

ATOUT RISK MANAGER

LA REVUE DES PROFESSIONNELS DU RISQUE ET DE L'ASSURANCE

N°35

TRIMESTRIEL • HIVER 2022-2023



Dossier

La prévention pour se protéger, bien plus que l'assurance

Assurtechs : l'innovation pour une meilleure couverture des grands risques

Acteurs en vue

Florence Tondy-Mélique, Descartes Insurance, Volante France

Métier risk manager

Réseau international :
vitalité du Club Francorisk
European Risk Management Award 2022 :
Maurizio Micale, élu risk manager de l'année

Veille et position

Directive européenne 2022
sur le devoir de vigilance

Actualités de l'Amrae

La Maison du risk management
Publications : Communication des entreprises
autour des facteurs de risque
Baromètre Amrae 2022 de l'engagement pour
le climat
30^e Rencontres Amrae du risk management



Cap à l'ouest

Sylvie Guichaoua, directrice risques
et assurances du groupe Legendre

Polygon, expert mondial et leader européen du traitement des dommages après sinistres, est présent sur 3 continents et dans 16 pays. Nos 6 500 collaborateurs préviennent, contrôlent et atténuent les effets liés aux incendies, aux dégâts des eaux et aux événements climatiques.

A travers notre offre PRIMO+, nous combinons retours d'expérience, compétences, savoir-faire et technologies pour définir ensemble des solutions permettant d'anticiper et de limiter les impacts directs et indirects de vos sinistres.

Nos métiers



- Mesures conservatoires
- Mise hors d'air, mise hors d'eau
- Décontamination
- Désamiantage
- Inspection télévisuelle
- Démolition
- Rénovation
- Assèchement
- Recherche de fuite
- Maîtrise des climats



Nous contacter

- contact.fr@polygongroup.com
- 0 800 30 35 30
- laurent.buttazzoni@polygongroup.com +33 (0) 7 48 13 17 59
- frederic.merle@polygongroup.com +33 (0) 6 75 09 31 10

Nous prévenons, contrôlons et limitons les effets de l'eau, du feu et des climats.

www.polygongroup.com/fr



Édito

Un grand pas pour la maîtrise des risques

Il y a une morale, ici joyeuse, de l'effort et de l'engagement collectif. Le Projet de Loi de Finances 2023 intègre enfin des dispositions pour que les entreprises puissent créer en France des captives de réassurance dans des conditions réglementaires et techniques alignées sur ce que l'on trouve ailleurs en Europe. Outil-clé des entreprises d'une certaine taille pour mieux maîtriser - en coordination avec des programmes classiques d'assurance - le transfert et le financement de leurs risques, elles sont également un élément fort de la souveraineté assurantielle et économique de la France.

Il nous faut saluer et remercier la conviction, l'opiniâtreté et l'engagement des représentants de l'Amrae : Brigitte Bouquot, Alain Ronot, François Beaume, Hubert de l'Estoile, comme des équipes de Lionel Corre puis de Martin Landais à la Direction Générale du Trésor et celles de l'Association française des entreprises privées.

En matière de financement des risques, nous avons tous compris qu'il ne faut pas, et qu'il ne faut plus, se reposer totalement sur les mannes de l'assurance ou de l'argent public. Nous devons résolument prendre notre destin en main pour ne pas être dépendants de tiers qui ont aujourd'hui du mal à s'intégrer de manière pérenne et efficace dans les dispositifs de gestion des risques des entreprises.

Pour prendre en main son destin, la captive est l'un de ces outils, si et seulement si, l'entreprise s'est dotée de dispositifs robustes de gestion des risques. Et il est permis d'innover, ou de faire renaître des instruments qui ont fait leurs preuves. À l'instar de ces sociétés européennes qui ont créé Miris, une mutuelle d'assurance dédiée au pilotage et à l'assurance du risque cyber.

Nous sommes sur tant de fronts. C'est passionnant et foisonnant comme vous le constaterez à la lecture du dossier prévention de ce numéro d'Atout Risk Manager.

Revisiter les standards et innover est l'une des clés de notre métier. C'est la feuille de route de Sylvie Guichaoua qui construit le risk management du groupe Legendre dont vous pourrez lire le portrait. C'est également la raison d'être des assurtechs que vous découvrirez aussi dans ce numéro.

Ces assurtechs, vous les retrouverez « en vrai » à Deauville, lors de nos 30^{es} Rencontres Amrae du risk management. Elles battent déjà tous les records d'inscription, de nouveautés et de surprises, que je ne dévoilerai pas dans cet éditorial.

Au nom du conseil d'administration, des présidents de commissions et avec le bureau permanent de l'Amrae, je vous souhaite, ainsi qu'à vos proches, une très belle année 2023. ■



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



EX PE RT

 **Collomé
Frères**

Demain, aujourd'hui, comme hier...

www.collome.fr

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,
Séverine Charon, Anne del Pozo,
Cécile Desjardins, Sabine Germain,
Charles de Toirac

Direction artistique et mise en page
Florent Chagnon, SEITOSEI

Crédits photos
Médiathèque Groupe Legendre,
Charles de Toirac, Arterphoto

Relations presse de l'Amrae :
amrae-presse@seitosei.com
06 07 25 04 48

Régie publicitaire : FFE
15 rue des Sablons 75116 Paris
www.ffe.fr

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

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

Dépôt légal : novembre 2022
ISSN 2551-0703

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue ATOUT RISK MANAGER est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de publication.

Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC),
20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris
Tél. : 01 44 07 47 70, fax : 01 46 34 67 19.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc. est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.

3 -Édito



06 -Portrait

Sylvie Guichaoua, directrice risques et assurances du groupe Legendre

13 -Acteurs en vue

13 Florence Tondou-Mélèque, Descartes Insurance, France



19 -Dossier

La prévention pour se protéger, bien plus que l'assurance

20 Cap sur l'identification des risques et leurs interdépendances

27 Entre les suites de la crise sanitaire et l'inflation, les RH sont sur une ligne de crête

31 La supply chain cherche à se simplifier, les risques continuent de se complexifier

Assurtechs

36 L'innovation pour une meilleure couverture des grands risques



43 -À l'affiche

43 Agenda

44 Revue de presse

46 -Métier risk manager

46 Réseau international : vitalité du Club francophone du management des risques et des assurances

48 European Risk Management Award 2022 : Maurizio Micale, élu risk manager de l'année

52 -Veille et position

52 Directive européenne 2022 sur le devoir de vigilance des entreprises



50 -Actualités de l'Amrae

54 La Maison du risk management

57 Publications : Communication des entreprises autour des facteurs de risque, analyse et étude 2022

60 Baromètre Amrae 2022 de l'engagement pour le climat, avec Axa Climate

64 30^e Rencontres Amrae du risk management

74 -Bulletin d'abonnement

Par Nathalie Arensonas

Sylvie Guichaoua, directrice risques et assurances du groupe Legendre

Cap à l'Ouest

« Une entreprise est intéressante à travers ses risques, les assurances ne doivent surtout pas piloter une entreprise », répète Sylvie Guichaoua à l'envi. Dont acte. Chez Legendre, le groupe breton de construction, d'immobilier et d'énergie qu'elle a rejoint à l'automne 2021, la gestion de risques a posé ses fondations.



Une Bretonne pur sucre. Son patronyme, Guichaoua, est très répandu dans le Finistère où elle est née mais n'a pas grandi, bringuebalée au gré des affectations de son père, militaire dans l'armée de l'air. Elle a attendu l'approche de la soixantaine pour retrouver ses racines bretonnes.

En 2021, après le déconfinement, elle est chassée pour un poste taillé sur mesure : directrice risques et assurances du groupe breton Legendre, qui vient de signer le dernier-né des hôtels Mama Shelter, à Rennes.

Une création de poste. « Fantastik », se dit Sylvie Guichaoua, passionnée de pâtisserie, notamment de la tarte-entremet ainsi nommée par Christophe Michalak. Au sortir de la crise sanitaire et de trois années « difficiles » à la direction risques et assurances du Crédit Agricole SA, elle nourrissait l'envie de quitter Paris. La Quimpéroise d'origine décide de mettre en vente son appartement de l'ouest parisien et met le cap bien plus à l'Ouest, à Rennes. « Legendre avait besoin d'accompagner l'accélération de ses activités, la croissance de son chiffre d'affaires et la multiplication de ses métiers : construction, promotion immobilière, foncière, production d'énergie solaire, exploitation hôtelière », explique Sylvie Guichaoua. Une croissance des activités qui a conduit Vincent Legendre, petit-fils du fondateur de l'entreprise familiale, et les membres du directoire, à créer le poste de directeur risques et assurances. Elle n'hésite pas une seconde, plie bagages et gagne la capitale bretonne en octobre 2021.

Aborder le sujet assurance avec pédagogie

Son périmètre, c'est la gestion des risques entreprise et les programmes assurantiels. Depuis son arrivée chez Legendre, elle a engagé un dialogue avec les assureurs sur la question de la construction durable. « On bouscule les assureurs sur le sujet, ce sont des



Sylvie Guichaoua, directrice risques et assurances du groupe Legendre.

généralistes, ils commencent seulement à intégrer les transformations de nos techniques et matériaux pour produire et construire en bas carbone. Quand on sort de leurs clous, nombreux sont ceux qui refusent d'assurer, commente Sylvie Guichaoua. C'est un vrai sujet pour la commission construction de l'Amrae. Je m'y suis d'ailleurs inscrite pour tenter de trouver des solutions », poursuit-elle.

Pour la patronne des risques du groupe de construction, l'assurance n'est qu'un outil au service de la gestion des risques. Une vision qu'elle partage

« Une entreprise est intéressante à travers ses risques, les assurances ne doivent surtout pas piloter une entreprise. »



Projet de salle multi-activités de 9 000 places, le Colisée, à Tremblay-en-France, en Seine-Saint-Denis.
© DVD Architectes pour Legendre.

« On bouscule les assureurs sur le sujet, ce sont des généralistes, ils commencent seulement à intégrer les transformations de nos techniques et matériaux pour produire et construire en bas carbone. »

Bio express

Une maîtrise d'Économie et un master Statistique et Actuariat en poche à la fin des années quatre-vingt, Sylvie Guichaoua débute sa carrière comme consultante dans différents instituts d'études et de conseil en marketing (Démoscopie, Coref, Ipsos). Et fait des missions pour des banques et des compagnies d'assurances. Elle rejoint Allianz France en 1995 pour créer la fonction marketing stratégique, devient responsable de l'offre IARD, suit un Executive MBA à l'université Paris-Dauphine de 2000 à 2002, demande une mobilité. Elle est recrutée par AIG Europe, pour diriger le marketing stratégique de la filiale française de l'assureur américain. Début 2012, elle rejoint Bouygues Telecom et passe d'assureur à assurée. Elle y restera six ans



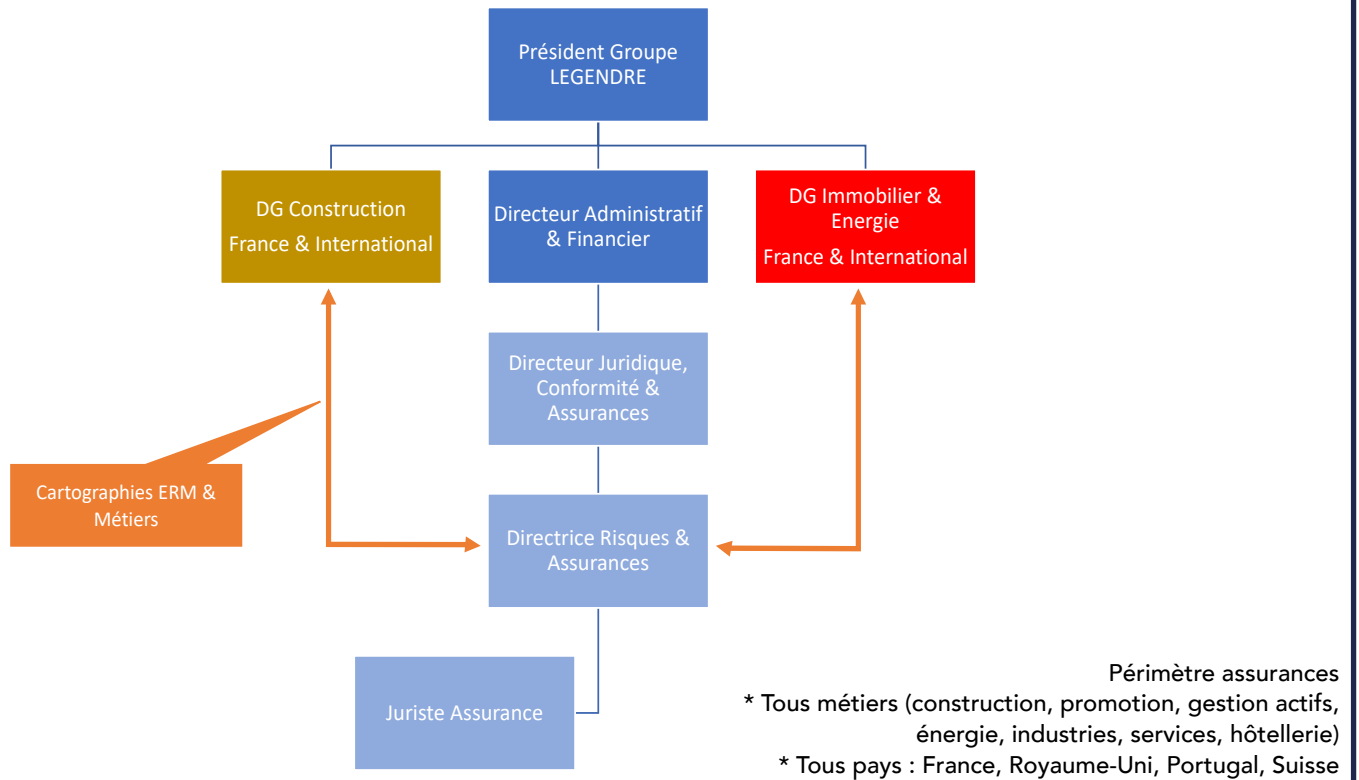
Passionnée de pâtisserie, Sylvie Guichaoua n'a pas ménagé ses heures pour réussir le « Fantastisk » cette tarte-entremet de Christophe Michalak.

comme directrice des programmes assurance de mobiles. Avec la crise des télécoms, Free venant bousculer les lignes, Bouygues Tel lui confie le risk management. Elle décide d'intégrer le sujet assurance dans une politique globale de gestion des risques. En 2018, Sylvie Guichaoua est débauchée par Crédit Agricole SA pour le poste de responsable du cabinet de courtage captif de la « Banque Verte », en charge des risques et assurances du Groupe. À l'automne 2021, elle rejoint le groupe breton Legendre pour piloter les risques et les assurances de l'entreprise familiale de construction, d'immobilier et d'énergie aux 850 millions de chiffre d'affaires.

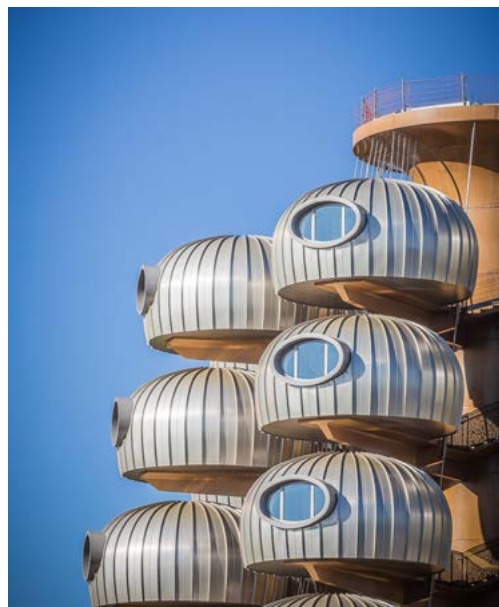
avec les dirigeants du groupe, réunis au sein d'un directoire, et avec les managers des unités opérationnelles. « J'ai présenté le sujet avec pédagogie : l'assurance, ce ne sont pas uniquement des primes à inscrire dans un bilan financier, mais tout un mécanisme de gestion des risques », insiste Sylvie Guichaoua.

En matière de risques cyber, nous essayons de trouver les bons équilibres entre protection informatique et solutions assurantielles. L'informatique est aussi décentralisée que les activités du groupe, ce qui minore les risques de propagation d'une attaque cyber. Nous avons tous retenu les exemples des grands noms de

Organigramme risques & assurances



« En matière de risques cyber, nous essayons de trouver les bons équilibres entre protection informatique et solutions assurantielles. »



Hôtel du Château des Pères construit par le groupe Legendre, en Ile-et-Vilaine. ©Dimitri LAMOUR.

notre industrie qui ont été attaqués», décrit-elle. Une captive ? « Ce serait un peu démesuré », juge la directrice des risques et des assurances du groupe Legendre.

Dessiner la cartographie des risques

Sa première année chez Legendre, elle l'a consacrée au «re-engineering» : recalibrer les

franchises, adapter objectivement les polices d'assurance aux risques, expliquer le rôle des assurances aux patrons des business units du groupe, propriétaires des risques. « Mais, le taux de sinistralité de l'entreprise est plutôt bon », commente la directrice risques et assurances.



Château des Pères Hôtel et Restaurant.

Elle a lancé un appel d'offres courtiers et sélectionné Marsh. MMA, spécialiste du BTP et de la garantie décennale, reste l'assureur historique de Legendre.

Sylvie Guichaoua s'est aussi de suite attaquée à la cartographie des risques. La première qui paraîtra début 2023, sera celle de l'activité génie civil. Suivra une cartographie spécifique sur les risques cyber. Son équipe (composée de deux personnes) est par ailleurs en train d'intégrer le premier Système d'information de gestion du risque (SIGR) de l'entreprise. Signé

Arengi. Elle insiste sur la méthodologie nécessaire pour acculturer les 2 200 collaborateurs du groupe à la notion de risque, et faire en sorte qu'ils s'approprient le sujet.

Son objectif pour 2023 ? « *Continuer à développer la culture et l'appétence au risque et développer des actions de protection et de prévention*, résume-t-elle. Les managers viennent d'horizons différents avec une culture du risque hétérogène, fruit de leur expérience acquise en interne ou au sein d'autres groupes de construction ou de promotion immobilière », décrit Sylvie Guichaoua.

Avec l'appui de Germain Auger (lire son interview page 11), le directeur juridique, conformité et assurances qui l'a recrutée, elle évangélise en interne : « *Il faut prendre de la distance par rapport aux assurances, ne pas avoir le nez sur les garanties, elles ne sont qu'un outil au service du risque, pas une fin en soi* », insiste-t-elle.

Adoubée à Londres

Dès son arrivée chez Legendre, à l'automne 2021, une réunion à Londres lui a permis d'imposer son credo. Devant le directeur financier, le patron du pôle Construction et les représentants des filiales du groupe à l'international, la toute nouvelle recrue s'est présentée sous le prisme du risque. Et lui seul. « *Je m'adressais à un auditoire international, des Anglais et des Français installés à Londres, déjà sous influence du risk management* ». Elle a fait mouche ! Après sa présentation, le numéro deux de Legendre UK lui a confié : « *C'est la première fois que les assurances m'intéressent !* », se souvient Sylvie Guichaoua. C'est normal, elle n'en avait pas encore parlé. ■

« **Continuer à développer la culture et l'appétence au risque et développer des actions de protection et de prévention. Les managers viennent d'horizons différents avec une culture du risque hétérogène.** »

Pourquoi pas une antenne de l'Amrae à Rennes ?

Sylvie Guichaoua a adhéré à l'Association en 2012 quand elle a rejoint Bouygues Telecom pour piloter les programmes affinitaires. Dix ans plus tard, installée dans ses nouvelles fonctions au groupe Legendre à Rennes, elle craint d'être « *géographiquement trop éloignée pour pouvoir échanger avec ses pairs* ». « *Les visios ont leurs avantages etc. et leurs inconvénients, au premier rang desquels une certaine passivité : derrière l'écran, on écoute beaucoup, il y a moins d'échanges* », constate la directrice risques et assurances du groupe de construction, d'immobilier et d'énergie breton. Consciente de l'immensité géographique de la région Grand Ouest de l'Amrae que pilote depuis Niort Marie-Elise Lorin, Sylvie Guichaoua se propose de créer une antenne relais à Rennes. Chiche ?



Le groupe Legendre construit à Poulainville dans la Somme, une immense ferme verticale du monde pour Ynsect, société d'élevage et de transformation des insectes pour la nutrition animale.

CHIFFRES-CLÉS

- L'entreprise de construction a été créée en 1946 par Jean-Baptiste Legendre, en Îlle-et-Vilaine. Elle se transmet de père en fils depuis 1968.
- 3 métiers aujourd'hui : construction, immobilier, énergie
- Le groupe familial s'est fortement diversifié et est présent en France et à l'international (Royaume Uni, Jersey, Portugal, Suisse)
- 21 agences
- 2 200 collaborateurs.
- Chiffre d'affaires 2021 : 850 millions d'euros.
- Récents marchés : village des athlètes à l'Île-Saint-Denis (93) en groupement avec le Groupe Pichet ; site de maintenance des infrastructures de la future ligne 15 sud du métro Grand Paris Express, à Vitry (94) ; Colisée Grand Paris, salle multi-activités de 9 000 places à Tremblay-en-France (93).



XL Insurance

From payer ...to partner

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

Know You Can

axaxl.com/fr

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

« Un risk manager doit avoir aussi une certaine force de persuasion pour « embarquer » les dirigeants, directeurs généraux, directeurs des unités opérationnelles, en leur faisant comprendre ce qu'il ou elle peut leur apporter. »

SIX QUESTIONS À

Germain Auger, directeur juridique, conformité et assurances du groupe Legendre

La gestion des risques est relativement récente chez Legendre : qu'en attendez-vous ?

Germain Auger : La fonction permet de mieux anticiper les risques éventuels que l'on peut rencontrer dans le cadre de nos activités, et de prendre les mesures de contrôle adéquates pour garantir leur continuité. Chaque cartographie des risques est un outil de pilotage et d'aide à la décision pour tous nos opérationnels, de toutes nos business units.

Comment faisiez-vous avant la création de la fonction chez Legendre ?

Nous étions sur des périmètres d'activités plus restreints, avec un chiffre d'affaires moins important, et des opérationnels dotés d'une grande expertise. Legendre a toujours privilégié l'esprit entrepreneurial et pour être un bon entrepreneur, il faut connaître ses risques. L'entreprise grandissant, il faut maintenant la structurer à tous les niveaux de décision, y compris pour notre politique d'assurance et de risques. La nouvelle fonction de Risk management est liée à cette croissance et à la diversification des activités du groupe.

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

C'est à nous d'aller faire notre marché et surtout, d'opérer les bons choix entre le coût d'une police et le risque couvert, d'analyser et comprendre son bénéfice-coût. Avec Sylvie Guichaoua, notre directrice risques et assurances, nous sommes en train de réinterroger et de recalibrer les franchises. Et à

chaque fois que l'on remettra à jour nos cartographies des risques, il faudra se reposer les bonnes questions sur les polices d'assurance. Dans la relation assureur-assuré-courtier, on se professionnalise.

Le cyber, c'est trop tard, ou trop tôt ? Quel est votre positionnement ?

Entre les coûts, les exigences des assureurs et les niveaux de garanties offerts, nous n'étions pas enclins à souscrire une assurance cyber il y a deux ou trois ans. Avec des coûts plus raisonnables, nous pourrions changer d'avis. Le cyber, c'est un risque qu'il faut bien analyser au niveau du groupe pour essayer de le quantifier, et savoir ce contre quoi nous voulons nous garantir. Il y a avant tout un vrai travail d'analyse à faire et une certaine maturité à acquérir sur le sujet.

