

## Gestion des risques Géopolitique : la riposte s'organise

Brutalisation des rapports commerciaux, intensification des conflits, rivalités sino-américaines ; aucune entreprise ne peut désormais ignorer les risques géopolitiques. Dans les organisations, le sujet est devenu une variable du quotidien : **énergie, approvisionnement, marché, technologie...** Les changements sont rapides et les chaînes de valeur se fragilisent.

**D**epuis quelques mois, les risk managers doivent composer avec le retour du politique. « Nous sommes aujourd'hui dans une configuration où le politique reprend du poids. Dans le rapport de force, l'Europe est en retrait, tandis que Trump et la Chine occupent le devant de la scène », constate Philippe Waechter, directeur de la recherche économique chez Ostrum Asset Management. C'est la fin de la « mondialisation heureuse ». Celle-ci laisse place à une nouvelle ère, plus brute, plus conflictuelle où les rapports de force se multiplient et s'intensifient. Un tournant qui ne s'observe plus uniquement dans les relations internationales, mais également au cœur des décisions économiques.

Pour les entreprises européennes, ce ciel qui s'assombrit a pris une forme très concrète dès le mois de février 2022, avec le début de la guerre en Ukraine. En quelques mois, le continent a compris à quel point ses dépendances pouvaient être des vulnérabilités. Le conflit russo-ukrainien a conduit à un déplacement de la dépendance, comme l'explique Thomas Friang, directeur exécutif de l'Institut Géopolitique & Business de l'Essec : « en 2022, l'Europe a substitué sa dépendance au gaz russe par une dépendance au gaz américain. Le risque ne s'est pas évaporé, il s'est juste déplacé ».

Cette bascule de la dépendance de l'Europe vers les Etats-Unis fragilise le Vieux Continent dans un contexte de nouvelle donne commerciale. « L'Union européenne a été décidée pour "entuber" les Etats-Unis », déclarait Donald Trump, dès février 2025. S'en sont ensuite suivies de nouvelles tensions sur les droits de douane et la menace de mesures de rétorsion.

La vulnérabilité européenne se joue désormais aux quatre coins du globe : à l'Est, mais également aux Etats-Unis et en Chine. Le risque lié à Taïwan n'est pas anecdotique : il touche à la fois au commerce mondial, à la logistique et aux composants technologiques, autant de pans centraux des économies modernes. « La menace chinoise est aujourd'hui largement estimée par les entreprises européennes, met en garde Thomas Friang. La Chine continentale a une réelle volonté de réintégrer Taïwan et d'accélérer la désindustrialisation du continent européen ». Si ce risque venait à advenir, il aurait un impact majeur et immédiat sur l'économie mondiale. Selon une simulation développée par Bloomberg Economics, une guerre chinoise contre Taïwan coûterait au



Les directeurs des risques posent des questions sensibles et nourrissent la prise de décision afin qu'elle puisse déboucher sur des actions concrètes, voire sur un changement du modèle d'affaires.

monde plus de 10 trillions de dollars au cours de la première année, soit 10,2% du PIB mondial, davantage encore que la crise de la Covid-19.

La guerre commerciale a pour effet de faire sortir les entreprises de leur neutralité. « Pour sortir de la dépendance nord-américaine, il faut faire des choix stratégiques qui sont forcément aussi politiques », indique Philippe Waechter. La période actuelle balaie une croyance longtemps structurante : celle d'un monde stable, où certains scénarios restaient impensables. « Se posent aujourd'hui des questions qui n'avaient aucun sens il y a quelques mois. Finalement, il n'existe plus aucun environnement à probabilité zéro », tranche Philippe Waechter.

**Long terme.** Dans ce contexte, la neutralité des entreprises n'est plus une posture confortable. « Il faut bien avoir à l'esprit que la fin de la mondialisation heureuse marque un changement majeur pour les entreprises, insiste Thomas Friang. Désormais, une marque peut faire l'objet d'un boycott de la part de ses clients car elle est dotée à son Board d'un dirigeant de telle ou telle nationalité. Les entreprises qui pensaient qu'elles n'avaient pas de nationalité sont aujourd'hui condamnées à perdre ». A titre d'exemple, en France, le non-désengagement de l'enseigne Leroy Merlin en Russie a alimenté les appels au boycott. La plupart des entreprises doivent désormais arbitrer entre une vision politique à long terme et une rentabilité financière à court terme. C'est le cas notamment de l'industrie pharmaceutique, comme l'explique Philippe Waechter. « A l'heure actuelle, pour un laboratoire pharmaceutique, la tentation de s'implanter aux Etats-Unis est grande : moins de réglementation et la possibilité de commercialiser ses produits plus chers qu'en Europe ».

Dans le débat autour de la souveraineté, les réflexes restent comparables à ceux observés sur le risque climatique : tout le monde admet le danger, mais peu acceptent d'en payer le prix immédiatement.

Il y a pourtant eu des précédents. En 2021, les tensions sur les semi-conducteurs ont rappelé à quel point une dépendance industrielle peut se transformer en crise économique. Malgré les alertes, la question de la dépendance demeure un sujet hautement sensible et les arbitrages se font le plus souvent en fonction d'une rationalité à court terme : « Prenons l'exemple d'Air

*« Dans les entreprises allemandes, par exemple, l'annexion de Taïwan par la Chine continentale est un tabou. Au sein des entreprises les plus dépendantes, les équipes refusent tout simplement d'envisager ce type de scénario »*

France qui, pour équiper ses avions en wifi avait le choix entre l'opérateur américain Starlink et l'Européen Eutelsat. Air France a fait le choix de Starlink », déplore Philippe Waechter. Un choix que le groupe a justifié par la technique, Starlink offrant une meilleure couverture et une meilleure qualité de connectivité.

En réponse à la démultiplication des risques géopolitiques, rares sont les entreprises à avoir opté pour une stratégie de long terme. Stupéfaction et immobilisme sont sans conteste les mots qui aujourd'hui résumant le mieux l'état d'esprit des dirigeants européens. Selon la première édition du Géopolitique & Business publié par l'Essec Business School en septembre 2025, 97% des dirigeants à travers le monde, tous secteurs confondus, ont déjà connu un choc géopolitique venant perturber leur modèle économique. Cependant, toujours selon le même baromètre, seuls 6% des dirigeants ont engagé une transformation.

