

RiskAssur

vosre magazine professionnel
des risques et des assurances depuis 1994



3,35 €

Hebdomadaire
Site : <https://www.riskassur-hebdo.com>
ISSN RiskAssur : 1632-3106

Numéro 797 du vendredi 14 juin 2024

Commentaire

L'impact du manque de sommeil sur la santé des salariés est peu pris en compte par les entreprises

Etude

Gérer les risques en temps de guerre

Edito

En France, le chevauchement des administrations forme un millefeuille coûteux

En France, le chevauchement des administrations forme un millefeuille coûteux

Erik Kauf

Nous devons cette situation au passé, à une époque où le seul moyen de déplacement était le cheval et où on ne communiquait guère. Il y avait des communes avec leurs hameaux. Les départements ont été créés après la Révolution, en 1790 ; il y en avait à l'origine 83, avec un « préfet » pour représenter l'État. Celui-ci n'avait pas le droit de s'en éloigner sans autorisation et devait pouvoir se rendre dans les endroits les plus éloignés de son chef-lieu à cheval, dans la journée.

Les régions, sans être des entités administratives, ont toujours existé, d'une manière ou d'une autre. Plus récemment, les communes se regroupent sous diverses formes pour mettre leurs moyens en commun. Les communes et la région sont aujourd'hui les principaux éléments de la chaîne administrative, au détriment des départements.

C'est ainsi que l'on trouve dans les capitales régionales, on ne dit plus « chef-lieu », quatre ou cinq administrations qui se chevauchent : la commune, éventuellement celle de la métropole, le département, la région et enfin l'État avec tous ses services. Les services communs des communes sont éparpillés. Il y a encore les cantons, sans rôle administratif.

Le millefeuille administratif a un coût. Un rapport remis au gouvernement par le maire de Charleville-Mézières, à qui le gouvernement a confié la mission de l'établir à l'automne 2023, chiffre ce coût à 7,5 milliards d'euros par an. Ce rapport doit compléter celui demandé au député de l'Oise, Éric Woerth, dont nous parlerons plus loin.

Le Président de la République considère que la décentralisation fonctionne mal : tout le monde fait tout et les citoyens ne savent plus qui est responsable de quoi. Toute notre architecture territoriale est à repenser, avait-il déclaré en octobre 2023, car, depuis quarante ans, la démocratie locale a organisé l'empiètement, la concurrence, la coexistence entre collectivités et l'État, parfois entre les collectivités elles-mêmes, sans que l'écheveau des compétences soit tranché. Une organisation confuse et coûteuse, qui dilue les responsabilités, avait-il pointé fin août 2023.

Sur le surcoût de 7,5 milliards d'euros par an, la plus grande part, soit 4,8 milliards, est assumée par les communes, bien que toutes les collectivités soient concernées : les intercommunalités pour 696 millions, les départements pour 355 millions, les régions pour 112 millions. Quant à l'État, il assume 1,5 milliard, notamment parce qu'il affecte 16 000 fonctionnaires à la gestion financière locale. Il contrôle et encaisse les recettes des collectivités et paie leurs factures. Le maire n'a quasiment jamais le chéquier.

Concrètement, ces 7,5 milliards d'euros correspondent essentiellement au temps que des agents territoriaux consacrent à gérer la complexité de l'organisation du « millefeuille administratif ».

Si les communes concentrent l'essentiel de la charge, c'est parce qu'elles sont nombreuses et qu'en outre, elles gèrent les écoles. Se coordonner avec l'État et les autres collectivités pour les établissements scolaires, avec les départements pour les crèches, prend beaucoup de temps, d'autant plus que s'y ajoute « le coût de la schémacatologie », c'est-à-dire le temps consacré par les fonctionnaires à établir les schémas et autres plans que l'État leur demande d'élaborer.

Pour le maire de Charleville-Mézières, c'est le symptôme de ce millefeuille administratif français où tout le monde se mêle de tout. C'est le poison de notre décentralisation car cela a des conséquences politiques cruciales : aller voter, c'est bien, encore faut-il savoir pourquoi on le fait, à quoi cela sert et, derrière la confusion, il y a la dilution des responsabilités. Or, lorsque le citoyen ignore qui est responsable, il est incapable d'exercer efficacement son contrôle démocratique, notamment à travers les élections. Cette confusion entrave sa capacité à demander des comptes et à participer pleinement au processus démocratique. En effet, la décentralisation ne doit pas être perçue comme un chèque en blanc. Le rapport souligne qu'elle doit s'accompagner d'une clarté et d'une transparence accrues quant aux responsabilités de chaque niveau administratif, afin de garantir une gouvernance plus responsable et réactive.

Pour réduire le coût de cette organisation brouillonne des pouvoirs, ne faudrait-il pas commencer par supprimer un échelon des collectivités, en pensant aux départements ? Cette piste fait partie de celles que le président de la République a demandé à Éric Woerth d'examiner, mais celui-ci a aussitôt prévenu qu'il ne l'examinerait pas, considérant qu'elle n'était pas opportune.

Le maire de Charleville-Mézières pense la même chose. Concrètement, quelle collectivité supprimer ? La création de grandes régions en 2016 a remis en selle les départements un peu partout. Il est difficile d'imaginer que la politique sociale puisse être exercée par les régions, d'autant que cela ne résoudra pas le problème de l'enchevêtrement des compétences et des responsabilités, ni ne permettra de faire des économies significatives. La suppression des départements permettrait de réaliser 130 millions d'économies sur les indemnités des élus, on ne va pas loin avec ça.

Après plusieurs reports, dernièrement à cause de la crise en Nouvelle-Calédonie, Éric Woerth a remis son rapport au chef de l'État sur la décentralisation avec pour objectif d'apporter plus de clarté à notre organisation territoriale.