Sur le développement et les matériaux durables, les assureurs ont-ils du répondant ?

Non pas vraiment. C'est un sujet sur lequel nous travaillons beaucoup, nous l'avons expliqué à notre assureur, MMA, et il nous a entendus. Mais la demande sociétale va plus vite que les assureurs : ils ont besoin d'avoir un certain recul sur les techniques de construction pour leur permettre d'avoir des projections actuarielles fiables, alors que la société a déjà changé de paradigme sur les méthodes de construction et l'impact carbone des activités des entreprises de BTP. C'est un gros sujet, nous y travaillons de manière étroite avec MMA qui a accepté des techniques de construction qui n'étaient pas courantes.



Que conseilleriez-vous à un homologue qui, comme chez Legendre, crée la fonction RM dans son entreprise : profil, organisation ?

Une personne d'expérience, très autonome et force de proposition, surtout quand on part d'une feuille blanche. Un risk manager doit avoir aussi une certaine force de persuasion pour « embarquer » les dirigeants, directeurs généraux, directeurs des unités opérationnelles, en leur faisant comprendre ce qu'il ou elle peut leur apporter. Leur faire comprendre aussi l'intérêt de créer des cartographies des risques d'activité. Le rattachement du risk manager, c'est l'éternelle question. Comme pour la fonction de directeur juridique. Chez Legendre, le sujet assurance et risk management est vu comme une fonction groupe : nous sommes donc rattachés à notre directeur financier. Le risk manager a légitimité pour travailler directement avec les directeurs des unités opérationnelles. C'est indispensable pour développer la culture et l'appétence au risque.



VOUS APPORTER LA SÉRÉNITÉ
dans un monde qui change.

BESSÉ

CONSEIL EN
ASSURANCES

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

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

Ils et elles ont bougé

Claire Bühler, juriste responsable des assurances chez **Delachaux**, a rejoint **LGCF** au poste de risk manager.

Isabelle Crémieux, insurance manager chez **Gefco** est aujourd'hui insurance and risk director, Europe chez **XPO**.

Guillaume Roland a quitté **Bouygues Construction** pour **Bouygues Energies & Services** où il est responsable risques et assurances.

Antonin Touzet, précédemment coordinateur risques industriels chez **Eramet SA** est le nouveau property risk manager de **Tereos**.

En vue



Florence Tondou-Mélèque

C'est l'information marquante de la fin de l'année 2022 : la directrice générale de Zurich France va quitter l'assurance pour le courtage et diriger WTW (anciennement Gras Savoye) en France. Sa prise de fonction sera effective dans le courant du premier semestre 2023.

Hec-Harvard, McKinsey, directrice de cabinet auprès du directeur général d'AXA Investment Managers puis directrice chez AXA Real Estate, puis directeur général opérationnel d'Hiscox (2013-2017), elle était aux commandes de Zurich France depuis juin 2017.

Elle est par ailleurs governor de Grant Thornton International Ltd, administratrice non exécutive de Auchan retail international, de Savills plc et de la French American Foundation.

Descartes Insurance et Volante France

Le paysage de l'assurance grands risques continue de s'enrichir avec l'arrivée de deux nouveaux acteurs.

Fondée par des « vétérans de l'assurance par des climatologues », l'agence de souscription Descartes Underwriting, spécialisée dans les produits d'assurance climatique a obtenu l'agrément de l'ACPR pour créer

DESCARTES

Insurance

Descartes Insurance et devenir assureur. Cœur de métier : la couverture des risques climatiques. Cœur de cible ? Les ETI et « le haut du segment des PME ». La donnée et l'assurance paramétrique sont au cœur de l'offre de cette nouvelle compagnie, dirigée par Tanguy Touffut.



Volante France, animée par des anciens de QBE, est l'entité France de Volante souscrivant des garanties pour le compte du Lloyd's Europe (Syndicate 5407 à Bruxelles, réassuré à Londres). Démarrant avec des garanties dommages RC et RC Pro, « l'offre s'élargira en fonction de la qualité des profils recrutés », confie Pascal Leroy, son directeur général.

Assureur. Entreprises. Helvetia.

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

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

simple. clair. helvetia 

Votre assureur suisse

Ils ont rejoint l'Amrae

Béatrice Agnoux

Risk officer
GRDF

Emmanuel Autier

Chief risk & quality officer
Bearingpoint

Yawo Amenyo Ayissou

Coordonnateur de la gestion des
risques et du contrôle interne
Commission De L'UEMOA

Vincent Balouet

Fondateur
VBI

Brigitte Beaumont

Associée
Cabinet Beaumont

Audrey Beaumont

Avocat
Cabinet Beaumont

Barbara Bebiano

Associate director -
Markets & partnerships
Control Risks France

Yael Beer-Gabel

Dette privée
Eiffel Investment Group

Aziz Belayachi

Avocat
Fidal

Carine Beljio

Responsable audit interne
Orpea SA

Frédéric Besson

Head of risk and insurance
department at DARA
TotalEnergies SE

Jallal Bnioury

Responsable technique
IARD entreprise
Continuity

Nelly Boisleme

Assistante ARM
L'Oréal

Itzel Bonilla Martinez

Risk manager & insurance
coordinator
International SOS

Sophie Borniche

Juriste
Korian-Medica

Christine Buisson

Responsable risques et
contrôle interne
Groupama Nord Est

Victor Cambronero

Directeur pôle banque
assurance
ITM Entreprises

Aude Campigotto

Spécialiste assurances
CNES - Centre Spatial De
Toulouse

Laurent Carlinet

Département souscription
assurance
TotalEnergies SE

Pierre Cartayrade

Risk manager
SNCF

Delphine Caumes

Directrice générale
Eufex

Aida Chesneau

Responsable risques
Orpea SA

Marina Cotelcolisson

Directrice technique sinistre
Cabinet Roux

Alain Courouble

Directeur des risques
opérationnels
La Banque Postale

Peggy Czekala

Expert d'assuré - Sinistre
catastrophe naturelle sécheresse
ASA-Expertises

Bruno Daude Lagrave

Directeur de l'audit et du
contrôle interne
TotalEnergies SE

Amandine Daviet

Secrétaire générale
Korian-Medica

Benoit de Fontenay

Associé
Osirisk Euklead

Audrey Deliry

Avocat
Cabinet Beaumont

Amélie Detti

Group insurance manager
Valfidus Industries SA

Souleymane Diarra

Directeur de la stratégie
de l'évaluation
Commission De L'UEMOA

Gaelle Dupe

Correspondant assurance
Pacifica

Amina Elhoussaini

Risk manager
OCP SA

Lucas Faineant

Risk manager
Europ Assistance SA

Theophile Fresnais

Chargé risques et assurances
Veolia

Orlando Garcia

Manager assurances
Engie SA

Lisa Gauthier

Consultante
EH&A

Hervé Guiriec

Directeur de l'audit et
des risques
Groupe La Poste

Maud Guldentops

Risk officer
Union Nationale Des
Mutualités Socialistes

Adil Hamri

Directeur trésorerie
Lafarge France - Groupe
Holcim

Michel Hidalgo

Group risk manager
Systra SA

Adil Ibntabet

Chef de la division
assurances
Office National de
l'Electricité

Odile Imberton

Directeur des assurances et
du management de risques
Thales Systèmes
d'Information et de
Communication Securisées

Antoine Jolivel

Secrétaire général
Pacifica

Yannick Kereun

Directeur des risques
Groupe ADSN

Plateforme SIGR

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



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



**CERTIFICATION AFAQ ISO/IEC 27001
PAR AFNOR CERTIFICATION**

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

www.visiativ.com

Jonas Knetsch

Directeur
Institut des Assurances de
Paris-Sorbonne et du
Master 2 droit des
assurances de l'Université
Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Serge Laroux

Superviseur
Manufacture Française des
Pneumatiques Michelin

Eva Laugier

Responsable des assurances
Picoty

Serge Le Roi

Directeur commercial &
diversification
Equad RCC

Jeremy Le Roux

Chargé d'assurance
Nexter Systems

Camila Lelis

Global risk manager
L'Oréal

Edouard Lemoalle

Avocat
Adaltys

Laure-Anne Lentz

Insurance officer
Equans SAS

Pierre Linais

Avocat
Jeantet Associés

Olivier Lyon Lynch

Avocat
Jeantet Associés

Vincent Malandain

Conseiller assurances senior
Engie SA

Kamélia Mannou

Contrôleur de gestion
industriel - réseau
SNCF

Olivier Marchand

Directeur technique national
pôle évaluation
Cabinet Roux

Christian Marin

Juriste/ assurance prévention
EDF Renouvelables

Emmanuelle Menard

Avocat
Racine Bordeaux

Élise Mignard

Avocat
Gide Loyrette Nouel
A.A.R.P.I

Hans Mombo

Risk & insurance officer
Indigo Group

Morgane Monchau

Risk & insurance manager
EMEA
Archer Daniels Midland

Virginie Norais

Directrice courtage Vinci
Assurances
Vinci

Benoit Pastorelli

Co-founder & CEO
Continuity

Violaine Poulain

Ingénieur environnement et
risques industriels
Veolia

Sixtine Prouvost

Associate director, corporate
law | Legal & corporate
integrity department
Biomerieux SA

Pascal Provo

Président
Aléa Prévention

Corinne Provot

Assistante ARM
L'Oréal

Xavier Querat-Hement

Directeur projet culture
risque
Groupe La Poste

Sandrine Raymond

Département souscription
assurance & sinistres
responsabilité civile
TotalEnergies SE

Tanguy Rerolle

Chargé d'assurances
Lafarge France - Groupe
Holcim

Maxime Schons

Directeur
SRS Management France

Ghislaine Sixdeniers

Directrice droit des affaires
et risk management
Eurodisney Associates SAS

Guillaume Soonekindt

Contrôleur interne
RATP

Cecile Toffart

Regional insurance manager
Europe
Alstom

Anne-Isabelle Torti

Avocate
Fidal

William Vidal

Head of sales
Continuity

Sophie Vieilledent

Responsable juridique
Fnac Darty

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





PARISMAT

Pour **Maritime, Aviation et Transports**

C'est sous ce sigle que se sont rassemblés les assureurs, les courtiers, les agents, les avocats, les commissaires d'avaries, les experts et l'ensemble des acteurs du marché de l'assurance maritime, transports et aviation français. Leur mission : promouvoir leurs activités et renforcer l'attractivité de la place française afin de délivrer les meilleurs services auprès de leurs clients et assurés français et internationaux.

Tous sont à votre écoute et à votre disposition.



Le Rendez-Vous annuel
de l'assurance maritime et transports

SAVE THE DATE

26 & 27 JUIN 2023

PARIS

www.parismat.fr

@LERDVPARISMAT

**En attendant juin,
continuez à vous former,**

le catalogue
de formations
CESAM 2023
est disponible.



CESAM

Nous contacter
+33(0)1 58 56 96 00
formation@cesam.org
www.cesam.org

Qualiopi
processus certifié
REPUBLIQUE FRANÇAISE



Dossier

Inflation, coût de l'énergie, risque RH,
approvisionnement

La prévention pour se protéger, bien plus que l'assurance

Cap sur l'identification des risques et leur interdépendance	p.20
- Des scénarios géopolitiques pour cartographier la conduite de l'entreprise : Jean-Fernand Pérenne, Control Risks	p.23
- Aucune entreprise n'échappe à l'inflation : Emmanuel Millard, DFCC	p.24
- Pas d'amélioration en vue pour les prix de l'énergie : Bruno de Moura Fernandes, Coface	p.24
- Quelques principes pour réagir face à la crise énergétique	p.25
- Apprendre à survivre aux coupures d'électricité, un mal inconnu en France : Lamis Aljounaidi, Paris Infrastructure Advisory	p.26
Entre les suites de la crise sanitaire et l'inflation, les RH sur une ligne de crête	p.27
- Les trois grands risques qui pèsent sur les RH	p.29
La supply chain cherche à se simplifier, mais les risques continuent de se complexifier	p.31
- Le transport, maillon faible de la chaîne d'approvisionnement : Gérard Payen, Iriskium	p.35
- Assurtechs	p.36

Dossier rédigé par Séverine Charon

Par Séverine Charon

Inflation, coût de l'énergie, risque RH, approvisionnement

La prévention pour se protéger, bien plus que l'assurance

Inflation, coût de l'énergie, rupture de la chaîne d'approvisionnement et pénurie de ressources humaines. L'assurance ne peut pas grand-chose pour se protéger contre ces quatre grands risques qui se sont singulièrement accentués en 2022.

Depuis plusieurs années, le risque cyber fait l'objet de toutes les attentions et la question du climat, entre les dégâts occasionnés par les catastrophes naturelles et les nouvelles obligations liées aux politiques de transition énergétique, devient omniprésente. Pourtant, les risques imminents en ce début d'année sont d'une tout autre nature. Le cyber et le changement climatique ne disparaissent pas, mais les périls qui ont surgi en quelques mois pèsent souvent sur l'avenir immédiat des entreprises. Parmi eux, l'explosion des prix de l'énergie et le retour de l'inflation, les ruptures de la chaîne d'approvisionnement et les difficultés de recrutement.

administrateur de l'Amrae et référent climat, président de la commission prévention et dommages, directeur assurances et prévention de Forvia.

« Il faut parvenir à fournir à l'assureur une vision claire de ses risques, qu'il faut quantifier avant de transférer. Les compagnies n'assurent plus en aveugle comme auparavant », reprend Frédéric Lucas, Western Europe, industry leader, technology, media & telecommunications de WTW (ex-Gras Savoye).

« Sur le marché de l'assurance, les lignes vont bouger. Cela prend de plus en plus de temps de redémarrer une activité lorsqu'elle a été arrêtée. On peut s'attendre à ce que les taux sur les

« La prévention est devenue une nécessité absolue pour se protéger des sinistres qui peuvent mettre en péril l'entreprise. Depuis trois ans, c'est devenu un préalable incontournable pour conserver un accès aux capacités d'assurance. »

Michel Josset,
Amrae.



Cap sur l'identification des risques et leurs interdépendances

Faut-il rappeler qu'avec un durcissement de l'accès au marché, une baisse des capacités et une hausse des franchises, la prévention est la seule façon de se distinguer face à la crise de l'offre d'assurance ? « La prévention est devenue une nécessité absolue pour se protéger des sinistres qui peuvent mettre en péril l'entreprise. Depuis trois ans, c'est un préalable incontournable pour conserver un accès aux capacités d'assurance », observe Michel Josset,

perles d'exploitation augmentent. C'est pour cette raison aussi que les plans de continuité d'activité doivent être améliorés pour mieux maîtriser ces risques », complète-t-il.

Pour développer une politique de prévention efficace, et faute de couverture d'assurance, comment appréhender ces risques qui ont fait leur réapparition ? Ainsi que leurs conséquences ? Le risk manager doit tenir compte du fait que pour ces risques dont l'intensité a grandi rapidement, le recours à l'assurance est

limité, voire inexistant. Et qu'il n'interviendra qu'en bout de chaîne.

L'analyse poussée de ces risques et leur prévention sont donc un passage obligé. Qu'ils soient ou non assurables, l'analyse des risques et la prévention sont le meilleur moyen de renforcer la résilience de l'entreprise. « *La situation actuelle est complexe, mais nous ne sommes pas tant confrontés à de nouveaux risques qu'à des risques dont l'intensité varie beaucoup. C'est ce qui s'était passé en 2008, lorsque le risque de contrepartie avait été un peu oublié. La vraie difficulté est de parvenir à réfléchir à la partie émergée de l'iceberg. C'est le challenge à accomplir pour réaliser une cartographie vraiment utile* », estime Frédéric Lucas.

Vision 360° obligatoire

La mission est délicate car les interdépendances et les interconnexions sont la règle et touchent tous les risques. Finie l'approche en silo. « *Lorsqu'on travaille avec un prestataire informatique, il faut prêter attention à la localisation des serveurs qu'il va utiliser pour bien appréhender le risque. De la même manière, il est capital de lire ce qui est spécifié dans les polices d'assurance qui font référence aux systèmes d'exploitation informatiques* », explique Frédéric Jousse, directeur chez Bessé. Toutes les implications en termes de risques doivent être analysées. Il faut aussi (ré) apprendre très vite à réagir face à un risque oublié, comme la hausse des prix. L'inflation qui impacte le coût des approvisionnements doit être répercutée sur les prix de vente, à condition de ne pas fragiliser la compétitivité. Le phénomène inflationniste rend aussi l'équation des ressources humaines plus difficile à résoudre. Cette flambée des coûts de l'énergie frappe tous les secteurs, toutes les entreprises, mais pas avec la même intensité. Celles qui sont en proie à la hausse des prix de l'énergie et les possibles coupures doivent aussi prendre en compte le fait que ces difficultés peuvent être



« Sur le marché de l'assurance, les lignes vont bouger. Cela prend de plus en plus de temps de redémarrer une activité lorsqu'elle a été arrêtée. On peut s'attendre à ce que les taux sur les pertes d'exploitation augmentent. »

Frédéric Lucas,
WTW.

insurmontables pour certains de leurs clients et fournisseurs. Le risque accru de défaillances d'entreprises, liées au prix de l'énergie ou au retour de l'inflation exige une revue de détail du risque de tiers. Sans oublier le travail à mener sur les contrats clients et fournisseurs : il faut veiller à l'intégration de nouvelles clauses de révision de prix car la référence à l'inflation avait souvent disparu.

Différencier le B to B du B to C

« *En B to B ou en B to C, l'inflation n'a pas les mêmes conséquences. Dans le premier cas, on a une relation contractuelle. La priorité consiste donc à passer en revue tous les contrats pour s'assurer qu'ils comportent bien une clause d'indexation, et qu'elle est pertinente. Ensuite, quelle que soit la configuration, il faut en parler avec l'autre partie en évitant d'adopter une attitude binaire, afin de préserver la relation et l'équilibre économique des deux cocontractants* », estime Cyrille Koutseff, directrice du management des risques du groupe SNCF. « *Dans le cas des activités*



« Lorsqu'on travaille avec un prestataire informatique, il faut prêter attention à la localisation des serveurs qu'il va utiliser pour bien appréhender le risque. De la même manière, il est capital de lire ce qui est spécifié dans les polices d'assurance qui font référence aux systèmes d'exploitation informatiques. »

Frédéric Jousse,
Bessé.

Il existe 3 manières de résoudre un sinistre :

Le dialogue

Le dialogue

Le dialogue

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

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

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

CHUBB®

B to C, il faut envisager des augmentations plus modulées, en appliquant un taux d'augmentation plus modéré sur les prestations ou les produits de type premier prix, de façon à répondre aux problématiques de pouvoir d'achat des plus modestes» ajoute-t-elle.

L'inflation ne peut pas être répercutée entièrement sur les prix de vente, et l'entreprise aura bénéfice à tirer parti de sa diversification. « D'une part, toutes les activités ne voient pas leur rentabilité pénalisée par les hausses des prix, au contraire. D'autre part, les risques ne sont pas les mêmes dans tous les métiers. Il ne faut pas vouloir tout réinventer et ne pas hésiter à s'appuyer sur l'expertise d'un groupe à l'étranger ou dans d'autres activités. À la SNCF, les questions de risque d'inflation et de change sont portées par Geodis, notre activité de transport routier et qui est la plus internationale», souligne Cyrille Koutseff.

L'inflation était un phénomène un peu oublié en France et en Europe, mais pas partout dans le monde, et le risk manager doit rappeler



« Il ne faut pas vouloir tout réinventer et ne pas hésiter à s'appuyer sur l'expertise d'un groupe à l'étranger ou dans d'autres activités. »

Cyrille Koutseff,
SNCF.

deux règles d'or : tout faire pour capitaliser sur les expériences de chacun afin de ne pas gaspiller de l'énergie en essayant de tout réinventer. Et souligner auprès du management que la diversification reste une clé pour réduire la vulnérabilité de l'entreprise.



Des scénarios géopolitiques pour cartographier la conduite de l'entreprise en fonction de la survenance des événements

Jean-Fernand Pérenne,
responsable des services
sécurité & crise, Control Risks

Selon vous, quel est le risque le plus marquant pour l'année à venir ?

Jean-Fernand Pérenne : Comme pour 2022, la fragmentation nous semble être un risque majeur. Elle prend plusieurs dimensions : géopolitique, opérationnelle et elle a des conséquences sur les réseaux d'information mondiaux. L'idée communément admise il y a quelques années que ces réseaux allaient se mondialiser, avec une architecture, une réglementation et des normes uniques est définitivement battue en brèche. Ce n'est pas une idée très nouvelle, mais elle a désormais des conséquences très concrètes. On assiste à un début de fragmentation des espaces informationnels pour des raisons d'intérêt national de différents pays et de compétition commerciale, alors qu'on estime que 60 % du PNB mondial est digitalisé et ne peut donc s'abstraire des questions de technologies.

La Chine essaie de monter en valeur dans les chaînes de production, les États-Unis sont dans un mouvement d'externalisation de services vers le continent américain, et d'une manière générale, il y a à la fois une compétition commerciale et une compétition d'ordre stratégique : qui va

gagner la bataille de l'énergie solaire, des batteries, les télécoms ? Les États se protègent, comme l'ont fait les États-Unis vis-à-vis de la Chine.

Que peuvent y faire les entreprises ?

Rien, mais elles doivent tenir compte de cette tendance. Il y a peu, la stratégie des grands groupes était encore de vouloir centraliser et d'avoir un système d'information unique pour gérer au mieux leurs opérations et leur chaîne d'approvisionnement. En fonction de la fragmentation que j'ai évoquée, les entreprises doivent s'adapter et s'interroger sur la localisation de leurs serveurs, des sites d'hébergement de leurs données, et comment les transférer en fonction des différentes réglementations.

Comment joue la géopolitique ?

Il y a la guerre en Ukraine, et puis toutes les zones de tensions « habituelles » : en Iran, entre la Chine et Taïwan, ou entre les deux Corées, par exemple. On pourrait penser que la plupart des entreprises ne peuvent que subir les conséquences de ces tensions. Mais en fait, dans la mesure où elles ont des répercussions sur les marchés, les prix et les chaînes d'approvisionnement, il faut travailler sur des scénarios géopolitiques pour cartographier la conduite de l'entreprise en fonction de la survenance des différents événements.

L'autre tendance marquante, c'est le retour du risque politique dans le monde occidental : Trump, le Brexit, et aujourd'hui, les réponses différenciées aux impacts du Covid, à la crise énergétique et à la guerre en Ukraine. Les répercussions sont matérielles avec des mesures protectionnistes, des négociations sur la sortie du Royaume-Uni de l'Europe avec des implications douanières. Le risque politique n'est plus du tout circonscrit aux coups d'État !



« Le risque d'inflation est sans conteste le plus important auquel sont confrontées les entreprises »

Emmanuel Millard,

président de l'association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG)

« D'un point de vue financier, le risque d'inflation est sans conteste le plus important auquel sont confrontées les entreprises. Il s'impose à toutes, impossible de le contourner, mais toutes les entreprises ne réagissent pas de la même façon.

Une enquête commandée par la DFCG montre que 33 % des entreprises vont répercuter l'inflation sur leurs prix de revient et de vente.

17 % essaient de simplifier les process pour améliorer leur efficacité et réduire leur coût de revient. Environ 15 % des entreprises déclarent rogner leurs marges pour compenser la hausse des prix.

L'autre préoccupation des entreprises, c'est le risque sur les taux d'intérêt : elles craignent que l'accès au crédit soit moins facile. Notamment parce que leur bilan financier les place dans une situation moins favorable. À la DFCG, nous avons insisté sur le fait que les banques doivent jouer leur rôle même si le scoring de certaines entreprises risque de se dégrader.