**Signaux faibles.** « Désormais, toutes les entreprises sont concernées, mais aucune n'est préparée, constate Thomas Friang. Pour l'heure, les entreprises sont simplement tétanisées, en état de sidération ». Cet immobilisme peut aller jusqu'au déni. « Dans les entreprises allemandes, par exemple, l'annexion de Taïwan par la Chine continentale est un tabou. Au sein des entreprises les plus dépendantes, les équipes refusent tout simplement d'envisager ce type de scénario », observe Thomas Friang.

Certaines, en revanche, osent se poser des questions sensibles, souvent sous l'impulsion du département risques. « Notre rôle est de nourrir la prise de décision afin qu'elle puisse déboucher sur des actions concrètes », explique François Beaume, président de l'Amrae. Egalement senior vice-président, en charge des risques et des assurances du groupe Sonepar, fournisseur de matériels et solutions électriques pour les professionnels, il pilote un observatoire des risques géopolitiques. Publié chaque trimestre et structuré avec le top management, il permet aux opérationnels présents dans 40 pays de faire remonter les grandes tendances macro et micro, mais également les signaux faibles. « Le sujet risque concerne l'ensemble des opérationnels et la totalité des équipes. Chacun et chacune doit s'en emparer et les risques doivent être intégrés dans le quotidien », souligne-t-il. « Face à la démultiplication des risques géopolitiques, il est urgent de réintégrer le sujet dans nos réflexions », abonde Philippe Waechter.

En pratique, le risque géopolitique doit être abordé au plus haut niveau de l'entreprise et guider les décisions stratégiques du Comex. Seule solution pour « élaborer des stratégies qui permettent de faire baisser le niveau de dépendance de l'entreprise », souligne Thomas Friang. A l'instar du risque climatique, cette façon de procéder pourrait avoir des incidences réelles sur les entreprises et aller jusqu'au changement du modèle d'affaires. Quid des ETI et des plus petites entités ? Si elles ne sont pas à l'abri du risque géopolitique, elles sont souvent moins exposées que leurs concurrents mastodontes. « Grâce à leurs chaînes de production plus courtes, elles sont beaucoup plus agiles que les grands groupes. Cette agilité les rend capables d'opérer un shift rapide de leur business model », conclut Thomas Friang.

Chloé Consigny

## Cyber, IA, rupture d'activité... Vers un monde en polycrises

**A LA QUESTION :** quelles sont les sources de risques opérationnels, juridiques et réputationnels pour les entreprises ? Les 3700 professionnels interrogés par Allianz en 2025 répondent en premier lieu les risques cyber (42%), puis les risques liés à l'intelligence artificielle (32%). En troisième position, ils avancent le risque d'interruption d'activité (29%).

Pour la toute première fois, l'IA fait ainsi une entrée dans le top 3 mondial des risques. « L'IA est devenue un sujet clé dans tous les métiers », constate Sarah Delhelle, responsable de la distribution chez Allianz Commercial France. Elle explique : « nous nous trouvons désormais à un tournant. L'IA va engendrer des transformations profondes. Cependant, pour l'heure, les risques restent méconnus, d'où une inquiétude qui grandit ». Au niveau mondial, l'IA fait donc désormais plus peur que le climat : dans ce baromètre Allianz 2025, les catastrophes naturelles arrivent en cinquième position, juste derrière le risque de régulation. « Il faut bien avoir à l'esprit que le risque climat n'en devient pas moins important.

Cependant, c'est un risque désormais connu et mesuré et donc potentiellement maîtrisé », estime Sarah Delhelle.

**Climat.** Dans son « Future Risks Report » 2025, réalisé auprès d'un panel de 26 000 répondants experts et grand public dans le monde, AXA met en lumière une bascule : si le changement climatique reste le risque numéro un à l'échelle mondiale, d'autres menaces approchent. L'instabilité géopolitique prend désormais la seconde place du classement, suivie du risque cyber, puis du risque IA. Le rapport AXA souligne un climat de vulnérabilité très majoritaire : 95% des experts et 93% des citoyens estiment que les risques ont augmenté au cours de ces dernières années. La confiance dans la capacité des Etats à gérer les crises reste faible : seuls 19% des experts et 16% des citoyens assurent faire entièrement confiance aux gouvernements nationaux pour gérer les crises à venir.

Élément notable, en Europe, le risque lié à l'instabilité géopolitique progresse, tandis que

le risque lié au changement climatique recule. Une situation liée à la guerre en Ukraine, mais pas seulement. En France, les experts constatent une augmentation de la vulnérabilité des organisations, liée à l'évolution du climat sociétal. « Le risque d'émeute constitue une source d'inquiétude pour les dirigeants qui opèrent en France », souligne Sarah Delhelle.

La menace est d'autant plus grande que le risque n'est plus couvert par les assureurs. Nous sommes désormais entrés dans un environnement de « polycrises » où les risques peuvent advenir simultanément et avoir des effets en cascade. Ainsi, désormais la possibilité d'une cessation d'activité, c'est-à-dire l'arrêt du business empêché par l'occurrence d'aléas extérieurs à l'organisation devient un scénario central pour les dirigeants. En conséquence, dans les cartographies des risques, les scénarios imbriquent différents risques. Le risque climatique, le choc géopolitique et l'attaque cyber pouvant advenir de façon concomitante.

### Les sept principaux risques actuels

En 2026, sondés ayant classé ces risques comme important, en % des réponses



\* Les données entre parenthèses indiquent la différence de rang par rapport à l'année précédente.

« L'OPINION » / SOURCE : ALLIANZ

C.C.

# Evénements climatiques: une année pour souffler

Légère accalmie après les fortes turbulences de 2024 : sur le front des catastrophes naturelles, 2025 a été nettement plus clémente que l'année précédente. Cette respiration, ajoutée aux réserves financières budgétées et à un niveau de compétition actuellement plutôt intense, génère une baisse des tarifs des réassureurs de l'ordre de 10 à 15%.

