

# UN MONDE DE RESILIENCE A ATLANTA

*« L'histoire a montré que les gagnants les plus notables ont généralement trouvé des obstacles déchirants avant de triompher. Ils ont gagné parce qu'ils ont refusé de se laisser décourager par leurs défaites. » (B.C. Forbes<sup>1</sup>)*

La conférence annuelle du RIMS a changé de nom depuis quelques années et l'expérience RISKWORLD de quatre jours a attiré plus de 10 000 dirigeants en gestion des risques, en assurance et en courtage, ainsi que d'autres chefs d'entreprise mondiaux qui informent, mettent en œuvre et influencent les stratégies et la prise de décisions. L'événement a proposé également plus de 150 sessions de formation, ainsi que le plus grand ensemble de technologies et de services de gestion des risques au marché RISKWORLD. RISKWORLD 2023 s'est tenu au centre des conférences Géorgie à Atlanta du 30 avril au 3 mai 2023.

Pour les dirigeants du RIMS, RISKWORLD® se veut plus qu'une conférence, le centre de l'univers de la gestion des risques. C'est un lieu d'échanges sur les stratégies avec des professionnels qui « comprennent ». Pour tous les participants RISKWORLD vise à les préparer à répondre aux défis d'aujourd'hui et aux risques de demain avec :

- Formation approfondie pour tous les niveaux de carrière,
- Marché dynamique regorgeant de plus de 400 solutions de pointe,
- Réseautage de niveau supérieur dans le Global Studio et Wellness ZENter, et
- Des idées révolutionnaires dans le théâtre des leaders d'opinion et le laboratoire d'innovation.

Plus que jamais, après trois années de montagne russe, le monde se tourne vers la communauté mondiale de la gestion des risques pour trouver des moyens d'atténuer les perturbations.

Il serait impardonnable d'oublier de citer une collègue avec qui j'ai longtemps collaboré : Joan Schmit, professeur de gestion des risques et d'assurance à l'Université de Madison (Wisconsin) a reçu le prix Harry et Dorothy Goodell. Le prix le plus prestigieux décerné par le RIMS qui reconnaît une personne qui a contribué à l'atteinte de l'objectif de l'organisation et de la discipline de gestion des risques. Mais je ne peux oublier que mon ami George Head l'avait reçu il y a un quart de siècle !

## Planifier l'avenir de la gestion des risques

La présidente du RIMS, Jennifer Santiago, a ouvert la conférence en accueillant les participants pour les aider à tirer le maximum des trois jours de formation et de réseautage en gestion des risques : *« Vous repartirez d'ici prêts à diriger, à agir, prêts pour la prochaine étape de votre carrière et prêts à contribuer à faire du monde un endroit plus durable et résilient. »*

La présidente a ensuite officiellement présenté aux congressistes Gary LaBranche pour sa première à RISKWORLD. Gary LaBranche est rapidement devenu le nouveau visage de RIMS grâce à une participation régulière aux événements mondiaux, régionaux et des chapitres de RIMS ainsi qu'à ceux organisés par d'autres organisations professionnelles internationales tout au long de l'année.

La présidente a dévoilé une vidéo détaillant le nouveau plan stratégique décennal et l'énoncé de mission du RIMS, il s'agit de: *« faire valoir que les professionnels de la gestion des risques jouent un rôle indispensable pour rendre les organismes plus résilients, pour stimuler la stratégie et la prise de décisions et pour produire de meilleurs résultats. »*

Et Gary Labranche a ajouté *« Pour que ce plan soit un succès, il faudra que tous les membres de la collectivité de la gestion des risques y contribuent. Des cadres supérieurs et des cadres supérieurs*

---

<sup>1</sup> Bertie Charles Forbes ou B. C. Forbes (1881–1954) est un journaliste financier et auteur écossais qui fonda le magazine "Forbes".

*responsables des risques aux professionnels à risque croissant et à ceux des domaines adjacents comme les RH et l'IT. Ce qui est tout aussi important, c'est qu'il faudra la perspective et les contributions de professionnels de tous les horizons et de différentes cultures. »*

Santiago et LaBranche ont également eu d'importantes nouvelles concernant l'avenir du RIMS-CRMP (Certified Risk Management Professional), annonçant un partenariat stratégique avec la Pan-Asia Risk and Insurance Management Association (PARIMA). Santiago et LaBranche ont été rejoints sur la scène par Franck Baron, cofondateur et président de PARIMA et Ward Ching, président de la Commission RIMS-CRMP, pour signer officiellement un protocole d'entente et commémorer cette collaboration historique (voir sujet suivant).

LaBranche a clôturé la séance en diffusant un extrait de la série télévisée originale « Star Trek », dans laquelle le capitaine Kirk se rend compte que lui et son équipe étaient dans une situation de risque. Il a noté les similitudes entre le Starship Enterprise et le RIMS et il a conclu :

*« Le RIMS est ce navire d'exploration et de découverte pour la collectivité de la gestion des risques depuis 73 ans. Depuis des générations, le RIMS est une source d'orientation, d'éducation, de liens et d'opportunités. Mais les temps changent, de nouveaux défis émergent et de nouveaux voyages nous interpellent. Peu après le début de mon voyage avec le RIMS, le conseil d'administration et l'équipe de gestion ont entrepris un processus d'analyse et d'évaluation complet pour planifier l'avenir du RIMS. Il en résulte un nouveau plan stratégique qui trace la voie que le RIMS entend suivre à l'avenir. Il n'y a pas de meilleur endroit pour partager cette vision qu'ici à RISKWORLD. »*

### **Un nouveau plan stratégique : remplir de nouvelles missions et poursuivre son expansion**

A San Francisco l'année dernière Mary Roth, directrice générale du RIMS depuis plus de deux décennies, a fait ses adieux aux membres et son successeur venant d'un autre monde a pris la suite peu après le RISKWORLD. Son intervention à Atlanta était donc une première pour Gary Labranche.

Guy Labranche a pris la parole lors de la session d'ouverture de pour déclarer que le conseil d'administration et l'équipe de direction de la RIMS avaient entamé en 2022 un processus de planification redéfinir l'avenir de l'organisme, sa mission et ses programmes, sa structure et sa technologie : *« Le résultat est un nouveau plan stratégique qui trace la voie que le RIMS entend suivre à l'avenir. »*

Le plan définit une mission pour les dix prochaines années ; dans ce plan, le RIMS prend l'engagement de renforcer sa capacité organisationnelle, son innovation et son agilité pour soutenir les gestionnaires des risques, selon les déclarations des membres du conseil d'administration du RIMS.

Le RIMS « modernisera et repositionnera » l'organisme pour élaborer de nouveaux programmes et collaborer avec d'autres partenaires. Le RIMS a également annoncé au cours de la séance un accord avec la Pan-Asia Risk & Insurance Management Society (PARIMA).

En effet, le RIMS et PARIMA ont signé un protocole d'accord visant à élargir les possibilités pour les professionnels de la gestion des risques dans la région de l'Asie-Pacifique afin d'obtenir la certification professionnelle proposée par le RIMS à savoir le RIMS\_CRMP.

Le protocole d'accord a été officiellement signé le 1<sup>er</sup> mai à Atlanta par Jennifer Santiago, présidente du conseil d'administration de RIMS 2023; Ward Ching, président de la commission RIMS-CRMP; Gary A. LaBranche, PDG de RIMS; et Franck Baron, cofondateur et président de PARIMA et d'IFRIMA.

D'après le RIMS, le but du partenariat est d'établir une norme de connaissances et de professionnalisme pour les professionnels du risque qui soit acceptée et reconnue mondialement.

PARIMA de Singapour fera la promotion de l'atelier de préparation à l'examen RIMS-CRMP et le proposera à la communauté des risques de l'Asie, tandis que le RIMS fournira des documents de cours, des études de cas et des instructeurs, et gèrera les tâches administratives et de certification.