Nos adhérents sont aussi confrontés au risque qui pèse sur les ressources humaines. Les directions financières sont particulièrement concernées : elles peinent à trouver de bons professionnels, et par conséquent, les salaires augmentent ».



Bruno de Moura Fernandes,
*responsable de la recherche
macroéconomique de la
Coface.*

Quelles sont vos prévisions sur le coût de l'énergie ?

Les prix du gaz vont rester élevés quoi qu'il arrive. L'Europe est parvenue à reconstituer ses stocks de gaz, d'autant que les mois d'octobre et de novembre 2022 ont été doux. Les réserves devraient être suffisantes pour passer l'hiver. En revanche, il faudra reconstituer des stocks courant 2023 et se battre avec le monde entier pour acheter du gaz naturel liquéfié. Son prix restera très élevé, et encore plus si l'économie chinoise rebondit, comme c'est fort probable en deuxième partie d'année.

Quelles sont les prévisions de Coface sur la hausse des prix ?

L'inflation va également rester élevée. Sur l'ensemble de l'année 2022, le taux est de 8,1 % en zone euro et autour de 6 % en France. Selon nos prévisions actuelles, il devrait être respectivement à 5,9 % et 5 % sur l'ensemble de l'année 2023. Avec un ralentissement progressif de l'augmentation des prix, cela signifie que sur douze mois, l'inflation devrait être de 6 % voire 7 % en moyenne en Europe mi-2023, et autour de 10 % en Allemagne et en Italie. Dans les pays de l'ex-Europe de l'Est, la hausse des prix est encore plus marquée avec une poussée

au-delà de 15 % et qui va durer car elle est portée par la forte progression des salaires. En 2024, la hausse va ralentir mais sera toujours significative, avec un taux sur l'ensemble de l'année de l'ordre de 3,5 %.

Quelles sont les conséquences de cette hausse des prix ?

À fin 2024, le taux d'inflation sera encore au-delà de ce que nous connaissons depuis plusieurs décennies. Cela induit une perte du pouvoir d'achat des ménages, et donc une érosion de la demande car dans ce contexte de crise, il est peu probable qu'ils piochent dans leur épargne de précaution.

Quel est l'impact de la hausse des taux d'intérêt ?

C'est le troisième risque important. Pour juguler l'inflation, les banques centrales revoient leur taux à la hausse. En les ayant relevés en 2022 de 4,25 points en neuf mois, la Fed (la Réserve fédérale américaine, ndlr) a resserré sa politique monétaire avec une rapidité inédite depuis quarante ans. La Banque centrale européenne a amorcé la tendance un peu plus tard, en juillet 2022, et les a remontés de 2,5 points en cinq mois. Nous estimons que les banques centrales ne commenceront pas à baisser leur taux avant 2024. Nos économies restent donc en risque de récession.

Avec cette hausse du coût des financements des entreprises et des ménages, on peut très légitimement s'attendre à une augmentation des défaillances d'entreprises.

Quels sont les secteurs et les entreprises les plus menacées ?

Toute l'économie subit ces trois chocs. Mais les industries qui consomment beaucoup d'énergie, comme la chimie, les métaux, le papier, le plastique, et les transports sont les plus touchés. Celles qui ont un pouvoir sur leur prix de vente sont dans une situation moins délicate. Le choc de l'inflation affecte beaucoup les entreprises très tributaires du niveau de consommation des ménages, comme le textile et l'habillement. Et, comme d'habitude en cas de crise, les plus petites entreprises sont les plus vulnérables. Les derniers chiffres sur les défaillances d'entreprises en France, pour les mois d'août, septembre et octobre 2022, montrent qu'elles restent toujours en retrait par rapport à 2019, mais qu'elles ont augmenté et sont désormais bien au-delà des bons chiffres de 2021. Le rattrapage se fait pour l'instant sur les plus petites entreprises dont le chiffre d'affaires est en deçà de 250 000 euros.

Quelle est l'intensité prévisible de cette crise ?

On évoque effectivement une période difficile, mais cela n'a rien à voir avec la crise de 2008 ou celle du Covid ! Début 2022, la trésorerie des

entreprises était extrêmement confortable. Aujourd'hui, les coussins pour amortir le choc sont moins épais. La question la plus délicate est celle du prix du gaz car l'industrie européenne, en particulier en Allemagne, a bâti leur compétitivité sur du gaz à prix abordable.

Le contexte européen est-il différent de la situation mondiale ?

L'inflation est omniprésente. L'augmentation des taux de la Fed touche les pays émergents dont une partie des capitaux afflue vers le marché américain, occasionnant une dépréciation des monnaies locales et une accélération de l'inflation. Au Brésil, la banque centrale a été contrainte de relever son taux directeur de 2 % à 13,75 % en un peu plus d'un an.

L'exception européenne, c'est le prix de l'énergie. De nombreux pays et de nombreuses zones ont leurs propres ressources. C'est le cas des États-Unis et du Canada, mais aussi de l'Amérique du Sud. En Asie, les nations s'approvisionnaient déjà en gaz naturel liquéfié avant le conflit russo-ukrainien. L'Europe se trouve donc la zone la plus touchée par les restrictions d'approvisionnement sur le gaz russe.

« À fin 2024, le taux d'inflation sera encore au-delà de ce que nous connaissions depuis plusieurs décennies. »

Quelques principes pour réagir face à la crise énergétique

1 - Installer une gouvernance dédiée à la crise énergétique

- Un comité de pilotage va impliquer toutes les fonctions appelées à intervenir sur le sujet : achats et approvisionnement, industrie, réglementaire, communication, RH, risk management. Ses responsabilités sont de :
- Définir et mettre à jour régulièrement les scénarios d'évolution du risque et la stratégie pour y faire face, en fonction des forces et faiblesses identifiées
- Piloter les groupes de travail
- Rendre compte à la direction générale de l'avancée des missions.

2 - S'assurer que les mesures essentielles, adaptées à la situation de l'entreprise, sont bien prévues et les responsabilités attribuées

- Mise en place d'une veille sur l'évolution de la situation générale, des décisions politiques, des relations avec les autorités
- Stratégie d'achat
- Stratégie d'économie d'énergie globale et au niveau des sites, afin d'identifier les opportunités d'économies qui pourraient être durables
- Mise en place de plans de continuité d'activité en cas de coupures d'énergie et en cas de défaillance d'acteurs-clé : définir des fournisseurs de secours, prévoir des stocks de sécurité etc.
- Mise en place de plans de crise en cas d'incident majeur
- Analyse de la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement, en incluant les acteurs externes comme les fournisseurs, les prestataires et les partenaires, etc.



« Apprendre à survivre aux coupures d'électricité, un mal inconnu en France. »

Lamis Aljounaidi,
Paris Infrastructure Advisory.



Lamis Aljounaidi, économiste de l'énergie et directrice, Paris Infrastructure Advisory.

Comment se pose la question de l'approvisionnement en énergie pour les autorités publiques que vous conseillez ?

Lamis Aljounaidi : C'est un sujet très important. Le maintien de l'activité économique est un objectif essentiel des autorités publiques, mais le problème ne se pose pas de la même manière selon qu'il s'agit d'entreprises industrielles électro-intensives, ou du secteur tertiaire. Dans le contexte actuel, deux questions se posent : le prix et la disponibilité, avec la question de possibles coupures d'électricité.

Se pose-t-elle différemment à l'étranger ?

L.A : La France est un peu un cas à part car les coupures nous sont inconnues à la fois à cause d'une obligation de raccorder, et d'approvisionnement constant. L'obligation de raccordement existe dans d'autres pays, mais pas partout, et pas aux États-Unis notamment. Dans de nombreux pays, les choses se passent très différemment et avant la crise de l'énergie, il fallait déjà faire avec des coupures, rares mais existantes. Pour cette raison, et notamment aux États-Unis et en Australie, les sites des entreprises sont plus souvent équipés de moyens de production sur place. En Allemagne par exemple, le stockage d'électricité sur site est très développé. Face à la crise, les outils disponibles pour les entreprises sont donc très différents.

Quelle leçon en tirer ?

L.A : Actuellement, en France, très peu de sites ont une possibilité de production d'électricité – le stockage sur-place pour faire face à une éventuelle coupure est insignifiant. Quand elle existe, cela fait partie d'un processus d'optimisation : une entreprise qui produit de la chaleur au cours de son process industriel peut produire de l'électricité sur son site pour améliorer son rendement énergétique. Mais la donne a changé. Désormais, les entreprises devraient envisager d'ajouter de la production d'électricité sur site, avec stockage, ce qui leur permettrait aussi de composer avec les éventuelles coupures de deux heures. Cette option permettrait de gérer le risque de délestage. Avec la hausse du prix de l'énergie, et les subventions pour encourager l'installation de panneaux photovoltaïques avec stockage, cela devient intéressant en termes de maîtrise des coûts.

Engagement et recrutement

La nouvelle donne des RH

Entre retour de l'inflation et pénurie de talents et de main-d'œuvre, la fonction Ressources humaines (RH) doit être accompagnée par le risk manager qui peut l'aider à appréhender les implications de ses actions.

Si le monde d'après n'est pas aussi différent que certains l'avaient prévu à la sortie des confinements, la donne a définitivement changé pour les ressources humaines (RH). La fonction est prise en tenailles entre des contraintes apparemment contradictoires, comme la nécessité d'attirer et de retenir des collaborateurs, trop rares dans de nombreux domaines, et celle de contenir l'inflation sur les salaires. Les risques liés au capital humain pendant la crise sanitaire ont aussi changé d'intensité.

Changer de regard

Les risques psychosociaux existaient avant 2020 mais ils se sont accentués et transformés avec les confinements et le télétravail. Ils ne peuvent plus être appréhendés de la même manière aujourd'hui. « Depuis la crise sanitaire, une nouvelle donne s'est mise en place, avec une organisation du travail au bureau, à la maison, etc. Pour retenir certains talents ou pour en attirer, des employeurs doivent accepter le travail à distance y compris depuis l'étranger. Le risk manager doit aider l'équipe RH à analyser les risques de ces nouvelles formes de travail et évaluer les problèmes de sécurité que cela peut entraîner », détaille Alain Ronot, vice-président, trésorier de l'Amrae, et coprésident de la commission capital humain et risques associés. Le risk manager doit donc trouver comment apporter son expertise à l'analyse des risques. « De nouveaux modes de gestion des équipes sont apparus avec le télétravail : on ne communique pas de la même manière pour garder le lien avec des équipes, et entre des collaborateurs qui se croisent peu ou pas, il est nécessaire d'organiser des rituels », conseille Alain Ronot.

Nouvelles pratiques

Instauration d'une pause-café à distance, institution de jours de présence afin que tous se croisent régulièrement, il faut trouver comment assurer la cohésion des équipes. « Après la première vague du Covid, nous étions focalisés sur les risques liés à la pratique du télétravail. Le changement est désormais plus global, car la pandémie a suscité de nouvelles attentes sociétales », explique Rachel Guibert, coprésidente de la commission capital humain et risques associés de l'Amrae.



« Après la première vague du Covid, nous étions focalisés sur les risques liés à la pratique du télétravail. Le changement est désormais plus global, car la pandémie a occasionné de nouvelles attentes sociétales. »

Rachel Guibert,
Amrae.

« Il est indispensable de connaître le ressenti des collaborateurs. Pour cela, il faut mettre en place des enquêtes régulières auprès des salariés afin d'identifier des signaux faibles et des tendances. Ces enquêtes permettent notamment de détecter des problèmes de management alors que celui-ci a parfois beaucoup évolué après les périodes de confinement et avec le télétravail. Après la mesure du moral, il faut aussi veiller à ce que soient mis en place des plans d'actions adaptés à chaque pays », souligne le vice-président de l'Amrae.

Enfin, la prévention en matière de santé ne doit pas se limiter à appliquer la réglementation exigée localement. « Il est recommandé de veiller à la mise en place de visites médicales à l'échelle mondiale. Avec le confinement, de nouvelles pathologies sont apparues, et instaurer un suivi peut permettre d'identifier plus tôt des maladies. On considère qu'un problème de santé détecté en amont va coûter dix fois moins cher qu'une fois qu'il s'est vraiment déclaré », poursuit-il.

Complexité de la gestion des talents

Démotivation et questionnements multiples des salariés, spectre de la grande démission, diminution de l'engagement, ou tout simplement difficulté à retenir les

« Il est indispensable de connaître le ressenti des collaborateurs. Il faut mettre en place des enquêtes régulières auprès des salariés, afin d'identifier des signaux faibles et des tendances. Ces enquêtes permettent de détecter des problèmes de management qui a parfois beaucoup évolué au sortir des périodes de confinement et avec le télétravail. »

Alain Ronot,
Amrae.



compétences-clés, les défis auxquels la fonction RH est confrontée sont multiples. Ils trouvent parfois leur réponse dans des actions contraires. « Les tendances sont un peu contradictoires, et d'autant plus difficiles à maîtriser. Il existe ce mouvement de désengagement, où les salariés sont de plus en plus nombreux à vouloir trouver du sens à leur travail, et où ils demandent plus de flexibilité et d'autonomie dans l'exercice de leur activité, mais cela s'accompagne aussi d'une demande croissante de protection sociale et donc d'un employeur plus présent. Les salariés souhaitent bénéficier de davantage de prestations en matière de santé et de prévoyance, mais aussi de mesures d'accompagnement pour le bien-être au travail et pour faire face aux accidents de la vie comme les maladies graves, l'assistance aux aidants, etc. », explique Rachel Guibert.

Équité et immigration de compétence : une gestion délicate

Trouver comment faire face à une pénurie de ressources humaines est prioritaire. Les répercussions sont évidentes sur la bonne marche de l'entreprise, mais recruter coûte que coûte peut aussi avoir des conséquences inattendues. Des salaires à l'embauche trop élevés créent à la fois une inflation des coûts et un risque de tension lié au manque d'équité de traitement par rapport aux anciens. Ils peuvent également créer des tensions non

identifiées au départ. « Dans l'agroalimentaire, nous sommes très touchés par les pénuries de capital humain. Les conditions de rémunération sont plutôt attractives mais depuis la crise sanitaire, nous avons vraiment des difficultés à recruter suffisamment de saisonniers pour absorber le pic d'activité, et nous observons des comportements jamais connus avant, avec des personnes qui démissionnent au bout de quelques jours. Les solutions ne sont pas toujours faciles à trouver : pour la saison 2021, nous avons fait venir des personnes de Pologne faute de candidats en nombre suffisant dans notre région. Cela a créé une surprise et une crainte au sein de nos équipes permanentes. Cette année, la DRH a mis un plan d'action au niveau du recrutement, de la communication avec une importante campagne de publicité régionale pour couvrir nos besoins ainsi que du dialogue avec les représentants des salariés. Nous sommes parvenus à recruter non sans difficultés les candidats pour couvrir la saison. Le risk manager doit trouver comment travailler avec la DRH pour lui apporter son aide, car c'est peut-être l'une des fonctions les plus chahutées aujourd'hui », estime Isabelle Gout, directrice audit, risque et compliance de Labeyrie Fine Foods.

Savoir se remettre en cause

Les mesures de prévention dépassent largement la fonction, il faut aussi accepter de

remettre en cause des idées reçues. Ainsi, tout ce qui est du ressort du bien-être au travail et qui a parfois pu passer comme secondaire peut devenir crucial car c'est un moyen de faire revenir les employés sur le lieu de travail. Et cette question du retour parfois difficile au bureau n'est pas le seul fait de la France, mais de tous les pays où le télétravail n'était pas une pratique fréquente. En Inde, les employés qui sont repartis dans leur famille à la campagne peinent à revenir dans les grandes villes où ils vivaient avant l'épidémie et les confinements. Et la seule conséquence n'est pas d'avoir un siège vide « *Il y a d'énormes des problèmes dans certaines entreprises où les salariés ne sont pas revenus au bureau. Cela peut désorganiser les entreprises et poser des problèmes opérationnels. Cela pourrait aussi faire planer une menace fiscale, dans certains pays, notamment si les employés ne travaillent plus sur leur lieu de travail d'origine* », indique

Alain Ronot. Le risk manager joue un rôle capital pour aider les Ressources Humaines à bien envisager toutes les conséquences du télétravail.

Numérisation et pratiques généralisées de travail à distance accroissent, par exemple, les problèmes de falsification de documents. La fonction RH n'est pas à l'abri de ce phénomène. « *Il y a de plus en plus de demandes d'embauches et de renouvellement de personnels dans les entreprises, qui peuvent rencontrer différents problèmes, comme des faux CV ou des personnes postulant pour plusieurs sociétés. Il faut mettre en place des procédures strictes pour recruter, y compris à distance, afin de réduire les risques de type moonlighting (où une personne cumule deux emplois, de jour et de nuit)* », ajoute M. Ronot. Non, les Ressources Humaines ne sont pas un domaine à part, qui serait protégé des risques.

« Le premier risque, c'est le poids de l'habitude »

Laurent Termignon,
directeur des activités Work & Rewards, WTW
France.

Le premier risque, c'est le poids de l'habitude. Depuis des années, les salariés s'attendent à ce que la progression des salaires compense l'inflation. Cela pose de très gros problèmes, au regard de la progression actuelle des prix, alors que les perspectives économiques pour 2023 ne sont pas très bonnes. Il faut trouver comment gérer la situation sociale pour qu'elle ne se tende pas trop, sans pénaliser l'équation économique.

Ensuite, dans la mesure où le marché de l'emploi est tendu, et où certains profils se raréfient, notamment dans le digital et les fonctions commerciales, il est parfois nécessaire de revoir les propositions d'embauche à la hausse. Mais cela crée un risque d'équité, et il faut compenser les écarts créés. On peut se raccrocher à l'espoir

que 2023, qui s'annonce plus difficile, freine l'inflation salariale sur le marché de l'emploi.

Le troisième risque qui pèse sur les ressources humaines est lié à la situation de la planète. Il faut se poser la question de savoir si l'entreprise est bien claire à propos de sa politique responsabilité sociale et environnementale (RSE). À défaut, elle risque de ne pas attirer de nouveaux talents et de perdre des salariés. Il faut avoir une histoire solide et intelligible à raconter notamment en matière d'inclusion, d'égalité et de diversité. Cela permet en plus de d'accéder à de nouveaux viviers de talents.





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 chaîne de fournisseurs, un cran de plus dans la complexité

Le contexte économique dégradé de 2023 fait ressurgir le risque de tiers, alors que les pénuries continuent de sévir, et que les incertitudes géopolitiques rendent les prévisions hasardeuses.

Quand les risques sur la chaîne d'approvisionnement vont-ils se stabiliser ? La pandémie et la mise à l'arrêt de l'économie ont montré à quel point les modèles de chaîne d'approvisionnement devaient être redéfinis. Depuis 2020, la vulnérabilité extrême d'une part importante des entreprises qui pourraient affecter la bonne marche de l'économie chinoise a été crûment et brutalement mise au jour. Plus de 200 des sociétés figurant au palmarès Fortune Global 500 étaient installées dans la province de Wuhan, la ville où est apparu le virus du Covid et la région la plus touchée par la pandémie. « La mise à l'arrêt de l'économie en 2020 a eu des effets immédiats mais aussi des répercussions inattendues et beaucoup plus tardives et il faut en tirer des enseignements. Par exemple, en Amérique du Sud, le redémarrage des activités portuaires a parfois été chaotique en raison d'embouteillages de containers dans les ports. Ils sont parfois restés à quai à des températures élevées sans apport en énergie continu et suffisant pour garantir la conformité des marchandises. Ce n'est qu'à l'arrivée au Havre

que les services vétérinaires ont pu se rendre compte visuellement à l'ouverture des containers de l'état non-conformité des marchandises. La présence des mouchards ayant permis de confirmer la chronologie des événements sur le port de départ », témoigne Isabelle Gout.

Rétrécir la chaîne d'approvisionnement, le pari impossible ?

Depuis plus de trente ans, le Graal en matière d'approvisionnement semblait être l'organisation permettant de minimiser les stocks et de réduire les coûts. Qu'importent les distances, pourvu que les marchandises soient livrées en temps et en heure. « Les choix de la supply chain ont longtemps été faits en fonction de critères exclusivement économiques. Cela a conduit à des situations qui se sont révélées incohérentes, et surtout très complexes. Les organisations et logistiques mises en place foisonnent : on parle souvent des conséquences d'une rupture de la chaîne d'approvisionnement du fait des fournisseurs mais un sous-traitant peut-être aussi la victime du ralentissement de

l'activité de son client, celle-ci étant causée par un problème d'approvisionnement chez un autre sous-traitant », explique Frédéric Jousse. La crise sanitaire a montré la fragilité de ce fonctionnement, stoppé pendant les confinements, mais surtout mis à mal au redémarrage de l'économie à cause de trop nombreux goulets d'étranglements. La crise de la Covid 19 a montré brutalement qu'il fallait changer de paradigme. Depuis, l'objectif partagé par les entreprises est de réduire l'allongement de leurs chaînes logistiques pour augmenter leur résilience, sachant que toutes les dépendances n'ont pas les mêmes effets, car tous les gouvernements n'ont pas les mêmes méthodes. Chacun a

« La cartographie des risques doit désormais être établie en prenant précisément en compte les implantations géographiques. Il faut négocier les incoterms et ne pas les laisser à la main du fournisseur. Qu'il soit ou pas possible de convenir ensemble des règles de transport, l'entreprise doit se protéger en mettant en place des mouchards qui vont permettre d'objectiver le risque. »

Isabelle Gout,
Labeyrie Fine Foods.



pu constater qu'en Chine, il était possible de mettre des pans entiers de l'économie à l'arrêt dans le cadre de la politique zéro-covid. C'est en Chine aussi que le confinement a vu le jour en 2020, mais c'est aussi là-bas qu'il a encore eu cours en 2022.

Pourtant, il n'est pas facile de réduire son exposition aux fournisseurs chinois. Cela fait plusieurs années qu'Apple tente de réduire sa dépendance vis-à-vis de l'empire du Milieu et de Foxcon en allant vers l'Inde. La production y a démarré avant le Covid, en 2017, cantonnée à des téléphones d'anciennes générations. C'est seulement cinq ans plus tard que les iPhone les plus récents y ont été produits. De plus, il serait simpliste de penser que raccourcir sa chaîne logistique et diversifier ses approvisionnements suffit à se protéger d'une défaillance.

« Il faut introduire le paramètre du risk management dans la supply chain, et ne pas seulement se focaliser sur la qualité et le prix. Ainsi, il ne faut pas négliger la robustesse du fournisseur, notamment dans le contexte économique actuel », souligne Michel Josset. Le premier problème est la multiplicité des fournisseurs, qui peut se chiffrer en milliers dans des industries où la chaîne logistique est complexe, comme dans le secteur automobile ou aéronautique. Les données nécessaires à

l'analyse de la fiabilité d'un fournisseur sont multiples : l'éloignement, la solidité financière, la situation géographique précise du site de production.

Hiérarchiser le poids des défaillances

Toute défaillance d'un tiers n'a pas non plus la même importance. « Il faut en priorité différencier les fournisseurs vitaux des fournisseurs stratégiques. Les premiers font courir un risque mortel à très court terme à l'entreprise de par leur nature, alors que les seconds affectent l'avenir de l'entreprise à moyen terme », souligne Frédéric Jousse. « Dans le contexte actuel, la prévention des risques de la chaîne de sous-traitants pour un grand compte peut consister à aider les PME, qui sont ses partenaires, à mettre en place leur propre outil de surveillance. C'est particulièrement important pour les fournisseurs identifiés comme critiques », estime Julien Hornacek, directeur Europe ERM et Résilience chez WTW.