LE BILAN MONDIAL des catastrophes naturelles en 2024 avait été particulièrement lourd, plaçant l'année comme la troisième la plus coûteuse depuis 1980, après 2005 (Katrina) et 2017 (nombreux ouragans). Une facture de 350 milliards de dollars de pertes économiques pour 145 milliards de pertes assurées. D'après les premiers calculs publiés par les réassureurs et grands courtiers internationaux, 2025 a été beaucoup plus calme, avec des pertes assurées estimées aux alentours des 107 milliards de dollars (dont près de 85% concernent les Etats-Unis et 6% environ l'Europe) pour des pertes économiques globales de l'ordre de 200 milliards de dollars.

L'année 2025 avait démarré fort avec les incendies de Los Angeles, qui ont représenté près de la moitié des pertes américaines assurées. Elle s'est ensuite avérée finalement bien plus clémente qu'attendu, aucun ouragan n'ayant impacté le sol américain. A noter néanmoins

**« Certes, 2025 a généré des niveaux de pertes assurées bien inférieurs à 2024 mais nous en sommes tout de même à six années consécutives supérieures à 100 milliards de dollars... Nous devons donc rester très attentifs, améliorer encore nos modèles »**

L'ouragan Melissa, qui a frappé notamment la Jamaïque, les Bermudes, les Bahamas etc., représentant des pertes assurées estimées à 2,5 milliards de dollars par Swiss RE. Parmi les



Habitants de Lacovia Tombstones (Jamaïque) devant l'ampleur des dégâts causés par l'ouragan Melissa, le 29 octobre 2025.

autres catastrophes naturelles 2025 notables, les dégâts importants provoqués par des inondations violentes en novembre dernier en Asie du Sud-Est notamment au Vietnam, en Thaïlande, au Sri Lanka et en Indonésie.

**Effet cumulatif.** Les orages ont, par ailleurs, généré plus de 50 milliards de pertes assurées dans le monde, confirmant la tendance haussière de ce type de sinistres ces dernières années. « L'urbanisation des zones à risque, la hausse de la valeur des biens immobiliers, l'augmentation des coûts de construction et des facteurs tels que la vétusté des toitures font de ces orages un risque majeur pour les assureurs. (...) il est essentiel pour les assureurs de prendre en compte l'effet cumulatif d'événements fréquents, à faible sinistre, ainsi que l'augmentation de la valeur des biens immobiliers et des coûts de réparation. Une vision plus globale de ce risque est indispensable pour garantir une souscription et une gestion des risques adéquates », rappelle Batz Grollimund, responsable des risques catastrophes naturelles chez Swiss RE.

Le bilan Cat Nat 2025, meilleur que celui de 2024, ne doit néanmoins pas faire perdre de vue que les turbulences - sans mauvais jeux de mots - restent menaçantes. « Certes, 2025 a généré des

niveaux de pertes assurées bien inférieurs à 2024 mais nous en sommes tout de même à six années consécutives supérieures à 100 milliards de dollars... Nous devons donc rester très attentifs, améliorer encore nos modèles et notre vision du risque, alerte Maria Brohmi, responsable P&C Western Europe & Middle East and Africa pour SCOR. Chez SCOR, nous avons une équipe R&D qui travaille sur ces sujets afin d'accompagner nos clients assureurs, et donc leurs clients ».

**Tarifs ajustés.** Cette relative accalmie vient consolider le cycle baissier des tarifs pratiqués par les réassureurs, de l'ordre de 10 à 15% sur les renouvellements 2026, selon les constatations du courtier Aon, mais elle n'en est pas la cause unique. Ni même principale. « Cette baisse des tarifs à deux chiffres ne peut certainement pas s'expliquer uniquement par la diminution des pertes enregistrées en 2025 sur les catastrophes naturelles, ce critère seul

ne jouerait que sur quelques pourcents. En revanche, le nombre plus important d'acteurs présents sur le marché, avec des fortes ambitions de croissance, provoque une compétition accrue et donc des tarifs ajustés », observe Emmanuel Le Floch, directeur général d'Aon Réassurance Solutions Paris. Selon lui, cette tendance devrait se poursuivre en 2027, mais les assureurs doivent se préparer « à une accélération des cycles plus intenses et plus courts à la hausse et à la baisse ».

Quel impact en bout de ligne pour les entreprises ? « Nous avons observé, depuis plusieurs années, une désynchronisation, voire une décorrélation entre les cycles en assurance et réassurance. Les difficultés rencontrées par les assureurs ou réassureurs pour atteindre leur business plan devraient néanmoins se traduire en une concurrence toujours forte et de probables baisses lors des renouvellements 2026/2027. »

Stéphanie Gallo Trouleure

## Un nouvel outil pour mesurer son risque climat

Le changement climatique a désormais des effets réels sur l'activité économique : aucune entreprise n'y échappe, quels que soit sa taille ou son secteur d'activité. « Prenons les vagues de chaleur : elles créent du stress hydrique et peuvent conduire à des arbitrages publics, parfois au détriment des entreprises », constate Michel Josset, président de la commission « Prévention et Dommages » de l'Amrae. Et sans fillet. « Si les autorités décident de couper l'alimentation en eau, alors la perte d'exploitation n'est pas assurable ».

Si la plupart des grandes entreprises se sont aujourd'hui munies d'outils sophistiqués pour appréhender cet aléa, les petites et moyennes entreprises semblent souvent démunies face à leurs risques climatiques. Pour les aider, l'Amrae, l'Ademe et la Direction générale des entreprises (DGE, Bercy) ont récemment mis en place un nouvel outil : « Ma Carto Climat ». On parle beaucoup de décarbonation, mais, pour l'heure, rares sont les entreprises à se pencher sur le sujet de l'adaptation », souligne Sandrine Berthet, déléguée à la transition écologique auprès du Directeur général des entreprises.

Gratuite et disponible en ligne, « Ma Carto Climat » aide les entreprises et les acteurs publics à réaliser un auto-diagnostic des risques climatiques physiques pesant sur eux. Objectif : inciter les décideurs à intégrer l'adaptation au changement climatique dans leurs prises de décisions et leurs investissements.

