

WEBINAIRE



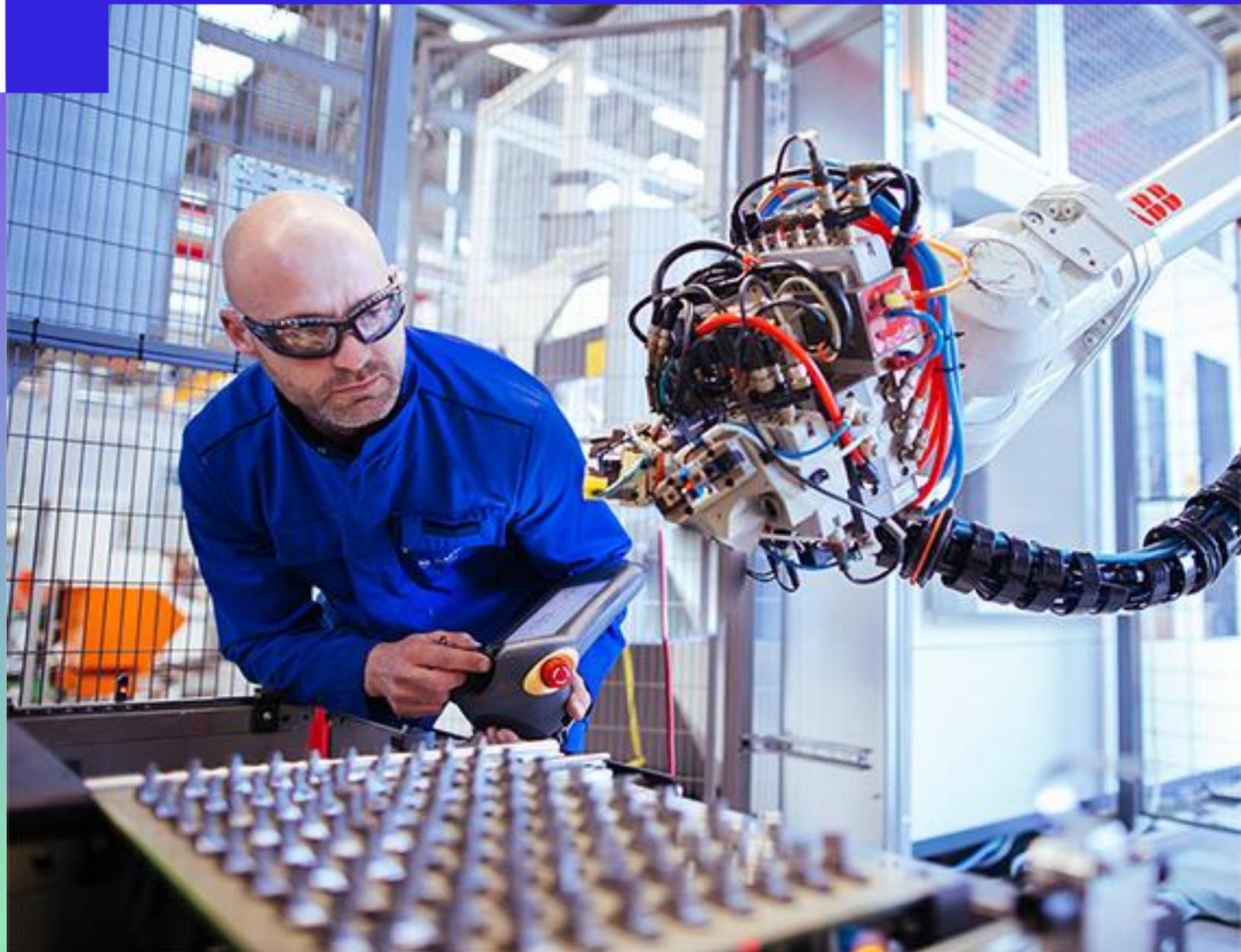
En replay sur [fim.net](https://www.fim.net)

# Anticiper les risques émergents et décider dans l'incertitude

Rafael SANCHEZ

Chef de projet  
Prospective  
Industries

03/10/2023



1. Climat, cyber, tensions géopolitiques... Quels risques majeurs pour aujourd'hui et demain ?
2. De la quantification du risque à l'identification de la menace : le modèle des assurances dans un monde incertain
3. Monde V.U.C.A., monde B.A.N.I... quelle posture managériale adopter face à l'incertitude ?

