussi prennent des risques, et pour les aborder dans les meilleures conditions, ils ont recours à deux outils : un plan d'entraînement et une stratégie. Le premier consiste à se fixer un objectif et à planifier la performance en faisant un diagnostic de ses forces et faiblesses. Le risque majeur du sportif, c'est de se blesser en s'entraînant. Je l'ai appris très tôt, dès 12 ans. Quant à la stratégie, elle est déterminante. Stéphane Diagana par exemple partait toujours très vite aux 400 mètres pour fatiguer ses adversaires, c'était sa stratégie, et elle a payé. Personnellement, comme sur les pistes autrefois, j'utilise ces deux outils pour gérer les risques dans ma vie professionnelle. En tant que spécialiste du conseil en innovation, je pèse toujours les risques relatifs avant de décider. Il faut vraiment avoir confiance dans les entreprises, car elles gèrent le risque au quotidien.»



Atelier

Risques émergents : repousser les limites de l'assurabilité

Comment garantir ce qui est inconnu, peu connu ou mal connu ? Le cas des « Silent Covers », c'est-à-dire des risques émergents ou émergés (pandémies, risque cyber, opiacés ou cryptomonnaies) pose clairement la question des limites de l'assurance.

« La question des risques immersés ou émergents n'est pas nouvelle », observe Estelle Josso, administratrice de l'AMRAE, Directrice des assurances et de la prévention du groupe Hermès International et modératrice de l'atelier consacré aux « Silent Covers ». « De nombreux cas ont jalonné l'histoire de l'assurance. Et à chaque fois, ils ont débouché sur une évolution de garanties », poursuit-elle. Directeur général de Liberty Specialty Markets, Richard Deguettes revient sur quelques exemples marquants, à commencer par l'effondrement du barrage de Malpasset, près de Fréjus, en 1959 : « En causant 423 morts et des dégâts matériels considérables, cette catastrophe n'a pas remis en question le principe des garanties RC illimitées en cas de dommages corporels. » Mais elle lui a posé une limite « en cas d'action du feu, de l'eau, du gaz, d'une explosion ou d'une atteinte à l'environnement. » Autre exemple cité par Richard Deguettes d'un « problème ayant généré sa solution » : les attentats des années



« La question des risques immersés ou émergents n'est pas nouvelle. »

*Estelle Josso,
administratrice de l'AMRAE
et Directrice des assurances
et de la prévention de
Hermès International*

80/90, qui ont débouché sur la création d'un fonds de garantie.

Au-delà des risques pandémiques et cyber, déjà largement documentés, les opiacés, les cryptomonnaies, l'intelligence artificielle ou encore les PFAS (les perfluorés, dont la demi-



« Les couvertures silencieuses » ont joué à guichet fermé.



« Quand on exclut un risque générique, on a de fortes chances que la clause ne soit pas conforme au Code des assurances. »

Jérôme Kullman,
Directeur de l'Institut des Assurances
de Paris-Dauphine



vie est de 250 ans) posent déjà ou vont poser des problèmes d'assurabilité. D'ici à ce que ces problèmes générèrent leur solution, le Professeur Jérôme Kullman, Directeur de l'Institut des Assurances de Paris-Dauphine, alerte sur les difficultés posées par la rédaction des clauses d'exclusion. « Quand on exclut un risque générique, on a de fortes chances que la clause ne soit pas conforme aux exigences de l'article L113.1 du Code des assurances» prévient le juriste. « Toute exclusion doit en effet être formelle et limitée ». Mais la décision rendue en Cassation le 17 juin 2021 a également invalidé le recours à l'expression « et tout autre ». Moralité : « Certains sujets vont être vraiment difficiles à traiter », estime Jérôme Kullman.

Délégué général adjoint de France Assureurs (ex FFA), Stéphane Penet enjoint la profession à prendre des initiatives. « Depuis la pandémie, les assureurs sont sous pression », admet-il, en les appelant à la transparence sur les conditions d'assurabilité des risques. « Il y a parfois un fossé abyssal entre ce qu'un assuré attend de son assureur et ce que ce dernier peut lui apporter ». Et à l'humilité, car « les techniques de l'assurance ont des limites ». Cet atelier est venu le rappeler. ■



Richard Deguettes,
Directeur général de Liberty
Specialty Markets

« Il y a parfois un fossé abyssal entre ce qu'un assuré attend de son assureur et ce que ce dernier peut lui apporter. »

Stéphane Penet,
Délégué général adjoint de France Assureurs



Il existe 3 manières de résoudre un sinistre :

Le dialogue

Le dialogue

Le dialogue

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

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

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

CHUBB®

Agenda



10 AU 13 AVRIL 2022

RIMS – États-Unis, San Francisco

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

rims.org/annual-conferences/rims-2022/save-the-date



17 AU 19 MAI 2022

PREVENTICA – Nantes, Exponantes

L'événement professionnel de référence en matière de santé, sécurité et qualité de vie. Prévenir les risques, (ré)inventer le travail, optimiser la reprise... de vastes sujets qui seront abordés durant 3 jours, au travers de 180 conférences et ateliers et de solutions proposées par près de 380 exposants.

preventica.com/congres-salon-preventica-nantes-2022.php



SAVE THE DATE – 9 JUIN 2022!

JOURNÉE SCIENTIFIQUE AMRAE – Paris, Pavillon Royal

La « Journée Scientifique » de l'AMRAE est l'un des événements annuels à ne pas manquer. Réservée à ses membres pour qu'ils prennent connaissance de ses positions et travaux, c'est également l'occasion de la rencontre pour mieux se connaître et nouer des contacts.

Actualité des commissions, publications parues et à paraître, travaux en cours et à venir, ... une journée dense, suivie du cocktail annuel de l'Association.



7 AU 9 JUIN 2022

FIC 2022 Lille – Grand Palais

Le FIC 2022 sera l'un des événements de la présidence française du Conseil de l'Union Européenne sur les questions de sécurité et de confiance numérique. Le Forum International de la Cybersécurité est le principal événement européen sur les questions de la sécurité et de confiance numérique. Sa singularité est de rassembler tout l'écosystème de la cybersécurité et du « numérique de confiance » : clients finaux, offreurs de services, éditeurs de solutions, consultants, forces de l'ordre et agences étatiques, écoles et universités...

Le FIC, c'est à la fois :

- Un salon dédié aux rencontres entre clients finaux et offreurs de solutions et de services ;
- Un forum d'échange et de réflexion sur les enjeux opérationnels et stratégiques de la cybersécurité.

forum-fic.com/programme



27 ET 28 JUIN 2022

LE RENDEZ-VOUS PARISMAT – Paris, Maison de la Chimie

Organisé par le CESAM avec le soutien du Comité d'organisation, le Rendez-vous ParisMAT a pour objet de mettre en valeur les savoirs faire et les connaissances de l'ensemble des acteurs de l'assurance maritime, transports et aviation évoluant sur le marché français. Outre le renforcement des contacts avec les marchés étrangers, PARIMAT permet de développer les atouts de la place française sur la scène internationale.

cesam.org/fr/conference/lerendezvous/2022/presentation.html

Revue de presse

De nouvelles plumes et de nouveaux médias se sont joints aux spécialistes qui ont couvert les 29^e Rencontres. Le risque informatique et climatique occupent toujours l'actualité du métier, métier mis en valeur de plus en plus souvent, sous toutes ses facettes et avec ses nouveaux visages. Les répercussions de la guerre en Ukraine sur l'assurance trouvent écho dans la presse.