Pour ce faire, « Ma Carto Climat » se décline en trois temps. Tout d'abord, l'exploration des futurs climatiques selon différents horizons de temps (2030, 2050, 2100), puis l'évaluation de la sensibilité climatique d'un maillon de la chaîne de valeur, c'est-à-dire sa propension à être impactée par un aléa, sans tenir compte des actions qui pourraient déjà avoir été mises en œuvre pour réduire la vulnérabilité.

Enfin, l'outil permet d'évaluer la capacité d'adaptation de l'organisation et les plans d'action mis en œuvre afin de réduire les impacts potentiels de la survenance de l'aléa. « Simple, gratuit et ergonomique, cet outil va permettre de faire émerger des points de vigilance. L'entreprise pourra alors travailler à réduire son exposition », conclut Michel Josset.

Chloé Consigny

# Responsabilité civile professionnelle: tempête en vue ?

Aux Etats-Unis, la mise en cause de la responsabilité civile des entreprises devant les tribunaux leur coûte parfois plusieurs milliards de dollars. La tendance semble gagner l'Europe : le nouveau cadre juridique qui s'instaure est de nature à favoriser l'explosion des litiges, notamment sur les PFAS.

2,1 MILLIARDS DE DOLLARS. En 2025, Bayer - qui a fait appel - a été condamné par un jury de l'Etat de Géorgie à verser la somme à un plaignant atteint d'un cancer. Le désherbant Roundup, produit par l'entreprise américaine Monsanto - rachetée par le géant allemand en 2018 -, a été reconnu à l'origine de la maladie. « Aux Etats-Unis, on ne parle plus de verdicts nucléaires mais thermonucléaires, tant l'inflation sociale se traduit par des coûts de procédure et des montants de dommages astrono-

**« Par essence, la responsabilité civile des entreprises se niche dans de très nombreux sujets de société et certains deviennent de plus en plus prégnants »**

miques », constate Isabelle Dufort, directrice du département RC (responsabilité civile), chez le courtier Marsh France.

Outre-Atlantique, le phénomène s'est littéralement emballé : les pertes en responsabilité civile professionnelle ont augmenté de 11% par an entre 2018 et 2023, pour atteindre

143 milliards de dollars, d'après l'Institut Swiss Re. Matrice de cet emballement, un système judiciaire qui alimente la machine, combinant jurys populaires, cabinets d'avocats spécialisés et dispositif de financement. Aujourd'hui, Australie, Royaume-Uni et Canada sont eux aussi atteints par cette inflation sociale, leurs systèmes judiciaires étant proches de celui américain, selon Swiss Re. Résultat, les entreprises dont l'activité se déroule dans ces pays sont déjà confrontées à ce phénomène potentiellement désastreux en cas de litige (y compris sur le plan réputationnel) et, dans tous les cas, générateur de complexité et de coûts. Par exemple, « le simple fait de réaliser un chiffre d'affaires assez important aux Etats-Unis impacte la tarification des assureurs avec, par exemple, des franchises plus élevées », constate Ersida Ago, présidente de la commission « Responsabilités » à l'Amrae, Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise.

**Tendances.** Au-delà de ce périmètre géographique ? Globalement, « nous ne sommes pas dans une période critique. Nous ne constatons pas de tension particulière sur le marché de l'assurance de la RC », rassure Ersida Ago. Les chiffres de la réassurance, boussole du secteur, le confirment : le risque RC représente environ 10% de la prime de réassurance non-vie en France, une proportion qui reste stable, tout comme le montant des primes (environ 500 millions d'euros en 2024 et 2025), d'après l'Apref (Association des professionnels de la réassurance).

Toutefois, l'Europe pourrait - assez vite - rejoindre l'Amérique. « Par essence, la responsabilité civile des entreprises se niche dans de très nombreux sujets de société et certains deviennent de plus en plus prégnants », souligne



Le géant allemand de l'agrochimie Bayer a été condamné par un tribunal américain à verser la somme de 2,1 milliards de dollars à un plaignant atteint d'un cancer.

Alexis Valleron, président de l'Apref. De fait, le nombre de litiges concernant les causes de l'environnement et du changement climatique augmente.

Par exemple, le chimiste Arkema est régulièrement attaqué devant les tribunaux pour contamination des eaux. Et un premier verdict, récent, a de quoi épouvanter les risk managers. En 2025, les anciens dirigeants de Miteo, chimiste, ont été condamnés à un total de 141 ans de prison, et l'entreprise à 64 millions d'euros d'indemnisation pour « empoisonnement des eaux » et « désastre environnemental », par un tribunal italien.

Par ailleurs, souci de la santé et de la sécurité des consommateurs oblige, les entreprises

font face à des coûts croissants de retrait de produits défectueux dans l'agroalimentaire et dans l'automobile, en particulier. Ces tendances sociétales qui s'affirment pourraient prendre une nouvelle ampleur à la faveur de deux changements juridiques majeurs. Tout d'abord, une évolution forte du cadre judiciaire, fruit de la transposition (en 2025, pour la France) de la directive européenne sur les actions représentatives. « Elle va rapprocher le modèle européen de celui américain. A moyen terme, cela peut aboutir à une forte augmentation des litiges et des montants demandés », met en garde Ersida Ago.

**Jurisprudence.** Deuxième changement, la nouvelle directive sur la responsabilité des produits défectueux, dont la transposition est prévue pour fin 2026. Elle élargit considérablement le périmètre et la portée du texte précédent. En particulier, elle devrait favoriser les litiges concernant les PFAS », analyse Isabelle Dufort. Ce groupe de plusieurs milliers de produits chimiques synthétiques, utilisés depuis des décennies dans l'industrie, est aujourd'hui considéré comme dangereux pour la santé et l'environnement. Chez les entreprises et les assureurs, « le risque lié aux PFAS est identifié mais il n'est pas encore pleinement appréhendé : il comporte de très nombreuses incertitudes », analyse Quentin Charluteau, associé chez Simmons & Simmons, cabinet d'avocats, qui constate que les clauses d'exclusion ou sous-limites d'indemnisation prévues sur ce sujet depuis trois ans environ par les assureurs n'ont pas encore subi l'épreuve des procès. « Pour l'instant, il n'existe pas de jurisprudence. On a parfois le sentiment d'être quelques minutes avant la tempête », conclut Quentin Charluteau.