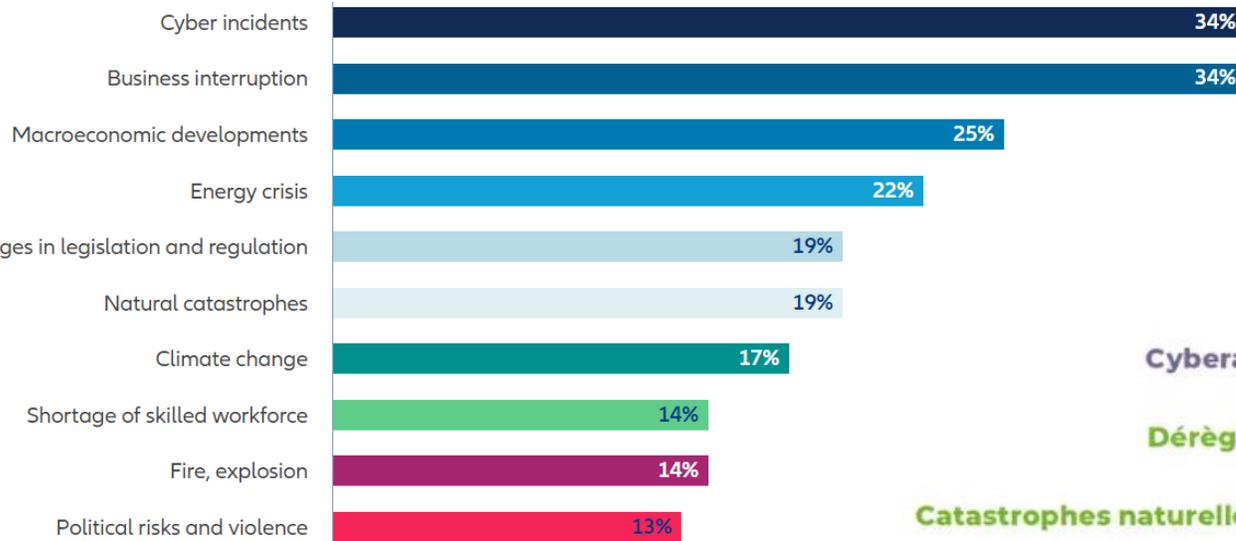
Question et réponses

# Quels risques majeurs pour aujourd'hui et demain ?

# Quels risques majeurs pour aujourd'hui et demain ?

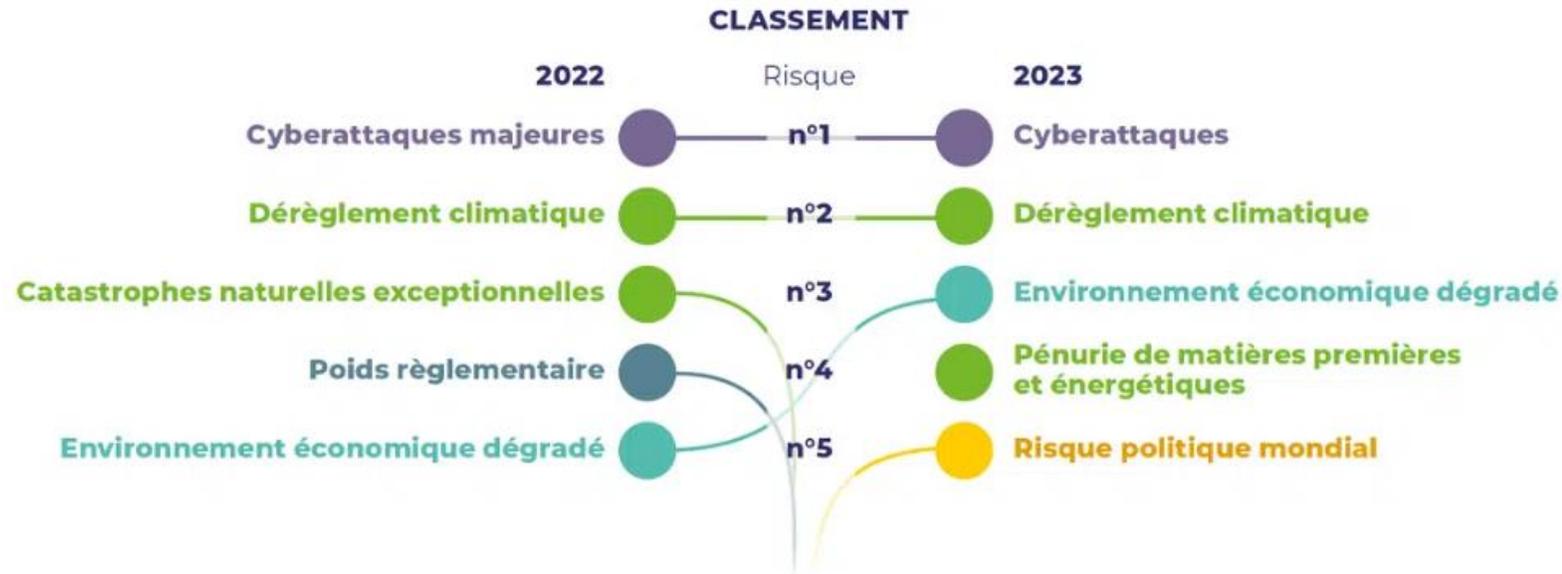
Les principaux risques commerciaux pour 2023 à l'échelle mondiale