Le document, qui comporte cinquante-deux propositions, y consacre une large part avec de nombreuses pistes pour mieux répartir les compétences entre les communes et les départements : routes, musées, et les régions en charge du développement économique, avec les ports, trains, intercités.

Éric Woerth avance aussi des propositions spectaculaires et politiquement sensibles : la Métropole du Grand Paris n'est pas parvenue à atteindre son objectif, estime-t-il notamment dans son rapport, qui préconise de supprimer cette instance pour faire à terme de l'Île-de-France une région métropole.

Il propose aussi, dans ce document commandé par le chef de l'État, de nationaliser le boulevard périphérique parisien, actuellement géré par la mairie de Paris. Il suggère de prendre une loi spécifique pour la Métropole Aix-Marseille-Provence en cas de blocage politique persistant et recommande de maintenir la collectivité européenne d'Alsace dans la Région Grand Est.

Il prône par ailleurs le cumul des mandats, supprimé sous la présidence de François Hollande, et de permettre à tout parlementaire d'exercer le mandat de maire, d'adjoint au maire ou de présider une intercommunalité.

Il suggère également de réduire de 20 % le nombre de conseillers municipaux, soit une baisse de 100 000 élus, et d'élire lors d'un même scrutin les conseillers régionaux et départementaux, ainsi que de modifier les règles de Paris, Lyon et Marseille pour y choisir les maires par un scrutin de liste à deux tours.

Erik Kauf
Rédacteur en Chef

Sommaire

Edito



En France, le chevauchement des administrations forme un millefeuille coûteux
Erik Kauf

2

Commentaire



L'impact du manque de sommeil sur la santé des salariés est peu pris en compte par les entreprises
Erik Kauf

22

Etude



Gérer les risques en temps de guerre
Pr Jean-Paul Louisot

30

Enquête



Les Français et la route : Entre déni et réalité
sondage Abeille Assurances/Odoxa

78

Carnet



Gilbert Canaméras nous a quitté le 11 juin 2024

84

photo couverture : ©Olivier Kauf

L'hebdomadaire RiskAssur-hebdo est édité par Franol Services

Immeuble Val de Loire - 4 Passage de la Râpe - 45000 Orléans
tél : 02 38 21 30 88
site : <https://www.riskassur-hebdo.com>
courriel : webmaster@riskassur.com

ISSN RiskAssur : 1632-3106

Rédacteur en Chef : **Erik Kauf**
erik@riskassur.com

Directeur de la Publication et de la communication
Olivier Kauf
olivier@riskassur.com
Ligne directe : 06 88 88 01 46

Tarif au numéro : 3,35 € ttc
Abonnement annuel : 96 € TTC

Disponible à la page
<https://perelafouine.com/categorie-produit/home/>
règlement possible par : CB, chèque ou virement

Points de Vue

- Celui qui gagne sa vie et à qui le fisc laisse 3 860 euros est classé comme riche	6
- La lutte contre la criminalité doit s'adapter à l'évolution de celle-ci	12
- Industries Mortelles : 2,7 millions de morts par an en Europe	18
- La crise politique française secoue les marchés financiers	20
- Sans explication valable, augmentation du prix du gaz de 11,7% au 1er juillet 2024	28
- Finance Durable : La révolution verte des investissements et leurs impacts transformateurs	80
- Réchauffement climatique : Les stations de ski de basse altitude en survie	82

La Vie des Sociétés

* accords / négociations	8
- AXA Climate accompagne le Groupe Nutriset dans la lutte contre la malnutrition	
- Henner Solutions Courtage lance sa nouvelle offre santé pour les TNS	
- WiSEED et Quest for Change lancent une plateforme d'investissements destinée aux business angels	
- Quantiq lève 2,6 millions d'euros	
- Distingo Bank renouvelle son engagement aux côtés de Planète Urgence	
- Le Groupe JLO rejoint APICIL	
- Appian et Swiss Re renforcent leur partenariat	
- Supermarché Match choisit PikkoPay	
* nominations	14
- Swiss Life Asset Managers France annonce la nomination de Fabian Hürzeler	
- Stelliant annonce la nomination de Benjamin Bouffard	
- Gilles Bachelier réélu président d'INTÉRIALE	
- Renouvellement du Bureau du GSPJ	
- Mathias Coumert devient associé de Galea EPS	
- L'ISC Paris annonce la nomination de Amel Leduc	
* organisation	24
- Le Groupe CCF émet avec succès 225 millions d'euros d'AT1	
- L'offre communale de France Mutuelle est plébiscitée par les communes de 2 000 à 30 000 habitants	
- Layer3 lève 15 millions de dollars en série A	
- Nousassurons propose des produits structurés sur-mesure	
- HDI Global aide ses à respecter les normes renforcées de NIS-2	
- APRIL révèle son plan stratégique 2027 en 90' et en multilingue grâce à l'IA	
- Atlas : Impact de la transition écologique sur 960 000 Salariés	
* nouveautés	74
- La Banque Postale lance un service de virement simplifié	
- Leocare lance LeoBot	
- A l'occasion de ses 90 ans, MAIF présente MAIF héritage	
- MSH lance neoExplore, neoStudent et neoPVT	
- PLANETE CSCA lance son nouveau site internet	
- SADA Assurances enrichit sa solution d'assurance GLI	
- TVH Consulting lance NIS 2 Secure	

Détente

- Bande dessinée Bamboo	
- Une photo, une explication... (JC Barousse)	
- Mots croisés	
- Sudoku	
	85

Pour votre Bibliothèque

- L'essentiel du droit des assurances	
- Le SEO en 500 questions	
	85

Celui qui gagne sa vie et à qui le fisc laisse 3 860 euros est classé comme riche



© weyo - Fotolia.com

Nous dirions que face à la vie courante, il est aisé : il peut louer un logement, une petite voiture, mais pour les acheter, il doit prendre un crédit.