29^e RENCONTRES DE L'AMRAE



NEWS ASSURANCES PRO



l'Opinion



DAF magazine



UKRAINE



CLIMAT



ÉTAT DU MARCHÉ



MÉTIER RISK MANAGER



LE FIGARO

CYBER



L'AGEFI HEBDO

L'ARGUS de l'assurance

L'AGEFI HEBDO



LA TRIBUNE



La Provence

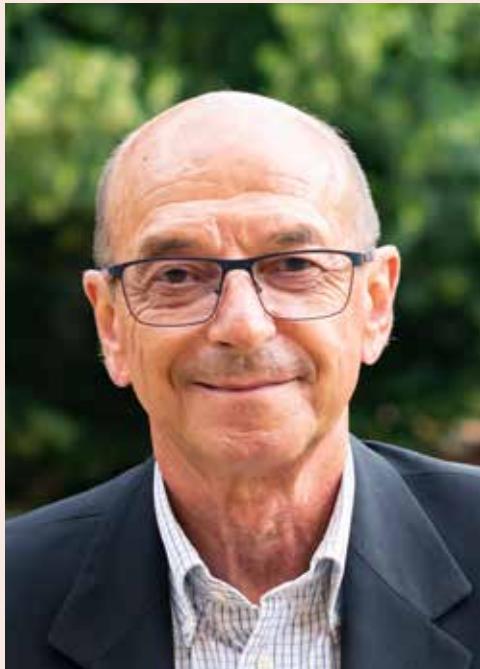
Propos recueillis par Martine Porez

Retour d'expérience en collaboration avec FACE AU RISQUE

face
à RISQUE

Tempête Alex à Saint-Martin-Vésubie : réponses publiques, questions en suspens

Le 2 octobre 2020, des pluies diluviales s'abattent en région Paca sur les vallées de le Roya, de la Tinée et de La Vésubie. Bilan : 10 morts dont deux pompiers, Huit personnes portées disparues. France Assureurs a recensé pour l'ensemble de ses adhérents 12 980 sinistres pour des dommages chiffrés au total à 217 M€.



© Lionel Lecourtier

Alain Jardinet, adjoint au maire de Saint-Martin-Vésubie

Les dispositifs d'alerte avaient fonctionné, les habitants informés de monter dans les étages ou d'évacuer leur domicile, les évacuations préventives effectuées.

À 17 heures, l'intensification des pluies rend furieux le torrent Le Boréon qui détruit les ponts de la Maïssa et de Venanson, isolant de nombreuses habitations du cœur du village, emportant les routes, des maisons, des entreprises, des terrains...

Environ 150 maisons, entreprises et bâtiments publics sont touchés. Il n'y a plus ni eau, ni électricité dans le village, ni routes non plus. Le village est coupé du monde. La solidarité locale

joue à plein, puis, le département et la métropole Nice-Côte-d'Azur (dont dépendent les vallées de La Vésubie et de la Tinée) ouvrent dans le village une «maison des sinistrés» dans un bar réquisitionné à cet effet. Les habitants et les entreprises peuvent y trouver toutes les aides utiles : médecins, cellule médico-psychologique, assureurs, spécialistes des démarches administratives ou des aides financières...

Économie : organiser la résilience territoriale

Sur la trentaine de petites entreprises de la commune, vingt-deux ont vu leur outil de production disparaître totalement ou presque : une scierie, deux ébénisteries, une menuiserie, trois entreprises de maçonnerie et une de peinture, un garage automobile, une station-service avec carrosserie et des commerces divers.

« Nous avions le projet de construction d'une zone d'activité. La mairie avait acheté un terrain qui d'ailleurs avait été désamianté. Tout était prêt pour lancer cette zone. Nous voyons actuellement avec la Préfecture comment accélérer les procédures de mise en place car nous tenons à ce que les entreprises restent sur le village », confie Alain Jardinet, l'adjoint au maire.

Les installations municipales touristiques, la station d'épuration qui ont été emportées ont fait l'objet de déclaration de sinistres à l'assurance en charge de la municipalité. Les infrastructures routières ont été à la charge de la métropole, à l'exception des chemins communaux qui sont sous la responsabilité des communes. Notons néanmoins qu'une partie a été prise en charge par le fonds de solidarité Barnier et que ces indemnités financent les reconstructions à l'identique, mais pas les améliorations.



© Ineris

Cat'Nat

«L'état de catastrophe naturelle déclaré, l'une des difficultés des assureurs fut de se rendre sur place. Dans le cadre de la tempête Alex, on se trouve dans des situations où il n'y a plus d'habitats, et même parfois, il n'y a plus les terrains», explique Jean-Marc Agu, expert d'assurance et directeur du cabinet Union d'Experts Côte d'Azur au Cannet. «Les premiers contacts avec les sinistrés pour lesquels nous étions missionnés par les compagnies d'assurances se sont faits par téléphone. Certains sinistrés sont venus dans l'agence, en particulier les propriétaires de résidences secondaires.»

Jean-Marc Agu, Union d'Experts Côte d'Azur

«Et nous n'avons pu faire nos premières visites sur site que le lundi 12 octobre, en passant par des chemins détournés. Le 13, avec trois confrères experts, nous sommes allés à Saint-Martin-Vésubie en hélicoptère.» L'appareil les a ensuite transportés de village en village.

L'expertise

Les photos des vues satellites et la bonne foi des assurés ont été le socle de ces expertises. Avec l'aide d'économistes de la construction, les experts d'assurance ont chiffré les dommages et établi une proposition d'indemnisation. Validée par la compagnie d'assurance avant d'être signée par l'assuré. Le code des assurances prévoit un délai de trois mois pour établir une proposition d'indemnisation à compter de la remise de l'état de perte par l'assuré. «Pour les entreprises, les pertes d'exploitation ne peuvent s'appréhender qu'à partir du moment où l'activité reprend, explique Jean-Marc Agu. Il faut donc absolument qu'elles retrouvent un terrain pour se réinstaller et exploiter.»

Reconstruire : l'indispensable hiérarchisation

Chaque cas est particulier et dépend de la police d'assurance souscrite. Certains ont tout perdu quand d'autres n'ont plus de maison mais ont toujours du terrain, ou bien ont leur maison intacte mais elle n'est plus habitable car devenue dangereuse...

« Pour les entreprises, les pertes d'exploitation ne peuvent s'appréhender qu'à partir du moment où l'activité reprend. »

Jean-Marc Agu,
expert d'assurance et directeur
du cabinet Union d'Experts
Côte d'Azur au Cannet





> HDI Global SE France

WE ARE GLOBAL.

We create global solutions with a local perspective.

- Dommage
- Essais Cliniques
- RC Générale et RC Atteinte à l'environnement
- Transport
- Risques Techniques
- Protection et Sûreté des Personnes
- Flottes Automobiles
- Cyber
- Financement des Risques
- Gestion des programmes internationaux
- Ingénierie
- Indemnisation





Saint-Martin de Vésubie après le passage de la tempête Alex.

Pour faire le tri, une cellule bâimentaire dépendante de la Préfecture a été créée le 8 octobre. Composée notamment de sapeurs-pompiers, de spécialistes du génie parassismique et d'architectes, elle a expertisé plus de 2 000 bâtiments et équipements publics dans 18 communes sinistrées et les a classés en fonction des dégâts subis. C'est avec ce classement que les communes ont pu prendre des arrêtés d'évacuation des bâtiments à démolir et enclencher les mesures d'aide au relogement. Car en matière de catastrophe naturelle, «seuls les dommages matériels et ceux directement liés à la catastrophe sont pris en compte», rappelle l'expert.

Le relogement étant un dommage immatériel, il n'est pas prévu par le régime Cat'Nat. «La plupart des compagnies d'assurances ont cependant pris des positions pour essayer d'améliorer le relogement des habitants», indique-t-il.

De manière générale, «les assureurs vont indemniser les sinistrés dans les limites des garanties contractuelles. Les terrains n'étant pas assurables, c'est probablement le fonds Barnier qui les indemnise.» Ce fonds de prévention des risques naturels majeurs intervient notamment pour l'indemnisation des catastrophes non prises en charge par les compagnies d'assurances habitation et automobile. Il devrait débloquer 50 millions d'euros pour aider à la reconstruction des habitations. «Face à des phénomènes inconnus comme cette tempête, les assureurs et les autorités étudient comment indemniser au mieux tous les sinistrés», précise-t-il.

La reconstruction.