Anne Daubrée

## Montée en puissance du pilotage chez Legendre

JUSQU'EN 2021, le groupe français de construction et promotion immobilière Legendre n'avait pas vraiment de stratégie de pilotage des risques. Les arbitrages de couverture ? Ils étaient presque entièrement délégués à son assureur historique. Une routine devenue hasardeuse pour assurer la pérennité d'un groupe affichant 80 printemps. Décision a donc été prise il y a quatre ans, par le Comex, de professionnaliser ce sujet via la création d'un poste de directeur des risques et des assurances pour lequel a été recrutée Sylvie Guichaoua.

« Cette décision a été prise en raison de la forte évolution du groupe. L'entreprise était passée en cinq ans de 630 millions d'euros de chiffre d'affaires à un milliard d'euros, retrace-t-elle. Cette croissance s'est traduite par des projets unitaires de plus en plus importants financièrement et de plus en plus complexes techniquement et contractuellement. Cela nécessitait un pilotage des risques plus précis. Par ailleurs, côté assurances, le groupe s'appuyait depuis très longtemps sur un partenaire historique mais, avec la croissance, Legendre était sorti du cœur de cible - comme des capacités d'expertise - de celui-ci ».

Sous la ligne hiérarchique du directeur général finances, la nouvelle directrice des risques a donc pris le sujet en main. Une cartographie des risques a été réalisée il y a trois ans, concernant dans un premier temps les seuls risques assurables. « Cette cartographie était indispensable. Deux ans après mon arrivée, notre assureur historique s'est retiré du secteur de la construction. Nous avons lancé un appel d'offres avec notre courtier Marsh et travaillé avec lui sur les principales polices. Mais pour cela, nous avions besoin de mieux connaître et caractériser nos risques », détaille-t-elle.

**Collecte des données.** Et d'illustrer : « Par exemple, avec notre division Legendre Investissements, nous gérons des actifs immobiliers. Lorsque le précédent assureur a résilié la police dommages, nous avons constaté que nous étions en capacité de donner la valeur vénale, mais pas les informations intéressant de futurs partenaires assureurs, comme la valeur de la reconstruction à neuf, l'activité des locataires etc. » Pour mener ce travail de caractérisation, de collecte et de gestion des données, un

investissement a été consenti dans un système d'information de gestion des risques et dans une mission confiée à Senoe, spécialiste de la valorisation du patrimoine immobilier.

Selon Sylvie Guichaoua, le retour sur investissement de l'ensemble de ce travail est aussi bien qualitatif que quantitatif. « La professionnalisation de la gestion des risques et des assurances nous conduit aujourd'hui à travailler avec des assureurs de premier rang (SMA, Allianz, Axa...) et nous pouvons ainsi profiter de leur expertise. Cela permet aussi de renforcer nos positions dans nos échanges avec nos partenaires ». Comme toute entreprise, Legendre arbitre chaque année entre les risques qu'il choisit de déléguer et ceux qu'il préfère assumer (et sur lesquels il souhaite rester discret).

Mais, dans tous les cas, insiste Sylvie Guichaoua, s'assurer n'exonère en rien de la prévention. Par exemple, l'unité « QSE » de la division construction est constituée d'une vingtaine de correspondants présents au quotidien sur les chantiers pour sécuriser les chantiers et faire de la prévention auprès des opérationnels.

Stéphanie Gallo Triouleyre

## La supply chain en équilibre sur un fil



SIPA PRESS

L'assèchement du Rio Negro a paralysé l'usine Michelin de Manaus, qui n'est accessible que par barge.

« LIBERATION DAY » trumpien, frappes israéliennes à Doha, enlèvement du conflit en Ukraine, inondations au Pakistan, Indonésie... 2025 l'illustre, les chaînes d'approvisionnement (supply chain) sont entrées dans une ère de turbulences inédite. « Les risques géopolitiques et ceux liés aux changements climatiques sont en tête des préoccupations. Devenus permanents, ils ont la puissance de perturber toute la chaîne : fournisseurs, accès aux matières premières, logistique... », explique Salima Haddour Runacher, coordinatrice de la chaire « supply chain du futur » de l'École nationale des ponts et chaussées.

Les risques géopolitiques figurent en première place du « top 10 des risques supply chain », en 2025 comme en 2024, confirme le Baromètre annuel du cabinet de conseil en management Kyu. Sur le terrain, Argon Consulting, conseil en stratégie et transformation des opérations, constate les difficultés croissantes de ses clients. L'un d'eux, dans le BTP, commercialise des échafaudages. Leurs planchers en contreplaqué produits en Finlande contenaient une colle dont l'un des composants venait de Russie. Du jour au lendemain, avec les sanctions européennes succédant à l'invasion poutinienne en Ukraine, le marché mondial du contreplaqué a subi un choc. Il a été nécessaire d'élaborer un substitut au composant russe. « L'événement concernait un élément de rang 3 ou 4 dans la chaîne d'approvisionnement. Il n'avait pas été anticipé. Les risques géopolitiques sont imprévisibles, instables, contrairement à ceux qui découlent du changement climatique qui peuvent plus facilement être modélisés », analyse Jean-Pierre Pellé, associé chez Argon Consulting.

**Simulations.** Ainsi, en 2025, France Supply Chain, une association qui réunit de nombreux acteurs du secteur, s'est livrée à un exercice de « design fiction » : à quel monde fait de sécheresses, conflits liés au climat... vont devoir s'adapter les chaînes d'approvisionnement en 2040 ? Les professionnels, qui subissent déjà les conséquences du changement climatique, s'inquiètent. Michelin, par exemple, a vu son usine de Manaus, au Brésil, réduire fortement son activité durant plusieurs semaines, en 2023 : elle n'est accessible que par barge via le Rio Negro, affluent du fleuve Amazone, qui était à sec ! A présent, « la prise en compte du risque climatique est identifiée comme une priorité. Il y a un an et demi, le comité exécutif de Michelin a demandé à l'équipe de gestion des risques de chiffrer le coût de l'adaptation de l'entreprise au changement climatique », explique Matthias Lutz, directeur qualité supply chain pour le groupe.