RIMS-CRMP est la seule certification de gestion des risques accréditée ISO au monde ; la certification a été délivrée par l'ANSI selon la norme ISO/IEC 17024:2012. Pour Gary Labranche : « *L'établissement d'une base de référence mondiale pour les compétences et les connaissances en gestion des risques est une première étape essentielle pour faire progresser la profession.* »

Pour Frank Baron : « *La collaboration permettra à la certification RIMS-CRMP d'être plus pertinente pour la région et de mieux positionner les professionnels de la gestion des risques pour orienter les thèmes clés de la résilience et de la soutenabilité pour les organisations de toute la région.* » Frank Baron, président d'IFRIMA semble donc faire l'impasse sur la certification RIMAP proposée par FERMA et qui se développe dans plusieurs zones géographiques du monde. C'est regrettable.

Les examens du RIMS-CRMP qualifient les professionnels du risque dans cinq domaines : l'analyse du modèle organisationnel; la conception de stratégies de gestion des risques; la mise en œuvre du processus de gestion des risques; l'acquisition de compétences en gestion des risques organisationnels; et le soutien à la prise de décisions. Il est intéressant de noter que les objectifs pédagogiques du RIMS-CRMP reprennent ceux du RIMAP définis il y a une dizaine d'années et que Franck connaît bien puisqu'il a fait partie de la première promotion.

Dans son plan décennal, le RIMS s'est engagée à améliorer l'engagement des membres, à construire des chapitres plus résilients, à veiller à ce que l'organisme soit plus diversifié, inclusif et équitable, et à soutenir les professionnels à risque croissant.

Le nouvel énoncé de mission du RIMS est le suivant : « *Le RIMS équipe les professionnels du risque pour renforcer la résilience organisationnelle en favorisant la prise de décisions stratégiques et en améliorant les résultats opérationnels.* »

### **Changement climatique & catastrophes naturelles**

Les risk-managers doivent comprendre que les plans de transition à carboneutralité de leur organisme et leurs répercussions sur l'environnement sont pris en compte par les assureurs selon un cadre du courtage lors d'une séance de leaders d'opinion au cours de Riskworld. Un grand nombre d'assureurs se sont engagés à atteindre le « zéro émission de CO2 » dans leurs portefeuilles de souscription d'ici 2050. Bien que plusieurs assureurs se soient retirés de l'Alliance d'assurance à carboneutralité des Nations Unies, nombre d'entre eux demeurent déterminés à atteindre la carboneutralité dans leur portefeuille d'ici 2050 et se sont engagés à commencer à les réduire considérablement d'ici 2030.

Pour Mme Barnes, cadre de Marsh LLC à Londres : « *Les assureurs qui font partie de l'alliance ont déclaré qu'ils réduiront les émissions de carbone dans leur empreinte de souscription de 36 % à 60 % d'ici 2030. C'est vraiment important et les assureurs vont commencer prendre en compte les informations de leurs clients sur ce sujet. Même les risk-managers encore peu informés sur la façon dont leur entreprise se « décarbonise », ils vont devoir en connaître et la comprendre parce qu'elle aura une incidence sur l'acceptation des risques par les assureurs.* »

Au départ, les acteurs de certains secteurs, comme le pétrole et le gaz, feront l'objet de plus d'attention des assureurs en ce qui concerne leurs plans de transition climatique ; mais les entreprises de services financiers pourraient aussi être dans le viseur et il faut que les risk-managers saisissent cette opportunité et se mobiliser sans retard. Le choix de plusieurs assureurs de se retirer de la Net-Zero Insurance Alliance rend un peu moins visible la mise en œuvre de leurs plans de décarbonisation. Et Mme Barnes précise : « *Il y a trois semaines, j'aurais pu vous dire quelles règles les assureurs suivaient. Maintenant que les assureurs suivent leur propre voie, il pourrait y avoir de réels avantages à cela, mais il sera beaucoup plus difficile pour nous de vous communiquer exactement quelles sont les attentes.* »

Si les assureurs s'intéressent au risques liés au changement climatique, l'ISO a également compris l'importance de cette problématique et a publié un guide spécifique (Guide ISO 84 : 2020). Ce document est destiné aux concepteurs de normes ISO et d'autres produits livrables afin d'encourager

l'inclusion de dispositions dans les normes pour aborder les impacts, les risques et les possibilités liés aux changements climatiques, et vise à :

- permettre aux comités de normalisation de déterminer si la norme à l'étude devrait tenir compte des aspects, des enjeux, des répercussions, des risques et/ou des possibilités associés aux changements climatiques;
- fournir aux concepteurs de normes une approche systématique pour aborder les impacts, les risques et les possibilités liés aux changements climatiques d'une manière cohérente et cohérente, tant en ce qui concerne les normes nouvelles que révisées, et d'une manière liée à l'objectif et à la portée de la norme en cours d'élaboration;
- promouvoir l'uniformité et la compatibilité dans la mesure du possible entre les normes qui traitent directement ou indirectement des changements climatiques et leur adoption plus large à l'appui de la durabilité.

En ce qui concerne les contrôleurs d'assurance, ils s'intéressent à l'évolution des catastrophes naturelles et de leur couverture. Ils pourraient en effet jouer un rôle essentiel en soutenant l'évaluation des risques catastrophique et les pratiques de gestion des risques et en proposant des solutions pour combler les lacunes en matière de couverture. L'IAIS a récemment publié un document pour détailler son rôle dans ce dossier.

L'IAIS note que le renforcement de la résilience face à l'intensification des catastrophes naturelles est un défi urgent pour les juridictions du monde entier et la déclaration précise : *« Les dommages et les pertes économiques causés par les catastrophes naturelles augmentent, en partie à cause de l'exposition croissante dans les zones à risque élevé. À mesure que les effets du changement climatique s'intensifient, cela pourrait entraîner des dommages encore plus importants, ce qui accroîtrait les lacunes en matière de protection, qui touchent souvent de façon disproportionnée les personnes vulnérables et qui sont ressenties plus sévèrement par les marchés émergents et les économies en développement. »*

Pour l'IAIS, cela souligne l'importance croissante du renforcement et de l'amélioration de la résilience face aux catastrophes naturelles. Les contrôleurs soulignent le rôle important de la (ré)assurance dans la gestion de l'impact financier des catastrophes naturelles, ainsi que des incitations pour l'adaptation aux risques, la réduction et la préparation avant une catastrophe : *« Outre ces avantages microéconomiques, l'assurance contribue également à la résilience macroéconomique en aidant à absorber les impacts financiers négatifs sur l'économie après une catastrophe naturelle. »*

Mais l'IAIS explique que pour combler les lacunes en matière de couverture contre les catastrophes naturelles, il faut des efforts partagés par les secteurs public et privé : *« Des problèmes comme l'assurabilité et le coût peuvent être des défis ou des limites aux solutions fondées sur l'assurance; l'intensité et la fréquence accrues des catastrophes naturelles pourraient exacerber davantage ces problèmes. Les contrôleurs d'assurance ont pour mandat de protéger les souscripteurs, de promouvoir le maintien de marchés d'assurance équitables, sûrs et stables et de contribuer à la stabilité financière. Dans le cadre de ces divers mandats, les superviseurs peuvent jouer un rôle essentiel en appuyant l'évaluation des risques de catastrophe et les pratiques de gestion des risques. »*,

L'association donne plusieurs exemples d'initiatives en cours au sein des directions des assurances membres de l'IAIS notamment :

- Soutenir la disponibilité d'analyses de risques et de données pour évaluer les risques de catastrophe et les lacunes en matière de protection des assurances
- fournir des incitatifs ou mettre en œuvre des règlements pour encourager les mesures de prévention des risques et les mesures visant à améliorer la littératie financière et la sensibilisation aux risques; et

- Contribuer à la conception et/ou à la mise en œuvre d’initiatives publiques-privées visant à combler les lacunes en matière de protection contre les catastrophes naturelles.