Elle a été évaluée à plus d'un milliard d'euros, hors dommages sur les biens privés assurés, selon la Direction départementale des territoires et de la mer des Alpes-Maritimes. Pour les fonds

privés, France Assureurs a estimé à 217 millions d'euros le coût des sinistres assurés : habitations (72 %), biens professionnels et agricoles (25 %) et automobiles (3 %).

«Si la tempête Alex a été très spectaculaire, elle n'a pas généré pour nous un nombre de dossiers très importants car la zone sinistrée n'est pas très peuplée, admet Jean-Marc Agu. Seulement 300 dossiers liés à cet événement alors que nous en avions 4 000 après les inondations dans le Var et les Alpes-Maritimes de novembre et décembre 2019.»

Où reconstruire ?

«Les habitants sinistrés de Saint-Martin-Vésubie vont vraisemblablement vouloir rester dans le village mais concernant les personnes en résidence secondaire, c'est un point d'interrogation. Vont-elles vouloir revenir s'installer ici? s'interroge le maire adjoint. Et surtout, où pourront-elles reconstruire car nous n'avons presque plus de terrains disponibles. Il faut que nous modifions le plan local d'urbanisme avec l'État car il faudra remettre des zones vertes en terrains constructibles.»

La métropole conduit une étude pour connaître l'impact de la tempête sur la morphologie des vallées et des milieux aquatiques et adapter les plans de prévention du risque inondation et les plans locaux d'urbanisme. L'Office français de la biodiversité est formel : «Des événements d'une intensité comparable (ou supérieure) à celle d'octobre 2020 se reproduiront.»

«Mais, conclut Alain Jardinet, pour que la vie reprenne, il faut que les familles et les entreprises reviennent.» ■

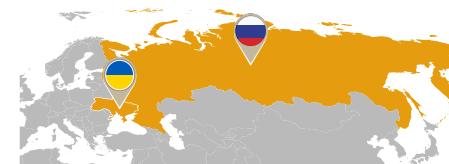
«Où pourront-elles reconstruire car nous n'avons presque plus de terrains disponibles.

Il faut que nous modifions le plan local d'urbanisme avec l'État car il faudra remettre des zones vertes en terrains constructibles »

Conflit Russie-Ukraine : la ligne d'information continue de l'AMRAE

L'AMRAE a ouvert une ligne d'information continue pour accompagner la communauté des professionnels de la gestion des risques sur la question du conflit russe-ukrainien. D'une part la page « Cellule de veille » du site internet de l'AMRAE et d'autre part des webinaires : 18 mars (voir ci-dessous), 1^{er} avril sur les scénarios d'évolution et 8 avril sur les impacts sur les assurances.

Retour sur le webinar du 18 mars 2022 suivi par 130 adhérents



The screenshot shows the 'CONFLIT UKRAINE | RUSSIE' section of the AMRAE website. It features a banner with four small images related to the conflict. Below the banner, there is a call to action: 'Conférence de Veille "Ukraine-Russie" dévoilée'. A detailed description follows, mentioning the cellule de veille's regular work on critical issues for organizations, covering insurance, and providing institutional resources and press articles. It also highlights the AMRAE's role in sharing documents received from clients, such as PCAs and emergency measures, and offers to share them with other members. At the bottom, there are links to the replay of the March 18 webinar and a presentation from March 18, 2022, on the conflict.

D'emblée, Christophe Suptil, Directeur général stratégie et sûreté d'International SOS, a distingué trois phases dans cette crise. La première, de janvier au 12 février, qualifiée de « phase de veille et d'anticipation », s'est traduite « par la mobilisation et le renforcement de nos équipes d'experts en sûreté qui suivaient les signaux forts et faibles sur les plans politiques et militaires dans et autour de l'Ukraine », a-t-il signalé. Le courtier Aon aussi s'est mobilisé dès « le début février en activant des assurances de gestion de crise », a expliqué Jean-Baptiste Ory, chef des risques politiques du courtier. Des mesures de précautions qui ont permis à International SOS de « recommander à toutes nos entreprises clientes d'évacuer

complètement l'Ukraine dès le 12 janvier », douze jours avant le déclenchement du conflit armé. Pendant cette deuxième phase International SOS a pu mener des « opérations d'assistance classique » telles que « des demandes d'évacuation ». Puis, lors de la troisième phase, à partir du début du conflit, le 24 février, a répondu à 700 demandes d'évacuation ou d'assistance. En Russie, l'assisteur a recommandé à ses clients de ne conserver que les « personnels essentiels », a expliqué le directeur général.

Dès le début du conflit, il a fallu réfléchir à « l'évolution et la sortie de la crise », a précisé Ludovic Subran, le chef économiste d'Allianz, avec « des scénarios élaborés dès le 24 février pour tenter de prévoir le coût de la guerre en Russie et dans le monde ». Selon lui, les sanctions ont renvoyé la Russie « 30 ans en arrière ». En effet, a-t-il insisté, « 600 entreprises ont annoncé qu'elles sortiraient de la Russie. C'est exceptionnel ! Pour l'économiste, cela ne signifie pas que « l'économie russe est à genoux car il y a des réserves, des circuits alternatifs, mais les mois sont comptés ».

Sa première recommandation ? Ce conflit « change la donne pour les Risk Managers car cela montre que cela peut arriver à d'autres pays ». Selon lui, on n'a jamais vu ce type de sanctions contre un pays décidées de façon aussi rapide et aussi coordonnée.

La guerre a magnifié les autres crises
Dans le reste du monde, cette crise « a amplifié les problèmes existants, notamment la crise énergétique ». Jusqu'à maintenant, « elle coûte 1,5 point d'inflation supplémentaire en Europe et

à peu près un point de croissance de moins», a ajouté le représentant d'Allianz Trade. Mais selon un autre scénario catastrophe, baptisé «black-out», la crise coûterait plutôt trois points d'inflation et deux points de croissance, ce qui aboutirait à une récession. Ce scénario de «black-out» aurait une probabilité de 35 %. Dans le pire des scénarios, l'inflation pourrait monter en Europe au-dessus de 7 %. «Mais nous n'en sommes pas là», a voulu rassurer Ludovic Subran.

Le gaz continue de couler, de la Russie vers l'Europe, et même à hauteur de 30 % de plus qu'avant le conflit. «Il n'y a pas de risque de coupure totale d'ici l'hiver prochain», a-t-il précisé. Mais les risques de nationalisation dans notre partie du monde existent (?). C'est déjà le cas en Russie. «Les conséquences des ces risques politiques devraient se faire ressentir en France également» par exemple : pour les ménages, la facture énergétique se monte déjà à 600 euros par ménage en France. En 2017-2018, l'augmentation de 10 centimes des prix à la pompe avait contribué à lancer le mouvement des gilets jaunes. Aujourd'hui, les prix des carburants ont presque doublé. Après l'élection présidentielle d'avril en France, existent vrais risques de démeutes. L'épargne accumulée par les 25 % les moins riches du pays a été «mangée» par la crise énergétique.

Mais il reste des marges de manœuvre. Selon l'économiste, il est possible d'absorber le coût de la crise. Avec toutefois, plus de risques d'impayés pour les acteurs privés. Pour le chef économiste d'Allianz Trade, il y a «des secteurs plus risqués» où des dérapages sont à craindre : l'énergie, le commerce et la finance.

Outre les risques financiers, la survenance des risques politiques en Europe, avec de possibles nationalisations temporaires est réelle. «Cela peut changer un peu les règles du jeu des affaires», a prévenu Ludovic Subran. La crise menace également certains pays touristiques, comme l'Egypte, sur lesquels pèse «une accumulation de risques». Pour lui, il n'y a «pas de très forte probabilité d'une crise financière». Il faut néanmoins «être prudent sur les investissements financiers». Justement, Jean-Baptiste Ory a mis en garde contre les risques d'expropriation «de fait en Ukraine ou en Russie». Ainsi, compte-t-on déjà pour «quinze milliards d'euros d'avions de ligne ou de jets privés qui sont bloqués en Russie, en réalité saisis» par les autorités.