Élargir le nombre de fournisseurs pour un composant donné sans tenir compte du fait que les usines de production des deux concurrents sont dans la même région ne protège pas en cas de nouvelles pandémies et de confinement, ou tout simplement en cas d'évènement climatique comme l'inondation d'une vallée qui va paralyser toutes les usines sur place.



« L'interdépendance des risques est un fait : les risques RH rejaillissent sur le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement car la pénurie de main-d'œuvre est très marquée dans le secteur du transport et de la logistique. »

Julien Hornacek,
WTW.

La montée des périls climatiques

« On assiste à une montée des périls climatiques et, parmi toutes les perturbations, celles qui sont imputables à la météo vont prendre de plus en plus d'importance », explique Michel Josset. Il ne suffit pas de se dire que l'usine d'un fournisseur n'a jamais été inondée. Il faut aussi s'assurer que le fournisseur de substitution n'est pas dans la même zone, afin qu'il ne soit pas affecté par la même inondation. « Le processus doit être permanent, et amène à se dire, bien sûr, qu'il ne faut pas avoir un seul fournisseur, mais préférer des approvisionnements en double source quand c'est possible. Toutefois il n'est pas forcément simple de changer de fournisseur rapidement, notamment à cause des certifications auxquelles il faut pouvoir souvent satisfaire », reprend Frédéric Jousse.

« La cartographie des risques doit désormais être établie en prenant précisément en compte les implantations géographiques. Il faut négocier les droits et devoirs des acheteurs et vendeurs, les International Commercial Terms (incoterms) et ne pas les laisser à la main du fournisseur. Qu'il soit ou non possible de convenir des règles de transport, l'entreprise doit se protéger en mettant en place des mouchards qui vont permettre d'objectiver le risque », ajoute Isabelle Gout.

Accentuer l'analyse sur les risques de tiers tout au long de la chaîne de valeur

La démarche est complexe, mais d'autant plus importante que l'assurance n'est plus un recours aussi efficace. « Les assureurs ont parfois eu des réactions un peu excessives lorsqu'ils ont identifié les imbrications de risques qu'ils n'avaient pas clairement envisagées auparavant. Cela nous oblige à être vraiment vigilants sur les risques liés aux tiers » indique Isabelle Gout. Les assureurs eux-mêmes ont été surpris par l'accumulation de risques. « Actuellement, l'assurance ne couvre plus qu'une petite partie des risques encourus par l'entreprise dans le cadre de la rupture de sa chaîne d'approvisionnement, et l'entreprise se doit donc de mettre l'accent sur la prévention de ses risques. Ainsi, lorsque les assureurs acceptent de couvrir les carences d'approvisionnement, ils ne le font que dans un cadre restreint et au-delà d'un premier risque dont le montant varie en fonction de la sensibilité de l'entreprise aux risques encourus, et pour des montants qui sont souvent loin des besoins de l'entreprise », souligne Frédéric Jousse.

Autre difficulté, la géopolitique devient aussi un élément incontournable dans ces problèmes pourtant très opérationnels. Ainsi, les tensions entre les États-Unis et la Chine, la

situation en Ukraine montrent à quel point les interdépendances sont devenues fortes. Une entreprise qui compte le blé dans ses intrants sans en acheter un gramme en Ukraine n'a pas pour autant été protégée de la flambée du prix de cette céréale sur les marchés mondiaux.

« Il existe des solutions informatiques qui consolident de très nombreuses informations, et qui permettent à la fois de stocker des données sur des milliers de fournisseurs, mais aussi d'avoir un système d'alertes. Leur coût ne les rend malheureusement accessibles qu'aux grands groupes », indique Michel Josset

Penser à long terme

« Il faut considérer le risque de tiers tout au long de la chaîne de valeur. En amont, côté fournisseurs, c'est le risque de ne pas être livré, totalement ou partiellement, d'être livré en retard ou avec une qualité qui ne correspond pas à celle exigée. En aval, c'est le risque d'être empêché de livrer étant donné la situation dans laquelle se trouvent ses clients : tension géopolitique, crise sanitaire, catastrophe naturelle etc. Dans le contexte économique actuel, c'est particulièrement important », estime Laurent Giordani, associé fondateur de Kyu associés. « Connaître ses tiers, c'est savoir qui ils sont, où ils sont implantés, comment ils produisent etc. C'est malheureusement loin d'être le cas de beaucoup d'entreprises » ajoute Laurent Giordani. Ce sujet est brûlant car les défaillances d'entreprises risquent d'augmenter avec les conséquences de la guerre en Ukraine et l'explosion des coûts de l'énergie.

« Il faut revoir les modèles organisationnels conçus pour des eaux calmes. Pendant 30 ans on a cru que c'était la fin de l'histoire et que le capitalisme avait gagné. C'était la mondialisation heureuse. Aujourd'hui, on réalise progressivement l'effet des délocalisations et de la désindustrialisation massive, et la vulnérabilité qu'impliquent les concentrations sectorielles dans certaines zones, en Chine en particulier. Nous sommes passés d'un monde plein de certitudes à un monde d'instabilités et de repli sur soi. Les organisations actuelles ne sont pas du tout configurées pour ces temps-là », souligne Laurent Giordani. « Il y a un écart entre l'organisation actuelle des entreprises et le monde dans lequel nous sommes entrés. Il ne faut pas seulement régler les problèmes à court terme mais aussi se projeter dans le moyen et le long terme pour changer notre façon de fonctionner », ajoute Laurent Giordani. « Le plan de continuité de



« Il y a un écart entre l'organisation actuelle des entreprises et le monde dans lequel nous sommes entrés. Il ne faut pas seulement régler les problèmes à court terme mais aussi se projeter dans le moyen et le long terme pour changer notre façon de fonctionner. »

Laurent Giordani,
Kyu Associés.

« Le PCA sur papier n'est plus satisfaisant. Il faut un outil qui permette de visualiser des données et qui assure une réactivité aux événements, car les conséquences ne sont pas forcément celles imaginées au départ. »

William Riche,
WTW.



l'activité (PCA) sur papier n'est plus satisfaisant. Il faut un outil qui permette de visualiser des données et qui assure une réactivité aux événements, car les conséquences ne sont pas forcément celles imaginées au départ. Avant le Covid, la survenance d'une pandémie mondiale était envisagée, mais les risques liés à un confinement pas du tout prévu. Dans le cas de la guerre en Ukraine, ce sont les sanctions engagées contre la Russie qui ont le plus de conséquences », cite en exemple William Riche, consultant risques stratégiques chez WTW.

Éclairer la décision, préparer les alternatives

« Le rôle du risk manager dans cet environnement mouvant est de donner un maximum d'éléments de décisions aux autres fonctions de l'entreprise, en insistant sur la nécessité de revisiter ses politiques de sourcing, d'approvisionnement et de gestion des stocks. En insistant aussi sur l'intérêt de rapprocher les zones de production des zones de consommation », explique Laurent Giordani. Le risque lié au transport avait été identifié par certaines industries avant la survenance du covid : cela fait plusieurs années déjà que le textile a rapatrié la production de certains produits et travaille désormais avec des sous-traitants installés en Espagne, au Portugal ou en Turquie. La solution peut aussi consister à ne pas être tributaire d'une seule route. « Une fois examiné un flux d'approvisionnement il faut toujours imaginer comment on pourra changer le schéma logistique, pour éviter un port qui serait à l'arrêt en passant par une autre route, ou par une plateforme aéroportuaire. On peut généralement activer un plan B, à condition de

s'en être préoccupé avant. Le partenariat stratégique conclu entre CMA-CGM et Air France illustre la réponse des transporteurs face à ce besoin : il va permettre à la première de se développer dans le fret aérien, et de proposer une palette élargie de solutions à ses clients », détaille Gérard Payen, directeur de la practice automobile de CDI global senior management advisor et président d'Iriskium. « Il ne faut pas négliger d'autres risques et impacts, réputationnel notamment, liés à la chaîne d'approvisionnement. Il peut être parfois plus facile de fermer un peu les yeux sur des sujets de conformité : dans un contexte de pénurie, on est satisfait de trouver un fournisseur et on a la faiblesse d'être un peu moins regardant. Le manque de vigilance quant aux conditions de production constitue aussi une réelle menace, notamment avec les minerais, « minerais de conflit » ou non, comme le cobalt artisanal en République démocratique du Congo, ou le mica en Inde, parfois extraits dans des mines où travaillent des enfants, alerte Gérard Payen. L'interdépendance des risques est un fait : les risques RH rejaillissent sur le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement car la pénurie de main-d'œuvre est très marquée dans le secteur du transport et de la logistique. Il y a un gros travail à réaliser du fait des évolutions réglementaires, car il faut parfois trouver de nouveaux fournisseurs pour satisfaire à de nouvelles obligations », explique Julien Hornacek. Pour prévenir ses risques de supply chain, il faut désormais multiplier les expertises, y compris en géographie et en géopolitique, mais aussi en ressources humaines !



« En matière de risques liés à l'approvisionnement, l'analyse du transport est un sujet de progrès qui va permettre de détecter des vulnérabilités insoupçonnées »

Gérard Payen,

senior management advisor et président d'Iriskium.

Le risque de supply chain est insondable et inépuisable. Son spectre est extrêmement large, tant en termes de nature de risques qu'en termes d'impacts. Ces derniers peuvent être financiers, opérationnels, stratégiques, humains. C'est aussi un sujet qui va au-delà de l'entreprise étendue, car il peut non seulement l'affecter, mais aussi tous ses partenaires en amont et en aval. Trop souvent, l'approche se limite aux fournisseurs les plus proches, avec lesquels on a une relation commerciale directe. Parfois, on essaye de savoir qui sont leurs propres fournisseurs, et on ne va guère plus loin. Les plus zélés vont s'intéresser aux approvisionnements en matières premières. D'expérience, pas plus de 10 à 20 % des entreprises font ce travail d'analyse.

Et le transport est souvent un angle mort. L'affaire du canal de Suez bloqué par l'EverGiven en mars 2021 l'a bien montré : de nombreuses entreprises ont découvert à cette occasion qu'une partie de leur approvisionnement passait par cette route maritime, et que même du bétail se trouvait sur le bateau en question. En matière de risques liés à l'approvisionnement, l'analyse du transport est un sujet de progrès qui va permettre de détecter des vulnérabilités insoupçonnées.

L'autre point négligé, c'est l'interdépendance entre les matérialisations de risque. En Europe, la situation tendue sur le marché du transport est aggravée par le conflit en Ukraine car de très nombreux conducteurs de poids lourds travaillant pour des compagnies identifiées comme polonaises, par exemple, venaient d'Ukraine et manquent désormais à l'appel. À l'inverse, le risque pesant sur le néon, dont l'Ukraine est le premier producteur mondial, avait été identifié par les entreprises qui en consomment et qui ont constitué des stocks.

En analysant la situation sur les terres rares, on identifie des sujets extrêmement intéressants. Tout le monde parle du lithium en disant c'est une denrée précieuse, rare, qui vient de Chine. En réalité, 45 % du lithium est extrait en Australie, 20 % au Chili, et seulement 10 % en Chine, qui raffine 60 % des extractions mondiales. Le cuivre, massivement produit au Chili et au Pérou, est aussi majoritairement raffiné en Chine. L'empire du Milieu a su se rendre incontournable dans les chaînes d'approvisionnement en devenant le premier raffineur mondial de matières premières, ce qui n'a pas posé trop de problèmes pendant longtemps, car c'est un pays fiable. En revanche, si l'on s'intéresse aux menaces d'interruption de la chaîne d'approvisionnement, cela soulève des questions ».

La pénurie de chauffeurs routiers, un risque croissant

L'Union internationale des transports routiers (IRU) estime que d'ici à 2026, deux millions de postes de conducteurs ne seront pas pourvus. La demande de chauffeurs de poids lourds a augmenté de 44 % entre janvier et septembre 2022, alors que trois chauffeurs sur dix prendront leur retraite d'ici à 2026, et qu'il n'y a pas assez de jeunes pour les remplacer.

Cette pénurie de conducteurs de camions, de bus et d'autocars va devenir « incontrôlable », alors que les camions transportent 75 % du fret européen en volume, 85 % de biens périssables, comme les vaccins et la nourriture. Le problème n'est pas lié aux salaires, selon l'IRU, mais plutôt à des difficultés d'accès à la profession pour les jeunes, et à un manque d'attractivité.

L'âge minimum de qualification à 21 ans pour les conducteurs de poids lourds dans cinq pays de l'Union européenne (UE) et de 21 à 24 ans pour la plupart des postes de conducteurs d'autobus et d'autocars dans toute l'UE évince les jeunes qui quittent l'école. Le coût élevé du permis et de la formation constitue un autre obstacle. Les jeunes conducteurs ne représentent que 6 % des effectifs pour le transport de marchandises et 5 % pour le transport de passagers.

Pour expliquer la très faible part de femmes, l'IRU pointe la sécurité, essentielle pour rendre la profession plus attractive. Seulement 3 % des aires de stationnement pour camions existant dans l'UE sont certifiées sûres.

L'IRU souligne aussi que cette pénurie touche particulièrement l'Europe, mais est un problème mondial. ■

Par Sabine Germain

Assurtechs

L'innovation pour une meilleure couverture des grands risques

Les assurtechs se sont imposées comme des acteurs-clés de la chaîne de gestion des risques : pour mieux comprendre et modéliser les risques, relever leur niveau d'assurabilité ou automatiser la réparation. Voyage au cœur de cet écosystème qui bouscule le monde de l'assurance.



L'association Insurtech France souhaite protéger la contribution sociétale de l'assurance en nouant des liens solides avec les assurés, etc.

Consécration symbolique, le mot « assurech » est entré dans le dictionnaire Larousse avec pour définition : « *Nom féminin invariable issu de l'anglais insurtech, contraction de Insurance et Technology. Start-up du secteur de l'assurance qui s'appuie sur les nouvelles technologies pour proposer des concepts novateurs et simplifiés ainsi qu'un modèle économique disruptif.* » Et, par extension « *L'ensemble de ces start-up* ». En réalité, seuls quelques néo-assureurs sur les risques de masse (Alan, Luko ou Acheel par exemple) se posent réellement en concurrents des acteurs historiques.

Mais sur le marché des grands risques, les assurtechs se voient plus volontiers comme les partenaires des assureurs « *qui ont besoin d'être stimulés de l'extérieur*, estime Bénédicte Huot de Luze, Chief Explorer Officer de AI Risk Services. *Leurs organisations, souvent silotées, entravent leur capacité d'innovation. Car il ne s'agit pas seulement d'être agile : il faut aussi être transverse et faire collaborer des équipes de prismes très différents (gestion de sinistres, prévention, tarification).* » Ce que des start-up font très naturellement.

Transparence, innovation, simplicité

« *Les assurtechs peuvent aussi naître et se développer dans le giron de grands acteurs de l'assurance* », tempère Pierre Bonodot, secrétaire général d'Insurtech France, l'association créée fin 2020 pour fédérer ces acteurs de l'innovation. Tous les maillons de la chaîne assurantielle sont engagés : le bancassureur Société Générale Assurances a ainsi créé Moonshot Insurance, une solution d'assurance « *As a Service* » destinée aux e-commerçants. Le groupe mutualiste Cvea développe Appenin sur le créneau de l'assurance habitation affinitaire. Quant au cabinet d'expertise Roux, il a lancé Senoe, une plate-forme d'évaluation du patrimoine industriel et de ses risques, etc. Indépendantes ou intégrées à de grands groupes, les assurtechs partagent les trois

valeurs cardinales des 250 membres du réseau Insurtech France : la transparence, l'innovation et la simplicité. Des valeurs mises au service de l'assurance, dont la vocation est de « *prévenir, accompagner, protéger et s'adapter aux niveaux risques*, rappelle le manifeste d'Insurtech France. *Nous souhaitons protéger cette contribution sociétale en nouant des liens solides avec les assurés, en créant de nouveaux écosystèmes, de nouveaux services ou en venant compléter des écosystèmes existants avec des acteurs plus établis* ».

De la start-up à la licorne

Cet écosystème est d'une diversité infinie. La taille tout d'abord : on y trouve des start-up, des scale-up (plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires) et même des licornes puisque deux assurtechs (Alan et Shift Technology) sont entrées en 2021 dans le club des 30 entreprises innovantes valorisées plus d'un milliard d'euros.

Les modèles commerciaux sont tous aussi divers, avec des activités B to C : Cara7, par exemple, introduit de la data et de la blockchain dans la gestion des flottes automobiles et des mobilités. Mais aussi des offres B to B : Meetrisk est une agence de notation des risques de transports au service des assureurs aériens, maritimes et routiers. Entre les deux, on trouve aussi des activités B to B to C : Dattak commercialise ses solutions d'assurance cyber destinées aux PME via les courtiers. Ou des modèles mixtes : Examin est une solution d'audit et de conformité réglementaire qui cible aussi bien les entreprises que les assureurs désireux d'avoir une meilleure vision de leurs risques. Enfin, « *n'oublions pas les enablers (dont la traduction pourrait être facilitateurs), qui fournissent des données, analyses et technologies à toutes les parties prenantes (assureurs, courtiers et entreprises)* », ajoute Pierre Bonodot.

Scientifiques ou assureurs

Diversité aussi dans les risques abordés par les assurtechs : santé, climat, géopolitique, cyber, conformité réglementaire. Elle découle naturellement de la culture des entrepreneurs : François Mercier et Ruben Hallali, cofondateurs de HD Rain, sont tous deux docteurs en météorologie. « Nous venons de la recherche et avons développé en laboratoire une technologie de micro-météorologie en haute définition que nous pensions, a priori, destinée au monde agricole, explique Ruben Hallali. Je n'imaginais pas que nous travaillerions essentiellement avec des assureurs et des risk managers ! ».

A contrario, Charlotte Couallier est « un pur produit de l'assurance » : actuaire et ingénieure de formation, elle a passé douze ans chez CNP, Hannover Ré, Leocare et Axa. « C'est au cours de ces expériences que m'est venue l'idée de lancer Dattak : une couverture cyber spécialement pensée pour les PME. En lieu et place du questionnaire de souscription ultra-complexe que les dirigeants ont toutes les peines du monde à remplir correctement, nous avons développé un outil de scan automatique des systèmes d'information. Des tests d'intrusion permettent d'établir une évaluation de l'entreprise, de son niveau d'exposition et de ses vulnérabilités au risque cyber, détaille-t-elle. Nos courtiers partenaires peuvent ainsi proposer une offre d'assurance cyber à leurs clients en moins de deux minutes et sans questionnaire technique. »

Bénédicte Huot de Luze vient, pour sa part, du risk management : directrice scientifique de l'Amrae entre 2009 et 2012, puis déléguée générale jusqu'en 2017. Elle a créé AI Risk Services (AIRS) en 2018, convaincue que la donnée peut aider les assureurs à trouver une rentabilité sur les



« Nous venons de la recherche et avons développé en laboratoire une technologie de micro-météorologie en haute définition. »

Ruben Hallali,
HD Rain.

grands risques, en automatisant certains processus. « Nous avons développé un algorithme permettant de récupérer, d'analyser et de pondérer toutes les informations importantes d'un rapport de visite de risque, explique-t-elle. Ce qui épargne des heures de saisie aux ingénieurs prévention alors qu'ils passent un temps significatif à remplir leur propre évaluation, en se basant sur les rapports de l'apériseur », ajoute la créatrice d'AI Risk Services.

Quant à Laurent Barbagli, il a lancé Meetrisk après 25 ans de carrière dans l'assurance (Gras Savoye, Axa) et la gestion de risques (IBM, Club Med, Lafarge, administrateur de l'Amrae) : il a vécu de près les difficultés rencontrées par les opérateurs de transport pour bien s'assurer. Convaincu que la donnée et l'intelligence artificielle permettraient de retrouver la voie de la rentabilité, il s'est associé à des experts de la data pour proposer des solutions innovantes d'évaluation et de notation du risque transport. « Nous sommes l'alliance agile entre les mondes de l'assurance et de la donnée : deux univers qui devraient davantage se parler », commente Laurent Barbagli.



« Des tests d'intrusion permettent d'établir une évaluation de l'entreprise, de son niveau d'exposition et de ses vulnérabilités au risque cyber. »

Charlotte Couallier,
Dattak.



« Nous sommes l'alliance agile entre les mondes de l'assurance et de la donnée : deux univers qui devraient davantage se parler. »

Laurent Barbagli,
Meetrisk.

Donnée, blockchain et intelligence artificielle

Au-delà de cette diversité des formats et des approches, ces jeunes entreprises ont toutes un point commun : elles mettent l'innovation technologique (donnée, blockchain, intelligence artificielle) au service de la gestion des risques. « Elles le font essentiellement dans deux domaines », énonce Bénédicte Huot de Luze :

- l'amélioration de l'efficacité des processus assurantiels. Les solutions de tarification automatisée développées par Akur8 ou de lutte contre la fraude et d'automatisation des processus de Shift Technology relèvent de cette catégorie. « Gagner en efficacité est fondamental car sur les risques émergents, les assureurs ont du mal à trouver leur rentabilité, commente Bénédicte Huot de Luze. Améliorer leur efficacité leur permet d'avoir davantage de marge de manœuvre face aux enjeux d'assurabilité des grands risques ».
- la vision et l'évaluation des risques des entreprises : des assurtechs comme Citalid (risque cyber) ou HD Rain (risque climatique) proposent des outils innovants pour aider les entreprises à mieux comprendre leurs risques et déployer des stratégies de

prévention, protection, gestion de crise et assurance adaptées.

Expérience client

La force des assurtechs, c'est aussi leur culture du client, faite de proximité et de simplicité. Leur taille et leur agilité y sont évidemment pour quelque chose. Mais elles font aussi preuve d'une réelle capacité à transformer rapidement un besoin en solution technologique et commerciale. « Nous voulons mettre la conformité à la portée de tous et rendre le complexe ludique et simple », résume Frédéric Duflot, cofondateur d'Examin (avec Clémence Philippe). Sacrée gageure dans le domaine de la conformité réglementaire.

« Nous aidons les entreprises à gérer leur conformité avec 59 normes et réglementations relevant de champs aussi différents que l'hygiène informatique, la sécurité, la connaissance des clients et fournisseurs KYC (Know Your Customer)/KYS (Know Your Supplier), le risque cyber, explique Frédéric Duflot. Ce faisant, nous permettons à leur courtier d'avoir une meilleure vision des risques de leurs clients. »

« Améliorer l'efficacité des assureurs leur permet d'avoir davantage de marges de manœuvre face aux enjeux d'assurabilité des grands risques. »

Bénédicte Huot de Luze,
AI Risk Services.