L'État a injecté des milliards dans l'économie en s'endettant. Les « vrais riches » ont doublé leur fortune, tandis que les PME, à qui l'État est venu en aide en ne prélevant pas les charges sociales pendant quelques mois ou en garantissant des emprunts à taux zéro, doivent maintenant les rembourser, alors que l'économie est atone.

La sanction est le dépôt de bilan, avec, selon la forme de leur société, l'engagement des biens des dirigeants. Effectivement, le salarié du privé qui a un

CDI ou un fonctionnaire, à qui il reste 3 860 euros après avoir payé ses impôts, est considéré comme riche.

C'est dans sa dernière étude publiée le 5 juin que l'Observatoire des inégalités a placé la barre de la richesse, après impôts, à 3 860 euros pour une personne seule, avant charges de famille. Il observe qu'ils sont de moins en moins nombreux dans l'Hexagone, les riches sont de plus en plus riches, ce qui pose, à la longue, le problème du partage des richesses, car à ce train, toute la richesse du pays sera concentrée entre quelques mains.

L'observatoire a aussi fixé les niveaux à partir desquels les familles sont riches : 5 700 euros pour

un couple, 9 650 euros pour une famille avec deux adolescents. Dès lors, 4,7 millions de Français sont riches, calcule l'observatoire en se basant sur les données de 2021 de l'Insee. Cela représente 7,4 % de la population, c'est moins qu'en 2011, lorsque l'on recensait 5,5 millions de riches dans le pays, un record sur les 20 dernières années.

Le nombre de riches a donc diminué de 800 000 personnes entre 2011 et 2021, mais ceux en haut de l'échelle sont de mieux en mieux lotis. La moitié d'entre eux jouissent en effet d'un niveau de vie supérieur à 1,28 fois le seuil de richesse, contre 1,26 fois en 2011. De plus, les plus fortunés captent 77 % de l'ensemble des revenus avant impôts, alors qu'au début des années 1980, ce chiffre était monté à 12,8 % en 2021.

Depuis le précédent rapport publié en 2022, nous avons observé une intensification de la richesse plutôt qu'une augmentation globale des inégalités, résume le directeur de l'Observatoire : les riches sont de plus en plus riches, mais moins nombreux en somme.

Le sujet pose la question de la définition de la richesse, loin de faire consensus. D'où la question : comment l'Observatoire des inégalités a-t-il fixé le seuil de 3 860 euros par personne alors qu'il n'existe pas en France de statistique officielle de la richesse ?

Tout simplement en se basant sur le seuil de la pauvreté, qui, lui, est défini par l'Insee et qui permet de cibler les politiques publiques sur les plus modestes.

Il existe aussi un seuil de l'OCDE : l'Observatoire a considéré que les riches perçoivent le double du revenu médian, d'où le chiffre de 3 860 euros. L'Insee, qui produit de nombreuses études et documents sur la pauvreté mais aussi sur la redistribution des revenus et les inégalités, estime qu'il n'est pas de son ressort de décider qui est riche et qui ne l'est pas, la question étant éminemment politique et cette notion étant ambivalente.

On peut être riche parce que l'on gagne bien sa vie, mais aussi quand on dispose d'un patrimoine, les deux allant souvent de pair, mais pas toujours.



VOYAGEZ EN DÉCOUVRANT LA VIE À LA FERME ? TESTEZ LE WWOOFING !

Yann et Mélissa partent à la rencontre de fermiers qui leur font découvrir leur pays et leur façon de travailler, en échange d'un petit coup de main contre le gîte et le couvert.

Le rêve ! Première destination, la Grèce. Au volant de Ticombi, leur van aménagé, ils vont découvrir que wwoofing ou pas, le voyage c'est tout une aventure !

NOUVEAU TOME 1 DISPONIBLE AU RAYON BD

BAMBOO ÉDITION
bamboo.fr



AXA Climate accompagne le Groupe Nutriset dans la lutte contre la malnutrition

AXA Climate collabore avec le Groupe Nutriset, un spécialiste normand des aliments thérapeutiques nutritionnels, pour lutter contre la malnutrition.

En 2023, AXA Climate a évalué la chaîne d'approvisionnement laitier de Nutriset dans divers sites mondiaux, notamment en Europe et en Amérique du Nord, afin de garantir la qualité des solutions nutritionnelles destinées principalement aux pays en développement.

D'ici 2050, le changement climatique devrait affecter la qualité et la quantité de lait en Europe et aux États-Unis, avec des sécheresses impactant 43 % des régions étudiées et la moitié des zones alimentaires exposées à des risques élevés ou extrêmes. AXA Climate a utilisé les scénarios climatiques du GIEC pour évaluer les risques et opportunités pour Nutriset.

Nutriset, acteur majeur contre la malnutrition, propose des solutions comme le Plumpy'Nut® pour les enfants, fournissant des organisations comme l'ONU, l'UNICEF et Médecins Sans Frontières.

Le changement climatique affecte déjà la production d'aliments pour bétail dans des pays comme l'Inde, le Yémen, le Kenya et l'Éthiopie.

AXA Climate a évalué la filière laitière et les productions fourragères destinées aux bovins en utilisant des indicateurs comme le THI pour mesurer le stress thermique sur les vaches.

Suite à cette évaluation, AXA Climate conseillera Nutriset sur les solutions d'adaptation, notamment des alternatives végétales et l'amélioration de la gestion des troupeaux, pour assurer la pérennité de ses produits nutritionnels.



Henner Solutions Courtage lance sa nouvelle offre santé pour les TNS

Henner Solutions Courtage, le pôle dédié au co-courrage du Groupe Henner, poursuit son développement, sur le marché de l'assurance santé des TNS (Travailleurs Non Salariés), en lançant sa nouvelle offre dédiée Henner Solutions Indépendants Santé.