«Grand cyber bazar»

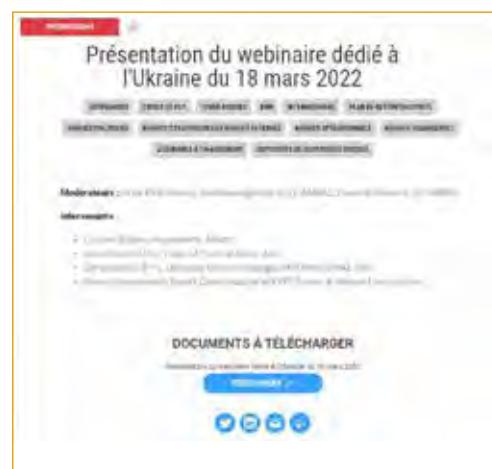
Aon prévoit sur ce sujet de «gros sinistres à venir». Des grands projets vont être remis en cause, ce qui «va impacter les assureurs», insiste Jean-Baptiste Ory, Head of Political Risks, Il ajoute que le conflit en Ukraine a fait naître «une

concentration de toutes les familles de risques dans un seul pays», la Russie. Lui aussi redoute de «vraies alertes sur le climat social». Il recommande aux Risk Managers de prendre leurs précautions sur l'exposition de leurs entreprises, en Afrique de l'Ouest notamment. Quant à Benoît Grunewald, expert en cyber sécurité chez ESET, il a alerté sur le «grand cyber bazar» né avec le conflit en Ukraine. Il résulte «d'actions menées par des groupes liés à des États mais aussi par des activistes du type Anonymous». Des activités qui «sèment le trouble» et provoquent de la «désinformation». Selon lui, le conflit est entré dans une «zone grise». Parmi les risques encourus, la possibilité d'une rupture d'Internet à cause de «câbles sous-marins qui pourraient être coupés, sabotés», mais aussi la crainte de potentiels sabotages, de coupures d'électricité via des attaques cyber, comme il y en a déjà eu en Ukraine.

Cinq ans pour rebrancher la Russie au système financier

La recrudescence et la persistance de ces cyber attaques invite l'expert de chez ESET à délivrer son premier conseil aux entreprises : surveiller ses actifs, vérifier qu'il n'a pas de comportements suspects. Les questions ont bien sûr porté sur l'évolution du conflit et ses conséquences pour les entreprises qui ont des activités en Ukraine et en Russie. Pour Ludovic Subran, les entreprises qui choisissent de «faire le dos rond» doivent s'attendre à ce que le «rebranchement» de la Russie au système financier mondial, si demain il y avait un cessez-le-feu, prenne «une demi-décennie».

Et concernant les entreprises qui choisiront de rester en Russie «dans quel état vont-elles retrouver leurs actifs?» s'est interrogé le chef économiste. Toutefois, ce dernier n'est pas loin de leur donner raison car à court ou moyen terme, le conflit devrait s'achever avec «une neutralité de l'Ukraine», sur le modèle de la Finlande. ■



Assureur. Entreprises. Helvetia.

Colmar, Dakar, La Réunion, Le Havre, Lille,
Londres, Lyon, Marseille, Mérignac, Nantes,
Nouméa, Paris.

simple. clair. helvetia 



Découvrez nos
garanties !

La gestion de crise au quotidien pour les entreprises françaises avec des activités en Russie et en Ukraine

Réaction plus qu'anticipation

« Notre cellule de crise est réunie tous les matins. Elle rassemble les fonctions finances, RH, les patrons des unités d'affaires concernées en Europe, la DSU, la communication et le juridique, car la conformité est clé en ce moment. Honnêtement, nous sommes plus dans la réaction que dans l'anticipation » témoignent le directeur financier et le directeur des risques d'un industriel opérant en Russie et en Ukraine. « Protection des personnels avec déplacements si nécessaire en Ukraine, maintien de l'activité que l'on exerce de longue date sont les deux premiers principes. Nous ne sommes pas en guerre contre La population russe.

Tout est abordé, à l'aune des sanctions et contre sanctions.

Nous devons trouver d'autres routes logistiques pour faire entrer en Russie les matières premières nécessaires à nos usines. Le saviez-vous ? Les chauffeurs routiers en Pologne sont ukrainiens. Aujourd'hui ils sont au front. Sans oublier que les formalités douanières, demandent actuellement trois semaines. »

Communication à mesurer

L'indignation légitime face à la situation dramatique donne aussi lieu à de très fortes pressions à l'encontre des entreprises qui poursuivent leur activité en Russie et Biélorussie. Sujet sensible, également abordé au sein des cellules de crise. Dans le strict cadre de la loi, les enjeux doivent être mesurés avec précision et lucidité, et la communication, interne et externe, adaptée en conséquence.

Assurances et flux financiers : du droit, de l'artisanat et de grosses interrogations.

« L'assurance transport se négocie convoi par convoi. C'est ingérable » explique Michel Josset, Président de la commission Prévention et dommages de l'AMRAE. » « L'assurance-crédit déjà souscrite pour l'instant ne fait pas défaut » complète Franz Zurenger, administrateur de l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE). « Mais », complète François Delteil, Directeur commercial du spécialiste de l'assurance AU Group, « les demandes de nouvelles garanties sur l'Ukraine et la Russie sont asséchées. Exception notable, l'activité commerciale domestique russe au bénéfice de filiales locales. »

Le noeud de la question assurantielle est double : d'une part les courtiers et assureurs inscrits sur

la liste des pays « inamicaux » par la Russie ne peuvent plus lever de primes ou souscrire ou se réassurer ailleurs qu'auprès de compagnies localisées dans pays « amicaux ».. Avec en corollaire, les questions de régulation, de solvabilité des assureurs ou réassureurs russes ou des pays baltes opérant en LPS.

D'autre part, la partie locale des programmes internationaux d'assurance déjà souscrits questionne. Ils s'appuient classiquement sur les assurances sous-jacentes locales pour des besoins réglementaires rappelle François Beaume pour l'AMRAE. « Fonctionneront-elles en cas de sinistre ? Et de poser la même question en cas de réorganisation avec des solutions purement locales : comment, avec qui et quelles sécurités ? »

Quels enseignements de la gestion de crise de la pandémie ?

Tout comme la pandémie de Covid-19, l'ampleur de la crise a surpris nombre de risk managers. Nous avons mis à profit ce que nous avons appris pendant les heures chaudes de la Covid-19 soulignent en substance Anne Piot d'Abzac (Ipsen Pharma) et Oliver Wild (Veolia). Les équipes, mieux entraînées ont été plus efficaces. Une affirmation que nuancent le directeur financier et le Risk Manager de l'industriel. « Nous pouvions mieux planifier pendant la Covid-19. Les épidémiologistes nous fournissaient des scénarios qui servaient de base à des planifications possibles. Dans ce conflit, nous n'avons pas de matériel fiable de scénarisation. En revanche, nous avons progressé en matière de gestion des synthèses. »

Pour les entreprises continuant d'opérer en Ukraine et en Russie, voire dans les pays limitrophes, on constate une autre similitude avec la gestion de la crise sanitaire. Il s'agit une fois encore de travailler simultanément sur deux fronts : régler le très court terme, c'est-à-dire opérer tous les ajustements nécessaires à la protection des collaborateurs et à la continuité de l'activité et, en parallèle, imaginer le moyen terme, anticiper les scénarios possibles d'évolution et définir les mesures à mettre en œuvre pour y faire face. Quelles répercussions sur les coûts de l'industrie, sur la consommation, sur la chaîne d'approvisionnement, quelles conséquences sur la compétitivité de l'industrie européenne ? Quel « nouveau normal » pour demain ? ■

3^e baromètre KYU des risques supply chain avec l'AMRAE

C'était la fin de l'automne 2021. La planète commençait à se décadenasser, l'idée même d'une guerre en Europe effleurait à peine les esprits. La chaîne logistique et ses responsables vivaient déjà de très fortes tensions, comme en ont témoigné les plus de 100 directeurs achats, Risk Managers et directeurs de la logistique interrogés alors par KYU Associés¹. Analyse sur les principaux facteurs de risque.