*Cliquez sur les barres du graphique pour plus de détails*



Baromètre des risques, Allianz, 2023

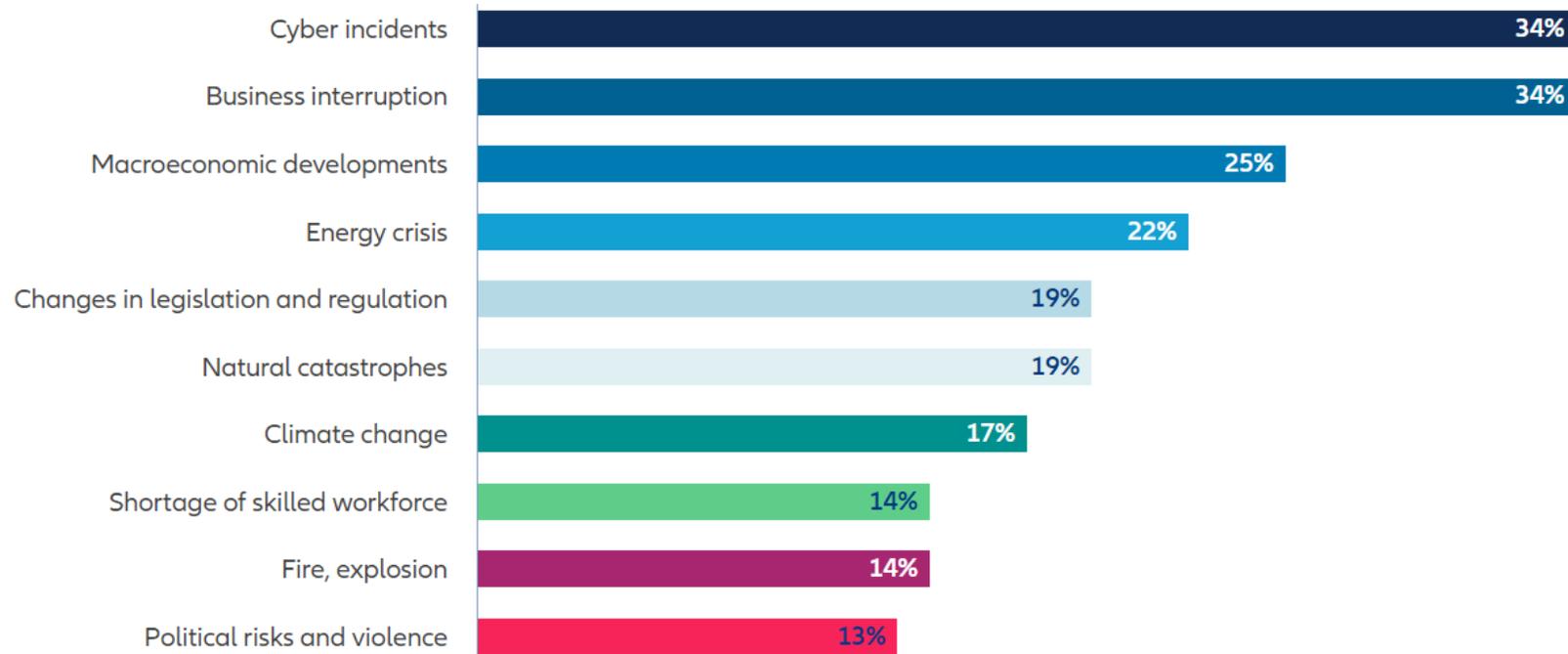
## Classements des risques 2023



Cartographie des risques prospectifs 2023, France Assureurs

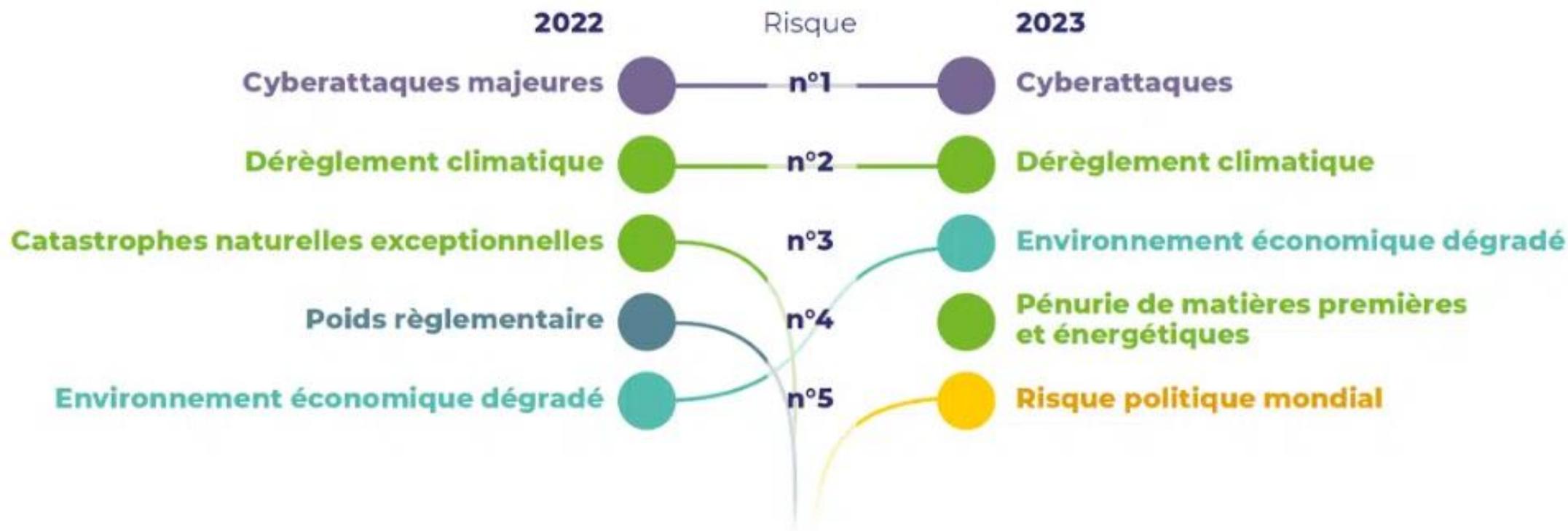
# Quels risques majeurs pour aujourd'hui et demain ?