L’IAIS indique que d’ici la fin de 2023, elle publiera un rapport d’analyse des différents types d’initiatives prises par les contrôleurs d’assurance pour combler les lacunes en matière de couverture des catastrophes naturelles. Le rapport s’appuiera sur des exemples et des idées de membres de l’IAIS, du secteur de l’assurance, d’organisations internationales et d’autres parties prenantes, afin de dégager les éléments clés des bonnes pratiques actuelles.

### Cyber-sécurité et cyber-assurances

Risk-managers doivent effectuer des exercices de simulation et faciliter les discussions au sein de leurs organismes afin de mieux comprendre les cyber-risques et de se préparer aux attaques, a selon Carey Almond, directeur de l’assurance des entreprises chez Colonial Pipeline Co qui a précisé que : *« Les risk-managers devraient demander des discussions inter-fonctionnelles pour déterminer le risque majeur de leur organisation en cas de cyber-attaque. Pour nous, la fermeture de notre pipeline était notre principal risque, mais pour vos entreprises, je suis certain que c’est différent. »*

On rappelle que Colonial Pipeline a été frappé par une attaque de ransomware en 2021 qui a bloqué son pipeline, perturbant l’approvisionnement en carburant dans le sud-est des États-Unis. Et M. Almond poursuit : *« Comprendre les scénarios de risque déterminera quelle couverture d’assurance est importante pour les organismes. Les entreprises devraient également organiser des exercices pour se préparer à ce qu’elles feraient en cas d’attaque. L’exécution d’un bref exercice de simulation en interne est utile pour que les équipes de gestion des risques, des services juridiques et des IT soient sur la même longueur d’onde et sachent qui fera quoi en cas d’urgence. Par exemple, il est important que tout le monde sache si la police d’assurance cybernétique de l’entreprise précise les fournisseurs qu’elle est autorisée à utiliser après une attaque. »*

Quant à la question des couvertures d’assurances, de nombreux souscripteurs en ligne exigent maintenant des entreprises programment des exercices de simulation, selon Andrea DeField, partenaire et responsable de la pratique de la cyber-assurance chez Hunton Andrews Kurth : *« Si vous le faites au sein de votre organisme, il faut le souligner dans le cadre du processus de demande et de renouvellement de la couverture, car cela montre que vous faites preuve de diligence et de réflexion. Je vois beaucoup d’organismes déconnectés où l’équipe d’IT, le responsable sécurité et son équipe procèdent à des exercices, mais sans faire participer l’équipe de gestion des risques, alors ce n’est pas très utile. »*

Un secteur particulièrement vulnérable également est celui des TMT (Technologie, Media, Telecom). Selon le baromètre des risques d’Allianz, les incidents cybernétiques, les interruptions d’activité et les défaillances d’infrastructures critiques constituent les principaux risques pour les entreprises de technologies, de médias et de télécommunications (TMT).

Que s’est-il passé? Les cyber-menaces, les interruptions d’activités et les infrastructures essentielles sont toutes les principales menaces qui pèsent sur le secteur des TMT. Une nouvelle analyse d’AGCS (Allianz Global Corporate Solutions) a examiné 5000 réclamations dans le secteur de l’assurance d’une valeur de 1,2 milliard d’euros. Elle a été utilisée pour évaluer les principaux risques auxquels sont confrontées les entreprises. Il a été établi que les infrastructures essentielles constituent un danger important pour le secteur, qui est de plus en plus une cible pour les criminels. Par exemple, les attaques physiques contre le réseau électrique américain ont augmenté de plus de 70 % l’an dernier.

Jody Yee, Global Industry Solutions Directeur pour TMT chez AGCS, a déclaré : *« En même temps, le déploiement généralisé de nouvelles technologies signifie qu’il y a maintenant une dépendance accrue envers les fournisseurs de cloud et d’autres intermédiaires. Ils font tous partie de notre nouveau monde interconnecté et dépendent des infrastructures essentielles. » En ce qui concerne les tendances en matière de réclamations, les catastrophes naturelles, les*

*incendies et la criminalité (y compris le vandalisme et la violence politique) sont les principaux contributeurs aux pertes de TMT selon l'analyse d'AGCS. Le déploiement généralisé de nouvelles technologies signifie qu'il y a maintenant une dépendance accrue envers les fournisseurs de services infonuagiques et d'autres intermédiaires. »*

Les catastrophes naturelles restent une préoccupation majeure pour les entreprises de ce secteur, même pour celles dont les principaux actifs sont dans le cloud, représentant 67% de la valeur des créances analysées. Les actes et les crimes délibérés – allant du vol d'équipement de télécommunications de grande valeur aux incidents de piratage – sont la troisième cause de perte par valeur, ainsi que la cause de réclamations la plus fréquente.

Ces dernières années, des entreprises ont également déposé des réclamations pour des dommages à des biens et à des infrastructures, y compris des incendies, résultant d'émeutes, de pillages et de troubles civils à la suite de manifestations comme celles entourant le meurtre de George Floyd par la police aux États-Unis en 2020.

L'interruption des activités est le principal facteur de coût dans plus de 50 % des réclamations cybernétiques à l'échelle mondiale, selon l'analyse d'AGCS. Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires des risques? Si un fournisseur de cloud tombe en panne, les effets sur un organisme et son réseau d'approvisionnement peuvent être considérables.

Jody Yee précise : *« La défaillance des systèmes automatisés qui reposent sur des données partagées pourrait entraîner la perte de commandes, la non-livraison de biens et de services et des retards dans les fonctions administratives. »*

De même, de nombreuses entreprises se trouvent dans des villes ou des campus côtiers, de sorte que si elles sont frappées par un ouragan, une tornade ou un tremblement de terre, les dommages matériels et les pertes supplémentaires causées par les inondations peuvent être importants. Assurer une cyber-protection adéquate peut s'avérer une tâche extrêmement difficile et exige une expertise approfondie et une approche individualisée.

Jody Yee continue : *« Il existe un risque élevé d'interruption de service et de perte de données à la suite d'une attaque perturbatrice, comme un ransomware ou un essuie-glace. Les entreprises détiennent de grandes quantités de renseignements personnels qui constituent une cible de choix pour les cybercriminels et qui peuvent être vendus sur le Web invisible ou utilisés à des fins de fraude ou d'extorsion de rançon à la victime. De plus, il y a un risque élevé d'interruption de service et de perte de données à la suite d'une attaque perturbatrice, comme un ransomware ou un essuie-glace. »*

La cyber-protection devrait inclure des sauvegardes régulières, la segmentation des données, la détection du bon point final et l'authentification multifactorielle. Toutes les organisations devraient également veiller au respect des lois et des règlements qui régissent leurs activités dans toutes leurs administrations.

Comment les gestionnaires des risques peuvent-ils faire face aux menaces? Ce que les principaux risques pour le secteur des TMT révèlent, c'est la mesure dans laquelle les risques peuvent être inter-reliés et agrégés dans le monde en réseau dans lequel nous vivons et travaillons.

Jody Yee explique : *« Les entreprises ne peuvent jamais être pleinement préparées à tout, mais le suivi continu des questions géopolitiques, l'analyse appropriée des risques et la consultation d'experts, tant au niveau local que mondial, lorsque cela est possible, sont un bon début. Face à des scénarios de pertes qui peuvent tomber comme des dominos, les entreprises ont besoin de processus opérationnels robustes et résilients pour protéger les opérations, les chaînes d'approvisionnement et assurer la continuité des activités. »*

## **L'apport de l'assurance paramétrique**

L'assurance paramétrique est une forme relativement nouvelle d'assurance qui se base sur les « paramètres » plutôt que sur les dommages subis. Les paramètres sont des facteurs quantifiables

liés à un événement, comme la température ou l'humidité par exemple. Ainsi, les assureurs peuvent offrir des produits qui couvrent les conséquences financières et matérielles d'un tel événement grâce à des mécanismes flexibles et personnalisés.