Une équipe effectuée des simulations à horizon 2030 et 2050 sur les 7 000 sites de l'entreprise et les routes qui les séparent, évalue les adaptations nécessaires et leur coût. Des chantiers sont déjà en cours. Néanmoins, « dans l'entreprise, les décisions sont prises sur la base d'une analyse de risques multicritères. Avant d'investir sur un nouveau site, par exemple, nous intégrons les facteurs climatiques, géopolitiques mais aussi d'autres types de risques », complète Matthias Lutz. De nombreux phénomènes qui inquiètent les entreprises, montre le baromètre Kyu. Parmi eux, les cyberattaques, dans certains cas liées aux risques géopolitiques, sont jugées de plus en plus menaçantes, l'essor de l'IA aidant.

Anne Daubrée

## Ipsen : gestion sur ordonnance

COTÉ SUR EURONEXT Paris, le groupe biopharmaceutique français Ipsen a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros avec 5200 salariés. Ses aires d'intervention ? L'oncologie, les maladies rares et la neurologie. Forcément, avec un « tel terrain de jeu », mondial de surcroît, Ipsen est soumis à des risques importants. Une position qui l'a amené, depuis des années, à manager ses risques au cordeau.

Et cela commence par une solide cartographie des risques. « Tous les ans, nous menons deux démarches complémentaires : ascendante et descendante. La première est réalisée avec chaque pays, site, division. La seconde, avec le Comité de direction. Puis nous croisons les deux analyses pour obtenir une cartographie propre à chaque entité. Nous produisons par ailleurs une cartographie globale qui, après validation par le comité de direction, est soumise au comité d'audit du Conseil d'administration. Cette cartographie englobe les risques assurables et les risques non assurables », explique Anne Piot d'Abzac, chief risk officer d'Ipsen depuis 2013 et à la tête d'une équipe de quatre personnes (deux en charge des assurances, deux en charge de la cartographie). « Cet exercice a un objectif de conformité, mais va bien au-delà. Pour l'ensemble des opérateurs, il s'inscrit dans la nécessité de prendre du recul sur les menaces liées aux risques auxquels nous sommes confrontés, tout comme ils le font pour les opportunités ».

**Comex.** Une vingtaine de risques majeurs ont été identifiés, et sont listés dans le document d'enregistrement universel du groupe :

risques opérationnels (concurrence, accès au marché, cyberattaques, RH, etc.), industriels et environnementaux (supply chain, etc.), légaux et réglementaires (contrefaçons, propriété intellectuelle) mais aussi financiers (risque de change, contrepartie, volatilité du cours des actions). Chacun est suivi par un membre du Comex, qui construit un plan d'actions, décliné tout au long de l'année. Au-delà de cette gouvernance, trois lignes de défense ont été mises en œuvre. En première ligne, les opérations et fonctions support. En deuxième ligne, le contrôle interne, le risque et les assurances, l'éthique, la qualité. En troisième ligne, l'audit interne. L'ensemble se coordonne notamment au sein du comité des risques piloté donc par Anne Piot d'Abzac.

« Aujourd'hui, nos grands enjeux de risque concernent, comme pour la plupart des acteurs internationaux, la cybersécurité, la géopolitique, la pression réglementaire et les risques de rupture d'approvisionnement - notre objectif étant d'assurer à nos patients l'accès à nos médicaments. Notre ambition est de mettre constamment notre démarche de risk management au service de la stratégie d'entreprise. Nous avons, par exemple, défini nos niveaux d'appétence au risque. Pour les opportunités de développement, nous acceptons une prise de risque calculée. Pour les risques liés à l'éthique, à la sécurité et la confiance, nous sommes en revanche sur une position de maîtrise maximale », détaille-t-elle.

Les couvertures sont adaptées chaque année, en fonction de l'évolution du profil de



IPSEN

Spécialisé en oncologie, maladies rares et neurologie, Ipsen est soumis à des risques importants.

risques du groupe. Ce dernier se fonde pour cela sur sa cartographie globale, sur des études d'impact de potentiels événements majeurs, pour chaque site industriel, ainsi que sur des études actuarielles et un benchmark avec ses pairs et des entreprises comparables. Enfin, le groupe s'appuie également sur sa captive de réassurance, Ipsen Ré, créée en 2006 : la structure finance notamment une partie du programme Responsabilité Civile Générale et Produits.

S. G. T.

## Cepovett, observateur privilégié des incertitudes

Cyber, sécurité des données, réglementation, épisodes de chaleur, tensions géopolitiques... À mesure que les cahiers des charges se durcissent, le fabricant de vêtements professionnels devient un baromètre discret des crises.

ETI FAMILIALE implantée à Lyon, l'entreprise Cepovett fabrique des vêtements professionnels depuis 1844, notamment sous la marque Lafont. Une longue histoire qui lui a permis de développer une approche pragmatique des risques. En l'absence de directeur des risques, c'est Marc Jacouton, responsable du développement durable et des relations extérieures pour le groupe, qui planche sur le sujet, aux côtés des responsables qualité et conformité.

« Nous avons réalisé notre propre cartographie des risques : il ne s'agit pas d'un outil logiciel complexe, mais d'un modèle élaboré en interne. Notre approche est très segmentée : chaque service, chaque département, gère ses risques. Ainsi, le cyber et la sécurité data sont suivis par les responsables informatiques, le risque financier par la direction financière et

la logistique porte le risque entrepôt. Chaque risque est donc ramené aux responsabilités métiers. Chaque direction peut ainsi faire bouger la carte et les sujets sont ensuite consolidés en comité de direction. Nos risques les plus importants sont ceux de nos clients », ajoute-t-il.

Comme ses clients, le groupe est donc en première ligne sur le sujet des évolutions réglementaires. « Les vêtements professionnels engagent la responsabilité des employeurs. Au fil des années, nous avons constaté une forte augmentation des critères retenus dans le cahier des charges, à mesure que de nouvelles normes étaient instaurées », explique Marc Jacouton.