L'activité d'Examin est née un peu par hasard. Ou par nécessité : « *Tout est parti d'une grande entreprise qui nous a demandé de mettre toutes ses activités en conformité avec le RGPD, se souvient Frédéric Duflot. Nous nous sommes alors rendu compte qu'il y avait un marché important.* » Dattak est né d'un double constat : alors que le nombre de cyberattaques ciblant les PME augmente (une sur deux a fait l'objet d'une attaque, selon le baromètre annuel du Cesin¹), ces dernières peinent à appréhender le risque et ne trouvent pas de solution complète de cyber sécurité et de cyber assurance. « *Nous mettons à la disposition de nos partenaires courtiers un rapport détaillé sur les risques identifiés, afin de les aider à accompagner leurs clients, explique Charlotte Couallier. Quand nous refusons d'assurer une entreprise, nous expliquons pourquoi. Le dirigeant peut alors mettre en œuvre les moyens de prévention et de protection qui rendront son entreprise moins vulnérable et lui permettront de s'assurer.* »

Vallée de la mort

Le vrai point fort des assurtechs reste leur plus-value technologique. « *Les recherches fondamentales qui sont à la base de HD Rain ont été menées durant notre doctorat, note Ruben Hallali son co-fondateur. Les applications pratiques dans le champ de la maîtrise du risque climatique et de l'assurance ne sont venues qu'ensuite.* ». La transformation d'une technologie de laboratoire en une offre commerciale ayant un marché et une rentabilité n'est pas chose aisée : « *On qualifie souvent ce passage de vallée de la mort !, sourit Ruben Hallali. Je suis convaincu que les structures agiles sont plus aptes à passer cette épreuve en saisissant toutes les opportunités.* » HD Rain a trouvé des applications dans des domaines très différents. L'agriculture,



« Certains risques qui ne sont plus assurables aujourd'hui pourront le redevenir. »

Pierre Bonodot,
Insurtech France.

d'abord : la société de négoce de matières premières Touton arrive désormais à anticiper la qualité et la quantité de cacao produite pendant la saison des pluies dans ses plantations. « *Nos capteurs couvrent 10 % de la production ivoirienne, explique Ruben Hallali. Les équipes de Touton sont en capacité d'anticiper jusqu'aux fluctuations des cours du cacao* », ajoute le chercheur. La prévention des risques météorologiques est menée pour le compte Allianz France d'une part, la Sécurité civile de l'autre, qui sont désormais en mesure d'émettre des alertes très ciblées en cas d'événement majeur. Enfin, HD Rain développe en partenariat avec Descartes Underwriting, une activité d'assurance paramétrique destinée aux entreprises.



« Nous voulons mettre la conformité à la portée de tous et rendre le complexe simple et ludique. »

Frédéric Duflot,
Examin.

¹ <https://bit.ly/3XprvnS>

**Quand votre Directoire vous
challenge vous pose des
questions sur vos risques,
comment trouvez-vous
facilement l'information?**

diligent.com



Diligent

Risques émergents

« Assureurs et entreprises se trouvent face à une hausse de risques émergents qu'ils ont du mal à faire entrer dans le cadre classique de la gestion et de la couverture des risques », observe Pierre Bonodot. Parce qu'ils sont instables : le risque cyber et la nature des attaques changent si vite que Dattak fait évoluer ses modèles de « scanning » des entreprises et de « pricing » quasiment au jour le jour. Mais aussi parce qu'ils sont difficiles à modéliser : « Face au changement climatique, les historiques statistiques - qui sont la base de travail des assureurs - ne sont pas opérants, poursuit Pierre Bonodot. Les risques historiquement centennaux peuvent désormais se produire tous les dix ans ! Il faut donc faire de la modélisation prospective et dynamique : le modèle de l'année 1 doit être revu en année 2 qui doit lui-même être reconsidéré en année 3. »

Dans ces conditions, « certains risques qui ne sont plus assurables aujourd'hui pourront le redevenir », estime Pierre Bonodot. Mais cela suppose de se doter de nouveaux outils et de repenser les pratiques actuarielles. Si les assureurs ne le font pas, les assurtechs le feront à leur place. À moins que les entreprises ne s'y mettent : alors que le marché de l'assurance cyber peine à se structurer, sept multinationales ont créé Miris, une mutuelle d'assurance, au printemps 2022. Depuis la Belgique, où elle est domiciliée, Miris va proposer à tous ses membres une couverture cyber à l'échelle européenne, voire mondiale. La disruption » ne vient pas forcément des assurtechs. ■

L'avis de l'Amrae

Michel Josset, administrateur de l'Amrae et président de la commission dommages aux biens.



Le monde de la gestion des risques a-t-il besoin des assurtechs ?

Michel Josset : Nous avons surtout besoin d'innovation, d'où qu'elle vienne ! Et sur ce terrain-là, on ne peut pas dire que l'impulsion soit donnée par les assureurs ou des courtiers. Il est donc logique que des acteurs plus agiles et plus fluides

arrivent sur le marché. Des acteurs qui nous aident à mieux comprendre nos risques : cela passe en premier lieu par les données. Car si une entreprise n'est pas en mesure de donner une bonne vision de ses risques à son assureur, ce dernier refusera de la couvrir. Ou il n'acceptera de le faire qu'en poussant tous les curseurs : tarifs, franchises, exclusions.

Qu'attendez-vous concrètement des assurtechs ?

En tant qu'industriels, nous avons tous à peu près les mêmes besoins : établir une cartographie des risques à l'échelle du groupe, puis la décliner de façon opérationnelle. Prenons le cas du risque climatique : quand nous décidons d'implanter une usine, nous avons besoin de savoir à quoi ressemblera le climat dans dix ans. Pourra-t-on toujours exploiter ce site si la température moyenne augmente de 10 degrés ? Y a-t-il des risques de sécheresse ou d'événements climatiques majeurs ? Pour répondre à ces questions, il faut manipuler des masses d'informations considérables, issues de sources diverses : les données internes de l'entreprise (sur ses activités, les risques associés, ses différentes implantations, leur stratégie de protection et de prévention), les historiques de sinistres

des assureurs, et les informations scientifiques sur le changement climatique, en open source (le rapport du Giec par exemple) ou produites par différents capteurs. Les assurtechs ont la capacité d'agréger ces masses de données, de les traiter et surtout, de les rendre plus digestes. C'est-à-dire facilement utilisables par des opérationnels et pouvant être connectées sur notre système de gestion des risques car nous ne voulons pas avoir dix portails différents.

Les données des assureurs jouent un rôle-clé. Sont-elles suffisamment exploitées ?

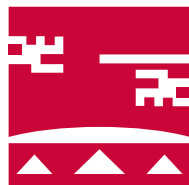
Les assureurs ont d'énormes bases de données, mais ils les utilisent essentiellement pour leurs besoins propres : souscription et tarification. La vente de données n'est pas leur cœur de métier. Mais ils pourraient proposer cette expertise à leurs assurés, sous forme de prestation de services, comme le fait déjà Axa Climate avec une véritable offre de services destinées aux entreprises et aux investisseurs. Si les assureurs ne souhaitent pas le faire eux-mêmes, ils pourraient confier le traitement et la commercialisation de ces données à des assurtechs : je suis convaincu qu'il y a là un créneau !

De quoi gagner en assurabilité ?

C'est certain. Le climat ou le cyber sont des risques difficiles à modéliser. Tout ce qui nous permet de réduire ces inconnues relève notre niveau d'assurabilité. Prenons le cas d'une alerte météo : si elle est précoce et précise, les entreprises ont le temps et les moyens de mettre en œuvre des mesures de protection. Face à des risques aussi instables et difficiles à modéliser que le climat et le cyber, les assurtechs aident les entreprises à gagner en agilité et en résilience. Donc en assurabilité.



RETROUVEZ NOTRE ÉQUIPE
AUX 30^e RENCONTRES
DE L'AMRAE 2023,
SUR LE STAND 46



EQUAD
RCC

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

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

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

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

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

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

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

Agenda



1^{er} au 3 février 2023

Amrae : 30^{es} Rencontres du risk management – Deauville

Terres de risque(s), Terres des possibles

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

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

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

Toutes les informations sur <https://www.amrae-rencontres.fr/>



5 au 7 avril 2023

FIC Europe – Lille, Grand Palais

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. Sa mission est de répondre à une double urgence :

- faire face aux défis opérationnels de la cybersécurité ;
- contribuer à la construction d'un futur numérique conforme aux valeurs et aux intérêts européens.

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.

<https://europe.forum-fic.com/>

A WORLD OF
RESILIENCE

APRIL 30-MAY 3, 2023 | ATLANTA

30 avril au 3 mai 2023

RIMS - Riskworld : A world of résilience – États-Unis, Atlanta

Restez au fait des stratégies de gestion des risques en constante évolution grâce à des sessions de formation impressionnantes, un marché dynamique et de précieuses opportunités de réseautage. Inscrivez-vous et faites partie d'une communauté mondiale « d'élite » au centre de l'univers de la gestion des risques.

<https://www.rims.org/annual-conferences/rims-2023/home>



23 au 25 mai 2023

Preventica - Paris, Parc des expositions

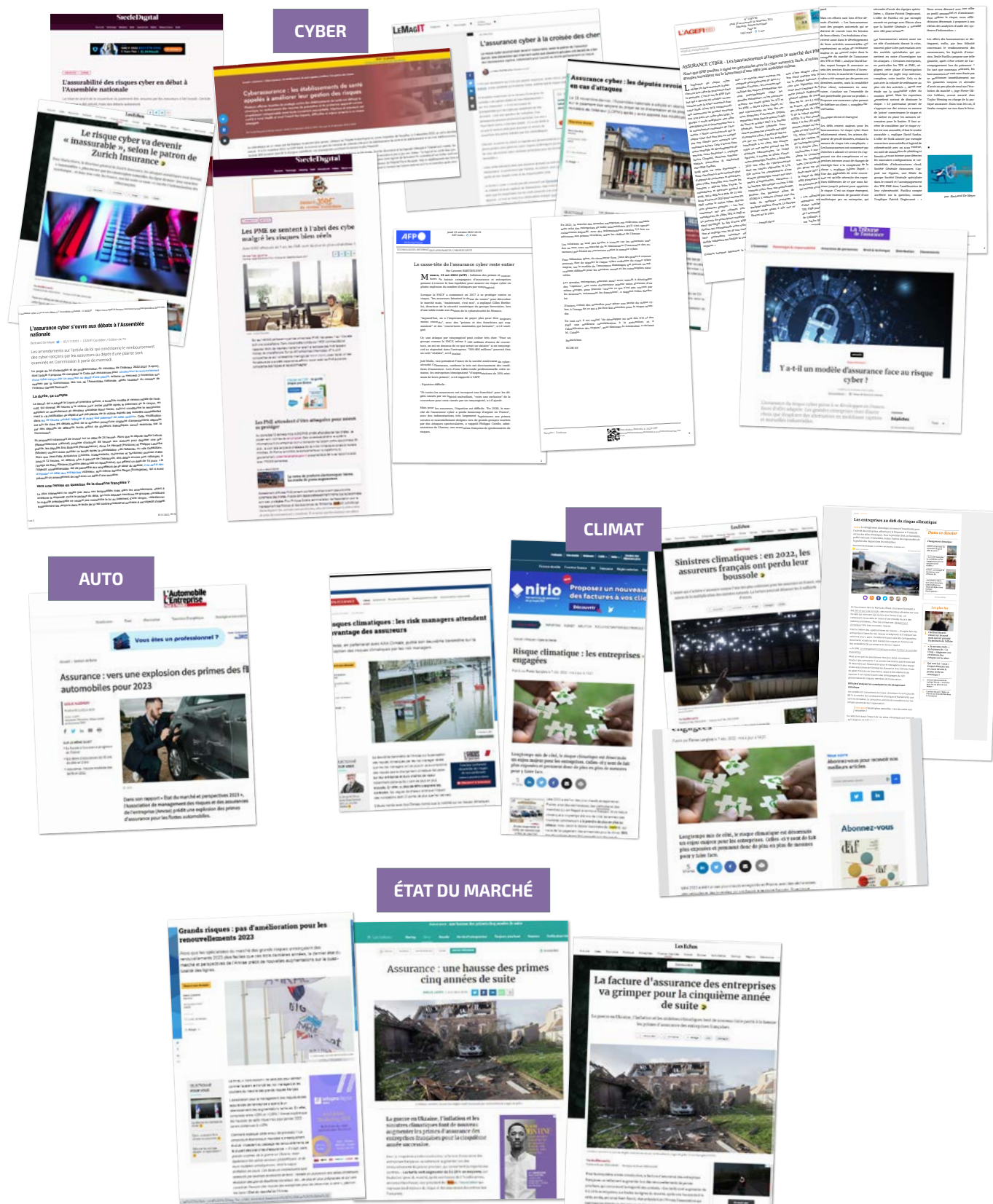
Salon unique en son genre, il est une référence en matière de santé, de sécurité et de qualité de vie au travail. Dialogue social, prévention des risques, gestion de crise... Ces rencontres sont l'occasion de traiter des sujets divers et variés en adéquation avec les enjeux professionnels actuels. Ainsi, en vue de satisfaire les besoins ciblés de tout un chacun, l'événement aborde de nombreuses thématiques réparties au sein de grands pôles :

- équipement de Protection Individuelle (EPI),
- incendie / Sûreté / 1^{er} secours,
- production / Chantiers / Manutention,
- aménagement des espaces de travail,
- hygiène (air, bruit, poussières, produits chimiques)
- conseil / Formation SSSt,
- solutions RH / QVT.

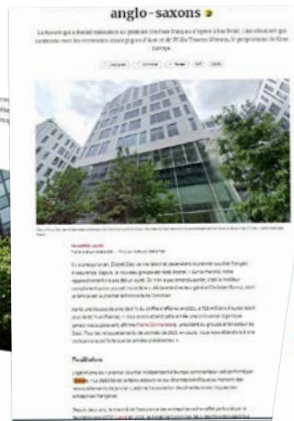
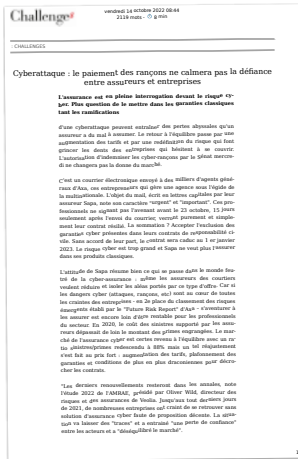
Preventica, c'est toujours un lieu de conférences, solutions et ateliers. Les 350 exposants y conduiront 150 animations. En savoir plus sur : <https://www.preventica.com/>

Revue de presse

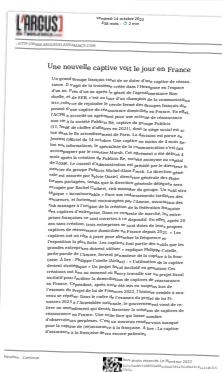
Les captives et la loi de Finances, le risque climatique, toujours et encore l'état du marché et la cyber assurance avec notamment la naissance Miris, mutuelle d'assurance dédiée au risque cyber, recomposition du paysage des courtiers et toujours un peu d'automobile.



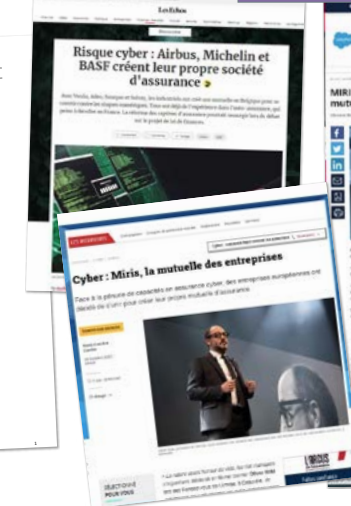
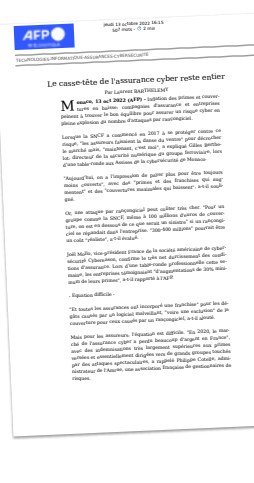
COURTIERS



CAPTIVES



MIRIS



Vitalité du Club francophone du management des risques et des assurances

Participation aux Rencontres africaines du risk management, formation à Madagascar, webinaires partenaires, préparation de la 10^e convention de la francophonie, l'agenda du Club est dense.



Troisièmes Rencontres africaines du risk management

Après sa participation à l'assemblée générale de la Fédération des sociétés d'assurance de droit national africaines (Fanaf) à Dakar et au rendez-vous de l'assurance à Casablanca, le Club a poursuivi sur sa dynamique en apportant sa contribution au Rimrae. Le réseau ivoirien du management des risques et des assurances organisait ses rencontres à Abidjan, fin novembre 2022.

Ces rencontres dont le thème était « Gouvernance et environnement des affaires » ont permis au Club de renforcer ses contacts avec l'association locale et de nouer de nouveaux partenariats avec les risk managers du Sénégal, du Ghana et du Nigéria, notamment à l'occasion de son dîner de gala.

Après l'ouverture des rencontres par l'adjoint au maire de Cocody, Mamadou Sanogo et Sandé Fatola, président du Rimrae, et le discours de Gilbert Canaméras, président du Club Francorisk, sur l'état de la gestion des risques en Afrique francophone et les ambitions des associations de la région, huit tables rondes ont ponctué les deux jours du congrès (voir encadré).

Les jeudis des partenaires

Depuis septembre 2022, le Club organise un webinaire mensuel dédié à un partenaire qui a la responsabilité de l'animer intégralement et



Gilbert Canaméras à la 9^e convention de la Francophonie.

d'y expliquer sa stratégie à partir de la présentation d'un produit d'assurance ou d'une problématique de risque particulier à l'Afrique. Filhet-Allard, Helvetia et HDI ont animé les premiers webinaires.

Formation

L'activité du Club s'est également manifestée par la première formation à dans une compagnie d'assurance malgache sur les fondamentaux du risk management pour le comité exécutif et les



« Rimrae a démontré sa capacité à réaliser un événement de manière pérenne et régulière malgré les difficultés rencontrées lors des deux dernières années par la crise du Covid. »

Gilbert Canaméras,
président du Club Francorisk.



Les présidents Sandé Fatola (Rimrae) et Gilbert Canaméras (Club Francorisk). Un partenariat pérenne.

principaux cadres. 2023 connaîtra d'autres initiatives de ce type.

D'autres projets de formation sont en préparation pour l'année 2023.

10^e Convention de la Francophonie

C'est dans le cadre des 30^e rencontres Amrae à Deauville que le Club fêtera les dix ans de la Convention de la Francophonie, le 1^{er} février 2023.

Il organise pour l'occasion deux tables rondes : l'une sur l'état du marché de l'assurance africain après les renouvellements et l'autre sur l'importance des matières premières en Afrique comme source potentielle de développement mais aussi de conflits.

Invité exceptionnel du déjeuner de la francophonie sera l'occasion d'entendre Corneille Karekezi, directeur général de AfricaRé ; la plus grande société de réassurance du continent africain.

Pour apporter une touche festive supplémentaire à cet anniversaire, Patrick Kabré, célèbre

chanteur burkinabé donnera un concert privé le mercredi soir.

Le Club démontre ainsi sa vitalité pour mieux illustrer sa devise : « la tâche est plus belle où le risque est plus grand ». ■



Une première formation à Madagascar.

Les huit tables rondes

- Bonne gouvernance et environnement des affaires
- Les risques d'instabilités politiques grandissants en Afrique
- La gouvernance des risques dans les établissements
- Piloter les risques extra-financiers au prisme des exigences Esg
- Les enjeux de la gouvernance des risques liés à la mobilité des biens et des personnes
- Les entreprises africaines face aux cyberattaques : solutions techniques et assurantielles
- Comment les pays d'Afrique de l'ouest préparent leur transition
- Vers les énergies renouvelables ? : Cas de la Côte d'Ivoire et du Burkina-Faso
- Méthode(s) de gouvernance des risques au sein des organisations

La délégation du Club francophone du risque à Abidjan

Gilbert Canaméras, président

Marc de Pommereau, secrétaire général

Francis van den Neste, membre expert

Bernard Jacquemard, directeur général Scutum Security First

Par Anne del Pozo

Maurizio Micale, élu risk manager de l'année

Maurizio Micale s'est vu décerner fin novembre le prix du gestionnaire des risques 2022, à l'occasion des European Risk Management Award 2022. Une récompense qui vient couronner la carrière hors normes de celui qui a créé, à partir d'une page blanche, la politique et l'équipe de gestion des risques de STMicroelectronics, leader du marché des semi-conducteurs.



C'est une conjonction d'éléments qui a incité Maurizio Micale, risk manager de STMicroelectronics – à candidater à l'European Risk Management Award remis par la Fédération des associations européennes de gestion des risques (FERMA) et Commercial Risk Europe. Et a décroché le premier Prix. « *De toute ma carrière, je n'ai jamais postulé à un prix ni même participé à ce type de cérémonie, précise l'intéressé. Cette année, l'enjeu était différent. Ma carrière se terminera dans quelques années, et il y avait une histoire à raconter sur la gestion du risque chez STMicroelectronics* ». Au-delà du durcissement du marché de l'assurance depuis 2017-2018, la société a été touchée de plein fouet par la crise sanitaire et la pénurie de composants électroniques en Europe. Un contexte qui a poussé l'Union européenne (UE) à mettre en place l'European Chips Act, et à mobiliser près de 42 milliards d'euros d'ici à 2030 pour assurer la souveraineté industrielle et l'indépendance de l'UE sur ce marché. Mais aussi pour que l'Europe retrouve sa place de leader mondial.

L'équipe de Maurizio Micale a dû composer entre sa politique de gestion des risques et un contexte assurantiel qui se durcissait de plus en plus. Ce qui, in fine, a favorisé la création d'une captive en réassurance au sein de STMicroelectronics.

Première captive dans le secteur des semi-conducteurs

À l'origine de cette captive, la première dans l'industrie des semi-conducteurs en Europe : Maurizio Micale. Chez STMicroelectronics, la stratégie de transfert et de financement du risque assurable a toujours reposé sur une politique très prudente de préservation de la liquidité financière du groupe, et une propension à la rétention sur ses fonds propres. « *Face aux défis auxquels nous étions confrontés, il nous fallait donc créer notre propre captive afin de garantir une couverture d'assurance là où elle n'est plus disponible, ou bien n'est plus économiquement avantageuse* », explique Maurizio Micale. Il a commencé à aborder le sujet de la captive en octobre 2020,



Maurizio Micale, élu risk manager 2022.



avec le directeur financier du groupe et le vice-président exécutif en charge de la trésorerie et des assurances. Qui lui ont fait confiance. Et en 2022, STMicroelectronics est devenue la première entreprise européenne de son secteur à avoir sa captive de réassurance. Si la première année, elle couvrira uniquement les dommages, l'entreprise prévoit déjà de la faire évoluer sur les risques cyber, la responsabilité civile ou encore l'ESG. « *Nous prenons le temps qu'il faut et mettons en place les mesures nécessaires pour rassurer et répondre à toutes les questions de notre direction générale, du comité exécutif et du conseil de surveillance, explique Maurizio Micale. En renforçant ainsi la qualité de notre propre gestion des risques, nous entendons à terme préserver notre cash-flow, stabiliser les coûts de transfert d'assurance et constituer nos propres réserves financières pour être en mesure de concurrencer les assureurs et les réassureurs* », détaille le risk manager de l'année.

Innovant

Sur le front de l'innovation, Maurizio Micale n'en est pas à son coup d'essai. Ingénieur mécanicien de formation, il a commencé sa carrière chez IBM comme technico-commercial, pour basculer rapidement dans le monde de l'assurance. Trois ans après, en 1991, il part à

« En renforçant ainsi la qualité de notre propre gestion des risques, nous entendons à terme préserver notre cash-flow, stabiliser les coûts de transfert d'assurance et constituer nos propres réserves financières pour être en mesure de concurrencer les assureurs et les réassureurs. »

Maurizio Micale,
STMicroelectronics.



Les lauréats et le jury lors de la remise des prix. Au premier plan, Adrian Ladbury, rédacteur en chef de Commercial Risk. Maurizio Micale n'assistait pas à la soirée.

« Il est indispensable de cultiver l'art et la stratégie subtile de la communication et de la négociation interne et externe. »

Maurizio Micale,
STMicroelectronics.