Les principaux risques commerciaux pour 2023 à l'échelle mondiale



# Quels risques majeurs pour aujourd'hui et demain ?

## CLASSEMENT

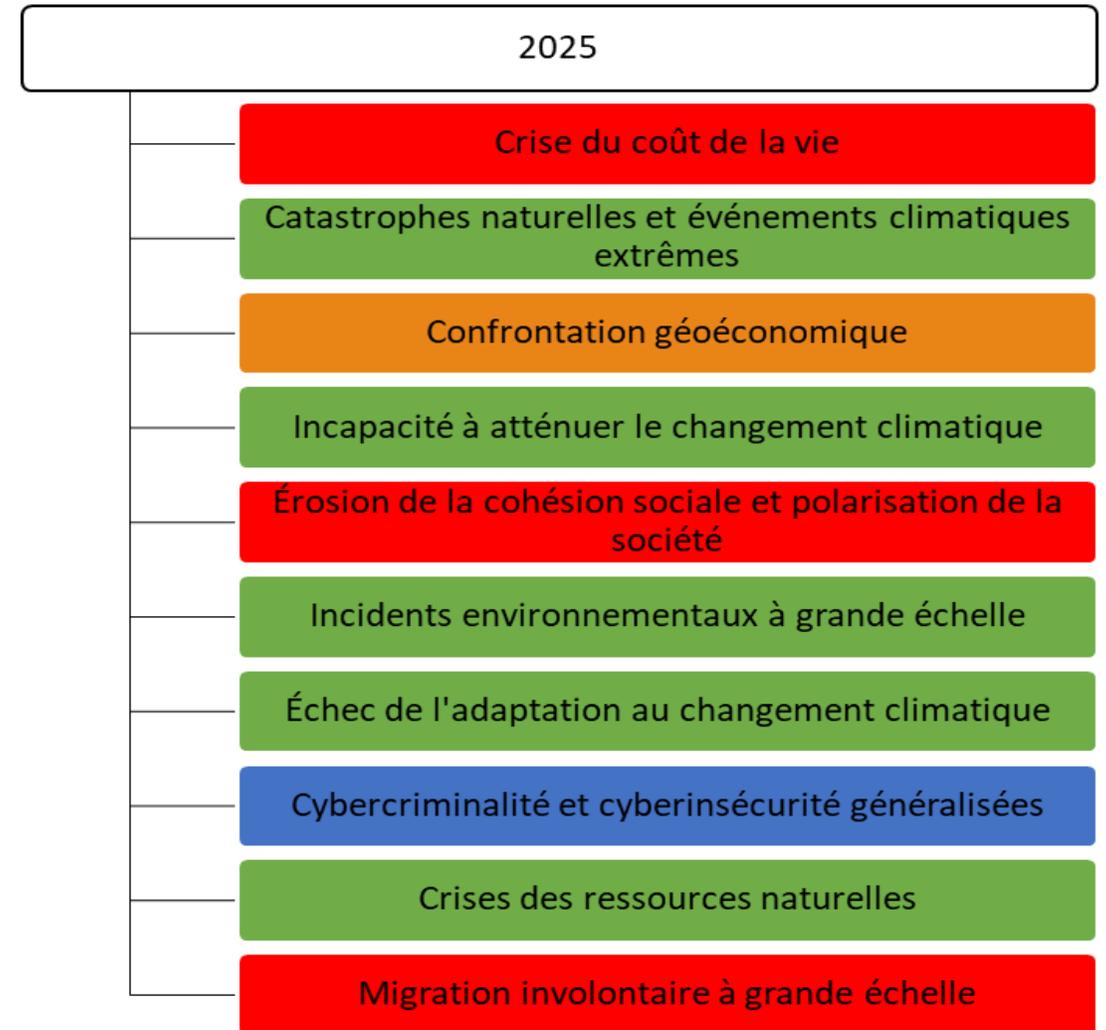


Cartographie des risques prospectifs 2023, France Assureurs

# Quels risques majeurs pour aujourd'hui et demain ?

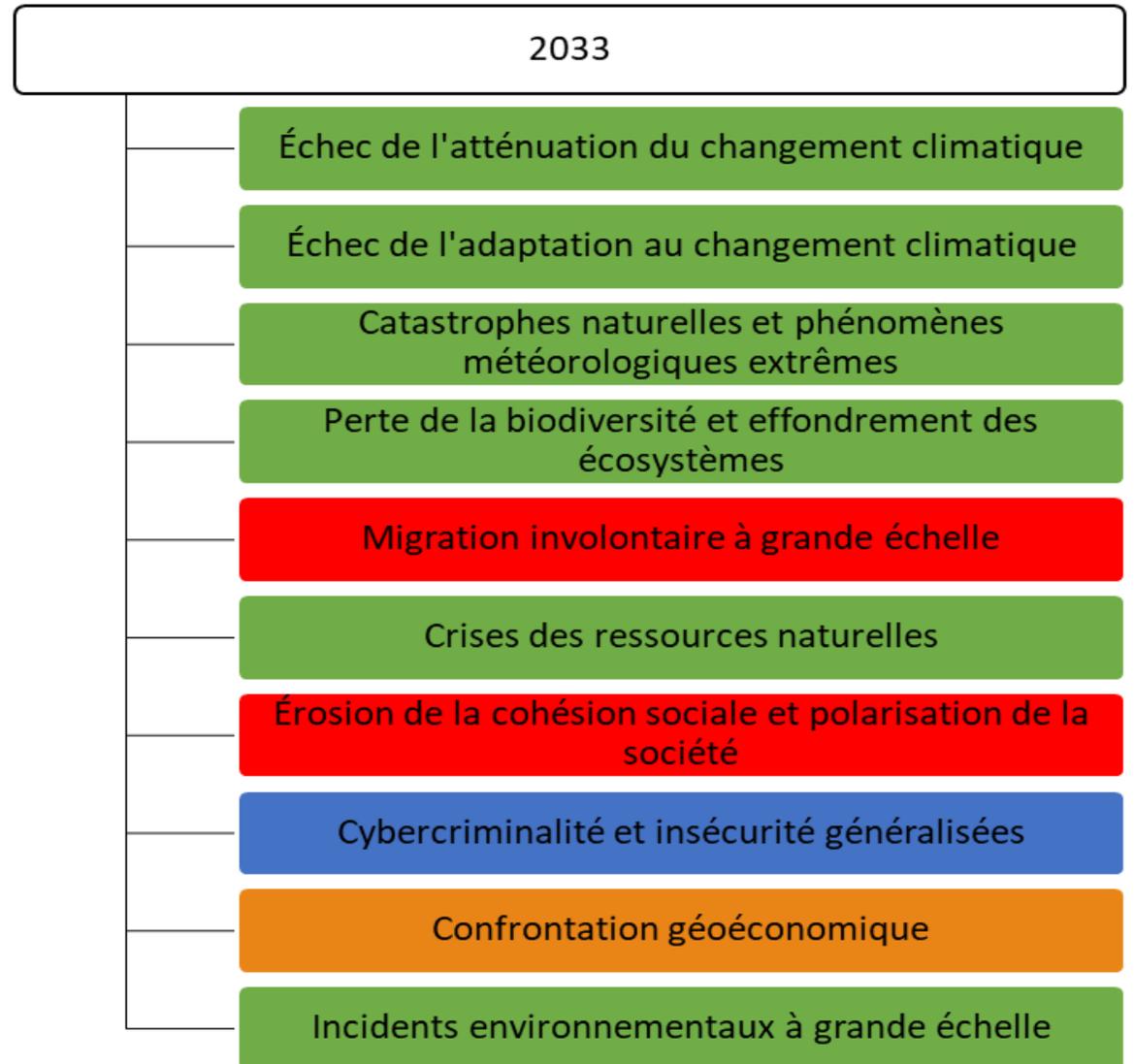
## Les risques mondiaux classés par ordre de gravité à 2 ans

- Au niveau mondial, les risques environnementaux représentent la moitié des 10 principaux risques
- En France, les 5 principaux risques à court terme sont :
  - Crise de l'endettement
  - Chocs graves sur les prix des matières premières
  - Inflation rapide et/ou soutenue
  - Crise du coût de la vie
  - Erosion de la cohésion sociale



## Les risques mondiaux classés par ordre de gravité à 10 ans

- Prédominance dans risques environnementaux



### Risques macroéconomiques et tensions géopolitiques

- Environnement économique dégradé (inflation, hausse des taux, endettement...)
- Impérialisme économique (guerre économique USA/Chine, protectionnisme...)
- Crises géopolitique (conflit russo-ukrainien, tensions à Taiwan, prolifération nucléaire iranienne...)