**Climat.** Au second rang des préoccupations des donneurs d'ordre, le risque climatique. « Le sujet climatique est désormais flagrant dans certains métiers. Par exemple, dans le secteur du BTP, nous devons être à même de produire des vêtements techniques sécurisés, mais légers, permettant de faire face aux épisodes de grand chaleur », poursuit le directeur RSE. Pour autant, le sujet est pris en compte plus a posteriori qu'a priori. « Le critère prix reste le critère numéro un de la majorité de nos don-

neurs d'ordre. Le sujet environnemental est, certes, très important mais pas au détriment du coût du produit ».

Par son activité, Cepovett est également un observateur privilégié des nouvelles tensions géopolitiques et de la montée du « risque émeute ». « Nous équipons la gendarmerie et la police, et nous avons observé de réels changements dans le cahier des charges. Il y a quelques années, la requête était d'abord de fournir des vêtements en coton et polyester. Désormais, les tenues doivent être plus résistantes : nous observons une technicité accrue dans les exigences du cahier des charges », explique Marc Jacouton. Très concrètement, les vêtements des forces armées, qui devaient jadis résister aux pavés, doivent désormais protéger face à d'autres projectiles tels que les jets d'acide et les flammes.

Autre élément sensible : en tant que fournisseur de l'armée et de la gendarmerie, la force de production de Cepovett pourrait être préemptée. « Nous avons des usines avec des capacités de réserve », indique le directeur RSE. Autant dire que l'entreprise est très attentive à l'évolution du risque géopolitique...

Chloé Consigny

# Assurance : le marché s'assouplit mais les exclusions sectorielles demeurent

OUF ! EN 2025, le marché de l'assurance s'est assoupli sur la majorité des lignes. « Cette amélioration, particulièrement visible depuis septembre, reflète une dynamique favorable qui a permis d'offrir à nos clients de nouvelles opportunités en matière de couverture et de conditions », indique Sandra Magny, directrice des marchés chez Marsh France. Même son de cloche au sein du courtier Diot-Siaci où les experts font état d'un marché baissier sur la branche IARD, avec parfois des baisses à deux chiffres pour les grands comptes.

Les ETI conservent de bonnes marges de négociation, tandis que pour le mid-market, c'est-à-dire les grosses PME et les petites ETI, la tendance est stable. Dans le détail, tous les risques ne profitent pas de la même embellie. Qualité des risques, niveaux de sinistralité et nature des activités restent au cœur de la fixation des grilles tarifaires. Certains segments échappent à l'assouplissement, tandis que d'autres s'orientent fortement à la baisse.

### LE CYBER BAISSÉ, L'IA INTERROGÉ

Parmi les lignes les plus favorables aux entreprises actuellement, le cyber se distingue avec des primes en forte baisse. Depuis cinq années, le sujet caracole en tête des risques identifiés par les organisations à l'échelle mondiale au sein du baromètre Allianz. « C'est un risque désormais connu et assurable. Par ailleurs, nous avons vu l'arrivée sur ce marché de nouveaux entrants avec des solutions très spécifiques. Cette augmentation du nombre d'acteurs a participé à faire baisser les tarifs », analyse Khalid Lahraoui, directeur exécutif chez Accenture, responsable de l'activité assurance au niveau mondial. Après une situation de carence de capacités, l'offre en cyber est aujourd'hui plus vaste et permet des baisses de prix importantes. Ce qui n'empêche pas, néanmoins, les assureurs de conserver une haute exigence sur les critères de souscription.

Un autre risque est aujourd'hui difficile à assurer, faute de contours stabilisés. Il s'agit du risque lié à l'intelligence artificielle. « Les risques liés à l'intelligence artificielle mettent en cause plusieurs garanties et plusieurs lignes de business. Pour l'heure, nous n'avons pas du tout de vision claire. Toutes les organisations sont en phase d'apprentissage sur la portée de l'IA », explique Sarah Delhelle, responsable de la distribution d'Allianz Commercial France.

### L'AUTOMOBILE, LE BOIS ET L'AGROALIMENTAIRE SE CRISPENT

Certains secteurs restent moins sujets aux baisses tarifaires. « A titre d'exemple, c'est le cas des secteurs du bois, du traitement de déchets, en dommage, des équipementiers automobiles ou de l'agroalimentaire, en responsabilité civile, ainsi que des activités de transport de personnes en auto. Il est également compliqué de trouver des garanties en RC avec exposition aux Etats-Unis », constate Sandra Magny. L'automobile échappe en effet totalement aux baisses tarifaires : pour la couverture de flottes automobiles, l'augmentation moyenne constatée est de 4,5%. Elle est largement portée par l'inflation des coûts de réparation.

Les prix se crispent également pour les secteurs WWF (pour Wood, Waste & Food, soit

*Dans un contexte d'augmentation du risque géopolitique, les assureurs sont également de plus en plus regardants quant à l'exposition « pays »*

bois, déchets et agroalimentaire). « Il s'agit là de trois secteurs très emblématiques des risques volatils. Il y a donc beaucoup moins d'opportunités de baisse et l'on conserve une réelle tension tarifaire », indique Frédéric Durot, managing director BA Global P&C, Diot-Siaci.

### NOMBREUSES EXCLUSIONS

Dans un contexte d'augmentation du risque géopolitique, les assureurs sont également de plus en plus regardants quant à l'exposition « pays ». « Ainsi, les garanties SRRC (grèves, émeutes, troubles civils) sont parfois difficiles à obtenir, en fonction des pays », indique Sandra Magny. En France, c'est le risque d'émeutes qui est désormais très difficilement couvert. « Les établissements publics peinent à obtenir une couverture pour ce risque aujourd'hui. Bon nombre de maires sont uniquement couvertes pour le risque d'incendie », constate Sarah Delhelle. C'est dans ce contexte que les sénateurs ont adopté fin décembre 2025 une surprime visant à couvrir les dégâts causés par les émeutes urbaines. Cette



Le risque cyber, parmi les plus importants rencontrés par les entreprises, se distingue actuellement par une forte baisse des primes d'assurance après plusieurs années de marché difficile.

surprime (5% ont été évoqués) sur les contrats d'assurance implique que le risque soit désormais porté par l'assureur et l'assuré. Un dispositif plutôt mal accueilli par les entreprises. « Ce risque, à l'origine exceptionnel, est désormais considéré comme un risque permanent. C'est à mon sens un aveu de défiance de la part de la puissance publique », déplore François Beaume, président de l'Amrae.