Cette nouvelle forme de contrat d'assurance fait partie d'une tendance plus large en matière de gestion des risques, appelée « gestion des risques axée sur les données ». Elle permet aux entreprises de définir des paramètres précis pour leur protection contre les risques, tels que les catastrophes naturelles, les cyber-attaques ou les perturbations du marché. Lorsque ces paramètres sont atteints, l'assureur verse alors une indemnité pour récupérer les pertes subies.

Le principe de l'assurance paramétrique repose sur la définition préalable d'un ensemble de paramètres qui peuvent être mesurés et surveillés de manière continue. Ces paramètres servent de base à la couverture offerte par le contrat d'assurance. Ainsi, si un ou plusieurs des paramètres fixés sont atteints, ils indiqueront que le risque couvert par le contrat est arrivé et que l'assureur doit procéder au paiement de l'indemnité correspondante.

Par exemple, un assureur peut offrir une couverture pour une entreprise agricole contre certaines conditions météorologiques extrêmes telles que les vagues de chaleur ou les inondations. Dans ce cas, les paramètres spécifiques peuvent inclure la température et le niveau d'humidité. Si ces paramètres atteignent un niveau prédéterminé, l'assureur versera alors une indemnité pour couvrir les pertes subies par l'agriculteur.

Puisqu'il s'agit d'un type d'assurance encore en développement, quelques éléments conditionnent son essor :

- Le traitement des données sur lequel repose toute l'activité : depuis leurs sources pas forcément disponibles en « open data » à leur interprétation.
- L'appréciation de l'écart entre le risque réel sur le terrain et celui qui a été modélisé. Il reste donc primordial de bien définir les indicateurs.
- La considération des risques non quantifiables : en effet, le principe indiciel ne s'adapte pas à tous les risques.

De fait l'assurance paramétrique a été grandement facilitée par de nouvelles sources de données pour les indices et peut être utilisée en tandem avec l'assurance d'indemnisation traditionnelle, en particulier en tant que taux ferme sur les marchés d'indemnisation des biens, selon un panel de dirigeants de l'industrie.

Le marché des catastrophes immobilières est remis en question depuis un certain temps, et la réassurance n'est plus aussi facilement disponible qu'auparavant, selon Daniel Vetter, chef de l'Amérique du Nord pour Descartes Insurance Solutions.

Vetter a ajouté que Descartes, qui se spécialise dans l'assurance paramétrique, a constaté « beaucoup plus d'activité » dans l'espace de risque paramétrique, y compris pour les soi-disant périls secondaires comme les tornades, la grêle et les feux de forêt et il a précisé : « À l'aube de ce cycle de marché, avec la propriété telle qu'elle est, les acheteurs et les professionnels du risque recherchent des solutions de rechange. Il faudrait peut-être envisager de créer un programme mixte qui englobe l'indemnisation traditionnelle et le produit paramétrique », a déclaré Brando Soto, directeur principal, Assurance et gestion des risques, chez Vertex Pharmaceuticals.

Pour Tina Kirby, responsable de la souscription à Munich Re Markets : « Nous devrions considérer le paramétrage et le paramétrage traditionnel comme deux parties de la même solution. Le paramétrage est l'un des moyens alternatifs d'envisager le risque. Il y a tellement plus de données à notre disposition que nous observons une approche améliorée et plus large » de l'examen des risques.

Stephen Lathrope, chef mondial de l'assurance chez Iceye<sup>2</sup>, qui utilise un radar à ouverture synthétique à partir d'un réseau exclusif de microsattellites pour fournir des données climatiques aux organismes gouvernementaux et à l'industrie privée a conclu : *« Autour de nous et en orbite basse, il y a une diversité croissante de mesures » prises par des appareils utilisant des technologies optiques et radar. »*

## La couverture du terrorisme

Aux Etats-Unis, le renouvellement de la loi TRIA (Terrorism Risk Insurance Act) donne régulièrement à un ballet au sein du Congrès entre les défenseurs et les opposants à la loi. Elle occupe également beaucoup de temps des responsables du RIMS dans leurs efforts de lobbying pour en obtenir la prolongation. C'est pour cela qu'il n'est pas étonnant qu'un atelier de RISKWORLD soit consacré à ce sujet.

Les souscripteurs de polices d'assurance américaines dont les polices d'assurance tous risques contiennent des dispositions antiterroristes devraient souscrire également une couverture autonome, mais ils doivent faire attention aux définitions utilisées, selon un dirigeant de premier plan du secteur de l'assurance.

Zoe Towndrow, responsable de la pratique à Londres, violence politique, pour Berry Palmer & Lyle Ltd., connue sous le nom de BPL Global met en garde les assurés : *« Vous devez être très, très clair sur ce que vous achetez. Les définitions du terrorisme ont tendance à être très larges lorsqu'elles sont utilisées pour les exclusions et très étroites lorsqu'elles sont utilisées dans la couverture. »*

Après les attentats du 11 septembre 2001, la couverture du terrorisme a changé pour les souscripteurs américains : *« Avant le 11 septembre, cela a été intégré aux politiques immobilières sans aucun problème. Les souscripteurs n'y voyaient aucun problème. Après le 11 septembre, le terrorisme a été traité comme un risque de guerre et exclu de toutes les politiques relatives aux biens à risque. »*

Un contrat d'assurance contre le terrorisme autonome inscrira dans la couverture des biens la menace d'actes à base politique, religieuse ou idéologique, mais ne couvrira pas certains types de grèves, d'émeutes et de troubles civils exclus par l'exclusion de la guerre ; il pourrait donc y avoir une lacune dans la couverture d'un assuré. Cela fait d'une politique antiterroriste autonome « une réponse incomplète » à écrire en retour pour couvrir tout ce qui est exclu par l'exclusion du terrorisme contre les biens, a-t-elle dit.

Il faut être vigilant en ce qui concerne la loi américaine TRIA, adoptée en 2002 et prolongée ou autorisée de nouveau en 2005, 2007, 2015 et 2019 comme solution à toute lacune de couverture, car la loi exige qu'un incident soit certifié comme terroriste par trois représentants du gouvernement, ce qui n'a pas encore été fait.

Les souscripteurs dont les polices d'assurance tous risques contiennent des dispositions antiterroristes peuvent les reprendre en utilisant une couverture autonome, mais ils doivent faire attention aux définitions utilisées, a déclaré un courtier spécialisé de premier plan : *« Les définitions du terrorisme ont tendance à être très larges lorsqu'elles sont utilisées pour les exclusions et très étroites lorsqu'elles sont utilisées dans la couverture. »*

## L'importance des données et de l'analytics

Selon Andreas Berger, PDG de Swiss Re Corporate Solutions, filiale de Swiss Ré les données devraient être considérées comme un atout qui peut aider les entreprises à mieux comprendre leurs risques, aujourd'hui et demain. Cependant, en raison des systèmes existants et des données cloisonnées accumulées par l'entremise d'une myriade de fusions et d'acquisitions, et il a déclaré devant les

---

<sup>2</sup> ICEYE Oy est une start-up finlandaise créée en 2014 et spécialisée dans la fabrication de microsattellites. Située à Espoo, l'entreprise a été cofondée par son actuel directeur général, Rafal Modrzewski.

participants de RISKWORLD : *« les données et la technologie sont probablement l'un des plus gros problèmes que nous avons dans l'industrie de l'assurance. »*

M. Berger a cité en exemple des orages qui, bien qu'ils ne soient pas aussi intenses et violents que les ouragans, peuvent néanmoins causer des dommages importants. Il a fait remarquer qu'au cours du premier trimestre 2023 aux États-Unis seulement, les orages ont déjà provoqué des dommages à hauteur de 7 milliards de dollars. Ces risques « secondaires » représentent un « angle mort » des vulnérabilités, car ils n'ont pas été largement modélisés. Le suivi des données, comme l'expansion de la population, peut également permettre de se forger une idée de l'ampleur des menaces.