Cooproduit avec l'AMRAE, France Supply Chain et l'École des Arts et Métiers, cette troisième édition a montré à quel point la chaîne logistique vivait à la fois une surchauffe de longue haleine et était devenue un enjeu politique et sociétal.

Les plans de relance colossaux en Europe et aux États-Unis, au moment de l'enquête, a permis d'afficher 6,8% de taux de croissance en France quand le reste de l'économie mondiale était à 5,9%.

La demande s'est accélérée, mais l'offre a mis du temps à réagir, avec nombre de contrecoups. «Le risque supply chain est un risque systémique» martèle Laurent Giordani, associé fondateur du cabinet. 10 facteurs de risques expliquent cette inertie et cette lenteur, accompagnées de hausses tarifaires visibles dans tous les segments de marché.

Manque de capacités

La crise des semi-conducteurs illustre parfaitement de ce déficit.

La crise sanitaire (arrêt de fonderies à Taïwan) corrélées à la sécheresse (l'eau est un élément clé de la fabrication) et la vague de froid au Texas ont fait chuter dramatiquement les capacités de production alors qu'explosait la demande de produits électroniques.

En ameublement ou en habillement et construction immobilière, les industriels ont été surpris par la vigueur de la reprise, alors que leurs stocks étaient écoulés.

Embouteillages

«Deux chiffres caractérisent l'engorgement logistique mondial : les conteneurs attendent de 7 à 12 jours pour être ramassés, contre 3 habituellement. Le prix d'un transport de Shanghai à Los Angeles est passé de 1 500 à un pic de 30 000 dollars pour un conteneur pour redescendre aux alentours de 10 000 dollars» illustre Thibaud Moulin associé chez KYU. Les à-coups de fermeture ouverture des Chinois

des usines et villes à cause de la reprise de la pandémie soutiennent cet engorgement en 2022.

À noter : en Europe, la pénurie de chauffeurs routiers est le facteur majeur impactant la supply chain : il en manque environ 400 000 dont 124 000 en Pologne. Salaire et conditions de travail sont discriminants, surtout en période inflationniste.

Le risque d'approvisionnement

Pour KYU, c'est la diversification des sources et bassins géographiques qui sera la réponse, surtout à l'aune des coûts du transport. La relocalisation dans l'hexagone appelle des investissements souvent trop lourds et longs pour l'économie nationale. Pour les secteurs stratégiques, cela ne pourra passer que par une mobilisation au niveau européen. Pour les semi-conducteurs, les Européens annoncent un plan 43 milliards d'euros sur huit ans - mais dont une partie a déjà été avalée par le plan de relance - 52 milliards de dollars sur six ans pour les Américains et 150 milliards sur dix ans pour les Chinois.

Le retour de l'inflation

5% en zone euro, 3% en France, 7% aux États-Unis, l'inflation est concrète et appréhendable par tous les acteurs économiques. Prix de l'énergie, des transports, hausse nécessaire des salaires, consommation des ménages, la spirale inflationniste est installée. À suivre de près les politiques de taux d'intérêt des banques centrales et les politiques de maintien partiel ou total de marges des entreprises pour ménager leurs clients.

Risque cyber

Systémique par essence, il est désormais consubstantiel de la supply chain, où nombreux de sous-traitants travaillent encore avec de vieux systèmes d'information aux

«Le prix d'un transport de Shanghai à Los Angeles est passé de 1 500 à un pic de 30 000 dollars pour un conteneur pour redescendre aux alentours de 10 000 dollars.»

Thibaud Moulin,
associé chez KYU



1. Les répondants étaient issus de 15 secteurs d'activité, répartis pour 35 % dans l'aéronautique/défense/automobile, 21 % dans le luxe et la distribution, 21 % pour les réseaux et services et 23 % dans d'autres secteurs industriels.

fortes vulnérabilités. L'ANSSI a tiré fortement le signal d'alarme sur le risque cyber de la supply chain.

Risque de modélisation

Pour les répondants, le risque de planification-modélisation sur la demande a reculé dans leur hiérarchie de risques. Certes ils ont réalisé des investissements dans des analyses sophistiquées de données. Beaucoup attendent de l'intelligence artificielle, mais les algorithmes manquent encore cruellement de contextualisation et peinent à suivre le rythme des changements actuels. Les destructions hebdomadaires de produits chez Amazon ont choqué.

Le risque sanitaire

Ce risque peu présent dans les cartographies antérieures des Risk Managers, est pour la seconde année consécutive, présent dans ce baromètre.

Omicron se répand à toute vitesse en Chine continentale malgré la stratégie du 0-Covid. La nouvelle vague de la pandémie, annoncée en Europe pour l'été 2022, selon les experts scientifiques anglais du SAGE (Scientific Advisory Group for Emergencies) quand les interactions sociales seront de nouveau normales et que l'immunité conférée par les vaccins diminuera... est déjà présente.

Sales temps pour le risque climat

Les aléas climatiques – si l'on peut encore parler d'aléas – se répercutent doublement sur la supply chain. D'une part avec les conséquences directes de destruction liées à des tempêtes ou

inondations, (tempête hivernale Uri au Texas, inondations en Allemagne, Belgique et Chine) et d'autre part avec les effets papillon : l'intense vague de froid nord-américaine a provoqué de longues coupures d'électricité, entraînant entre autres, la fermeture de sites pétrochimiques, provoquant une pénurie de matières plastiques : les prix du polyéthylène, du polypropylène, du PVC et d'autres composés chimiques se sont envolés et ont entraîné pénuries et arrêt de chaînes de production dans les secteurs automobiles, électroniques et des matériaux de construction.

Le changement climatique souligne KYU modifie les écosystèmes dans les zones de production et y nécessite de profonds réaménagements.

Le risque Qualité

S'il a diminué, «la surchauffe en production pourrait faire changer ce classement» alerte Laurent Giordani.

Le risque RSE

Il rentre, enfin, dans le baromètre, à la dixième place.

La France était en pointe sur le devoir de vigilance qui s'imposera à partir de 2024/25 à toutes les entreprises de plus de 500 salariés. La révélation du travail forcé des Ouïghours dans les champs de coton et les usines du Xinjiang en Chine ont accéléré le desserrement des États et donneurs d'ordre occidentaux. Sécurité et droit du travail, impacts environnementaux des productions et flux logistiques, les audits fournisseurs sur la zone Asie font état d'une situation «critique» sur la question RSE.

10 FACTEURS DE RISQUES DE LA SUPPLY CHAIN PAR ORDRE DÉCROISSANT ET PAR SECTEUR.

- 1** Le manque de capacités de production : les fournisseurs sont sous capacitatifs et ne peuvent répondre à la hausse de la demande 
- 2** L'engorgement logistique mondial : les opérateurs logistiques manquent de main-d'œuvre pour répondre aux besoins de transport. 
- 3** Les attaques cyber : les fournisseurs sont vulnérables aux attaques et les systèmes sont interconnectés tout au long de la chaîne. 
- 4** La relocalisation des achats : les fournisseurs sont pour beaucoup très éloignés des usines et les alternatives proches se sont raréfierées. 
- 5** L'incertitude sur la demande : les entreprises faute de prévisions fiables et peuvent répondre à la demande. 
- 6** Le risque sanitaire : les confinements provoquent un arrêt de l'activité localement entraînant de fortes perturbations 
- 7** La crise économique : la hausse des matières premières, de l'énergie et des salaires relance l'inflation et complique la reprise. 
- 8** Les catastrophes naturelles le réchauffement climatique accroît la criticité des catastrophes touchant de nombreuses entreprises. 
- 9** Le risque Qualité la pandémie a impacté l'organisation des entreprises et mis à l'épreuve leur système qualité. 
- 10** La non-conformité vis-à-vis des exigences RSE les attentes en matière de RSE se renforcent et le devoir de vigilance s'impose. 