Au-delà des risques d'émeutes, d'autres exemptions se renforcent, concernant les sujets climatiques. Certaines zones sont ainsi exclues de la couverture en raison de la probabilité d'occurrence d'un incident climatique extrême. En France, ces zones peuvent être couvertes moyennant une surprime. Par ailleurs, les exclusions sur les Pfas, ou polluants éternels, sont désormais la règle.

### RESTAURER L'ASSURABILITÉ

Pour les entreprises, se pose désormais la question de l'assurabilité de leurs risques. « Sur certains risques, l'assureur n'a pas le recul nécessaire. C'est donc à l'entreprise, souvent via son risk manager, d'apporter le maximum d'informations, afin que le risque soit analysé et qu'il devienne assurable », indique Sarah Delhelle. Pour

mesurer l'assurabilité d'un risque, les assureurs s'appuient sur des process internes et observent une discipline stricte de souscription.

Même dans un marché devenu plus favorable, les décisions ne relèvent plus d'arbitrages purement commerciaux. « Avec le développement de très gros sinistres et l'arrivée des règles prudentielles dites Solvabilité II, les process se sont renforcés. Aujourd'hui, on ne peut plus appeler un assureur et lui demander de prendre 20% sur un risque avec un accord immédiat : cela n'existe quasiment plus. Désormais, il faut passer par l'autorisation de tiers qui ne sont pas en contact commercial avec le client », explique Frédéric Durot. Des process qui peuvent amener à un désengagement des assureurs, mais qui permettent également d'accélérer la prise en charge des risques couverts.

En cas de non-couverture d'un risque par les assureurs ? Tous les scénarios sont envisagés, allant jusqu'à la mise en place d'une captive d'assurance, c'est-à-dire par une solution créée par l'entreprise elle-même. Certaines entreprises ont opté pour cette solution face à des risques encore méconnus, tels que le risque IA.

Chloé Consigny

## François Beaume, président de l'Amrae : « L'incertitude est devenue la nouvelle normalité »

Pour le président de l'Association professionnelle des métiers du risque et des assurances en entreprise (Amrae), François Beaume, les entreprises entrent dans une ère de « risques concomitants », où l'incertitude devient la norme et où la fonction risques change de dimension. Elles doivent miser sur la prévention, l'analyse et la gestion de crise pour limiter l'impact des multiples risques auxquelles elles sont confrontées.

### Quels risques dominent aujourd'hui les cartographies des entreprises ?

On observe aujourd'hui une concomitance de risques : différents risques majeurs peuvent désormais se matérialiser en même temps. Parmi eux : le cyber, la géopolitique, le climat, mais aussi des risques sociaux ou sociétaux. Ce qui marque, c'est la fréquence et l'intensité de ces chocs : l'incertitude est devenue la nouvelle normalité. Le sujet géopolitique est désormais omniprésent. Sur ce risque en particulier, il existe une limite forte à ce qu'une organisation peut contrôler. L'entreprise a un devoir de protection vis-à-vis de ses collaborateurs et de ses communautés : elle doit sécuriser ses opérations et ses équipes, tout en respectant les réglementations locales. La menace cyber, elle, reste réelle pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'acti-

tivité. Enfin, le climat demeure très haut dans les cartographies de risques. S'il peut sembler moins prioritaire à court terme, ce n'est que

*« Le risque climatique n'est pas devenu moins grave. Mais, contrairement au risque géopolitique, il est aujourd'hui quantifiable »*

parce que d'autres sujets s'imposent dans l'urgence : le risque climatique n'est pas devenu moins grave. Mais, contrairement au risque géopolitique, il est aujourd'hui quantifiable.

### Les entreprises européennes se préparent-elles au pire ?

Il existe aujourd'hui des pays où la préparation au conflit est une réalité. C'est le cas depuis 2022 de la Finlande et de l'ensemble des pays limitrophes à la Russie. En France, la situation est différente : nous ne sommes pas dans une logique de préparation au conflit, mais les organisations ont renforcé leur veille. Pour les entreprises européennes, la période actuelle est l'occasion de revoir leurs dépendances critiques, de faire le point sur leur sourcing et sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. Il s'agit de comprendre ce qui se passerait si un évé-

nement géopolitique majeur venait à perturber brutalement des zones de production ou de consommation. Chaque situation est propre à chaque entreprise et dépend de son exposition, de son secteur d'activité, de ses implantations et de sa chaîne d'approvisionnement.

### Quels sont les leviers dont disposent les entreprises pour faire face à ces risques ?

Lorsqu'un risque est identifié, il devient possible d'en limiter l'impact. Pour qu'il redevienne finançable et gérable, il faut une chaîne complète : analyse, prévention, plan d'action et, in fine, financement. Il faut également garder à l'esprit que l'assurance repose sur l'aléa : si le risque devient permanent, le système ne fonctionne plus. Le levier prioritaire est donc la prévention : elle permet d'agir directement

sur la fréquence et l'intensité des sinistres. Viennent ensuite l'organisation et les dispositifs de gestion de crise, qui conditionnent la capacité de l'entreprise à absorber un choc. Enfin, il y a les solutions de financement et d'indemnisation, avec le support en capital collatéral des assureurs, des réassureurs et, parfois, l'appui public.

### Quel rôle prend aujourd'hui le risk manager dans l'entreprise ?

La fonction monte en puissance dans les organisations. Ce mouvement a débuté lors de la crise de la Covid-19 : alors qu'aucune entreprise n'avait anticipé le risque sanitaire, les risk managers se sont distingués. Leurs process, mis en place pour d'autres risques, se sont révélés très utiles. Par la suite, les risques se sont intensifiés et la situation en Ukraine a fortement perturbé l'organisation des entreprises européennes. La maturité progresse dans la façon d'intégrer à la stratégie de l'entreprise les risques dont l'impact est réel et peut parfois aller jusqu'à un changement de business model. Les risk managers travaillent désormais dans une logique risques et opportunités, holistique et globale.

Interview C.C.