Chefs d'entreprise, auto-entrepreneurs, freelances, professions libérales... sont au cœur du tissu économique français mais ils restent pourtant moins bien couverts que le reste de la population, notamment salariés, en termes de protection sociale.

Par manque de temps, d'information ou d'accompagnement, seulement près d'un Travailleur Non Salarié sur deux est protégé par une couverture santé – prévoyance (Source : Argus de l'Assurance) alors que préserver sa santé est un facteur indispensable au maintien de son activité professionnelle !

Henner Solutions Indépendants Santé - éligible au dispositif de la loi Madelin - intègre :

- 7 formules responsables couvrant aussi bien les besoins essentiels que les prestations haut de gamme,
- 1 renfort non responsable pour augmenter le remboursement des dépassements d'honoraires à l'hôpital et en ville, des équipements optiques et dentaires,
- Des bonus dès la 2ème année d'adhésion sur les dépassements d'honoraires et le plafond dentaire pour récompenser la fidélité de leurs clients,
- Une réduction viagère de 7% sur la cotisation pour les familles, parce que la protection des proches est essentielle,
- En plus d'un remboursement optimisé de leurs dépenses de santé, leurs clients indépendants bénéficient d'un accompagnement quotidien



WiSEED et Quest for Change lancent une plateforme d'investissements destinée aux business angels

WiSEED, plateforme d'investissement digitalisée, et le réseau d'incubateurs de la région Grand-Est Quest for Change, annoncent la création d'une plateforme de financement de start-ups industrielles innovantes.

A travers ce partenariat stratégique, WiSEED et Quest for Change vont mutualiser leurs ressources et leurs compétences respectives autour d'un projet commun : soutenir et accompagner des projets innovants, portés par des acteurs régionaux, et susceptibles d'avoir un impact positif sur les communautés et l'environnement.

WiSEED va ainsi accompagner Quest for Change dans le lancement d'une plateforme d'investissement qui permettra de fédérer une communauté de business

angels autour de projets de start-ups industrielles. (rappel : tout placement financier présente des risques de pertes en capital, les rendements du passé ne préjugent pas des rendements futurs)

Ce partenariat, qui répond à un besoin réel du marché, contribuera à faciliter la rencontre entre les investisseurs et les sociétés en recherche de financement, tout en leur permettant de bénéficier de l'alliance des expertises de WiSEED et de Quest for Change.

WiSEED apportera son expérience en matière de digitalisation des process, de conformité, et de due diligence acquise durant ses 15 années d'expérience et Quest for Change son important réseau d'entreprises incubées.



Quantiq lève 2,6 millions d'euros

La start-up Quantiq a finalisé une levée de fonds de 2,6 millions d'euros auprès de business angels. Cette entreprise développe une technologie qui transforme des caméras, webcams et smartphones en dispositifs médicaux capables de mesurer à distance des paramètres vitaux. Les fonds serviront à finaliser la certification médicale en Europe et aux USA et à poursuivre le développement technologique.

Quantiq s'attaque aux problèmes de suivi des patients, exacerbés par un manque de personnel et de matériel médical. La technologie mesure les constantes vitales en 30 secondes via n'importe quelle caméra en analysant la lumière absorbée par le sang sous la peau du visage.

Elle fournit des données telles que la pression sanguine et la fréquence respiratoire, et peut être intégrée facilement aux systèmes informatiques médicaux via une API.

Des études cliniques sur 500 patients dans plusieurs hôpitaux français ont démontré la fiabilité de la technologie. De nouvelles études sont prévues, notamment pour la détection des fibrillations atriales et la mesure du taux d'hémoglobine. La certification médicale CE Class IIA en Europe est en cours.

Quantiq vise à réduire les inégalités d'accès aux soins en rendant sa technologie largement disponible et utilisable partout, adressant un besoin urgent dans les systèmes de santé mondiaux.

Alain Habra, CEO de Quantiq, déclare : « Cette levée de fonds marque une étape clé dans notre développement et notre mission de réduire les inégalités d'accès aux diagnostics et aux soins. Nous disposons à présent de toutes les clés de succès pour devenir le hub de la santé sur smartphone du secteur médical et nous nous en réjouissons ».



Distingo Bank renouvelle son engagement aux côtés de Planète Urgence

Depuis le 1er novembre 2023, le spécialiste de l'épargne en ligne Distingo Bank contribue au financement des projets de Planète Urgence (Groupe SOS), une ONG de solidarité internationale et d'aide au développement, en lui reversant 2€ pour toute nouvelle souscription à son livret d'épargne.

Fort d'un partenariat solide qui a déjà permis de financer 11 projets en faveur de la protection des forêts et de la biodiversité, les deux entités renouvellent aujourd'hui leur collaboration pour continuer à soutenir, sensibiliser et former des communautés locales partout dans le monde.

Avec le soutien de Distingo Bank et d'autres de ses partenaires, Planète Urgence a pu conduire plusieurs projets dans de nombreux pays, dont :

- Une mission d'étude de la filière noix de cajou au Cameroun et la récolte d'environ une tonne de noix en un an.
- Le projet GAPADOU visant la restauration des forêts sacrées au Bénin. Au total, 1 516 enfants et 25 enseignants ont été sensibilisés.
- Le projet MOSOTRY à Madagascar qui a permis de former 7 pépiniéristes locaux et de leur apporter un appui matériel pour produire environ 32 000 plants de palétuviers mais aussi de former des membres des communautés locales.
- Le projet MAHAKAM sur l'île de Sumatra en Indonésie où plus de 58 000 mangroves, habitat naturel du singe nasique, ont été plantées alors qu'elles subissent une dégradation massive liée aux activités humaines.



Le Groupe JLO rejoint APICIL

Le Groupe JLO, cabinet de conseil RH & QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail), rejoint le Groupe APICIL en tant que filiale au sein de son Domaine d'Activité Stratégique (DAS) dédié aux services. Ce rapprochement permettra au Groupe APICIL de renforcer son expertise en matière de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT).