FOCUS SUR 4 SECTEURS

Aéronautique

Si la pandémie a fait perdre à l'aéronautique environ 10 000 emplois en France entre 2020 et 2021, les embauches massives annoncées pour 2022 ont adouci ce constat. Décarbonation, transport durable, nouvelles motorisations (hydrogène, carburants de synthèse), robotisation accrue, surcroît de flexibilité sont actuellement

les pilotes d'une filière industrielle sous tension. La Covid-19 a fragilisé cette filière industrielle. Les fournisseurs ont souffert et la recomposition et consolidation du secteur de la sous-traitance battent leur plein. À noter également, les pénuries sur certains métaux comme le titane à cause de la guerre en Ukraine et produits chimiques.

Automobile

Le marché mondial a perdu 8 millions de véhicules et 200 milliards de dollars de ventes en 2021. Sur la période, le marché domestique a perdu 37 % par rapport à 2019 avec 1,38 million d'unités produites. Les grands équipementiers, répondants à cette enquête, ont souffert notamment des insuffisances capacitaires et de la disparition de fournisseurs qui

n'ont pas pu faire simultanément face à la hausse des prix et à la baisse d'activité. Principaux défis pour 2022, produire à grande échelle des véhicules électriques et soutenir les fournisseurs survivants dans une économie confrontée à la pénurie de main-d'œuvre.

Cartographie de la Supply Chain des répondants

Répartition géographique en % par bassin



Dans la construction, le prix des matières premières a augmenté de 20 à 50 % sur les matériaux et planent à l'heure actuelle de très gros risques de

pénuries sur l'acier et les métaux en général du fait de la guerre Ukraine / Russie

Le luxe ne s'en tire pas trop mal avec seulement une baisse de 20 % de chiffre d'affaires mais là aussi, les petits fournisseurs ont souffert. Les donneurs d'ordre les ont soit rachetés, soit ont pris des parts pour

sécuriser leurs approvisionnements. La distribution physique a été à la peine, l'e-commerce a tiré son épingle du jeu, mais également avec des préoccupations de main-d'œuvre.



« Une relocalisation n'a de sens que si elle est viable économiquement parlant ou répond à des impératifs stratégiques. On ne relocalisera des productions disparues depuis 30 ans en France.»

Laurent Giordani,
associé fondateur du cabinet KYU

L'assurance : portée disparue

Une partie des risques de la supply chain n'est pas assurable : faillite d'un fournisseur, destruction par une catastrophe naturelle d'infrastructures de transport, attaque informatique chez un prestataire. Mais pour ce qui l'est « la situation est encore plus dramatique que les années précédentes » déplore Laurent Giordani. Le marché connaît une attrition

historique avec la disparition de certains acteurs et la diminution de capacités, des augmentations de primes et de franchises qui « vident de sens certaines garanties (carences, rappels de produits...) ».

« La question posée aux entreprises » soulève KYU « n'est plus de trouver comment assurer son risque supply chain, mais de s'assurer tout court. » ■

« Le respect de la santé et de la sécurité, les droits humains de l'environnement et la réduction de l'empreinte carbone ne sont pas négociables. »

Thibaud Moulin,
associé chez KYU

LA RÉSILIENCE DE LA SUPPLY CHAIN : UN MODÈLE À 5 AXES

1. Prévention, d'abord et toujours

Il faut encore renforcer la visibilité sur ses fournisseurs de rang un à trois et sécuriser par une nouvelle politique de stocks pour absorber les chocs d'offre et demande.

Ensuite être capable de détecter la crise au plus vite et la suivre au plus près. La mise en place de « watchovers » pour fiabiliser les outils de localisation, de suivi des zones de sourcing et les hubs logistiques se développe. Ceci ne fonctionnera qu'à la stricte condition de collaboration forte entre tous les acteurs et de modélisations nouvelles.

2. Agilité

Elle s'acquerra au prix de solides investissements pour multiplier ses sources d'approvisionnement et intégrer des savoirs faire critiques à l'instar de l'industrie du luxe. Les industriels chercheront à ouvrir de nouvelles voies d'approvisionnement et disposer des solutions multimodales. Quant aux nouveaux mouvements de localisations ou aux appels à la relocalisation, on les constate dans les pays limitrophes à la Chine où la main-d'œuvre reste moins onéreuse, ou plus proche des marchés locaux. « Une relocalisation n'a de sens que si elle est viable économiquement parlant ou répond à des impératifs stratégiques. Mais rappelle Laurent

Giordani, « on ne relocalisera des productions disparues depuis 30 ans en France. »

L'agilité s'appliquera aussi à la protection financière. Une gestion des risques robuste permettra de réduire les conséquences financières assurables et facilitera le dialogue avec les assureurs ; le recours à des solutions alternatives de transfert de risques pour les ETI et grandes entreprises permettra un partage du risque assurable plus facile à couvrir.

3. Adaptabilité

Il est possible de renforcer les modèles de prévisions et ses propres modèles internes de planification en s'appuyant sur des ERP « demand driven »

4. Sécurité

Traçabilité des flux, cybersécurité et conformité doivent guider les industriels pour la protection de leur chaîne logistique

5. Durabilité

« Celle de la supply chain est indispensable » pointe Thibaud Moulin : le respect de la santé et de la sécurité, les droits humains de l'environnement et la réduction de l'empreinte carbone ne sont pas négociables. »

LA GUERRE EN UKRAINE A EXACERBÉ CERTAINES TENSIONS

Le prix de l'énergie s'est envolé avec un baril dépassant les 100 dollars. L'industrie est touchée par l'interruption des exportations de terres rares, de lithium ou de néon. En matière d'agriculture et d'industries agroalimentaires, l'Ukraine ne délivre plus son huile de tournesol qui rentre dans la composition de nombreux produits alimentaires. La production d'engrais qui s'appuie sur d'importants volumes de gaz naturel va également souffrir.

NOS PARTENAIRES

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

LA MAISON HERMÈS

RETOUR D'EXPÉRIENCE DE LA MAISON HERMÈS : COMMENT ASSURER SON RISQUE CYBER DANS LES MEILLEURES CONDITIONS DANS UN MARCHÉ SOUS TENSION ?

Ce n'est un secret pour personne : en 2021, suite à la tension croissante du marché de la cyberassurance, les entreprises ont connu des difficultés pour renouveler leurs polices. Les capacités ont été réduites et les conditions durcies, à mesure que les assureurs réalisaient l'ampleur de la menace et l'intensité des sinistres cyber.



**MAXIME CARTAN, CO-FONDATEUR
ET CEO DE CITALID**



**JULIEN BACHELET, DIRECTEUR
CYBERSÉCURITÉ GROUPE – HERMÈS**



Pour assurer ses risques cyber dans les meilleures conditions, la Maison Hermès a fait appel à Citalid. Cyber insurtech française, Citalid développe une technologie innovante d'optimisation et d'automatisation de l'ensemble de la chaîne de valeur du pilotage des risques cyber : suivi dynamique des menaces, quantification de l'exposition financière, réduction via des investissements de sécurité et partage de l'exposition résiduelle avec un assureur.

Les besoins du groupe Hermès

Les objectifs principaux de l'équipe Cybersécurité étaient :

- de maîtriser ses risques de façon dynamique en bénéficiant d'une cartographie en temps réel s'adaptant à l'évolution de la menace, et de construire une roadmap d'investissements de sécurité justifiable, adaptée à la réalité du risque et avec un ROI optimal.
- de fournir de nouveaux éléments pour le renouvellement de sa police, dans les meilleures conditions possibles en considération de l'état du marché, tout en exploitant au mieux le temps et les informations techniques du RSSI ;

La collaboration avec Citalid avait également pour objectif de démontrer aux assureurs la connaissance et la maîtrise des risques par le groupe, les efforts mis en place depuis plusieurs années pour les réduire, et l'efficacité de la roadmap 2022-2023.