Boston, chez Chubb, pour prendre un poste de Responsable « Loss Control ». Et décide en 1994 de se tourner vers la gestion du risque en entreprise. Il rejoint le fabricant de pneumatiques italien Pirelli, à Milan, comme Corporate risk manager, puis devient Head of risk management and insurance chez Impreglio. « Un passage côté corporate qui a entériné mon choix de parcours professionnel et m'a permis de rencontrer les dirigeants de STMicroelectronics », souligne Maurizio Micale. Commence alors plus de vingt ans de carrière chez le leader du marché des semi-conducteurs. En 2000, à son arrivée au siège de la société à Genève, on lui confie la tâche de constituer une équipe de « Corporate risk management », en partant pratiquement de zéro.

Tout l'enjeu consistait alors à coordonner et harmoniser les systèmes locaux de gestion de la santé et de sécurité au travail afin d'aboutir à une approche globale et centralisée de la gestion de ces risques. « En 2001, nous avions déjà élaboré la conservation et la politique de protection des actifs et des moyens de production à partir des normes américaines NFPA (National Fire Protection Association) sur la base des critères de classification des risques HPR (High Protected Risk) et APR (Adequate Protected Risk), poursuit Maurizio Micale. La même année, nous avons mis en place une vraie fonction Corporate Security au niveau de la direction générale. En 2002, en collaboration avec le service Sécurité, nous avons développé la première politique de gestion de la continuité de la chaîne d'approvisionnement, qui a ensuite conduit à la certification ISO 22301 des sites, et de la centrale d'achat. Des démarches qui faisaient notamment suite aux attentats du 11 septembre 2001. En 2003, STMicroelectronics était la première

société de semi-conducteurs à avoir tous ses sites de production certifiés OHSAS18001 ! En 2009, à la demande du conseil d'administration et suite à la crise financière de 2008, nous avons développé le processus de gestion holistique des risques (ERM), basé sur la norme ISO 31000, dont j'ai maintenu la direction jusqu'en 2017, date à laquelle une organisation spécifique de l'entreprise a été mise en place sous la responsabilité du CFO », détaille le risk manager (voir Atout Risk Manager n° 27 <https://bit.ly/3jMjmvf>)

Un parcours porteur de valeur pour l'entreprise

« Ces différentes initiatives développées au sein de STMicroelectronics m'ont permis de participer à la valorisation d'une entreprise devenue leader dans son domaine, se réjouit le risk manager. Il est indispensable de cultiver l'art et la stratégie subtile de la communication et de la négociation interne et externe », ajoute-t-il.

Aujourd'hui, tout l'enjeu pour Maurizio Micale va consister à transmettre ses compétences à son équipe et à ceux qui vont poursuivre le travail initié. Mais aussi à pérenniser et diffuser cette culture de la prévention et de la gestion du risque au sein du groupe. La prévention et l'anticipation dans une organisation comme STMicroelectronics sont d'autant plus importantes que l'entreprise évolue dans le domaine des nouvelles technologies. Elle doit toujours avoir un temps avance. ■



> HDI Global SE
> ART

ALTERNATIVE RISK TRANSFER A.R.T

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

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

« Together with Captives »

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

« Maurizio est capable de courir un sprint court comme un marathon, ce qui est indispensable dans la gestion des risques en entreprise. »

« Le Prix montre également de manière éclatante que la gestion des risques a un impact positif sur l'entreprise et qu'elle crée de la valeur. »



Questions à Sabrina Hartusch, membre du jury et présidente de Sirm (association suisse des risk managers, directrice des assurances de Triumph).

(voir Atout Risk Manager n°16 <https://bit.ly/3CgPa1M>)

Parmi tous les concurrents, qu'est-ce qui a fait la différence pour Maurizio ?

Sabrina Hartusch : Tous les finalistes étaient des candidats très forts. Au final, Maurizio a convaincu le jury et remporté le prix. Il fait preuve d'un grand esprit de persévérance et d'une immense passion pour le métier. Il est capable de courir un sprint court comme un marathon, ce qui est indispensable dans la gestion des risques en entreprise. Il a également fait preuve d'un grand engagement en termes de leadership et de mentorat au sein de son organisation, qu'il s'agisse de fonctions transversales ou de niveaux hiérarchiques. Cette souplesse dans la gestion des différentes parties prenantes est inestimable pour élever la gestion des risques à la place qu'elle mérite et doit occuper dans une entreprise.

Avec ce Prix, quel message souhaitez-vous passer à la communauté des gestionnaires de risques européens ?

S.H : C'est un excellent outil pour reconnaître le travail fantastique et difficile effectué dans les différentes disciplines des catégories récompensées. Il montre aussi de manière éclatante que la gestion des risques a un impact positif sur l'entreprise et qu'elle crée de la valeur. Toutes les candidatures donnent des exemples très concrets de ce qui peut être réalisé, ce qui motive les autres risk managers à continuer à faire avancer la gestion des risques dans leur entreprise. Les Prix peuvent inciter les dirigeants pour investir dans la gestion des risques, par exemple pour ceux qui n'ont pas encore mis en place la fonction dans leur entreprise, ou font leurs premiers pas sur le sujet.

Quelles sont les principales préoccupations et questions actuelles des risk managers européens ?

S.H : Ils sont actuellement au cœur de tous les facteurs micro et macroéconomiques qui affectent leur entreprise et le secteur dans lequel elle intervient. Ils consacrent toujours une grande partie de leurs ressources à la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement et à la protection de la chaîne de création de valeur de leur organisation.

Nous observons également des tendances majeures en matière de durabilité et de risques ESG (même si ces deux définitions sont très larges) que les gestionnaires de risques traitent, en grande partie en coopération avec d'autres fonctions. Il est indispensable qu'un risk manager comprenne parfaitement l'entreprise pour laquelle il travaille et l'environnement plus large dans lequel elle évolue. L'objectif doit toujours d'avoir une ou deux longueurs d'avance car la gestion des risques est une fonction tournée vers l'avenir.

Par Emmanuelle Hervé (EH&A)

Directive européenne 2022 sur le devoir de vigilance des entreprises : quelle incidence en matière de risques ?

Adoptée le 28 novembre 2022, la directive place les entreprises européennes en chef de file des problématiques RSE. Une responsabilité supplémentaire mais qui peut également leur permettre de se différencier par leur exemplarité.

D'abord conscrit à la « soft law », le devoir de vigilance est entré dans la loi en France en 2017 et entre aujourd'hui dans les textes européens.

TotalEnergies, Suez, Lafarge le savent bien : le tribunal qui juge les entreprises est d'abord médiatique. Dans ce procès, pas d'avocat ni de juge. La présomption d'innocence est rarement de rigueur. Accusations vraies ou fausses, il est toujours difficile de reblanchir son image une fois que celle-ci a été traînée dans la boue. Depuis décembre 2022, la législation européenne a évolué et permet d'amener le procès médiatique sur le terrain judiciaire.

Avec un accueil positif quasi unanime lors de sa présentation au Parlement européen, la nouvelle directive européenne relative au devoir de vigilance des entreprises entre en vigueur. Elle s'applique aux entreprises européennes et étrangères qui opèrent en Europe. La loi vient avec une portée extraterritoriale : elle s'applique non seulement aux entreprises européennes mais aussi à ses fournisseurs, et autant que faire se peut, aux fournisseurs de ses fournisseurs. Objectif de la loi ? Prendre en compte l'ensemble de la chaîne de valeur et permettre une homogénéisation des bonnes pratiques.

Un durcissement de la loi française

Concrètement, les entreprises devront identifier, traiter et rendre compte des risques environnementaux et sociaux que présentent leur modèle économique et leurs activités. Cela permettra d'établir des règles égales en matière de concurrence, au moins au niveau européen, et d'offrir une plus grande transparence vis-à-vis des consommateurs.

Si la loi française était déjà solide en la matière, la directive européenne va plus loin et est plus



Emmanuelle Hervé (EH&A)

contraignante. Non seulement le nombre d'entreprises concernées est plus élevé, mais il s'applique à l'ensemble des relations de l'entreprise et pas uniquement aux filiales et aux sous-traitants.

Dans le viseur de la directive, trois secteurs : l'industrie textile, l'industrie extractive et l'agriculture. Le choix n'est pas anodin. Les entreprises du secteur extractif et textile sont régulièrement mises en cause par les ONG et se retrouvent tout aussi régulièrement en gros titres des journaux. La directive pourrait alors toucher 13 000 entreprises européennes et 4 000 entreprises étrangères. Si les PME ne rentrent pas dans le cadre de la loi au sens strict, elles seront tout de même affectées en tant que partenaires des entreprises concernées.

Des coûts, des risques et une opportunité

Concrètement, les mesures à prendre sont inéluctablement synonymes de coûts directs pour l'entreprise, dans le cadre de la création de services dédiés ou de formation. Le non-respect de ces nouvelles règles s'accompagnera d'amendes infligées par les autorités administratives nationales désignées par les

États membres. Leurs modalités restent encore à déterminer. Cependant, en se calquant sur la législation française, on peut s'attendre à un montant pouvant aller jusqu'à 30 % du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise, selon la gravité. De plus, si la directive va permettre une harmonisation de la législation au niveau européen et un lissage en matière de concurrence au sein du marché unique, c'est l'ensemble des entreprises européennes qui sera soumis à des distorsions de marché en matière de concurrence, sur les marchés asiatiques et africains notamment.

En effet, les entreprises étrangères, turques et indiennes, pour ne citer qu'elles, ne s'encombrent pas des mêmes considérations. Au motif du respect de la directive, certains appels d'offres ne seront plus envisageables pour les vertueuses entreprises européennes.

L'opportunité de la vertu

D'un autre côté, devenir irréprochable au sens de cette directive est une opportunité. En travaillant sur leurs obligations et engagements sociaux, les entreprises européennes se donnent la possibilité de faire de cette différence un facteur de préférence. Et c'est déjà le cas dans d'autres domaines. À titre d'exemple, les engagements de l'Union européenne concernant la protection des données font des entreprises issues du marché unique des partenaires dignes de confiance.

Au sein des marchés émergents, les entreprises européennes bénéficient alors d'un avantage concurrentiel notable par rapport à la Chine, les États-Unis, la Russie, l'Inde ou la Turquie.

S'engager, oui, baisser la garde, non

Être vertueux aux yeux de la loi n'est malheureusement pas suffisant. Une entreprise aujourd'hui « irréprochable », ne l'a peut-être pas toujours été. Il lui faudra gérer son historique. Changements de gouvernance et évolutions de pratiques n'effacent malheureusement le passé.

C'est justement lorsque le robinet est coupé à ceux qui profitaient d'un fonctionnement « à l'ancienne » qu'elles peuvent ressurgir. De plus, certaines entreprises étrangères n'hésiteront pas à utiliser la loi afin de fragiliser les positions de leurs concurrents européens. Les combines, qui allient lanceur d'alerte pas si impartial, très bien payé, et ONG, bras armé d'un gouvernement, étaient déjà monnaie courante, et le resteront. En d'autres termes, l'ombre de la crise plane toujours. Il est important pour les entreprises de comprendre leur environnement et les risques liés, pas seulement financier, mais sociaux, culturels et économiques. Sur les sujets les plus sensibles, il faut que les entreprises adoptent une position franche, aient la capacité de l'expliquer et de présenter les mesures prises pour faire face à ces sujets. ■

Cinq grandes obligations

- Recenser les incidences potentielles négatives de leur activité puis mettre en place les mesures nécessaires pour atténuer ces mêmes incidences
- Publier annuellement un rapport public faisant état en toute transparence du respect des obligations de vigilance des entreprises
- Mettre en place une procédure d'alerte accessible par l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement
- Indiquer leurs engagements de réduction des émissions de CO₂, pour les entreprises au chiffre d'affaires supérieur à 150 millions d'euros
- Délai d'exécution : 27 novembre 2025, soit trois ans après l'entrée en vigueur de la directive.

Points d'attention

- Qui pourra saisir les tribunaux ? La directive européenne ne le précise pas, il faudra attendre la transposition en droit national pour savoir si une victime, une organisation de la société civile, un syndicat ou une autre personne morale pourra introduire un recours au nom de la victime
- Investiguer sa chaîne de valeur, surtout si elle est très diluée. Le fait générateur incriminant peut souvent venir d'un fournisseur de rang trois ou deux.

Un nouveau siège au cœur de Paris

Lors des Rencontres 2022, l'Amrae appelait chacun à prendre part au nouvel élan indispensable pour organiser la résilience de nos entreprises. La Maison du risk management, nouveau siège de l'Association dans le IV^e arrondissement parisien, qui ouvrira ses portes en mars 2023, est l'un des outils de ce dynamisme. Un lieu pour favoriser les échanges et offrir à la gestion des risques une adresse de référence.

Trois cent trente adhérents en 1993, 413 adhérents en 2004, 676 en 2011. Aujourd'hui, l'Amrae en compte près de 1 800. En trente ans, l'intérêt pour le management des risques et des assurances n'a cessé de croître. Grâce à ses membres et à ses travaux, l'Amrae s'est installée durablement et au premier plan dans l'écosystème de la gestion des risques. Augmentation des demandes en formation et professionnalisation, montée en puissance du nombre de rendez-vous en commissions, création de nouveaux groupes de travail : la question d'un lieu mieux adapté aux besoins des adhérents et du bureau permanent de l'Association s'est naturellement posée. La pandémie a confirmé l'importance de se retrouver « pour de vrai ». Si les visioconférences ont permis de multiplier les échanges, se rencontrer garde toute sa force. En témoignant les 800 convives de la journée scientifique du 9 juin 2022 ou encore la participation aux Rencontres de février 2022 à Deauville, jamais démentie. Même en période de précaution sanitaire.

L'esprit de la Maison

L'esprit de la Maison du risk management est bien celui d'un lieu rassembleur. Près de 500 m² sur deux niveaux reliés par un escalier intérieur, permettant de distribuer les espaces entre des salles de réunion et de formation. La modularité a primé sur les choix d'aménagement. Le rez-de-chaussée, par exemple, sera tout à la fois un lieu de détente avec son coin cuisine et bar, un espace forum pour organiser des commissions, des débats. Discuter à bâtons rompus, dépasser les ordres du jour et nourrir les sujets de fond, c'est bien cette émulation rendue possible par la rencontre physique que la Maison du risk management proposera de vivre.

Le projet d'aménagement du nouveau siège de l'Amrae, situé au 36, boulevard de Sébastopol dans le IV^e arrondissement de Paris, s'est attaché à respecter le patrimoine du cadre bâti. La mise en avant de l'héritage d'une ancienne soierie est la clef de voûte du projet.

Les menuiseries d'époque, le parquet, la verrière, sont les signatures du bâtiment. Le concept vise à tirer parti des éléments existants, marqueurs d'une histoire, et de les projeter dans un aménagement ancré dans la modernité, intégrant les besoins du travail moderne et soucieux des enjeux contemporains.



Bienvenue à la Maison du risk management. L'entrée en rez-de-chaussée permettant d'accueillir un public PMR se fera par le rez-de-chaussée.



Un espace convivial tant pour les adhérents, les stagiaires en formation que l'équipe du bureau permanent.

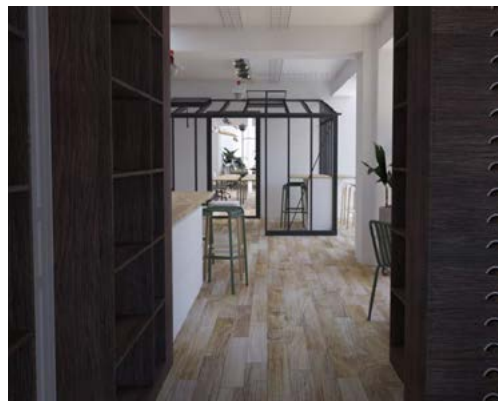
Le décor existant sera remanié de plusieurs manières. D'abord en proposant un programme architectural basé sur la modularité, avec deux temps forts séparés, mais complémentaires : une première zone vivante, « la place publique », et une seconde zone plus calme : « l'espace collaboratif ». Différentes, ces deux zones sont pourtant intimement liées, elles vont dialoguer ensemble grâce à un aménagement commun basé sur l'idée d'un jardin intérieur modulable. Pour cela, le projet intègre des serres extérieures détournées de leur fonction première. Espace clos et protecteur, transparent et léger, la serre évoque l'esprit de jardin avec la sensation d'une extension de l'espace extérieur vers l'intérieur.

Aménagées en salles de réunion et de formation, les serres dialogueront directement avec la verrière existante. L'aménagement de jardinières autour de la trémie, la disposition de plantes dans les différents espaces, la mise en place de mobiliers extérieurs à des endroits clés du projet viennent accentuer l'idée de jardin.

Pour mettre en avant le décor historique, le projet propose d'intervenir en partie sur les meubles existants de cette ancienne soierie. Des "plugs" y seront disposés pour rompre le rythme et insuffler un vent contemporain, tout en veillant à les préserver.

Une Maison, quatre raisons d'y venir

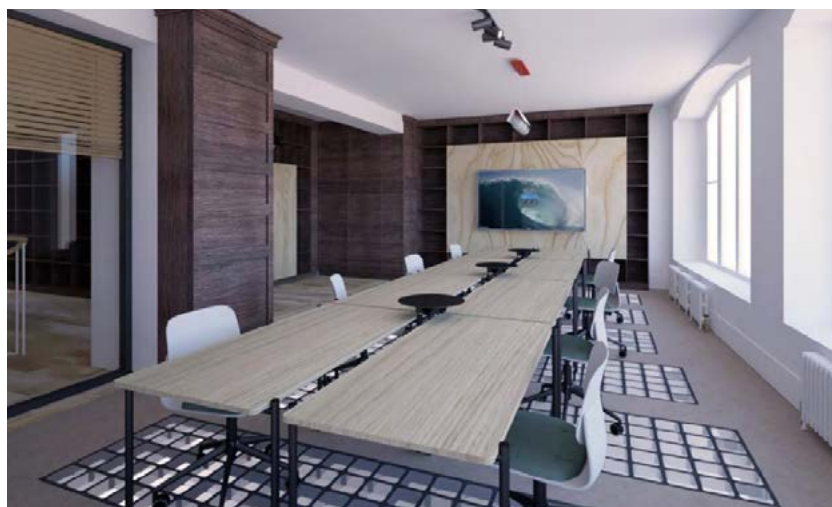
- **Un lieu permanent** qui permettra les échanges, sur le temps long. Renforçant la qualité des événements ponctuels. Un lieu pérenne pour anticiper et agir ensemble face aux risques.
- **Un lieu unique** situé au cœur de Paris, la Maison du risk management sera le lien entre les membres de notre association et la grande communauté de la gestion des risques : à la



Vue du premier étage mettant en perspective une première « serre bureau » et les espaces flexibles du bureau permanent.



Vue du premier étage, la trémie permet de distribuer la lumière provenant de la verrière à tous les espaces.



Vue de la grande salle de réunion ayant gardé le cachet patrimonial de cette ancienne soierie.

fois pour y accueillir les adhérents, soit physiquement, soit par visioconférence. Sa position géographique et la proximité des transports constituent deux atouts pour la qualité de réception ainsi que la facilité d'accès aux espaces de formation interactifs.

- **Un lieu d'accueil** des adhérents venant des régions. La digitalisation totale de la Maison du risk management renforcera la qualité des échanges avec ceux ne pouvant s'y rendre.
- **Un lieu d'expression et de diffusion** de la culture du risque. La Maison du risk management accueillera de nouveaux événements en lien avec l'actualité du risque. En somme, un lieu de référence pour anticiper et agir ensemble face aux risques. ■



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

**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.

Par Cécile Desjardin

Communication des entreprises autour des facteurs de risque

Analyse et étude 2022

L'Amrae et Grant Thornton ont reconduit l'étude sur la communication autour des facteurs de risques dans les documents d'enregistrements universels (DEU). Sans surprise, les risques RSE ont pris de l'importance alors que le risque climatique s'impose désormais dans la quasi-totalité des entreprises..



Communication sur les risques : l'ESG monte en puissance

La nouvelle directive européenne sur l'information extra-financière, dite « CSRD »¹, vient à peine d'être publiée. Mais les entreprises semblent s'être déjà saisies du sujet, selon une étude sur la communication des groupes français sur leurs facteurs de risques publiée récemment par l'Amrae et le cabinet d'audit et conseil Grant Thornton². « Après la taxonomie verte, la « CSRD » va pousser les entreprises à aller vers une évaluation plus fine et plus complète de leurs facteurs de risques non-financiers », juge Philippe Noirot, administrateur

de l'Amrae et qui a contribué à la réalisation du document.

Les risques liés à la « RSE » (la Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale) sont ainsi de plus en plus nombreux. « Entre 2019 et 2021, le nombre moyen de facteurs de risque liés à la RSE a augmenté de 8 % dans les Documents d'Enregistrement Universels. Seul un émetteur, parmi les 53 étudiés, n'a pas identifié de facteurs de risque liés à la RSE dans son « DEU » », souligne l'étude. Les risques liés à l'environnement sont cités dans 27 % plus de cas que l'année dernière. Ceux relevant de sujets sociaux ou sociétaux 14 %. La tendance est encore plus marquée dans les « DPEF » Déclarations de Performance extra-financières. 40 % des nouveaux facteurs de risque identifiés entre 2019 et 2021 sont liés à la RSE. « Le nombre moyen de facteurs de risques RSE s'étend de 1 à 8 risques par groupe – 4 en moyenne - et peut représenter jusqu'à 50 % des facteurs de risque identifiés », souligne l'étude. Reste que ces sujets sont encore loin du podium aujourd'hui : les risques environnementaux sont cités 56 fois dans les DEU étudiés, les risques sociaux et sociétaux 29 fois, bien derrière les risques liés aux opérations (cités 264 fois), ou les risques financiers (156), juridiques et de conformité (144) ou encore les risques liés à la stratégie (140). Mais la tendance est nette.