Après avoir réalisé sa révolution digitale marquée par le déploiement d'outils d'e-learning et de solu-

tions digitales avancées (Piméo - plateforme QVCT, Léa - absentéisme longue durée et SpeakUP - baromètre social), et par la constitution de sa propre équipe de développeurs, le Groupe JLO franchit une nouvelle étape en rejoignant aujourd'hui le Groupe APICIL. Cette alliance vise à accroître le développement du cabinet de conseil en créant des synergies commerciales entre les deux entités et à dynamiser la QVCT auprès d'un plus grand nombre d'organisations.

INSEE
En avril 2024,
la production manufacturière augmente (+0,4 %)

Brèves

appian

cybercriminalité dans le secteur bancaire

Une récente étude révèle une augmentation des attaques de cybercriminalité ciblant les banques, mettant en lumière la nécessité de renforcer les mesures de sécurité.

Les attaques les plus courantes incluent le phishing, les ransomwares et les fraudes financières.

Les institutions financières investissent massivement dans des technologies avancées de protection, telles que l'intelligence artificielle et la blockchain, pour sécuriser les données sensibles et prévenir les fraudes.

En outre, les banques renforcent leurs politiques de cybersécurité en formant leurs employés aux bonnes pratiques et en collaborant avec des agences de cybersécurité pour surveiller et contrer les menaces.

Les experts recommandent également une vigilance accrue de la part des clients, notamment en utilisant des mots de passe forts et en évitant de partager des informations sensibles en ligne.

Appian et Swiss Re renforcent leur partenariat

Après le lancement de la plateforme Connected Underwriting Life Workbench en Amérique du Nord l'année dernière, Appian annonce, en partenariat avec Swiss Re, la disponibilité de cette solution dans certains pays d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique (EMEA) et d'Asie-Pacifique. Intégrée à Magnum, la solution automatisée de souscription d'assurance vie de Swiss Re, la plateforme Appian Connected Underwriting Life Workbench accélère le processus de souscription et améliore la productivité ainsi que l'expérience des souscripteurs sur un seul et même système.

Les outils de souscription traditionnels manquent d'intégration entre les divers systèmes internes, partenaires et tiers, qu'ils soient sur site

ou dans le cloud. Un souscripteur d'assurance vie typique doit se connecter à plusieurs systèmes pour accéder aux informations, effectuer des analyses et évaluations de risques complexes, gérer et mettre à jour les dossiers, tout cela pour souscrire une seule police d'assurance vie.

Les souscripteurs modernes veulent un accès unique et un système centralisé pour gérer l'ensemble de leur charge de travail sur plusieurs dossiers et clients, leur permettant de gérer activités, tâches, transactions et mises à jour de manière fluide et sans effort. Ils ont besoin d'une plateforme puissante, fiable et sécurisée pour connecter leurs données, unifier leurs flux de travail et automatiser les processus en toute transparence.



Supermarché Match choisit PikkoPay

L'enseigne de grande distribution Supermarché Match choisit PikkoPay pour supprimer l'attente aux caisses de son supermarché à Villeneuve d'Ascq Haute-Borne, dans la périphérie lilloise, dès ce mercredi 12 juin.

Grâce à sa technologie, PikkoPay permet aux consommateurs de scanner les articles qu'ils souhaitent acheter directement avec leur smartphone, facilitant un parcours d'achat sans interruptions ni longues attentes en caisse.

Lancé en 2022, PikkoPay a pour objectif de rendre les achats en magasin aussi fluides que le shopping en ligne. Pas d'application à télécharger, à l'aide d'un simple QR Code en magasin, le smartphone d'un client devient une caisse mobile, le client scanne lui-même le code barre de ses articles et paye en 1 clic avec ApplePay, GooglePay, cartes bleu ou même carte restaurant et sort par une sortie Scan&GO où un système dédié est mis en place pour sécuriser la transaction.

La lutte contre la criminalité doit s'adapter à l'évolution de celle-ci



La police et les parquets sont parfaitement organisés pour démasquer les délinquants et criminels du quotidien et les traduire devant la justice où ils subiront la rigueur de la loi. Les voleurs et les cambrioleurs, ainsi que les actes criminels commis contre des personnes, sont soit des actes individuels, soit des actes commis par des groupes « ad hoc » souvent d'origine étrangère, de vulgaires cambrioleurs qui s'introduisent dans des demeures pour y dérober des espèces, des bijoux et des objets faciles à commercialiser.

Ce n'est pas de cette criminalité, qui n'a rien d'intellectuel, que nous parlons ici, mais du crime organisé, qui a une autre dimension, avec une véritable structure et une organisation administrative, des

ramifications qui ne laissent rien au hasard, du côté opérationnel jusqu'au blanchiment de l'argent.

Chaque époque a sa criminalité : il y eut celle de la prohibition de boisson, avec ses brasseries et circuits de distribution, puis le marché noir pendant les rationnements de triste mémoire. Aujourd'hui, ce sont les domaines financiers qui sont les terrains de chasse de la criminalité organisée, mais aussi les narcotrafics pour lesquels il y a une clientèle croissante à approvisionner, grâce à un réseau de distribution approprié.

Face à l'apparition de nouvelles formes de criminalité et leur radicalisation qui fait preuve de professionnalisme, la recommandation du Sénat appelant

à créer un nouveau parquet national anti-criminalité organisée va dans le bon sens, estiment dans une tribune plusieurs magistrats.