Par exemple, la population vivant sur l'empreinte terrestre de l'ouragan Ian, la tempête de catégorie 5 de l'automne 2022 qui a frappé les États-Unis, a augmenté de 600 % depuis 1970. Une telle accumulation de valeur stimule la dérive des montants des dommages.

Le changement climatique pourraient entraîner de nouveaux risques qui nécessiteront de nouvelles données afin de comprendre et d'atténuer les effets. Les vagues de chaleur et les sécheresses pourraient se joindre aux orages et à la grêle comme dangers qui doivent être atténués et nécessiteront donc la collecte et l'analyse de données. Pour M. Berger : *« Le changement climatique exige une planification prospective. »*

Grâce à des données plus fiables et plus nombreuses, l'analytics et la technologie joueront un rôle essentiel en aidant les organismes à gérer les risques futurs complexes et émergents ; et le secteur de l'assurance sera alors en mesure d'offrir une couverture plus large. Pour Michael Chang, chef, Gestion des risques et courtage, Amérique du Nord, à New York, chez Willis Towers Watson (WTW) : *« Les méthodes traditionnelles de résolution des problèmes dans un contexte de risques turbulents liés aux menaces climatiques, cybernétiques et géopolitiques ne fonctionnent pas. La façon dont nous accédons aux capitaux aujourd'hui est différente de ce qu'elle était il y a 10 ans. Au cours des deux à dix prochaines années, la situation sera très différente. La façon dont nous mobilisons ce capital pour vous offrir une meilleure solution, à vous, nos clients, n'est peut-être pas la façon dont nous le faisons traditionnellement. Les données et les analyses permettent aux gestionnaires des risques, aux courtiers et aux assureurs de prendre de meilleures décisions. Cela nous permet de réfléchir à la façon dont nous regroupons les risques et de les mettre en marché, qu'ils soient traditionnels ou non, et de trouver des solutions. »*

Selon M. Chang, la numérisation jouera un rôle important en accélérant la délivrance de couvertures aux acheteurs d'assurance, ce qui rendra le processus d'achat d'assurance plus efficace : *« Nous avons été plus rapides et nous avons amélioré notre façon de résoudre les problèmes, mais nous devons être encore plus rapides. Une partie de cela consiste à utiliser la numérisation pour nous aider à atteindre cette ambition. Avec les données et la technologie, le capital peut être mis à profit pour fournir une meilleure solution pour les clients. »*

Il a cité comme exemple les couvertures paramétriques, qui permettent un paiement rapide basé sur un déclencheur objectif après une catastrophe comme un tremblement de terre. La normalisation des paramètres à travers le marché à un plus large éventail de risques rendrait ces couvertures plus accessibles aux gestionnaires des risques. Et M. Chang conclut : *« Une plus grande sophistication des données et de la technologie permet aux gestionnaires de risque de modéliser différentes choses et apportera de nouveaux modèles d'affaires et propositions de valeur. »*

## **Les ressources humaines : régimes de prévoyance et déplacements**

Les entreprises qui ont des plans d'avantages sociaux solides qui comprennent des avantages tels que l'aide aux employés et les programmes de congé ont une meilleure idée du risque de demandes d'indemnisation des travailleurs complexes qui comprennent le stress et l'anxiété, selon les experts en invalidité.

« Ces éléments sont absolument liés », selon Bryon Bass, vice-président principal de Sedgwick Claims Management Services Inc., au sujet du lien entre les programmes sociaux des salariés qui mettent l'accent sur le bien-être des travailleurs et les bons résultats des travailleurs.

Une oratrice, Kimberly George, responsable du développement de produits et de l'innovation à Sedgwick Claims Management Services Inc. a énuméré plusieurs facteurs qu'elle a qualifiés d'« influenceurs du stress et de l'anxiété » qui nuisent au rétablissement des travailleurs blessés : douleur, problèmes financiers, la stigmatisation des blessures, les problèmes familiaux, la peur et le changement de vie : « Si vous ne reconnaissez pas ce qui se passe avec un salarié, alors vous n'êtes pas en mesure de comprendre les obstacles au rétablissement, et vous pourriez ne pas être en mesure d'aider ce travailleur blessé. »

Les solutions se trouvent souvent dans les prestations de santé collectives, et M. Bass a encouragé les participants à fournir plus d'information aux demandeurs sur ce qui est fourni par les employeurs dans le cadre d'autres programmes qui sont souvent sous-utilisés.

Pour M. Bass : « Jusqu'à 98 % des employeurs offrent des programmes d'aide aux employés, mais seul un petit nombre d'employés — 2 % dans certains cas — en profitent. Certains EAP visent à réintroduire sur le marché du travail un employé qui est sorti pour une longue maladie — une collaboration qui peut travailler sans heurts avec les travailleurs. En fait, ils font participer l'EAP au processus, et l'EAP collabore avec l'équipe pour commencer à trouver une façon de montrer que cette personne accepte de réintégrer le milieu de travail. Ils peuvent collaborer pour s'assurer que cette personne a le soutien dont elle a besoin pour retourner au travail. Habituellement, nous n'envisagerions pas d'utiliser l'EAP pour ce genre de ressources. »

### Employee Assistance Programs

Les programmes d'aide aux employés (PAE) sont des avantages que certains employeurs utilisent pour aider leurs travailleurs à avoir accès à des services de conseil ou de thérapie à court terme et à fournir certains types d'évaluation psychologique.

Concrètement, il se présente au mieux sous forme d'une plateforme, plus couramment, sous forme d'une ligne d'écoute accessible avec mot de passe.

2020 a été une année difficile, on ne va pas revenir la dessus. Les articles pullulent sur l'importance de la santé mentale. Il y a 3 choses que nous retenons chez teale.

#### **Constat #1 : Le stress augmente depuis plusieurs années**

Ne parler que de 2020 c'est mettre de côté une part important du problème. Le stress est de plus en plus présent chez les collaborateurs, et ce bien avant la pandémie. Les cas les plus forts menant à des troubles dépressifs ont augmenté de 50% ces 7 dernières années.

#### **Constat #2 : La crise a été un accélérateur de cette vague de stress**

L'inquiétude ambiante et la généralisation du télétravail ont isolé davantage les collaborateurs et accéléré cette vague de stress. Les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle ont été brouillées. Les collaborateurs n'ont plus de sas de décompression et apportent littéralement les problèmes du bureau à la maison.

#### **Constat #3 : Les employés attendent une prise de position de la part de leur employeur.**

Par ailleurs, la santé mentale des salariés, qui est devenue une préoccupation importante pour les employeurs pendant la pandémie de COVID-19, demeure un problème alors que les entreprises reprennent leurs activités normales, a déclaré un haut fonctionnaire des Centers for Disease Control and Prevention.

Les problèmes de santé mentale aggravent souvent les réclamations d'accidents de travail, donc les entreprises devraient être conscientes du problème et travailler de façon proactive pour soutenir la santé mentale des travailleurs, a déclaré le Dr L. Casey Chosewood, directeur du bureau d'Atlanta pour la santé totale des travailleurs, National Institute for Occupational Safety and Health, au CDC.