Le risque climatique s'impose

Le climat est clairement devenu un sujet d'attention. Il est abordé directement par 60 % des groupes

« Il va falloir être de plus en plus précis : que ce soit sous la forme de cartographies, de scénarios quantifiés, ou encore de plans de résilience détaillés. »

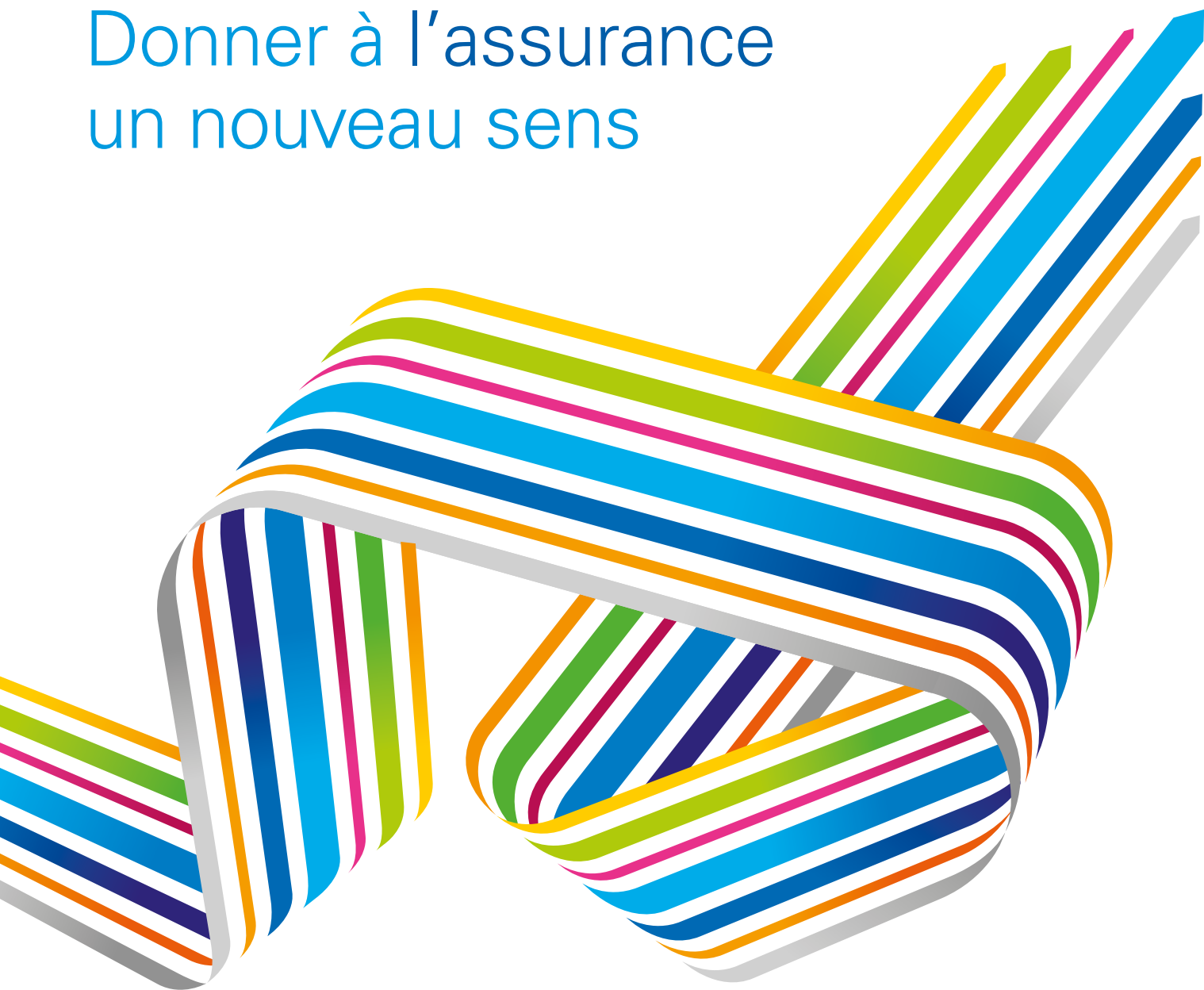
Philippe Noirot.

1. Adoptée début novembre par le Parlement Européen, la « Corporate Sustainability Reporting Directive » fixe les nouvelles règles du reporting extra-financier qui viendra bientôt remplacer la DPEF (Déclaration annuelle de performance extra-financière). Quelque 50 000 entités européennes sont concernées par le nouveau texte, qui s'appliquera aux entreprises, selon leur taille, à partir de 2025.

2. « Communication des entreprises autour des « facteurs de risque », analyse et étude 2022 », réalisée par Grant Thornton et l'Amrae à partir de la revue de 53 documents d'enregistrement universels portant sur les années en 2019 ou 2021 (tous secteurs, hors banques, mutuelles et assurances), ainsi que du retour d'expérience de 26 risk managers, membres de l'Amrae, recueilli à l'été 2022 par questionnaire. L'étude s'est intéressée cette année à l'évolution entre 2019 (entrée en vigueur du Règlement européen « Propectus ») et 2021.

3. La « Task force on Climate-related Financial Disclosures » est un groupe de travail sur les informations financières liées au climat qui a été créé à la demande des dirigeants du G20. Son but est de pousser les entreprises et organisations à communiquer de manière transparente sur les risques financiers liés au climat afin de permettre aux investisseurs d'en tenir compte dans leurs décisions.

Donner à l'assurance un nouveau sens



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

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



TOKIO MARINE
HCC

tmhcc.com

Tokio Marine HCC est le nom commercial de Tokio Marine Europe S.A., société du groupe Tokio Marine HCC. Tokio Marine Europe S.A. est agréée par le Ministre des Finances du Luxembourg et contrôlée par le Commissariat aux Assurances (CAA) du Luxembourg. Inscrite au Registre de Commerce et des Sociétés du Luxembourg sous le numéro B221975. Domiciliée au 26, Avenue de la Liberté, L-1930, Luxembourg.



de l'échantillon, dans le chapitre « facteurs de risque » (en plus de la DPEF) à travers, essentiellement, des risques physiques (impact sur les opérations, impact économique, impact sur la chaîne de valeur). « Pour plus de 80 % des répondants, le risque lié au climat a fait l'objet d'une attention particulière, impliquant une pluralité d'acteurs de l'entreprise (direction RSE, direction financière, direction des risques, contrôle de gestion etc.) », souligne l'étude. Et l'approche « climat » pourrait bien augurer d'une tendance de fond. « Les recommandations de la « TCFD »³ d'aller vers des scénarios de risques climatiques, pourraient faire école sur d'autres catégories de risques. De façon générale, il y a un basculement des attentes de la criticité vers des évaluations plus

précises, ce qui contraindrait les entreprises à communiquer sur des probabilités, des impacts et une quantification », analyse Philippe Noirot.

Il y a en tout cas une certitude : « Les attentes en matière de communication sur les risques sont de plus en plus importantes. Il va falloir être de plus en plus précis : que ce soit sous la forme de cartographies, de scénarios quantifiés, ou encore de plans de résilience détaillés », résume Philippe Noirot. Un vrai défi pour les groupes, qui se sont vus confrontés ces dernières années à des crises majeures au moment même du bouclage de leurs documents d'enregistrement universel : la Covid_19 en mars 2020 et une guerre russo-ukrainienne en février 2022. ■

Cinq grandes obligations

Une très grande majorité des répondants (87 %) restitue désormais la Covid19 dans leur DEU, déclarant qu'elle touche entre un et trois de leurs facteurs de risques.

Ce sont les secteurs employant beaucoup de main-d'œuvre (industrie, commerce) qui l'expriment le plus tandis que les secteurs de « matière grise » (technologie-médias-télécoms) le font à moins de 20 %.

Quant à la crise russo-ukrainienne, 79 % des répondants l'ont présentée sous la forme d'un paragraphe générique ou comme un événement postérieur à la clôture de l'exercice. Un quart l'a intégré à un risque majoritairement géopolitique. Tous les secteurs l'exposent de façon homogène, à l'exception des secteurs services et technologie-médias-télécoms, encore un peu en retrait.

Baromètre Amrae 2022 de l'engagement pour le climat, en partenariat avec Axa Climate



Pour le climat, innover et revisiter les standards de l'assurance

Sur le risque climatique, l'engagement des risk managers est résolu. Sur la question centrale de la gouvernance et du pilotage de ce risque, le flou perdure. L'approche des entreprises reste majoritairement court-termiste dans la prévention de cet aléa qui pourtant, s'inscrit sur le long terme. Enfin, les risk managers témoignent d'un manque de satisfaction face à l'offre assurantielle du marché.

Retour sur les propos d'Oliver Wild, Michel Josset (Amrae) et Antoine Denoix et François Lanevère (Axa Climate) lors de la présentation à la presse de cette deuxième édition du baromètre.

Des risk managers centrés sur le court et le moyen terme

La canicule est devenue le risque climatique numéro un. Les risques résultants de changement graduels, comme l'élévation du niveau de la mer ou l'érosion des sols sont cités par moins de la moitié des répondants. « En matière de risque climatique, les entreprises agissent sur deux temps », énonce Oliver Wild : « le court terme pour la protection, le moyen et long terme pour la transformation. » Le lien avec l'assurance est permanent pour conduire les analyses, évaluer correctement le risque, mettre en œuvre les justes mesures de prévention et bien se faire accompagner. « Nous avons besoin de l'assurance », réaffirme le président de l'Amrae.

La gouvernance du risque climatique progresse, en apparence...

Si l'aléa climatique est bien intégré dans les cartographies des risques (70 % des réponses), sa gouvernance reste insuffisante, malgré un gain de sept points par rapport à 2021 : seuls 59 % des répondants en connaissent l'existence au sein de leur organisation.

« Il y a encore du flou sur le sponsoring du risque climatique, il doit y avoir une organisation qui doit soutenir sa gestion, à l'instar de ce qui se fait sur le risque cyber », souligne Oliver Wild. Or « il est très important de solidifier cette gouvernance autour du climat », renchérit Antoine Denoix, directeur d'Axa Climate. « Puisqu'il existe sept autres limites planétaires dont on va parler progressivement dans les prochaines années. Cette gouvernance sur le climat doit être bien ancrée pour être prête pour les prochaines vagues qui vont traiter globalement des limites de la planète, au-delà du carbone. »

Double matérialité

Alimenter les organes en charge du risque climatique sur ses conséquences pour l'entreprise et sur les moyens à mobiliser pour leur prévention, c'est également informer sur son impact positif ou négatif sur la biodiversité et sur les répercussions économiques et sociales locales dans les deux sens. Bien au-delà des données financières.

L'enneigement, donnée pauvre du Giec¹, est par exemple un indicateur-clé pour le tourisme et les stations de sports d'hiver, illustrent Oliver Wild et Antoine Denoix.

Investir dans l'innovation et la donnée

L'adaptation au changement climatique se décline au plan opérationnel, usine par usine, établissement par établissement. L'inscrire sur un profil de risque à un horizon de vingt ou trente ans selon les scénarios du Giec appelle des modélisations plus locales. Des premiers pas sont accomplis chez certains qui superposent déjà des cartes de leurs sites avec des cartes de biodiversité ou d'inondation. Elles devront être enrichies au fil du temps, et ne plus montrer autant d'hétérogénéité entre assurés, assureurs et réassureurs. « Il est important qu'ils continuent d'investir là-dessus. Nous sommes prêts à payer ces services », insiste Michel Josset.

Penser et agir pour le risque climatique et pour les nouveaux risques, c'est s'affranchir des pratiques anciennes à base de statistiques et d'historiques, pour travailler avec les experts des métiers, ont revendiqué Antoine Denoix et Oliver Wild. À nouveaux risques, nouvelles expertises



« Il va falloir être de plus en plus précis : que ce soit sous la forme de cartographies, de scénarios quantifiés, ou encore de plans de résilience détaillés. »

Oliver Wild, Amrae.

1. GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat <https://www.ipcc.ch/langues-2/francais/>

métier. « Dans le secteur de la construction ou de l'agriculture, il faut des spécialistes des matériaux et du végétal, et conduire un changement culturel afin de permettre à l'assureur de prendre des risques ». Sans oublier l'accompagnement de la décarbonation de l'économie. L'hydrogène engendre de nouveaux risques, pas nécessairement plus grands, mais différents. « L'assureur doit être présent à la fois pour nous assister dans la prévention, mais aussi en délivrant des garanties sans être trop prudent », énonce en substance Michel Josset.

Des solutions assurantielles encore inadéquates mais qui peuvent évoluer

Si le besoin de l'assurance est clairement énoncé, 77 % (+6 points) des répondants expriment leur insatisfaction sur l'accompagnement de leur profil de risques et sur l'imprécision et la transparence des modélisations.

Le lien avec l'assurance est permanent pour conduire les analyses, évaluer correctement le risque, mettre en œuvre les justes mesures de prévention et bien se faire accompagner. Nous avons besoin de l'assurance, de son accompagnement et de partenariats assurés/ assureurs/réassureurs. La grande majorité des risk managers (60 %) n'a pas fait évoluer ses polices d'assurance pour mieux prendre en compte le risque climatique. La même proportion s'inquiète de l'assurabilité future de certaines régions ou activités. La captive reste la première solution alternative citée pour financer les risques climatiques (avec une proportion en baisse en 2022 36 % vs 62 %), 30% des sondés ne savent pas quoi envisager comme solution alternative à l'assurance traditionnelle.

« L'assurance, n'est pas la réponse universelle, mais une brique dans le dispositif de gestion du risque », énonce Oliver Wild. Il nous faut des modélisations, et identifier nos expositions. Comment convaincre en interne de mettre du risque dans ma captive ? Comment recourir à l'assurance paramétrique alors qu'il faut tant de

données ? Il n'y a pas un grand partage sur ces données. À ce stade, le risk manager doit être plus curieux pour comprendre ce qu'est l'assurance paramétrique », reconnaît le directeur des risques et des assurances de Veolia et président de l'Amrae. Tout en rappelant que, dès lors que les entreprises ont bien conduit leurs analyses de risques, l'assureur doit reprendre un peu de risques même s'il ne dispose pas de suffisamment d'antériorité.

Nouvelle temporalité

Avocat de facto des assureurs, Antoine Denoix souligne qu'à court terme, les coopérations sur la transparence des modèles climatiques et sur la formation sont enclenchées. Il faut changer de temporalité de modèles en passant à du cinq à dix ans alors que le spectre est aujourd'hui un deux ou trois ans. « Une entreprise qui pense à la construction d'une usine en Asie du Sud-Est, qui aura une durée de vie de vingt à trente ans, doit avoir une réponse plus riche que le simple prix de l'année. L'assurance doit éclairer sur le risque d'assurabilité sur cet horizon de temps, et renouveler son produit en une combinaison de financement de projet et d'assurance. Il faut déjà arriver à s'inscrire dans des partenariats sur cinq à dix ans », explique le représentant d'Axa Climate.

Et intégrer une approche territoriale

La Cour des comptes a stigmatisé le fait que 70 % des digues en France ne sont pas entretenues, soulignant le risque systémique quand surviendra la crue centennale en Ile de France. Même si les entreprises sont individuellement protégées, aucun collaborateur ne pourra venir travailler. Les pouvoirs publics et les collectivités territoriales doivent investir massivement et conjointement sur la prévention du risque inondation.

Retrouvez tous les enseignements du baromètre sur <https://www.amrae.fr/bibliotheque-de-amrae/barometre-amrae-de-lengagement-pour-le-climat-novembre-2022> ■



« Nous sommes prêts à payer ces services. »

Michel Josset, Amrae.



« Une entreprise qui pense à la construction d'une usine en Asie du Sud-Est, qui aura une durée de vie de vingt à trente ans, doit avoir une réponse plus riche que le simple prix de l'année. L'assurance doit éclairer sur le risque d'assurabilité sur cet horizon de temps. »

Antoine Denoix, Axa Climate.

Conscients des risques climatiques extrêmes et de leurs impacts majeurs

Majoritairement, les risk managers ont conscience des risques que le changement climatique fait peser sur leur entreprise et leurs chaînes de valeur. Plus de 90 % craignent les canicules et les vagues de chaleur ainsi que l'impact des inondations (soit 10 points de plus qu'en 2021). 45 % des sondés déclarent cependant avoir une mauvaise visibilité des risques climatiques sur leur chaîne de valeur. Cette visibilité se dégrade par rapport à 2021.

Et de leurs conséquences sur les prix d'achat et leur notion extra-financière

Comme en 2021, l'augmentation du coût des matières premières et de l'énergie, ainsi que l'obligation de s'adapter à des exigences réglementaires sont identifiées par plus de 90 % des risk managers comme ayant un impact sur leur activité. Pour l'instant, ils se sentent peu concernés par les sujets de notation extra-financière et financement responsable



UPEMEIC

EXPERTISES PRÉALABLES ET APRÈS SINISTRES

L'inflation impose
de la rigueur dans le
suivi des capitaux
assurés.



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

Membres déjà certifiés par Bureau Veritas Certification :
Cabinet Roux • Collomé Frères • Dantard Expertises •
Expertises Galtier

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

www.upemeic.com



Terre [s] de Risques : les 30^e Rencontres du risk management 1^{er} au 3 février 2022 - Deauville

Ces trentièmes Rencontres n'ont pas encore débuté que s'affiche déjà un nouveau record d'inscriptions. Neuf ateliers passent la barre des 120 inscriptions. Trois jours denses où plénières et ateliers rimeront avec les fondamentaux de la gestion des risques et les sujets d'actualité. Trois jours où au plaisir de se retrouver s'ajoutera celui des surprises concoctées par l'équipe des Rencontres de l'Amrae

« Ces 30^e Rencontres sont l'occasion de promouvoir une gestion des risques responsable, soucieuse du contexte, du dialogue, des véritables enjeux. Débattons-en ensemble, soyons acteurs d'avenir! », a appelé Oliver Wild, le président de l'Amrae dès l'ouverture des inscriptions.

Aujourd'hui, à maints égards, la planète se retrouve morcelée, divisée. Des terres de risques sont apparues, à force d'ignorer ses fragilités. Ses ressources sont comptées, pour avoir raisonné en toujours plus de mondialisation sans préserver la richesse du local, ni le bien commun.

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

Focus sur le programme

Mercredi 1^{er} février 2023

9h - 11h45 Démonstrations au CNPP à Vernon (27)

- Comprendre et se protéger de la démultiplication des attaques cyber et physiques.
- Extinction automatique : quels critères prendre en compte pour un choix éclairé ? Comment bien identifier ses besoins ?
- Ingénierie de sécurité incendie : les apports de la modélisation pour une approche performancielle en gestion des risques et incendie.
- Recherche des causes et des circonstances de l'incendie et expertise après sinistre : quelles valeurs ajoutées pour un retex efficace ?
- Protection mécanique contre l'intrusion.

Amrae Formation

10h00 - 12h30 - Mieux travailler ensemble : le risk manager et les porteurs de risques

10^e Convention de la Francophonie

Ressources naturelles, malédiction ou bonne fortune ?

Géopolitique et Europe, climat et énergie, ETI et PME, tumulte de l'industrie de l'assurance : les quatre piliers des plénières et des ateliers 2023.

14h - Ouverture : Oliver Wild, président de l'Amrae

14h30-15h45 : État du monde, conflits, inflation : l'Europe dans la tourmente ou terres des possibles ?

Karine Berger, économiste, secrétaire générale de l'Insee - Pascal Lamy, président émérité de « Notre Europe » Institut Jacques Delors - Général Paloméros, vice-président de la French American Foundation et commandant suprême pour la transformation de l'OTAN (2012-2015)

Avec le retour dramatique de la guerre aux portes de l'Europe et des tensions majeures persistantes dans le reste du monde dont on peine encore à mesurer toutes les conséquences, la géostratégie s'impose à la société et à l'économie au niveau mondial. L'Europe sanctionne, l'Europe est armurière, est-ce une position tenable si le conflit Ukrainien s'enlise ? Si les Balkans s'échauffent ? Si la Chine subvertit Taïwan ?

Les États, déjà prégnants avec la pandémie, sont aujourd'hui omniprésents. Ils doivent composer avec une inflation galopante qu'il faut maîtriser sans provoquer une récession, et la fin des politiques monétaires accommodantes des banques centrales.

Des projets de mesures autarciques voient le jour, à coup d'« Inflation reduction act » et de boucliers tarifaires, au prix d'emprunts records et au mépris des règles du commerce international. Une guerre fratricide des subventions aura-t-elle lieu ? Face à ces guerres en cours et en devenir, quel avenir et quel rôle pour l'Europe ? Peut-elle être le moteur d'une paix négociée ? Ressortira-t-elle affaiblie ou renforcée ?



16h40 – 17h55 : Climat, marché de l'énergie à l'arrêt, transition écologique

Climat, Crise énergétique, Transition écologique relèvent-ils de la quadrature du cercle ?

- Jean-Marc Jancovici, ingénieur consultant en énergie / climat
- Georges Ugeux, PDG de Galileo Global Advisors
- Jean Viard, sociologue

2022 a été l'année la plus chaude jamais enregistrée en France, depuis le début des relevés en 1900, a annoncé Météo-France.

Si le constat du réchauffement climatique est compris et accepté généralement, la cause première, l'énergie, suscite un débat controversé. Si l'énergie semble être la principale source d'émissions de gaz à effet de serre par l'humanité, responsable du changement climatique, elle cristallise aujourd'hui toutes les craintes. Pour de nombreux états, elle devient l'icône d'une souveraineté perdue où la sécurité énergétique est devenue une priorité absolue.

Le conflit ukrainien fait de l'énergie une arme qui ne répond plus aujourd'hui à une logique de marché, créant une crise qui pourrait se muer en crise financière, mettant en péril les entreprises de toutes tailles, désarçonnant les dirigeants, attisant le risque social et bouleversant le calendrier des mesures en faveur de l'environnement.

Pourtant, nous vivons de profonds bouleversements dans la production d'énergie et dans la façon dont elle s'inscrit dans la société,

l'économie et la transition écologique. L'effervescence créatrice est là, bien présente, pour trouver des solutions et inciter « les individus, les entreprises et les états à faire sa part ».

Certains appellent à la sobriété, d'autres à la décentralisation de la production, à la décarbonisation totale, à un mix vert, au tout électrique, à la réhabilitation du nucléaire, ... des solutions miracles sont même espérées, comme la fusion et l'ingénierie climatique, nouvel eldorado pour certains, cauchemar pour d'autres, d'autres enfin n'y croient plus et investissent sur la conquête de mars ! Face à la diversité et la divergence des solutions étudiées, quel chemin emprunter pour concilier tant d'enjeux ?

Vendredi 3 février 2023

9h15-10h05 : Gestion des risques dans les ETI-PME pour une meilleure résilience ?

- Grégory Allard, président de Filhet-Allard
- Christophe Gelineau, directeur administratif et financier de Piveteau

« Dans un contexte économique marqué par l'inflation, les difficultés d'approvisionnement et de recrutement, les entreprises résistent et l'activité se maintient. Mais s'ajoutent à cela la crise énergétique et le spectre d'une récession qui fragilisent particulièrement les PME. Pour se développer, elles doivent composer avec des enjeux majeurs de digitalisation et d'investissement pour renforcer leur compétitivité. Pour y faire face, les PME ne pourront faire l'impasse sur une gestion des risques indispensable à leur résilience.

Modération

Mercredi 1er février

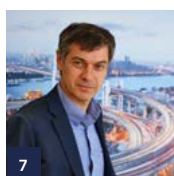
Nicolas Beytout, journaliste, Président de BeyMédias, (l'Opinion et l'Agefi)

Vendredi 3 février

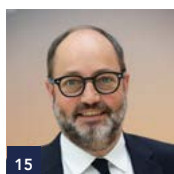
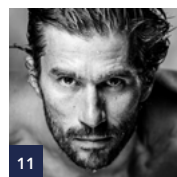
Cécile Desjardins, journaliste, L'Opinion

Programme complet et inscriptions sur : amrae-rencontres.fr

PARMI LES INTERVENANTS DES PLÉNIÈRES



- 1 Grégory Allard, président de Filhet-Allard
- 2 Karine Berger, économiste, secrétaire générale de l'Insee
- 3 Vinicio Cellarini, global head of customer and distribution management de Zurich
- 4 Anne Charon, directrice générale d'Everest Insurance en France
- 5 Fabrice Domange, président de Marsh France
- 6 Christophe Gelineau, directeur des affaires financières de Piveteau
- 7 Michel Josset, administrateur de l'Amrae et référent climat, président de la commission prévention et dommages, directeur assurances et prévention de Forvia
- 8 Jean-Marc Jancovici, ingénieur consultant en énergie / climat
- 9 Pascal Lamy, président émérite de « Notre Europe » Institut Jacques Delors
- 10 Patrick Martin, président délégué du Medef
- 11 Guillaume Néry, apnéiste
- 12 Général Paloméros, vice-président de la French American Foundation et commandant suprême pour la transformation de l'OTAN (2012-2015)
- 13 Georges Ugeux, PDG de Galileo Global Advisors
- 14 Jean Viard, sociologue
- 15 Oliver Wild, président de l'Amrae, directeur des risques et assurances de Veolia



Quelles conséquences pour le chef d'entreprise ? Quel pourrait être le rôle des entreprises qui ont fait de l'approche par les risques une stratégie de développement, auprès des PME qui sont souvent un acteur de leur supply chain ? Quel rôle pour l'assureur et l'état dans l'accompagnement de ces entreprises qui seront les ETIs de demain ? »

10h40 – 11h40 : Partage du risque en eau trouble

- Vinicio Cellarini, global head of customer and distribution management de Zurich
- Anne Charon, directrice générale d'Everest Insurance en France
- Fabrice Domange, président de MarshFrance
- Michel Josset, administrateur de l'Amrae et

réfèrent climat, président de la commission prévention et dommages, directeur assurances et prévention de Forvia

Recomposition du grand courtage, nouveaux arrivants sur le marché de l'assurance, nouvelle loi sur la création de captives de réassurance en France, mutuelle d'assurance cyber, tensions et efforts de l'industrie de l'assurance : le paysage est complexe alors que le tissu économique a besoin de clarté. Comment et avec qui travailler ? Quel partage du risque dans la chaîne de valeur ?