Dans le rapport qu'il vient de rendre le 14 mai, sur les narcotrafics, le Sénat propose de créer un parquet national antistupéfiants. Il faut se demander si c'est une bonne idée alors que la justice s'adapte en permanence aux évolutions de la criminalité, ce qui nous semble être une nécessité vitale pour la société. Les contre-arguments consistent à brocarder les lois de circonstance adoptées le plus souvent après des faits divers tragiques, pour aggraver telle ou telle peine, ce qui ne suffit pas pour dénier à la société le droit de s'armer davantage et plus efficacement contre la délinquance et la criminalité.

Il s'agit de réformes structurelles visant une modernisation complète de l'appareil judiciaire. Cela inclut l'amélioration des procédures, des technologies, et des ressources humaines pour faire face aux nouvelles formes de criminalité et à leur radicalisation. L'adaptation doit être globale, couvrant la gestion de l'information, la coopération internationale, et le développement de nouvelles techniques d'enquête et de prévention. Ces réformes doivent aussi intégrer une dimension préventive, en se concentrant sur l'éducation et la réinsertion, afin de traiter les

causes profondes de la criminalité. Le mouvement historique est ancien et pourrait trouver son origine dans les chambres financières et fiscales créées par Louis XIV et Colbert pour juger les malversations et corruptions reprochées au surintendant Fouquet et à ses proches, un Parquet national du Grand Siècle en l'occurrence.

Aujourd'hui, l'alerte est donnée de toutes parts sur la montée de la criminalité violente et organisée, associant étroitement dans une dérive mafieuse en tous genres les violences aux personnes et les blanchiments.

Dans une rare convergence, le même phénomène est dénoncé et documenté par les magistrats, les policiers et les sociologues, comme le montre le rapport d'enquête du Sénat sur les narcotrafics. L'attaque mortelle d'un fourgon pénitentiaire à l'arme lourde, associée à la banalisation de la circulation des armes de guerre, atteint un niveau qui sera sans doute dépassé en raison des demandes des filières en provenance des zones de conflit.

Aujourd'hui, toute la question de la conception de la lutte contre le crime organisé dans son ensemble est posée et dont le Parlement sera saisi, suite au rapport du Sénat.

La responsabilité des commettants face aux actes de leurs préposés

Les commettants (les employeurs) sont responsables des actes commis par leurs préposés (leurs employés), aussi bien au sein de l'entreprise, que lors de leurs déplacements en dehors de l'entreprise. *En aparté, les termes employeur et commettant d'une part et employé et préposé d'autre part, ne sont pas tout à faire synonyme.*

S'il est relativement facile pour le commettant de contrôler ce qui se passe dans les murs de l'entreprise, ce n'est plus le cas lors des déplacements car le préposé n'est plus sous son contrôle direct. Or, les commettants doivent assurer la réparation des dommages causés aux tiers par leurs préposés.

La Responsabilité Civile (RC) est de plus en plus souvent engagée, le contenu de cette thèse fait avancer les connaissances en ce domaine de la responsabilité des employeurs vis-à-vis des actes de leurs employés. De plus, il est primordiale, en cas de dommages de savoir qui est le commettant.

L'ouvrage est exclusivement disponible en format pdf

<https://perelafouine.com/produit/les-actes-du-prepose-au-cours-de-ses-deplacements/>



Swiss Life Asset Managers France annonce la nomination de Fabian Hürzeler

Fabian Hürzeler a pris, le 1er juin 2024, la Présidence du Directoire de Swiss Life Asset Managers France. Il succède à Frédéric Bôl, qui a dirigé l'entreprise en France pendant 15 ans. Frédéric Bôl reste au sein de l'entreprise où il prend de nouvelles fonctions.

Fabian Hürzeler, 42 ans, est titulaire d'un master en économie de l'Université de Lausanne et d'un EMBA en Business Engineering de l'Université de Saint-Gall (HSG).

Il a travaillé de 2009 à 2017 au sein de l'ex-Groupe Credit Suisse où il a occupé différents postes, dont celui de Senior Economist avant de prendre la direction du département Swiss Real Estate Research en 2015. Fabian Hürzeler a rejoint Swiss Life Asset Managers en 2017 en tant que Product & Service Ma-

nager Real Estate Portfolio Management. En 2020, il devient Programme Manager Real Estate IT Platform et est nommé Head Real Estate Data & Digitalisation en 2022. Depuis le 1er juin 2024, Fabian Hürzeler est Président du Directoire de Swiss Life Asset Managers en France et membre du comité exécutif de Swiss Life Asset Managers.

Avant sa nomination, Fabian Hürzeler occupait depuis 2022 le poste de Directeur Real Estate Data & Digitalisation au sein de Swiss Life Asset Managers. Il succède à Frédéric Bôl, 64 ans qui a dirigé l'entreprise en France pendant 15 ans. Frédéric Bôl reste au sein de l'entreprise et est nommé Vice-Président du Conseil de Surveillance et Strategic Business Development Senior Advisor de Swiss Life Asset Managers France.



Stelliant annonce la nomination de Benjamin Bouffard

Le groupe Stelliant annonce la nomination de Benjamin Bouffard (36 ans) en tant que Président à compter du 10 juin. Il succède à Christophe Arrebolle, qui devient Senior Advisor du Groupe.

Il est détenteur d'un Master en gestion, administration et gestion des entreprises de la Kedge Business School (2010) et d'un Master en management des risques de l'Institut de Management des Risques (2011).

Benjamin Bouffard a débuté sa carrière en 2011 au sein de Marsh, il a ensuite rejoint le groupe WTW en 2016 où il évolue dans différentes fonctions de conseils au sein des équipes Risk & Analytics. En

2018, il évolue vers le poste de Directeur Europe des activités de conseil (Strategic Risk Consulting) et prend en charge parallèlement la définition de la stratégie des activités Corporate Risk & Broking en France en 2022.

Benjamin Bouffard assurait depuis 2023 les fonctions de Directeur Commercial de WTW en France et d'administrateur délégué - Managing Director de WTW au Luxembourg.