Il a pris la parole lors d'une présentation mercredi commanditée par Travelers Cos. Inc. De nombreux travailleurs, en particulier les travailleurs de la santé, ont souffert de stress, d'épuisement professionnel et d'autres problèmes de santé mentale pendant la pandémie, et ils continuent de lutter après que celle-ci s'est calmée, le Dr Chosewood a déclaré :

*« Un travailleur sur trois affirme que son retour au travail a aggravé son état de santé mentale. Les changements rapides dans le milieu de travail — par exemple, l'introduction de nouvelles technologies — peuvent ajouter du stress pour certains travailleurs et, depuis la pandémie, les travailleurs sont plus disposés à parler de problèmes de santé mentale. En outre, les problèmes de santé mentale ralentissent le rétablissement après des blessures physiques, et les entreprises ne devraient pas supposer que leurs programmes de mieux-être existants résoudront le problème. Ils ne veulent pas de déjeuner et d'apprentissage sur la façon de manger plus sain. »*

*Vous ne pouvez pas surmonter 10 à 12 heures de conditions de travail terribles avec un dîner-conférence sur la prévention du diabète. Pour réduire le stress en milieu de travail, les employeurs devraient prendre des mesures pour offrir plus de flexibilité aux travailleurs et pour former les superviseurs à être conscients des problèmes de santé mentale. Reconnaître les travailleurs, créer un espace positif, leur donner un sens pour ce qu'ils font, car cela a une incidence sur l'ensemble de la société, leur montrer le bon travail qu'ils font, utiliser une supervision plus saine donner plus de voix et d'autonomie aux travailleurs, leur donner plus de flexibilité au quotidien. »*

La santé et la sécurité des salariés en déplacement est un facteur essentiel du développement. L'inflation mondiale a conduit à une plus grande agitation politique, qui appelle les entreprises à accorder plus d'attention aux dangers, retards et perturbations qui peuvent entraver les voyages d'affaires et, dans le pire des cas, mettre en danger les travailleurs, selon un expert en risque de voyage.

Dans le contexte actuel, l'intérêt pour l'assurance voyage et la gestion des risques augmente comme jamais auparavant, surtout à la suite des bouleversements mondiaux causés par la pandémie de COVID-19, selon Eeva Ruuska, chef du renseignement à Mexico, qui couvre les Amériques pour Riskline, un fournisseur d'évaluations des risques de voyage et d'autres services pour les entreprises.

Lors de son exposé à Atlanta, Mme Ruuska a précisé : *« La crise du coût de la vie, engendrée par une inflation record depuis deux décennies, fait grimper les troubles civils et les perturbations des déplacements sont constantes. »*

En plus des troubles politiques, les voyageurs d'affaires doivent se préparer à de graves épidémies de maladies, dont certaines sont causées par des changements climatiques et des conditions plus humides qui peuvent accroître les risques de maladies transmises par les moustiques et d'agents pathogènes qui accompagnent les inondations.

Les autres risques comprennent le crime organisé dans les Amériques, un plus grand nombre de postes de contrôle militaires, l'escalade possible de la guerre en Ukraine et l'augmentation des tensions mondiales avec la Chine, autant de facteurs qui peuvent mener à des problèmes de cyber-sécurité qui ont une incidence sur les déplacements. Un exemple récent est un pirate lié à la Russie qui a ciblé le contrôle de la circulation aérienne en Europe en avril, causant des retards et des perturbations de voyage.

Il est peu probable que les voyages internationaux se déroulent sans heurts désormais et la préparation est essentielle, l'assurance voyage n'étant plus une option. La planification permet aux entreprises *« d'être prêtes à réagir par une approche intégrée »*, et les meilleures données contribuent à créer des stratégies de risque et d'assurance : *« Il y a des données et des informations disponibles pour la modélisation des risques, et avec cela nous pouvons identifier les menaces et les impacts potentiels. »*

## Comment préserver le capital « connaissances » de l'organisme lors du départ de salariés<sup>3</sup>

La Grande Démission et le Tsunami d'argent ont reçu beaucoup d'attention récemment en tant que deux tendances pour l'emploi ayant un impact significatif sur les organismes. Avec le vieillissement rapide de la main-d'œuvre, certains spécialistes de l'emploi disent que nous sommes au beau milieu de la « grande retraite ». Selon le Pew Research Center, le taux de retraite des baby-boomers s'est accéléré depuis le début de la COVID-19. Près de 29 millions de personnes de cette génération ont pris leur retraite en 2020, soit trois millions de plus qu'en 2019, et 75 millions prendront leur retraite d'ici 2030.

De nombreux salariés reconnaissent également que le départ est souvent la seule façon d'obtenir des augmentations de salaire significatives et d'être payés aux taux qu'ils méritent. Selon l'analyse du Pew Research Center de juillet 2022, la moitié des salariés qui ont changé d'emploi ont vu leur salaire augmenter de près de 10 %, tandis que le travailleur médian qui est resté a subi une perte ajustée en fonction de l'inflation de près de 2 %. Lorsqu'on ajoute au stress, à l'épuisement professionnel, aux problèmes de culture organisationnelle, au manque de personnel, à la hausse de l'inflation, à la perspective imminente d'une récession et à toutes sortes d'autres problèmes ayant une incidence sur les conditions de travail, il n'est pas étonnant que la plupart des gens envisagent de quitter leur emploi ou, à tout le moins, soient prêts à le faire. En effet, Randstad Employer Brand Research a récemment constaté que 70% de tous les travailleurs sont ouverts à de nouvelles opportunités d'emploi.

Qu'ils prennent leur retraite ou qu'ils se tournent vers de nouvelles opportunités, les travailleurs qui partent emportent avec eux l'expertise et les connaissances institutionnelles qu'ils ont acquises au cours de leur carrière professionnelle. *« Ce qu'ils laissent derrière eux, ce sont des relations, une connaissance de la façon dont les choses se font, une expertise technique, ainsi que divers aspects de la livraison des produits, la gestion de la clientèle ou une expertise sur ce qui se passe dans un marché. »* a déclaré Steve Trautman, directeur et fondateur de la Steve Trautman Co., spécialiste de la gestion des risques liés aux talents et du transfert des connaissances.

Cet exode de talents expérimentés et compétents entraîne un « exode des cerveaux ». Parfois appelée « fuite du capital humain », l'exode des cerveaux prend trois formes principales. Elle peut être organisationnelle, car les salariés talentueux prennent leur retraite ou déménagent dans des entreprises concurrentes; géographique, car les personnes hautement qualifiées et les diplômés quittent leur pays ou région d'origine; ou industrielle, lorsque les travailleurs passent d'un secteur à l'autre. Ces trois formes constituent une menace pour le succès et la viabilité d'une organisation, surtout lorsque des salariés très expérimentés ou « performants » partent. La perte de ces talents qualifiés peut avoir une incidence sur la productivité, et les efforts de recrutement qui en découlent pour trouver leurs remplaçants peuvent être coûteux.

- **Exode des cerveaux dans la gestion des risques**

En tant que secteur spécialisé qui exige un niveau élevé de compétences, de capacités et d'expérience, la gestion des risques est particulièrement vulnérable aux effets négatifs de l'exode des cerveaux. La gestion des risques fonctionne souvent en vase clos et, à mesure que les spécialistes des risques partent, leur influence et leurs connaissances s'en ressentent.

Les professionnels du risque possèdent une connaissance et une compréhension considérables. Pour Chason Hecht, expert en fidélisation des salariés, PDG de Retensa : *« Ce type de capital de connaissance, de capital intellectuel et même de capital relationnel ne figure pas sur une forme, dans un rapport ou une partie d'une liste de contrôle. Il a évolué avec les systèmes de propriété intellectuelle, les clients et les salariés. Le risque n'est pas un monde universel. Les intérêts et*

---

<sup>3</sup> Backup Plans: How to Preserve Institutional Knowledge as Employees Depart - Trevor Treharne - April 3, 2023 - <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2023/04/03/backup-plans-how-to-preserve-institutional-knowledge-as-employees-depart>

*risques des organismes sont devenus plus complexes. Il n'est pas facile de comprendre comment ces couches s'imbriquent et comment atténuer les problèmes. »*

- **Stratégies immédiates de lutte contre l'exode des cerveaux**

Il existe un certain nombre de stratégies que les organisations peuvent mettre en œuvre à court terme pour conserver les connaissances et l'expertise essentielles et mettre fin à l'exode des cerveaux.