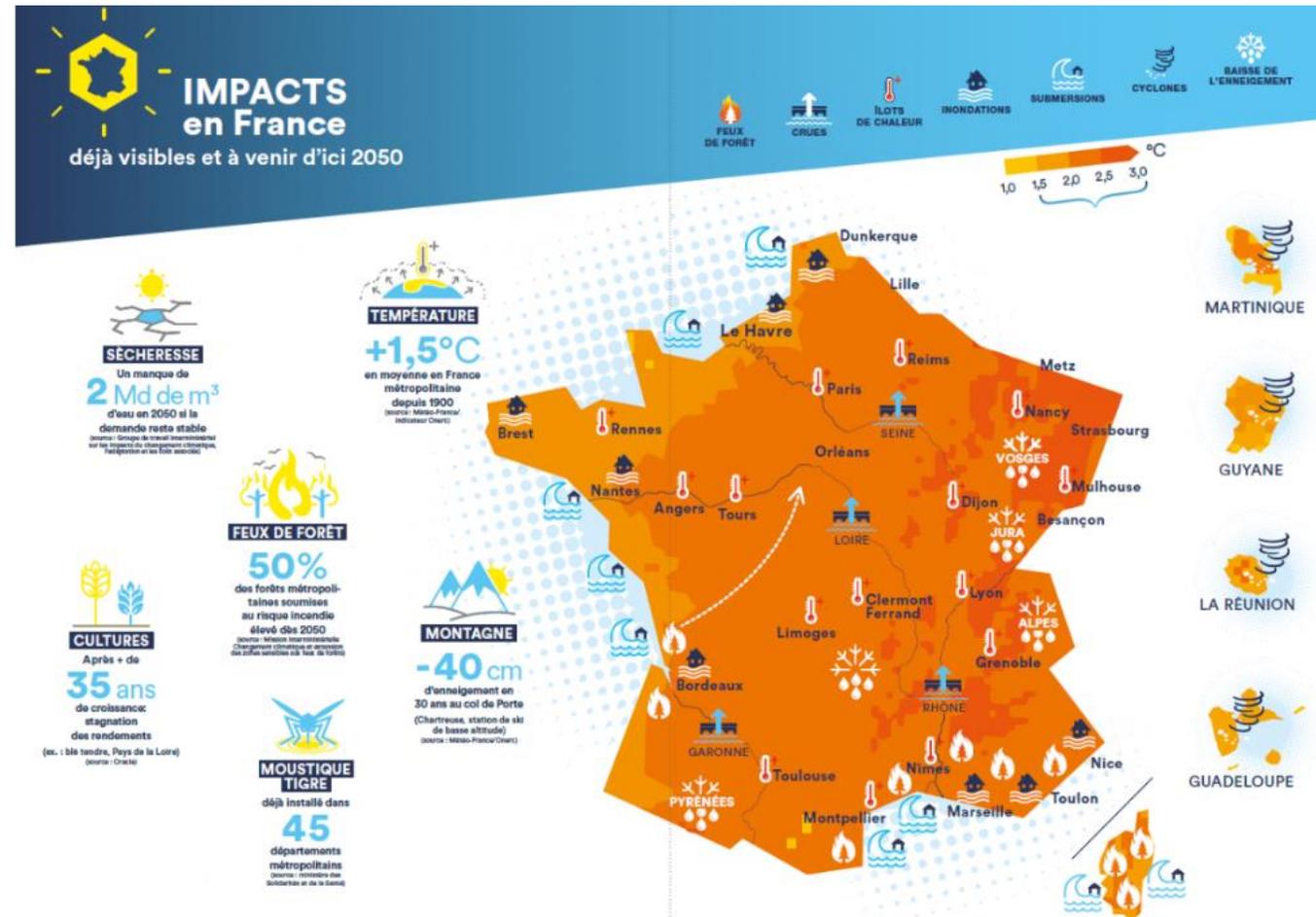
Conséquences directes : ruptures des chaînes d'approvisionnement, crise énergétique, embargos, arrêt d'activité ou d'accès à certains marchés, dépossession d'actifs, multiplication des internet...



Les risques climatiques seront les plus importants dans les années à venir

Augmentation des **FREQUENCES** d'évènement climatiques

Augmentation de l'**INTENSITE** des évènements climatiques



Impacts en France déjà visibles et à venir d'ici 2050 (Source: Ministère de la transition écologique et solidaire (2018). Comprendre le Plan national d'adaptation au changement climatique)

### Exposition de l'industrie face aux risques climatiques



L'industrie manufacturière a été le secteur le plus touché par des cyberattaques en nombre de victimes en 2022

Les petites entreprises sont 4,5 fois plus touchées que les moyennes et les grandes en nombre de victimes.

“60 % des entreprises victimes de cyberattaque déposent le bilan dans les 6 mois” Hugues Foulon, PDG d'Orange Cyberdéfense.

La cyber résilience est un indicateur de plus en plus scruté par les partenaires



## Les risques RH apparaissent pour la 1ère fois dans la cartographie des risques- pour les assureurs

- Accroissement des risques liés à la gestion des ressources humaines du fait d'une déconnexion croissante entre formation et besoins des entreprises, d'évolutions mal appréhendées des moteurs motivationnels des salariés et d'une dégradation de la relation employeur-employé. Cela accroît la difficulté à trouver les compétences adéquates et à fidéliser les salariés



## Les risques psycho-sociaux dans l'entreprise

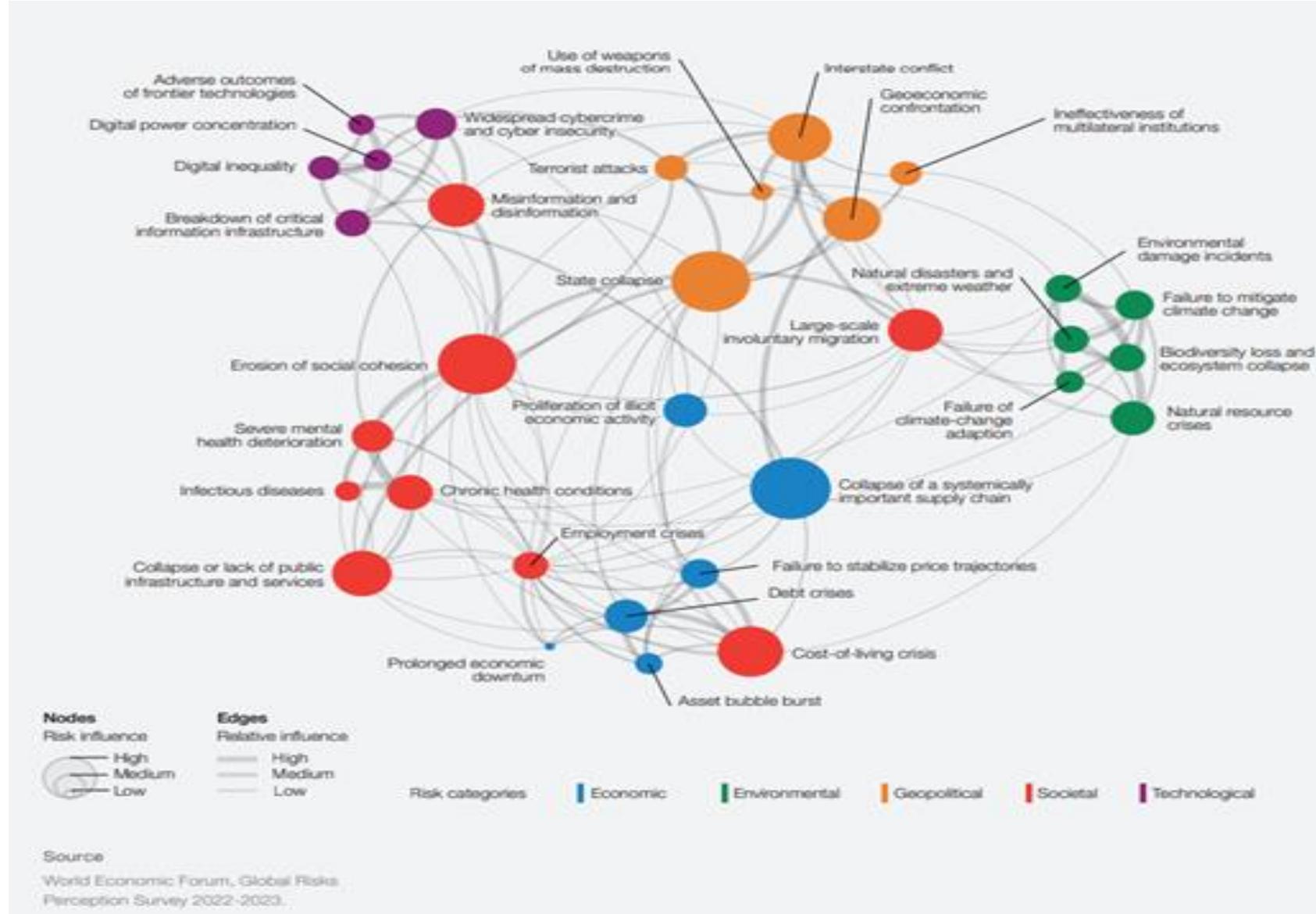
- **Recrudescence des problèmes de santé mentale** ces derniers mois (post-Covid, crise actuelle, anxiété, isolement plus fort...) : des arrêts de travail qui changent de nature (troubles psychologiques, épuisement professionnel)
- **Risque psychosocial, 2ème cause d'absentéisme > perte d'engagement, de productivité et de créativité**
- **Une fatigue mentale et un stress psychologique exprimés également par les dirigeants** : accumulation des crises, approvisionnements, énergie, environnement, tensions sociales, mutations sociétales, incertitude...