12h15 : Clôture des 30^{es} Rencontres du Risk Management

- Oliver Wild, président de l'Amrae

Jeudi 2 février 2023 - 30 ateliers

Les 30 ateliers du programme* seront en lien avec :

LE SUJET CLIMAT/ ENVIRONNEMENT :

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

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

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

L'ERM ET/OU LA COMPLIANCE

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

LES SUJETS CONCERNANT LE CAPITAL HUMAIN

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

LE THÈME CRISES/PCA :

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

NOUVEAUTÉ

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

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

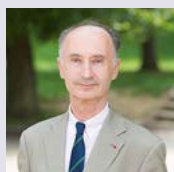
Les keynotes speakers



Mercredi 1^{er} février 2023

15h30-16h00 - Patrick Martin, président délégué du Medef

Chef d'entreprise, actionnaire majoritaire du Groupe Martin Belaysoud Expansion, fournisseur de l'industrie et de la construction dans l'Ain (1Md€ CA, 3 000 salariés).

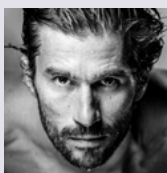


Vendredi 3 février 2023

10h - Jean-Luc de Boissieu, président du conseil d'administration de Smac Assurance.

A sa sortie de l'Ena, il effectue l'essentiel de sa carrière à la direction du Trésor avant de rejoindre le Secrétariat général de la

défense nationale en 1995 dont il sera chef du service Économie et Défense. Secrétaire général du Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA) de 1998 à juin 2014, il est élu en avril 2015 président du conseil d'administration de SMACL Assurances et de SMACL Assurances en janvier 2022.



11h - Guillaume Néry, apnéiste

Spécialiste de la plongée en poids constant. Il bat à quatre reprises le record du monde d'apnée en profondeur et reçoit deux fois le titre de champion du monde. Au terme d'un accident en 2015 due à une mauvaise mesure de l'organisation il arrête la compétition et se consacre désormais à la promotion de l'apnée en participant aux tournages de films et à la réalisation de photographies artistiques subaquatiques.

SWISS RE CORPORATE SOLUTIONS

UNE DISCUSSION HONNÊTE BASÉE SUR LE RISQUE

Fred Kleiterp, CEO EMEA Swiss Re Corporate Solutions, évoque la nécessité d'une collaboration plus étroite et d'un dialogue basé sur le risque entre assureurs et gestionnaires de risques.

C'est aussi l'occasion pour les assureurs, les assurés et les courtiers de s'engager dans une approche plus collaborative de la gestion des risques - ce que Fred Kleiterp, juge essentiel.

«Lors des rencontres du Ferma à Berlin il y a trois ans, c'était le début du «hard market», largement motivé par les sinistres d'ampleur et les catastrophes naturelles», explique Fred Kleiterp.

Depuis, le «hard market» a été confirmé et les défis auxquels sont confrontés les Risk Managers sont devenus encore plus grands. La pandémie est peut-être arrivée à son terme, mais les perturbations de la chaîne d'approvisionnement qu'elle a engendrées sont toujours d'actualité. À cela s'ajoutent la crise énergétique, la guerre en Ukraine et l'inflation mondiale. En outre, les pertes assurées liées aux catastrophes naturelles continuent d'augmenter, l'impact du changement climatique devenant plus visible.

Selon les données de l'Institut Swiss Re, entre 2013 et 2016, les pertes dues aux catastrophes naturelles et aux dommages causés par l'Homme s'élevaient à 48 milliards de dollars par an, alors qu'entre 2016 et 2021, ce chiffre a atteint plus de 117 milliards de dollars. Il est frappant de constater qu'au cours du seul premier semestre 2022, les pertes assurées dues aux seules catastrophes naturelles ont atteint 35 milliards de dollars, soit 22 % de plus que la perte moyenne des dix dernières années (29 milliards de dollars). Entre janvier et novembre 2022, ce chiffre atteint les 115 milliards de dollars.

La relation entre les Risk Managers et les assureurs s'est compliquée, alimentée par la perception que les assureurs se retirent du marché au pire moment possible. «Les Risk Managers ont été confrontés à une augmentation des prix et à une réduction de la capacité pour les catégories de risque critiques, je

peux donc comprendre leur perception», déclare M. Kleiterp.

Un engagement accru est nécessaire sur l'ensemble du marché et tous les acteurs du processus d'assurance doivent réexaminer les risques de manière plus approfondie, déclare M. Kleiterp.

«Nous avons besoin d'un dialogue plus axé sur les données et les risques. Il s'agit d'un effort conjoint entre les Clients (Assurés), les courtiers et les assureurs pour quantifier, évaluer et modéliser les risques dans le but d'améliorer l'atténuation des risques et d'optimiser les stratégies de rétention des risques ainsi que les solutions de transfert des risques», ajoute M. Kleiterp.

Une technologie collaborative axée sur les données

Jusqu'à présent, les acteurs du secteur ont principalement utilisé la technologie pour optimiser leurs propres processus et générer des économies de coûts, mais il est possible de remédier à l'inefficacité du secteur en utilisant la technologie de manière plus collaborative et en développant des normes communes.

À cette fin, Swiss Re Corporate Solutions a ouvert sa plate-forme internationale de programmes, PULSE, à des tiers afin de parvenir à une plus grande interopérabilité entre les systèmes, ce qui augmente l'efficacité et réduit les coûts.

Il existe également une opportunité importante en combinant les données et l'analytique pour fournir plus de transparence sur les paysages de risques évolutifs des Clients, permettant un dialogue plus fiable et plus approfondi sur les risques, y compris ceux actuellement plus difficiles à assurer, dit M. Kleiterp.



« Il ne suffit pas que les assureurs modélisent les risques dans l'intimité de leurs bureaux et proposent ensuite une capacité «X» à une prime «Y». Les risques sont toujours assurables, mais nous devons changer notre façon de faire. Nous allons faire le tour de la question ensemble et trouver des moyens pour permettre aux Risk Managers de reprendre le contrôle des risques sur la base de données partagées. Par exemple, pouvez-vous identifier et réduire les goulots d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement ? Comment le paysage des risques évolue-t-il au fil du temps en raison du changement climatique ? », explique-t-il.

«Créer de la transparence dans les expositions aux risques, les accumulations de risques et être capable de mieux quantifier et modéliser les risques, permettra aux Risk Managers de prendre des décisions plus éclairées sur l'atténuation des risques, la rétention des risques et le transfert des risques», dit-il. «Et la collaboration entre les partenaires du secteur ne pourra que conduire à des résultats encore meilleurs.»

Les stratégies alternatives de transfert de risque

Dans un environnement de marché difficile, de nombreuses alternatives permettent un transfert de risque efficace en plus de l'assurance

traditionnelle. Les captives, les programmes internationaux et les couvertures paramétriques sont des outils importants conçus pour optimiser les stratégies de transfert de risques. Pour les Clients qui ne possèdent pas encore de captive, par exemple, Swiss Re Corporate Solutions a développé la «captive virtuelle / Partial Self Insurance Primary», une structure qui imite le fonctionnement d'une captive et qui a connu une forte demande de la part des Clients, dit Kleiterp.

A l'occasion des rencontres de l'AMRAE 2023, Swiss Re Corporate Solutions France emmènera une importante délégation à Deauville, représentant presque toutes les branches d'activité, afin de répondre aux préoccupations du secteur de l'assurance.

«Le travail à distance nous a tous aidés à surmonter la pandémie, mais nous devons reprendre les réunions en face à face pour avoir une discussion honnête et ouverte sur les risques», explique M. Kleiterp. «Les Risk Managers sont critiques à l'égard du secteur de l'assurance. Le hard market a été une surprise pour beaucoup et cela n'aurait pas dû être le cas. Nous devons changer la façon dont nous faisons des affaires et nous concentrer sur le risque et pas seulement sur la capacité d'assurance, et nous devons faire collaborer la technologie et les données afin de pouvoir aborder ensemble les nombreux points sensibles ».

LIBERTY SPECIALTY MARKETS

ASSURANCE RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS : PARLONS-NOUS EN TOUTE « FRANCHISE » ?



EMMANUEL SILVESTRE,
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
LSME FRANCE
RESPONSABLE DE SOUSCRIPTION
RISQUES FINANCIERS EUROPE



Par le biais d'une interprétation extensive d'une jurisprudence ciblée et d'un régime présumé d'indemnisation par la société des frais de défense et dommages et intérêts encourus par son mandataire social, certains assureurs ont commencé à étendre l'application de franchises aux garanties couvrant la responsabilité personnelle de dirigeants d'entreprises françaises. Quels sont les enjeux d'une telle prise de position ?

Dans son arrêt du 18.10.2006⁽¹⁾, la Cour de cassation a en effet reconnu obligation pour l'employeur de prendre en charge les frais de défense pénale de son salarié au motif que « *investi par la loi du pouvoir de direction et de contrôle des salariés placés sous sa subordination juridique, l'employeur est tenu de garantir ceux-ci à raison des actes ou faits qu'ils passent ou accomplissent en exécution du contrat de travail* ». Toutefois, cette jurisprudence, réitérée en 2017⁽²⁾ et 2019⁽³⁾, ne s'applique qu'à la triple condition que le dirigeant soit salarié, ait agi dans l'exercice de ses fonctions et sans abuser de celles-ci à des fins personnelles. Sans aborder le fait que la société puisse à tout moment contester chacun de ces critères, cette prise en charge exclut tout contentieux civil avec des tiers puisque la mise en cause personnelle d'un dirigeant exige une faute séparable dont les caractéristiques depuis 2003⁽⁴⁾ restent inchangées : une faute intentionnelle, d'une particulière gravité et incompatible avec l'exercice des fonctions sociales.

Dès la fin des années 1950⁽⁵⁾, la jurisprudence avait estimé que la prise en charge des frais de défense du dirigeant par sa société était constitutive d'un abus de biens sociaux et ce, malgré l'accord préalable de l'assemblée générale d'actionnaires puis le remboursement des sommes ainsi avancées.

En outre, il convient d'avoir à l'esprit que la Haute juridiction a retenu que le délit d'abus de biens sociaux se trouvait caractérisé en l'absence de justification du caractère social de l'utilisation des fonds de la société⁽⁶⁾. Même si cette présomption semble

avoir été tempérée par la suite⁽⁷⁾, la prise en charge, par la société, des frais de défense d'un ancien dirigeant (même si non décidée par ce dernier pour son intérêt personnel) a été qualifiée comme étant contraire à l'intérêt de la société⁽⁸⁾.

Certaines compagnies stipulent dans leur contrat d'assurance responsabilité des dirigeants qu'elles n'appliqueront pas de franchise « *sauf si l'assuré a légalement la possibilité de demander à sa société de prendre en charge ses frais de défense et indemnités...* ». Sans aborder le fait que cette possibilité en France provient de la jurisprudence et non du législateur, cette disposition introduit une dangereuse distorsion entre le fonctionnement des couvertures ainsi accordées par la police et la réalité juridique de la vie des sociétés. S'il y a contestation ou si la société décide de ne pas prendre en charge ces sommes conformément à ses statuts, l'assureur pourrait néanmoins appliquer ces franchises au motif que l'entreprise serait tenue (légalement pour les USA et jurisprudentiellement pour la France) de le faire. L'enjeu est alors bien pire que de faire supporter une franchise, parfois libellée en millions d'euros, à une personne physique : il bloque la mise en jeu des garanties car l'assureur présumera, par sa stipulation, que l'entreprise prendra en charge ces sommes et attendra qu'elle effectue ces règlements pour ensuite la rembourser dans la limite des montants garantis déduction faite de la franchise. Dans la réalité, le dirigeant pourrait alors être privé d'indemnisation tant par sa société que par son assureur.

Heureusement, d'autres assureurs prennent soins d'éviter de telles insécurités juridiques dans leur contrat et n'appliquent de toute façon aucune franchise hors des Etats-Unis !

¹ Cass. Soc. 18 octobre 2006, 04-48.612

² Cass. Soc. 5 juillet 2017, 15-13.702

³ Cass. Soc. 7 novembre 2019, 17-31.337

⁴ Cass. Com. 20 mai 2003, 99-17.092

⁵ Trib. Corr. Seine 14 novembre 1958, D.1959.568

⁶ Cass. Crim. 28 novembre 1994, 94-80.524 et 94-81.818

⁷ Cass. Crim. 7 septembre 2022, 21-83.823

⁸ Cass. Crim. 6 juin 2007, Rev. Sociétés 2008. 151

ACTUARIAL & FINANCIAL SERVICES

FINANCIAL & ACCOUNTING SERVICES

STRATEGY & MANAGEMENT CONSULTING

CORPORATE RISK SERVICES

RISK MANAGEMENT

corporate risk services

La *practice Corporate Risk Services* permet aux entreprises de structurer leur programme d'assurance et d'intégrer des solutions de financement alternatives dans leur stratégie de gestion des risques. Notre trentaine de consultants experts à Paris et au Luxembourg proposent notamment :

- // la modélisation et quantification actuarielle des risques;
- // l'étude et la mise en place des captives;
- // la gestion des captives;
- // les services actuariels réglementaires associés (Solvabilité 2, provisionnement, tarification...).

Risk Management

La *practice Risk Management* délivre des expertises opérationnelles et méthodologiques en gestion des risques et conformité réglementaire :

- // identifier, évaluer, maîtriser et piloter les risques par des approches qualitatives & quantitatives ;
- // mettre en œuvre et maintenir une conformité réglementaire ;
- // contrôler les activités et déployer un dispositif de gestion des risques efficace et protecteur.

Notre centaine de consultants experts constituent un *pool* conseil majeur dédié à la transformation des dispositifs de gestion des risques et de conformité. Notre manifeste est d'inscrire nos clients dans une logique de continuité et de digitalisation de leur conformité, incluant l'intégration et le maintien de leurs dispositifs GRC, tout en challengeant en permanence chacun des dispositifs de maîtrise des risques.

CONSULTING & SOLUTIONS FOR
INSURANCE | BANK | CORPORATE

France | Luxembourg
optimind.com | optimind.lu

CITALID

CONFIANCE ET PRAGMATISME : COMMENT APPRENDRE À VIVRE AVEC LE RISQUE CYBER

Citalid, solution logicielle de pilotage du risque cyber, a levé 12M mi-2022 pour accélérer son internationalisation et mettre sa technologie au service de l'ensemble de l'écosystème. L'entreprise souhaite mettre sa pierre à l'édifice de la résilience de l'économie européenne en devenant le tiers de confiance de l'évaluation objective de ce risque.



MAXIME CARTAN,
CEO CITALID



Pouvez-vous nous présenter Citalid ?

Le risque cyber n'est pas près de s'atténuer. Les organisations doivent donc apprendre à vivre avec et à le traiter comme les autres risques : avec confiance et pragmatisme.

Citalid a créé une solution SaaS qui rend le pilotage du risque cyber dynamique, simple et justifiable. Grâce à notre expertise unique en renseignement sur la menace, l'approche quantitative devient accessible à toutes les organisations. Nous fédérons ainsi les Risk Managers, RSSI et assureurs autour d'un langage commun : celui de l'exposition financière. Cela nous permet d'éclairer les décisions d'investissements de sécurité et d'assurance cyber en simulant le ROI associé.

Pourquoi faire l'effort de quantifier le risque cyber ?

D'après une étude de notre partenaire Wavestone, le niveau de maturité cyber des organisations peine à atteindre la moyenne. Pour assurer la résilience de l'économie européenne, il est vital d'impliquer les décideurs. Les options pour cela sont : la carotte, le bâton ou un mélange des deux !

La carotte consiste à leur démontrer qu'un pilotage rationnel du risque cyber, pour soi-même comme ses fournisseurs, est un réel atout business et peut faire économiser plusieurs millions d'euros. C'est tout l'intérêt de notre solution.

Le bâton, c'est la réglementation. On peut citer l'exemple du secteur de la finance avec DORA (Digital Operational Resilience Act). Nous comptons bien aider les acteurs financiers et leurs prestataires à respecter cette nouvelle réglementation et assurer leur résilience en les accompagnant dans l'analyse des cybermenaces et des scénarios afférents.

Pourquoi pensez-vous qu'une approche européenne est nécessaire pour stabiliser le marché de la cyberassurance ?

L'étude LUCY de l'AMRAE montre à quel point le marché de la cyberassurance, maillon critique de la résilience, est instable. Et c'est logique : en l'absence d'un tiers de confiance capable d'évaluer objectivement le risque cyber, les assureurs ne peuvent que réagir par à-coups en fonction des sinistres et des conditions de marché.

Le rapport de la Direction Générale du Trésor a mis en lumière plusieurs pistes intéressantes. L'intégration de l'exposition au risque cyber des assureurs au sein du rapport ORSA (Solvabilité 2) et l'utilisation de méthodes innovantes de quantification vont dans le bon sens.

L'approche bayésienne développée par Citalid, qui est citée dans le rapport, permet ainsi de combiner dynamiquement données disponibles et jugements d'experts.

Des solutions se développent outre-Atlantique, mais la réalité du terrain y est radicalement différente : intensité de la menace, impacts financiers, régulation, etc. Sans même parler de souveraineté européenne, ces outils ne s'avèrent pas pertinents pour notre continent.

Une dernière initiative à mettre en valeur ?

Depuis le Covid, nous voulions aider les hôpitaux à faire face aux vagues d'attaques qui les ciblent. Nous allons très bientôt lancer un gros projet en collaboration avec le leader européen de l'assurance des établissements de santé. Stay tuned !

MS AMLIN

CAPTIVES : UN INTÉRÊT CROISSANT POUR LES ETI

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



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



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

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

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

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

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

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

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

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

Une solution adaptée aux ETI

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

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

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

HISCOX :

ACCOMPAGNER NOS ASSURÉS AVANT, PENDANT ET APRÈS LES CRISES GRÂCE À DES PRODUITS INNOVANTS

Dans un contexte toujours plus incertain, les risques pour les entreprises sont notamment financiers, sécuritaires, cyber, géopolitiques, de conformité, réputationnels et humains. Pour les aider à mieux les anticiper et y répondre, HISCOX, acteur incontournable de la gestion de crise, innove pour proposer des solutions toujours plus pertinentes. Explications de Sophie Cure, Head of Crisis Management Team de HISCOX.



SOPHIE CURE, HEAD OF CRISIS MANAGEMENT TEAM DE HISCOX



Quel est votre positionnement ?

Hiscox est un assureur international spécialisé réputé pour sa technicité et son offre large pour des risques spéciaux (Fine Art, Cyber, Spatial, Collection Cars, Gestion de crise).

La gestion de crise chez Hiscox c'est une expérience inégalée de 48 ans et de plus de 4 000 sinistres gérés partout dans le monde en partenariat avec Control Risks notre prestataire exclusif.

En France nous proposons à ce jour 3 produits de gestion de crise : l'assurance Kidnapping & extorsion (KR), l'assurance KR Piraterie maritime et Security Incident Response (SIR).

Contrairement aux idées reçues, ces produits ne sont plus réservés aux seules entreprises internationales exposées dans des pays réputés à risques. L'augmentation et la complexification des cas de menaces et d'extorsions touchent désormais largement l'Europe.

Concernant le produit SIR, de quoi s'agit-il ?

Pour faire face à l'évolution des risques, HISCOX mise depuis toujours sur l'innovation et SIR a été conçu pour aider les entreprises à faire face à 56 situations critiques et imprévisibles.

En effet, SIR couvre notamment des risques d'interruption et de dommages aux biens ; de conformité, fraude et réputation ; liés au personnel ; cyber et informationnels ; politiques ; d'extorsion. Par exemple : guerre, terrorisme, émeutes, violences sur le lieu de travail, corruption interne, fraude au contrat, détournement, confiscation, diffamation, espionnage industriel, harcèlement...

C'est un outil puissant de prévention et de réponse immédiate mis à la disposition des entreprises afin d'anticiper et de mieux gérer les crises. Nous les accompagnons ainsi dans la détection des « signaux faibles » au sein de leurs or-

ganisations afin de renforcer leur résilience. C'est une première ligne de défense très efficace.

Lancé en 2017, SIR est unique sur le marché et s'est rapidement imposé comme un produit pertinent et innovant pour nos assurés notamment à l'occasion des récentes crises sécuritaires, sanitaires et géopolitiques.

Innovant notamment car la police SIR peut être déclenchée en cas de suspicion ou allégation. Par exemple, si une entreprise suspecte une fraude dans l'une de ses filiales dans le monde, elle peut lancer immédiatement une enquête confidentielle. Cela permet non seulement d'anticiper un risque, d'en limiter les impacts ou de l'éviter. Et cela est valable pour l'ensemble des 56 événements couverts.

Enfin, cette dimension de prévention est inédite dans le monde de l'assurance, car, de manière générale, les assureurs interviennent après la survenance du sinistre.

Et pour conclure ?

L'imprévisibilité des crises nous oblige à rester humble. Elle oblige surtout les entreprises à être bien préparées pour y répondre et pour ne pas subir la volatilité financière inhérente à leur survenance.

La crise sanitaire récente nous l'a rappelé.

Les inquiétudes et points de tensions sont nombreux aujourd'hui dans un monde de plus en plus connecté. La survenance de prochaines crises majeures est inéluctable.

Les entreprises qui s'en sortiront le mieux demain sont celles qui auront su se préparer en amont et qui auront donc investi massivement dans la prévention et dans une solution complète de gestion de crise. L'assurance traditionnelle ne suffit plus, il faut voir plus loin et c'est ce qu'Hiscox fait à travers ces innovations.



Sidaction
ENSEMBLE CONTRE LE SIDA

**LE VIH NE FAIT PAS
DISPARAÎTRE L'AMOUR.
PAR AMOUR,
FAISONS DISPARAÎTRE LE VIH.
FAITES UN DON PAR SMS AU 92110
OU SUR SIDACTION.ORG**

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



NOTRE MISSION

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

Pour prévenir et maîtriser les risques de vos entreprises

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

Assurance

Performance

Formations certifiantes, diplômantes

Programmes courts

Formations intra-entreprise

Risques Maîtrise
Prévention

Bâle PCA Captive ERM
Gouvernance
Solvabilité Crise Conformité

En savoir plus : www.amraeformation.fr

Contact : amrae.format@amrae.fr - 01.42.89.32.72

Abonnement 2023*

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

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

☐ Non adhérent à l'Amrae : 74 € HT**

Adresse de livraison

Nom

Prénom

Entreprise

Adresse

Code Postal [][][][][][]

Ville

Tél.

E-mail

Date

Signature

ATOUT RISK MANAGER

Contact : Amrae
Service abonnement

80 boulevard Haussmann

75 008 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 2023).

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

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



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

Nos domaines de compétence

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

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

Naudet, un réseau mondial

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

Nous sommes des acteurs reconnus

au service des grands risques en
Dommages et en Responsabilité Civile :

- Aviation
- Industrie
- Distribution
- Cyber
- Lignes financières

En partenariat avec le réseau mondial Charles Taylor Adjusting.



Siège :

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





QBE Toujours prêt

Aidons les entreprises à renforcer leur résilience

[www.qbefrance.com](https://qbefrance.com)



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