Pour Amber Clayton, directrice principale des opérations du centre de connaissances à la Society for Human Resource Management : *« Une mesure à mettre en œuvre rapidement pourrait consister à intégrer le partage des connaissances aux valeurs et aux politiques de l'entreprise. Cela pourrait inclure des directives sur la saisie de l'information, comme les politiques, les procédures, les instructions, les graphiques, les photos et les vidéos, avant, pendant ou après la réalisation d'un projet ou d'une tâche. Donner l'exemple est quelque chose qui peut commencer immédiatement aussi. Organiser des déjeuners-débats pour échanger de l'information sur des produits, des services ou des fonctions spécifiques. »*

La gestion du risque lié aux talents peut et devrait être un effort d'équipe régulier et Steve Trautman estime que : *« Les gestionnaires et les responsables techniques devraient rechercher dans leurs équipes des personnes ayant une expertise unique et travailler à étiqueter exactement ce que ces experts font qui les rend uniques. Pensez-y au niveau de la tâche. Que font-ils? Quels problèmes résolvent-ils? Quelles relations gèrent-ils? Les gestionnaires peuvent ensuite jumeler ces experts uniques avec des personnes qui ont la capacité d'apprendre et de fournir du soutien. »*

Une autre façon d'encourager le maintien en poste consiste à favoriser un sentiment d'appartenance aux autres membres de l'équipe ou à la mission de l'organisme, un sentiment d'appréciation de la part du leadership et un engagement à l'égard des résultats du travail effectué. Pour Chason Hecht : *« En tant que gestionnaire de réunions, demandez-lui comment nous devrions procéder, selon vous. Cela permet la pollinisation croisée des idées et accroît le partage des connaissances. Normaliser les réunions après le projet sur les « leçons apprises ». Poser des questions comme : Qu'est-ce qui a fonctionné? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? Avec un temps et un budget illimités, que feriez-vous différemment? Qui devrait être reconnu et pourquoi? »*

Les primes ponctuelles peuvent également avoir un impact immédiat sur le maintien en poste et le moral. Cherchez des opportunités de reconnaître les salariés qui se surpassent et de les récompenser en leur offrant une petite prime en argent ou des congés payés supplémentaires. Assurez-vous de faire cela aussi près de l'effort que possible pour lier clairement le bonus au comportement.

Pour certains salariés, la décision de rester ou de partir peut se résumer à un engagement. Et pour Andrew Methven responsable des risques et de la conformité chez Hearing Australia : *« Si vous ne parvenez pas à aider, à soutenir et à développer vos salariés, ils s'ennuieront et passeront à autre chose. La situation peut être [même] pire s'ils s'ennuient et restent, car cela signifie que vous perdez leur engagement et leur énergie à soutenir les résultats de l'organisation. »*

Methven a suggéré d'établir un réseau de « champions du risque » pour offrir des opportunités supplémentaires de collaboration entre les salariés à l'échelle de l'organisation : *« C'est particulièrement utile lorsqu'il n'y a pas une grande équipe de gestion des risques officiellement établie. Par exemple, mon équipe compte trois personnes, mais nous travaillons avec des équipes cliniques, de cyber-sécurité, de santé et de bien-être, ainsi qu'avec toute une gamme d'autres équipes qui sont des spécialistes des risques dans leurs domaines. Pour ce qui est de retenir les bons talents, vous devez investir du temps avec eux pour comprendre comment ils veulent se perfectionner et les occasions qu'ils recherchent. »*

- **Approches à long terme**

Pour éviter la perte de connaissances chez les salariés qui partent, les organisations doivent également adopter une vision à plus long terme et mettre en œuvre des approches en vue de la rétention au fil du temps.

Pour M. Clayton : *« Les employeurs doivent prendre des mesures proactives pour assurer le partage des connaissances avant qu'une personne ne prenne un congé, ne soit mutée à un autre poste ou ne quitte une organisation. Connaissez vos salariés et les personnes qui courent un risque élevé de partir. Surveillez les signaux d'alarme comme les problèmes de santé, de famille ou de travail. Déterminez s'il y a des salariés en âge de prendre leur retraite qui prévoient prendre bientôt leur retraite. »*

Il peut également être utile de mener des entretiens avec les salariés pour mieux comprendre pourquoi les salariés veulent rester ou quitter une organisation, et ce que vous pouvez faire pour mieux vous assurer que l'organisation est un endroit où les gens veulent vraiment travailler. Bien sûr, il y aura toujours un certain roulement de personnel, et il y a beaucoup à faire pour régler ces cas tant pour l'organisation que pour les salariés qui restent. À cette fin, il est essentiel de savoir qui fait quoi et détaille les compétences et les connaissances d'un salarié au moyen de descriptions de travail et d'autres documents.

M. Clayton précise : *« Élaborer des processus pour saisir les instructions et les procédures, encourager la communication entre les salariés et les départements, et reconnaître les idées et les recommandations afin que les salariés soient plus aptes à partager. Les programmes de mentorat ou d'observation au poste de travail peuvent aider à transférer les connaissances en jumelant une personne ayant des années d'expérience avec une personne ayant moins d'expérience, pendant la rotation d'emploi ou la transition la formation – où les gens apprennent d'autres rôles et responsabilités – sont également des mesures qui peuvent être prises pour assurer le partage des connaissances. »*

La rémunération est un facteur important de rétention, surtout dans le contexte économique actuel. Compte tenu des conclusions de Pew, si les options font encore moins d'argent en restant aux salaires actuels et de manger les coûts de l'inflation ou de quitter pour faire ce que vous devriez, il est peu surprenant les gens peuvent vouloir quitter.

Les entreprises doivent également tenir compte de l'état d'esprit des salariés, en particulier en raison du stress et de l'épuisement professionnel à des sommets historiques, et prendre des mesures significatives pour régler ces problèmes.

La souplesse est un autre facteur à prendre en considération pour accroître la rétention. Par exemple, les organismes pourraient vouloir envisager des modalités de travail non traditionnelles ou à temps partiel pour garder les salariés compétents sur la liste de paye d'une façon ou d'une autre. Pour M. Clayton : *« Les modalités de travail flexibles deviendront bientôt la norme. L'idée d'une semaine de travail de 40 heures est déjà amoindrie, voire minée par la réalité. Les régimes de travail souples sont la prochaine frontière pour les organismes. »*

Pour veiller à ce que l'expertise puisse être transférée à un autre salarié, Trautman a recommandé que les organisations établissent un inventaire « cloisonné des connaissances ». Un silo de connaissances est un bloc de travail que quelqu'un a fait et qui peut prendre jusqu'à un an à apprendre. L'objectif est de déterminer le nombre de silos de connaissances dont un salarié est responsable afin qu'ils puissent être remis aux salariés actuels ou de remplacement en cas de départ.

Les organisations doivent identifier ces silos le plus tôt possible et selon M. Trautman : *« Si vous faites un inventaire de 300 salariés, vous allez trouver 20 ou 30 personnes sur qui on peut compter. Vous pouvez ensuite commencer à exécuter certains scénarios pour montrer le travail qui s'arrêtera si vous extrayez cette personne. »*

En effectuant une évaluation des risques liés aux talents, les organisations peuvent mieux comprendre les silos de connaissances de chaque salarié. Ce processus peut aussi servir d'approche de maintien en poste du personnel et M. Trautman précise : *« Il y a peut-être une personne qui travaille dans 15 à 20 silos de connaissances différents, ce qui serait beaucoup. Vous pourriez demander à cette personne si elle est heureuse de travailler dans autant de silos et de découvrir qu'elle se sent enterrée dans un travail hérité et qu'elle ne se concentre pas sur l'innovation. Vous pouvez alors extraire activement les gens de blocs de travail afin qu'ils puissent faire autre chose. Cela peut être incroyablement puissant pour aider quelqu'un à choisir de rester lorsque le recruteur vient l'appeler. »*

La collecte de cet inventaire et la compréhension de ces silos de connaissances nécessitent un examen minutieux au niveau individuel et ne peuvent pas être atteints efficacement par des enquêtes à l'échelle de l'entreprise. Et dit M. Trautman : *« Il faut regarder ce que font les gens. Nous recueillons les données en interrogeant les gestionnaires de première ligne sur ce que font réellement leurs salariés chaque jour. Pour les cadres supérieurs, leurs subordonnés directs sauront ce que fait leur patron. Nous examinons l'écosystème autour d'une personne. Nous posons des questions pour savoir ce que ces gens font et ce qu'ils font de précieux. »*

La lutte contre l'exode des cerveaux fait partie des efforts de gestion à long terme des risques liés aux talents de chaque organisation. En s'engageant dans des stratégies de transfert des connaissances plus efficaces, les organisations peuvent s'assurer que, bien que les salariés puissent quitter, leurs connaissances et leur expertise demeureront les mêmes.