# Quelles évolutions dans la gestion des risques ?

# Quelles évolutions dans la gestion des risques ?

## Evolution des risques globaux

- Une augmentation du risque systémique
- Vers un monde multicrise ou une crise permanente ?



# Quelles évolutions dans la gestion des risques ?

*« Une des hypothèses de base de l'actuariat, c'est l'indépendance des risques. Donc penser l'intrication des risques, cela existe, mais cela sort du cadre actuel »*

*« On doit penser systémique, mais l'actuariat n'est pas capé sur le systémique. »*

*« En réalité, la nouvelle ère de l'Anthropocène semble marquer un nouveau régime pour les risques qui se fondent peu à peu dans une forme d'incertitude globale. Ainsi, nous ne sommes plus en présence d'une « incertitude quantifiée » avec des statistiques mettant en évidence ses probabilités d'occurrence mais plutôt dans une absence radicale de connaissance à son propos »*

# Quelles évolutions dans la gestion des risques ?

Dans un monde incertain, les assureurs passent du risque à la menace

- Les aléas ne peuvent plus être transformés en **risques quantifiables** mais restent aux stades de **menaces non mesurables**, et donc difficilement assurables



« Beaucoup de ce qu'on appelle aujourd'hui « risques », dans les domaines sanitaires ou écologiques, relève en fait de menaces qu'on peut seulement imaginer sans pouvoir les mesurer. **L'univers de la menace est opposé à celui du risque qui est un univers de la connaissance, de l'évaluation et de la mesure** »

François Ewald, Philosophe du risque, CNAM et Ecole nationale d'assurances

# Quelles évolutions dans la gestion des risques ?

## Des activités stoppées par la non-assurance

- **D'ici 2025, 3M arrête la fabrication de produits à base de PFAS** (per-et polyfluoroalkyles), les « produits chimiques éternels », sous pression de son assureur et de ses financiers. **Renoncement d'1,3 Md\$ de CA.**



« Un monde plus chaud de 4 degrés sera impossible à assurer »  
Henry de Castrie, PDG d'AXA, 2015

## Désengagement des assureurs face aux risques climatiques

- **Inondations** en Floride
- **Feux de forêts** en Californie
- **Risques de submersion** des biens immobiliers liés à la **montée des eaux** en Australie
- **Risques sismiques** dans certaines zones de l'Italie ou de la Hongrie

# Quelles évolutions dans la gestion des risques ?

Le risque cyber, bientôt « non assurable » ?



“ Pire que les catastrophes naturelles, les attaques numériques pourraient devenir « non assurables » en raison de leur caractère systémique et de leur coût élevé »

Mario Greco, PDG de Zurich Insurance. (2022)

# Quelles évolutions dans la gestion des risques ?

## Quelles stratégies de gestion des risques ?

### Évitement du risque :

Eviter complètement le risque (renoncement à une activité, un projet ou une décision qui présente un risque inacceptable)

### Atténuation du risque (prévention et mitigation) :

Réduire l'impact ou la probabilité d'un risque (Mise en place des mesures préventives ou en prenant des actions correctives pour minimiser les conséquences en cas de réalisation du risque.

### Transfert du risque :

Transfert une partie ou la totalité du risque à une autre partie (contrats d'assurance, de contrats de sous-traitance ou d'autres accords contractuels)

### Acceptation du risque :

Reconnaît l'existence du risque et décide de l'accepter en l'incorporant dans sa planification et sa gestion. Important de mettre en place des mécanismes de surveillance et de réponse pour gérer efficacement les risques acceptés.



## Identification et anticipation et des risques

- Approche proactive et systématique
- Mise en place d'un système de management des risques (ISO31000)
- Etablissement d'une cartographie des risques potentiels auxquels l'organisation est exposée
- Mise en place d'un système de veille stratégique : surveillance des tendances, des développements et les événements qui pourraient avoir un impact sur votre organisation.