Au sein de Stelliant, Benjamin Bouffard sera notamment en charge du déroulement du nouveau plan stratégique annoncé en avril et visant à accélérer le développement du Groupe sur la période 2024-2028.

Brèves



Les banques investissent dans l'éducation financière des jeunes

Plusieurs grandes banques lancent des programmes d'éducation financière destinés aux jeunes, dans le but de les préparer à une gestion financière responsable.

Ces initiatives incluent des ateliers, des séminaires et des ressources en ligne couvrant des sujets tels que la gestion budgétaire, l'épargne, l'investissement et la compréhension des produits financiers.

En France, une banque de premier plan a récemment collaboré avec des écoles pour intégrer des modules d'éducation financière dans le programme scolaire.

Ces programmes visent à développer les compétences financières des jeunes dès le plus jeune âge, afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées tout au long de leur vie.

Les responsables de ces initiatives soulignent l'importance de l'éducation financière pour éviter les pièges de l'endettement et encourager une culture de l'épargne et de l'investissement.

Gilles Bachelier réélu président d'INTÉRIALE

A l'issue de l'Assemblée générale du 6 juin 2024, Gilles Bachelier a été réélu président d'INTÉRIALE. A quelques mois de la réforme de la protection sociale complémentaire (PSC) des agents de la fonction publique, l'événement a été l'occasion pour le Groupe d'expliquer sa stratégie et ses priorités pour faire face aux enjeux de santé des agents publics et participer, à son échelle, à la transformation de notre système de soins et à la promotion de la prévention.

Gilles Bachelier, Président d'INTÉRIALE, est réélu à l'unanimité dans ses fonctions. Fonctionnaire de police nationale, Gilles Bachelier est administrateur de la FNMF et Vice-Président du Service Fédéral de Garantie. Cette réélection confirme la confiance qui lui est accordée une nou-

velle fois, pour faire du Groupe INTÉRIALE le partenaire de vie des agents de l'Etat et de la fonction publique territoriale, dans la perspective de la réforme de la PSC.

En outre, un nouveau bureau a été élu, ainsi composé :

- 1er Vice-Président : Sébastien Neveu ;
- Secrétaire générale : Véronique Fahrer ;
- Trésorier général : Didier Thiollier ;
- Vice-Présidente en charge de la Fonction Publique Territoriale : Muriel Gibert ;
- Vice-Président en charge du développement : Jean-Jacques Dubos ;
- Vice-Présidente en charge de l'action sociale et la solidarité : Béatrice Sartel ;
- Vice-Président en charge du réseau Bénévole : Laurent Da Silva Pereira.

GSPJ

Groupement des Sociétés de Protection Juridique

Renouvellement du Bureau du GSPJ

A la suite de l'assemblée générale qui s'est tenue le 11 juin 2024 à Paris, le Groupement des Sociétés de Protection Juridique (GSPJ) annonce, le renouvellement de son bureau.

Il est composé de :

- Christophe Boiton – CFDP Assurances : Président
- Nathalie Aubonnet - Juridica AXA et Bruno Barreau Matmut Protection Juridique Vice-Présidents
- Jean-Pierre Le Bastard - Thémis Macif : Secrétaire général
- Sophie Guard - Pacifica Crédit Agricole-: Trésorière



Mathias Coumert devient associé de Galea EPS

Galea EPS, cabinet de conseil en actuariat, gestion des risques et épargne entreprise, annonce le renforcement de son activité « Investissements ». Ce développement stratégique s'accompagne de l'arrivée d'un nouvel associé, Mathias Coumert, qui apporte son expertise et son expérience reconnues dans le domaine.

Mathias Coumert, 48 ans, titulaire d'une Maîtrise de Sciences Economiques de l'Université Lumière Lyon 2 et d'un DESS Finance d'Aix Marseille 3, débute sa carrière chez Russell Investments avant de rejoindre Aon France en tant que Consultant investissements et épargne salariale. Il rejoint le pôle Investissements de Galea EPS pour apporter sa vision générale et transversale multi-sujets, multi-clients. L'ambition est d'occuper, aux côtés de nos clients, une place de partenaire dans le pilotage des investissements, sur une large gamme de services.

Celle-ci inclut :

- La gouvernance pour renforcer le cadre organisationnel et décisionnel de la gestion des investissements

et l'adapter aux ressources disponibles,

- L'assistance technique pour intervenir dans la conception, le déploiement et la supervision des solutions d'investissements,

- La finance durable pour mettre en conformité la gestion de l'épargne avec les convictions de nos clients et les réglementations en vigueur (Loi industrie verte, la directive CSRD, et l'Article 29 de la loi énergie climat),

- L'éducation financière et la communication pour améliorer la connaissance voire l'adhésion des parties prenantes aux dispositifs

- L'optimisation de la « Value for Money » pour veiller à maintenir la confiance dans les dispositifs d'épargne « Je suis ravi de rejoindre Galea EPS et d'apporter ma contribution (et mes convictions !) au développement du pôle Investissements. Les synergies avec le Pôle Assurance et le Pôle Protection Sociale ainsi qu'avec les équipes de recherche interne de Galea sont des atouts supplémentaires pour se démarquer et répondre au mieux aux enjeux à la fois techniques et business de nos clients » explique Mathias Coumert.



L'ISC Paris annonce la nomination de Amel Leduc

L'ISC Paris, grande école de commerce implantée à Paris et Orléans, a le plaisir d'accueillir Amel Leduc en tant que Directrice des Relations Entreprises.

Forte de 25 ans d'expérience dans la formation professionnelle continue et l'Executive Education, elle offre son expertise au service de l'école depuis le 3 juin.

Ingénieure du CNAM et diplômée en gestion d'entreprise, Amel Leduc a débuté sa carrière au sein d'un cabinet de conseil et de formation où elle a accompagné le développement et le déploiement de

projets de formation. Après cette première expérience, elle a rejoint le Groupe Cegos pour y exercer différentes responsabilités commerciales avant de prendre en charge la responsabilité d'un marché stratégique.