### **Alors, que peut-on attendre des technologies : l'innovation au cœur du problème ?**

Selon Evan Greenberg, président et chef de la direction de Chubb Ltd., et un des orateurs de RISKWORLD les assureurs continueront probablement de composer avec la hausse des coûts des pertes en raison de l'inflation, de l'augmentation des montants accordés par les tribunaux et des réclamations liées au climat.

Pour Evan Greenberg, bien que l'inflation puisse ralentir pour certaines expositions aux biens, les taux de sinistres devront continuer d'augmenter à mesure que les litiges augmenteront. Entre-temps, l'utilisation de l'intelligence artificielle devrait se développer dans le secteur de l'assurance et il précise :

*« Nous sommes au beau milieu d'un marché immobilier turbocompressé de réassureurs. La hausse des prix de la réassurance et la réduction de la capacité obligent les assureurs à conserver plus d'exposition et de volatilité. Dans mon entreprise, nous sommes tout à fait prêts à prendre plus de risques de façon réfléchie et raisonnable, dans la mesure où nous pouvons obtenir un rendement ajusté au risque raisonnable. Mais la politique publique aux États-Unis, où certains organismes de réglementation des États exposés aux catastrophes réduisent les augmentations des taux d'assurance, pourrait créer des tensions.*

*« Si les États privent les assureurs de la capacité d'établir des prix adéquats ou d'adapter la couverture de façon appropriée, ou encore de la souplesse nécessaire pour gérer la concentration des risques, les assureurs vont tout simplement mettre fin à l'exposition, ce qui menace la disponibilité de l'assurance du secteur privé. »*

Selon M. Greenberg, l'inflation des coûts liés aux pertes s'atténuera probablement cette année en raison de la baisse de l'inflation, mais les lignes de passif continueront de subir des pertes plus élevées à mesure que les indemnités de responsabilité et les règlements augmenteront. Les taux de mortalité dans la plupart des classes devront augmenter à un rythme accéléré pour refléter les tendances des coûts des pertes. Pendant ce temps, Chubb expérimente l'IA depuis cinq ans dans le domaine de la souscription et des demandes de règlement et est sur le point d'étendre son utilisation à d'autres secteurs et régions.

Pour M. Greenberg : « La technologie ajoute des idées et élimine le besoin de travail « inutile ». Cela rend les emplois plus intéressants et plus enrichissants pour tous les salariés. Oui, nous aurons besoin de moins de main-d'œuvre, mais ce sera une main-d'œuvre plus qualifiée, mieux rémunérée. »

Si M. Greenberg ne semble pas préoccupé par son image dans les médias sociaux, force est de reconnaître que les médias sociaux peuvent être un outil puissant pour les entreprises et d'autres organismes, mais leur utilisation crée des expositions qui doivent être gérées, selon deux cadres de gestion des risques.

Lors d'un atelier de RISKWORLD, Lianne Appelt, Whiteford, chef de la gestion des risques de l'entreprise au Maryland pour Salesforce.com Inc a déclaré : « Dans le monde numérique d'aujourd'hui, les médias sociaux sont devenus essentiels au cœur des activités de l'entreprise. »

Au cours du mois d'avril 2023, environ 94 % des entreprises, dont 97 % des entreprises Fortune 500, utilisaient les médias sociaux, a déclaré Mme Appelt. La consommation de ce contenu représente environ 59 % de la population mondiale qui utilise les médias sociaux, y compris 90 % des Américains qui utilisent les médias sociaux « activement » en moyenne 2 heures et 31 minutes par jour.

Toutefois, les préoccupations entourant le médium demeurent en raison d'incidents de désinformation et de problèmes de protection de la vie privée.

« Comment une entreprise gère ses médias sociaux peut créer des expositions ; l'exécution du programme organiquement, en utilisant le personnel d'une organisation, peut laisser la surveillance moins rigoureuse que si elle est gérée par un fournisseur contractuel tiers, ce qui ouvre ensuite l'accès à l'entrepreneur et à ses salariés, a exposé Mary Jones, Sacramento, Californie principal gestionnaire du programme de risque pour Oracle Corp.

Dans la gestion des activités des médias sociaux, encore faut-il qu'une entreprise dispose d'une définition commune de ce qui constitue les médias sociaux. Selon Mme Jones, il est également essentiel d'examiner attentivement le contenu et son calendrier : « Une publication mal exécutée ou un commentaire mal interprété peut suffire à déclencher un événement indésirable »

Alors même que RISKWORLD se déroulait à Atlanta avec un regain d'intérêt pour les risques ESG, il semble que la Floride vive avec un autre agenda puisque le Gouverneur de l'état, Ron DeSantis, a signé un projet de loi interdisant aux représentants de l'État d'investir des fonds publics pour promouvoir les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance, et interdisant la vente d'obligations ESG.

Le projet de loi est l'un des efforts les plus étendus jamais déployés par les républicains américains contre les efforts d'investissement durable, et un message politique clair de DeSantis, candidat possible à l'investiture républicaine pour l'élection présidentielle de 2024.

Les républicains, y compris certains des États producteurs d'énergie, affirment que de nombreux dirigeants et investisseurs ont perdu de vue les rendements, car ils tiennent de plus en plus compte de questions comme le changement climatique et la diversité de la main-d'œuvre.

« Nous voulons qu'ils agissent à titre de fiduciaires. Nous ne voulons pas qu'ils s'adonnent à ces manèges idéologiques », a déclaré M. DeSantis lors de la cérémonie de signature du projet de loi à l'occasion d'une webdiffusion.

Les avocats et les analystes de crédit ont déclaré que la nouvelle loi pourrait empêcher les municipalités d'avoir accès à d'importants bassins de capitaux ESG. Un autre problème est la façon dont les fonctionnaires interprètent les termes, a déclaré Thomas Torgerson, coresponsable des notations souveraines mondiales chez DBRS Morningstar, qui calcule la dette.

« Si nous, en tant qu'agence de notation, ne pouvons pas évaluer les risques environnementaux, sociaux ou de gouvernance, cela nous pose un problème. Il y a des risques climatiques et

*météorologiques qui sont très pertinents, surtout dans un État comme la Floride, et qui seraient pris en compte dans notre évaluation du risque de crédit. »*

Le Gouverneur aurait-il oublié que son état est en première ligne sur les risques de catastrophes naturelles dues aux cyclones ou compterait-il sur la solidarité des 49 autres états des Etats-Unis ?

*« La résilience n'est pas une seule habileté. C'est une variété de compétences et de mécanismes d'adaptation. Pour rebondir après les chocs et les échecs, vous devez vous concentrer sur le positif. » (Jean Chatzky<sup>4</sup>)*

**Professeur Jean-Paul Louisot, MBA, ARM, FIRM  
Docteur ès Gestion de la Sorbonne  
Anc. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
Managing Patner JPLA\_Consultants, LLC  
Veuves, le 10 mai, 2023**

---

<sup>4</sup> Jean Sherman Chatzky (né le 7 septembre 1964) est une journaliste américaine, chroniqueuse en finances personnelles, rédactrice financière de l'émission TODAY de NBC, ambassadrice en finances personnelles d'AARP