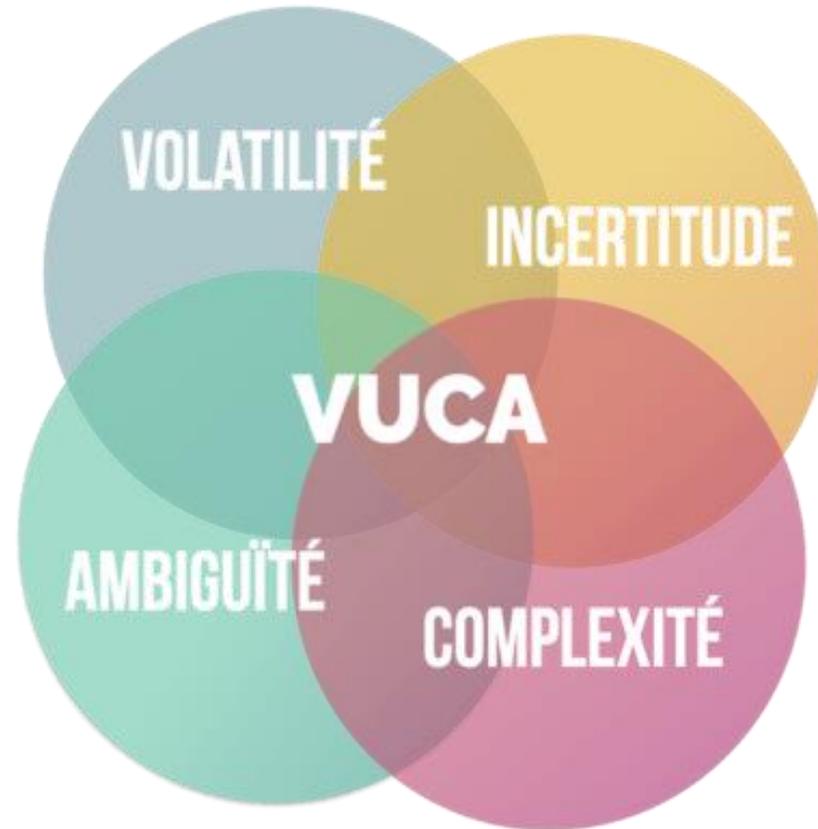
WEBINAIRE



# Quel pilotage de son entreprise dans l'incertitude ?

*Niveau  
d'incertitude et  
d'imprévisibilité  
des événements  
et des situations.*

*Difficulté  
d'interprétation et de  
compréhension des  
informations et des  
signaux reçus.*

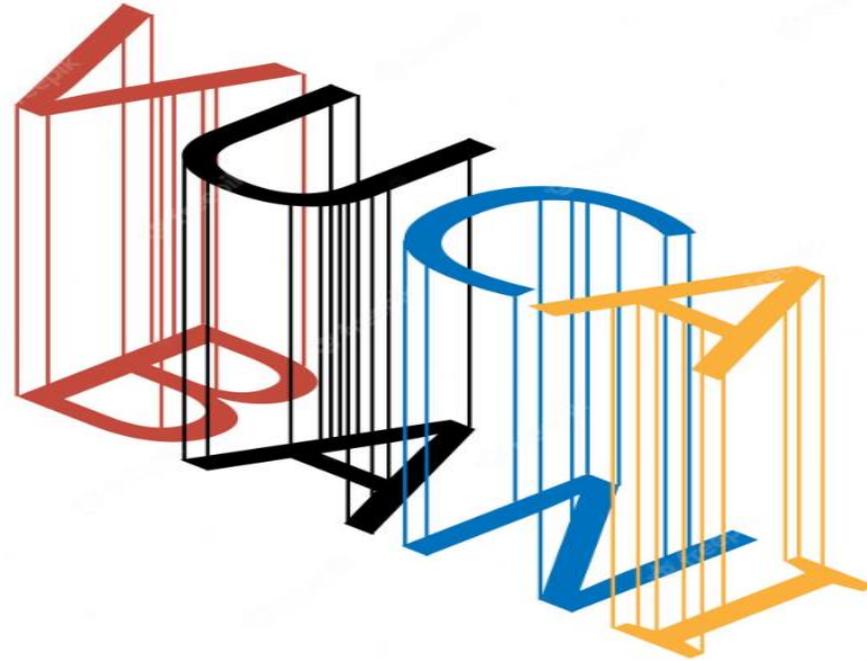


*Difficulté à prévoir les  
événements futurs et  
leurs conséquences.*

*Difficulté à comprendre et  
à gérer des situations en  
raison de leur complexité  
et de leur interconnexion*

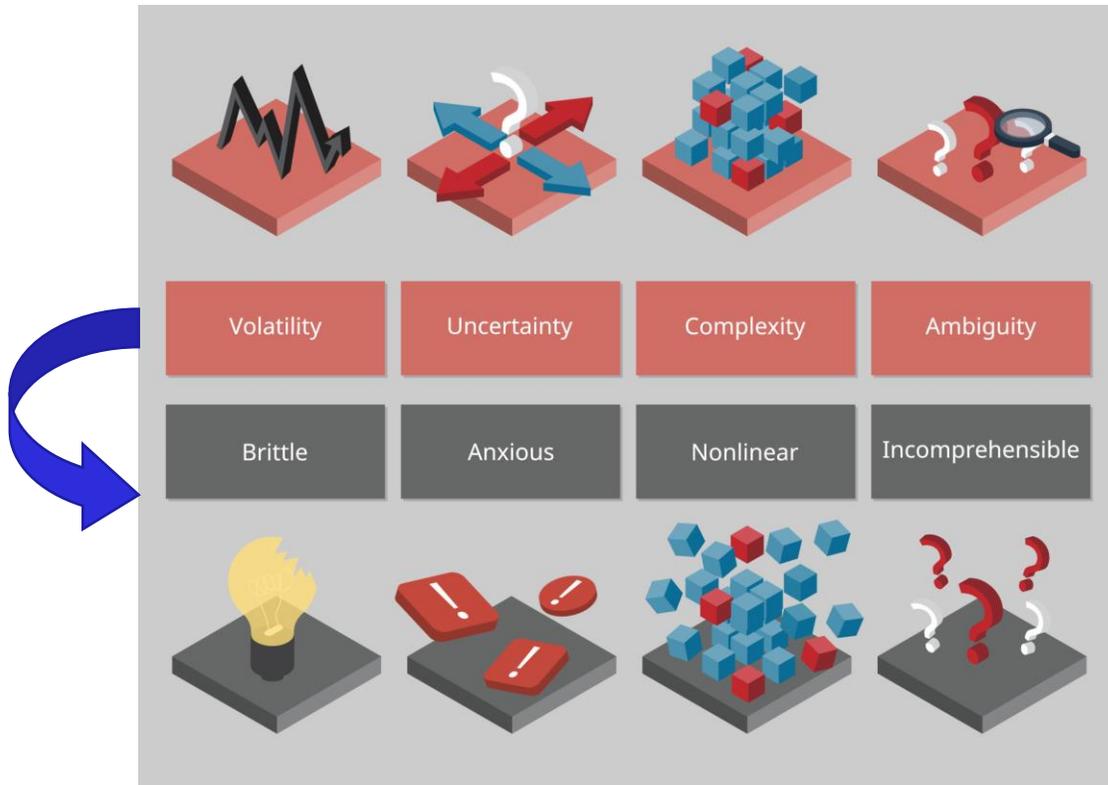
# Décider dans l'incertitude

« B.A.N.I », le nouveau « V.U.C.A. »



“ L'utilisation du terme « VUCA » pour décrire la réalité est de moins en moins pertinente ; **déclarer qu'une situation ou un système est volatile ou ambigu ne nous apprend rien de nouveau.** Pour emprunter un concept à la chimie, il y a eu un changement de phase dans la nature de notre réalité sociale (et aussi politique, culturelle et technologique).” »  
Jamais Cascio, prospectiviste, membre de l'institut des futurs