La solution Citalid

Afin d'atteindre ces objectifs, le timing était serré. En effet, si Julien BACHELET travaillait depuis plusieurs mois déjà avec Citalid, l'extension de

l'analyse de risque au niveau du groupe et la génération de métriques assurantielles devaient être effectuées rapidement. Après une signature en août 2021, le RSSI a pu réaliser l'analyse en seulement un mois grâce à l'outil Citalid. L'apport de la plateforme et des experts de la start-up lui a permis de présenter début octobre, durant son roadshow d'assurance, une nouvelle approche du pilotage de ses risques.

Dans une approche MVP et pour obtenir rapidement des résultats pertinents à présenter aux assureurs, la solution Citalid a permis à Hermès de modéliser :

- les principales activités du groupe, connectées à une quinzaine de classes d'actifs informatiques (ou « biens supports ») comprenant l'environnement IT et OT ;
- le niveau de maturité défensive actuel associé à chaque classe d'actifs ;
- les attaquants et techniques offensives les plus susceptibles de cibler Hermès ;
- sept scénarios de risque parmi les templates Citalid disponibles sur-étagère (rançongiciel, fuite de données, sabotage, espionnage, ...), automatiquement calibrés par les algorithmes en termes de probabilités de fréquence et de taille des sinistres ;
- la caractéristiques de la police d'assurance existante du groupe (pertes couvertes, plafonds, exclusions, prime, franchise, etc.).

Cette phase d'initialisation a été optimisée grâce à un audit réalisé quelques semaines plus tôt par Wavestone. Citalid a intégré de manière fluide et rapide le référentiel de sécurité propriétaire du cabinet de conseil à son catalogue de référentiels

NOS PARTENAIRES

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

disponibles sur la plateforme (ISO, NIST, CIS, Office365, ...), et il est désormais naturellement importante pour tous les clients de Wavestone.

La technologie de quantification du risque de Citalid, cœur de l'innovation portée par la start-up, a ensuite généré automatiquement plusieurs métriques qui ont pu être exploitées par la Maison Hermès en roadshow, en bonne intelligence avec son courtier. Pour des raisons évidentes de confidentialité, l'ensemble des exemples présentés ci-dessous sont fictifs.

- Exposition annuelle pour chaque scénario de risque

- Ex : exposition annuelle moyenne de 30 M€ pour un scénario de rançongiciel, combinant une fréquence de ciblage moyenne de 10 fois par an (80 % de chances d'être ciblé entre 1 fois et 30 fois par an), un taux de succès moyen des attaquants de 3 % et une perte moyenne par sinistre de 100 M€ (80 % de chances de perdre entre 50M€ et 250 M€)

- Pertes financières maximales subies en cas de sinistre

- Ex : 500M€ de perte maximale pour un sinistre de rançongiciel, avec analyse de métriques d'actuariat comme la Value at Risk et la Tail Value at Risk associées

- Évolution du niveau de défense grâce au travail réalisé depuis plusieurs années par les équipes sécurité, et projection post-roadmap d'investissements cyber avec simulation du ROSI (Return on Security Investment) associé

- Ex : amélioration projetée de la maturité de 30 % post-roadmap, induisant une réduction moyenne de l'exposition annuelle de 50 %

- Évolution de la cartographie des risques sur les axes fréquence-taille de sinistre, en comparant la version actuelle avec la version projetée post-roadmap

- Ex : diminution de la fréquence de sinistre

rançongiciel de 40 % grâce à l'amélioration du niveau de maturité défensive, et diminution de la taille de sinistre associée grâce à l'amélioration des sauvegardes et du PCA

- Simulation de plusieurs polices assurantielles pour comprendre leur impact sur la réduction de l'exposition financière aux risques cyber
- Ex : pour un plafond de 50 M€, une franchise de 1 M€ et des conditions prédéfinies (pertes assurées, exclusions, etc.), la stratégie d'assurer le risque résiduel du groupe présente un ROI positif si la prime reste inférieure à 2M€

Conclusion

La démarche proposée par Citalid a permis au RSSI de la Maison Hermès de remplir globalement leurs objectifs. Ce premier MVP a posé les premières briques d'un pilotage dynamique et quantifié des risques cyber et de la roadmap.

« L'engagement et l'expertise de Citalid nous ont permis d'obtenir un premier résultat satisfaisant très rapidement. Leur accompagnement et leur capacité à faire évoluer la solution dans des délais courts ont grandement facilité l'ingestion des données dans la plateforme et la production des premières analyses.

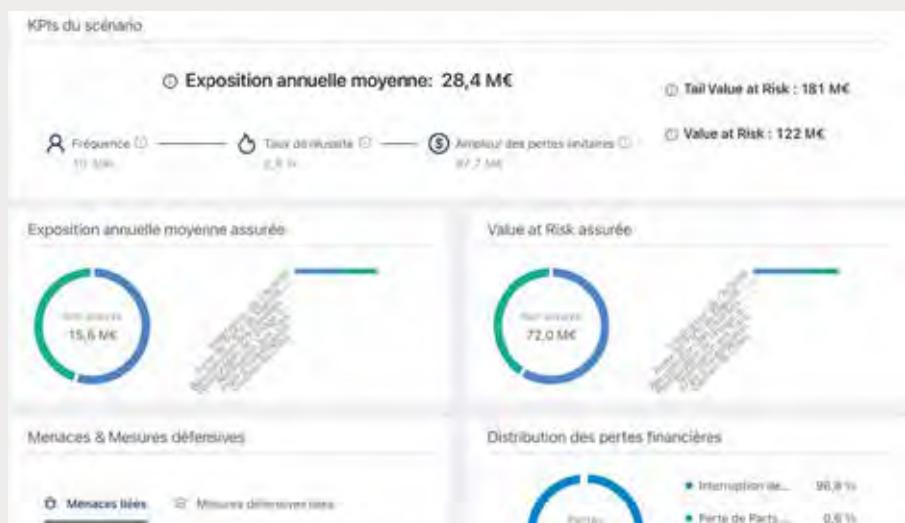
L'intégration du référentiel d'évaluation de

maturité cyber à l'outil permet de respecter nos process existants et facilite le maintien à jour des informations. Le principal bénéfice reste en premier lieu l'aide au pilotage de notre roadmap, et la capacité à présenter une nouvelle approche quantifiée de maîtrise de nos risques aux assureurs. »