## BANI : approche pour comprendre et classifier les changements et défis auxquels nous sommes confrontés dans le monde moderne



- **Fragile** (*Brittle*) : fragilité des systèmes dans le monde moderne. Vulnérables aux perturbations et dysfonctionnements
- **Anxieux** (*Anxious*) : anxiété liée à l'incertitude qui accompagne les changements rapides dans notre société > avancées technologiques, transformations socio-économiques, saturation d'informations... et impacts sur vie privée, emplois, sécurité...
- **Non-linéaire** (*Nonlinear*) : les changements sont rarement linéaires et prévisibles. Les développements technologiques exponentiels (IA, IoT...) peuvent provoquer effets en cascade et bouleversements inattendus dans de nombreux domaines. Raisonnement affecté car causes et effets sont séparés de plusieurs décennies.
- **Incompréhensible** (*Incomprehensible*) : complexité croissante de notre monde. Les progrès scientifiques et technologiques peuvent rendre certains aspects de notre réalité difficiles à comprendre, voir complexes et énigmatiques : physique quantique, biotechnologies, IA...

## Quelles approches managériales pour répondre à la superposition de ces deux mondes ? (Stéphane Grabmeister, designer)

### REPONSE A VUCA

**VISION** : capacité à adopter une **vision stratégique à long terme**, même dans un environnement incertain, afin de prendre des décisions efficaces.

**COMPREHENSION** : capacité d'apprendre en permanence, c'est-à-dire d'être toujours **à l'affût de nouvelles informations et de nouvelles opportunités d'apprentissage** afin de maintenir ses compétences et de s'adapter à de nouvelles situations.

**CLARTE** : posséder et à gérer une **communication efficace** dans un contexte ambigu afin d'éviter la confusion et les malentendus et maîtriser **un processus clair et simple pour résoudre les inconnues**.

**AGILITE** : capacité à changer rapidement, à s'adapter à des situations imprévisibles et incertaines.

### REPONSE A BANI

Fragilité > **RESISTANCE & RESILIENCE**. Surmonter l'adversité par la **capacité d'adaptation** et de réaction aux difficultés. Apprendre à reconnaître et accepter sa fragilité pour l'utiliser à son avantage.

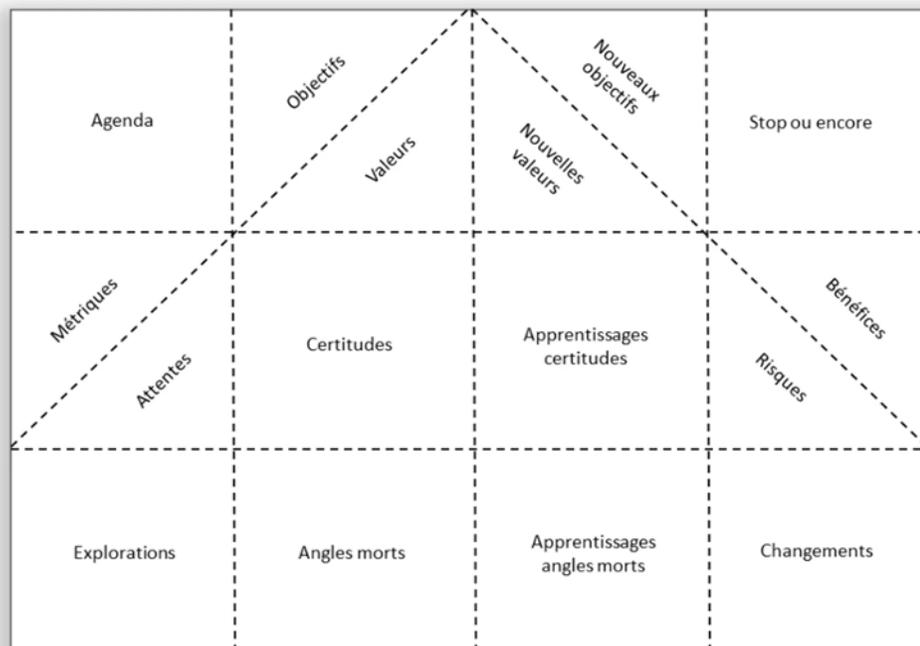
Anxiété > **EMPATHIE** pour **comprendre les autres**, se rapprocher d'eux /gérer l'anxiété et **PLEINE CONSCIENCE** pour être **conscient du présent** et ne pas se laisser emporter par ses pensées négatives

Non linéaire > **CONTEXTE & ADAPTABILITE** pour répondre aux besoins humains complexes et non linéaires. **Adapter sa réponse à un contexte donné**.

Incompréhensible > **TRANSPARENCE & INTUITION**. Deux notions qui ne s'expliquent pas avec des mots mais que l'on ressent dans son cœur et son âme.

## Grille de lecture stratégique : décider dans l'incertitude grâce au Decision Model Canvas (D.M.C.)

### Decision Model Canvas (D.M.C.)



- **Case 1 : Objectif/ Valeur** - Les objectifs que vous poursuivez avec votre projet sont-ils alignés avec vos valeurs ?
- **Case 2 : Certitudes** - Quelles sont vos certitudes sur votre projet ?
- **Case 3 : Angles morts** - Quelles sont vos angles morts concernant votre projet ?
- **Case 4 : Explorations** – Quelles explorations êtes-vous prêt à réaliser pour apprendre des choses sur votre projet ?
- **Case 5 : Attentes / Métriques** – Qu’attendez-vous des explorations ? Comment allez-vous mesurer vos apprentissages liés aux explorations ?
- **Case 6 : Agenda** – A quelle date vous engagez-vous à réaliser vos explorations ?
- **Case 7 – Apprentissage sur les certitudes** – Les explorations ont-elles remises en cause vos certitudes ?
- **Case 8 : Apprentissage sur les angles morts** – Les explorations ont-elles permis de réduire les angles morts ?
- **Case 9 : Changements** – Quels changements allez-vous apporter à votre projet suite aux apprentissages ?
- **Case 10** – couple Bénéfices/risques – Quels sont les bénéfices et risques relatifs aux changements à apporter au projet ?
- **Case 11 – Stop ou encore** – Est-il toujours pertinent de continuer le projet ?
- **Case 12 Nouveaux objectifs/nouvelles valeurs** – Pouvez-vous reformuler les nouveaux objectifs poursuivis et les nouvelles valeurs défendues ?

# Rafael SANCHEZ

Va désormais répondre à  
vos questions

# Questions - réponses

Le replay et le support de présentation de ce  
webinaire seront disponibles  
dès demain sur [fim.net](https://www.fim.net)  
(réservés aux adhérents FIM)

# Merci de votre attention