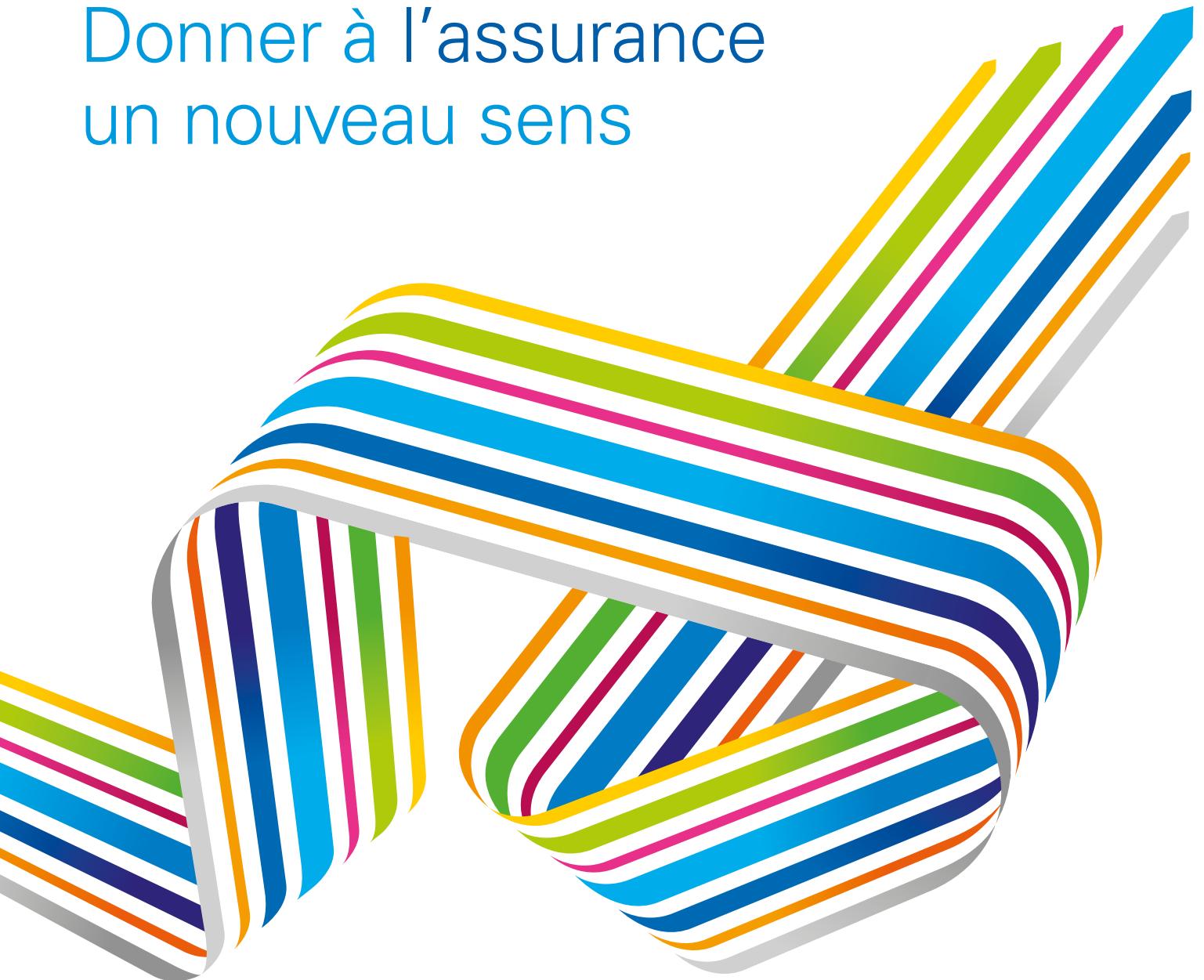
Julien BACHELET, RSSI Groupe d'Hermès

Suite au succès de ce projet innovant, que la start-up reproduit d'ores et déjà avec d'autres entreprises françaises, les prochaines étapes de la collaboration Hermès-Citalid sont :

- l'automatisation de la mise à jour du profil de défense du groupe, notamment via un connecteur avec un outil de monitoring utilisé par Julien BACHELET ;
- l'intégration dans l'analyse de la chaîne d'approvisionnement du groupe, le modèle Citalid permettant de simuler l'exposition indirecte induite par les fournisseurs et prestataires critiques (ex : les faonniers) ;
- la fluidification de l'échange des informations nécessaires à la souscription d'assurance pour simplifier le roadshow d'assurance 2022, en travaillant notamment avec des assureurs et courtiers équipés de l'outil d'actuariat Citalid for Insurers.



Donner à l'assurance un nouveau sens



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

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



tmhcc.com

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

SWISS RE CORPORATE SOLUTIONS

PETITS ÉCLATS, GRAND RÔLE : COMMENT LES TREMBLEMENTS DE TERRE PEUVENT IMPACTER LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

Découvrez comment l'assurance paramétrique peut jouer un rôle clé pour atténuer les effets de la perturbation de la chaîne d'approvisionnement après un tremblement de terre dans des pays où les entreprises de semi-conducteurs sont importantes, comme Taïwan et le Japon.



BRUNO MOSTERMANS,
DIRECTEUR GÉNÉRAL FRANCE,
SWISS RE CORPORATE SOLUTIONS



Nos économies modernes reposent sur le commerce mondial. Les chaînes de valeur et d'approvisionnement sont devenues internationales, les biens étant produits dans un pays - généralement à partir de matières premières provenant d'autres pays - avant d'entamer leur voyage vers le consommateur final. Dans ce réseau de dépendances et d'interdépendances, beaucoup de choses peuvent mal tourner. Et quand c'est le cas, cela peut signifier que vous, en tant que consommateur final, devez attendre plus longtemps la livraison de votre commande. Il se peut aussi que vous ne receviez pas du tout votre commande et que vous deviez vous contenter d'une autre solution. Dans notre article intitulé *Earthquake Preparedness at Critical Ports*, nous avons examiné comment les ports sont des goulets d'étranglement dans les économies actuelles qui dépendent du commerce et comment un fort tremblement de terre peut mettre un port hors service, ce qui a un impact sur les entreprises bien au-delà de la zone touchée par le tremblement de terre lui-même : un scénario pertes d'exploitation consécutives où l'assurance paramétrique peut offrir une aide rapide, transparente et flexible.

Il n'y a pas que certains grands ports qui sont situés dans des zones fortement exposées aux tremblements de terre. Il en va de même pour certaines des plus grandes usines de semi-conducteurs de la planète. Les semi-conducteurs sont des composants essentiels qui alimentent les appareils électroniques, depuis les ordinateurs et les smartphones jusqu'aux capteurs de freins des voitures.

« La production de puces fait intervenir un réseau complexe d'entreprises qui les conçoivent ou les fabriquent, ainsi que celles qui fournissent la technologie, les matériaux et les machines nécessaires à cette fin. »

L'un des pays leaders dans le domaine des semi-conducteurs est Taiwan. Et Taiwan n'est pas seulement très exposée aux typhons, mais a aussi un passé de tremblements de terre destructeurs. Il en va de même pour le Japon, le pays autrefois dominant sur le marché mondial des semi-conducteurs, qui s'est

récemment fixé pour objectif de tripler les revenus nationaux tirés des puces électroniques d'ici 2030. La pénurie mondiale de puces électroniques, causée par l'effet boule de neige de la pandémie de COVID-19, a eu un impact considérable sur les secteurs de l'automobile et de l'électronique grand public, car au fur et à mesure des progrès technologiques, les puces électroniques se sont retrouvées dans les brosses à dents intelligentes, les sèche-linge ou les réfrigérateurs.

« Ainsi, en ce qui concerne les puces électroniques, l'équilibre entre l'offre et la demande est déjà soumis à de fortes tensions. Peut-il supporter un stress externe supplémentaire, comme un fort tremblement de terre arrêtant une grande fonderie spécialisée dans les puces électroniques ? »

Dans ce scénario, votre entreprise ressentira probablement un certain impact du tremblement de terre, même si vous n'avez aucune présence physique à Taiwan ou au Japon, par exemple. Mais lorsque les puces électroniques commandées n'arrivent pas, les machines à l'autre bout du monde peuvent s'arrêter parce que les produits ne peuvent pas être finis.

L'assurance paramétrique permet de faire face à un tel scénario d'interruption des activités. Les caractéristiques de règlement rapide et transparent des sinistres de l'assurance paramétrique signifient que toute entreprise exposée à des sociétés de semi-conducteurs à l'étranger, et qui choisit d'acheter, pourrait disposer de liquidités dans les jours suivant un tremblement de terre à l'étranger, protégeant ainsi son bilan.

Les entreprises qui ont une exposition assurable aux périls affectant leurs fournisseurs obtiennent une injection rapide de liquidités qui les aidera à couvrir les dépenses supplémentaires, et à couvrir leur exposition financière découlant des pertes d'exploitation consécutives.

Pour en savoir plus, veuillez consulter notre site web qui détaille notre produit QUAKE.

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



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.





MAPTYCS®

RISK ANALYTICS MADE EASY

« L'évaluation géospatiale des risques dans Maptycs nous a permis d'acquérir une compréhension granulaire de nos risques de dommages. Maptycs est simple d'utilisation et a été très utile dans nos négociations de renouvellement avec les assureurs. »

Risk Manager d'une entreprise multinationale

ANALYSE GÉOSPATIALE DES EXPOSITIONS ET ACTIFS MONDIAUX,
ÉVALUATION DES RISQUES CLIMATIQUES ET SURVEILLANCE EN TEMPS RÉEL DES ÉVÉNEMENTS MÉTÉOROLOGIQUES.



QBE **Toujours prêt**

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

www.qbefrance.com

 **QBE**