Tout au long de son parcours, Amel Leduc a accompagné des entreprises et des organisations publiques et privées issues de différents secteurs d'activité (industrie, assurance, médico-social, luxe, établissements publics, etc.) dans le déploiement de leurs projets de développement de compétences en France et à l'International.

Les contenus **DE RISKASSUR** sont protégés par le **droit d'auteur**

Si vous souhaitez **copier et diffuser**
des articles de RiskAssur
dans le cadre de votre **activité professionnelle**

Vous devez en **demander**
l'autorisation au CFC

www.cfcopies.com



Centre Français d'exploitation du droit de Copie / dea@cfcopies.com

Industries Mortelles : 2,7 millions de morts par an en Europe



Selon l'Organisation mondiale de la santé, quatre industries sont responsables en Europe de 2,7 millions de morts chaque année. Nous savons, par des exemples dans notre entourage, que la consommation de certains produits est dangereuse pour la santé à partir d'une certaine quantité consommée, comme le tabac et l'alcool. Ces industries prospères font tout pour capter des consommateurs et les rendre dépendants de leurs produits, qui sont en fait des drogues. Ces produits deviennent ainsi des biens de consommation courante dont, selon les pays, la vente est réglementée et particulièrement taxée, sans que les taxes perçues couvrent les frais de santé et sociaux qui en résultent pour les États.

On pourrait y ajouter les drogues dont la fabrication, la vente, la détention et la commercialisation sont interdites, et dont le trafic relève du grand banditisme, avec une mention spéciale pour le cannabis, qualifié à tort de « drogue douce », qui en raison du nombre croissant d'adeptes, finira par

être assimilé au tabac et à l'alcool, qui sont en fait des drogues mortelles. Face à celles-ci, les autorités finissent par baisser les bras, faute de pouvoir éradiquer la consommation. Aux États-Unis, la tentative d'éradiquer la consommation d'alcool par la prohibition a lamentablement échoué. En France, la vente de cigarettes est réservée aux buralistes. On ne manque pas de bureaux de tabac, mais cela n'a jamais empêché personne de fumer, sauf à cause de la guerre où les produits du tabac étaient rationnés, ainsi que le vin.

Dans le rapport publié le 12 juin, l'OMS Europe dénonce, en plus de l'industrie du tabac et de l'alcool, celle des aliments transformés et des combustibles fossiles, qui font obstacle aux politiques de santé. Selon cet article, 7 400 personnes meurent chaque jour dans la région européenne de l'Organisation mondiale de la santé, un territoire composé de 53 pays comprenant notamment la Russie, en raison des stratégies menées par les industries du tabac, des aliments ultra-transformés, des combustibles

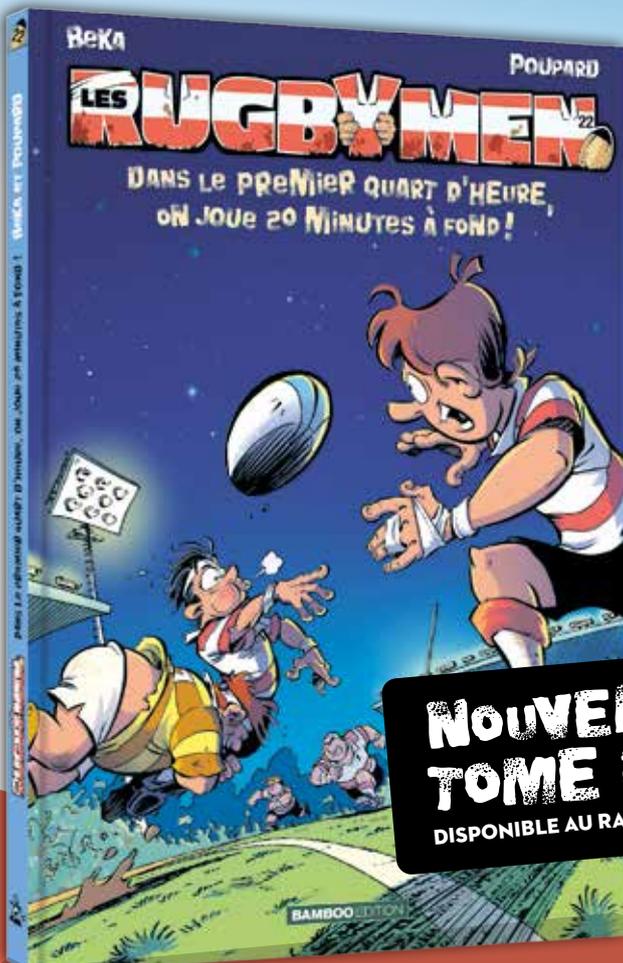
fossiles et des alcools. Selon cette estimation, ces industries puissantes sont responsables, directement ou indirectement, de 2,7 millions de morts par an en Europe.

En tête de cette sombre liste se trouve l'industrie du tabac, avec plus d'un million de décès attribués à la consommation de cigarettes et autres produits du tabac. La pollution atmosphérique, en particulier celle liée à l'ozone et aux particules fines, suit de près, causant près de 580 000 morts. L'alcool occupe également une place importante, étant responsable de 430 000 décès chaque année. Enfin, la consommation excessive de sel, de viande transformée, de boissons sucrées et d'acides gras saturés contribue à près de 400 000 morts. Ces chiffres alarmants mettent en lumière l'impact dévastateur de ces industries sur la santé publique, soulignant la nécessité d'une régulation plus stricte et de politiques de santé publique plus efficaces pour protéger les populations.

Bien qu'éloignées les unes des autres, ces activités

mettent en œuvre des pratiques quasi identiques pour façonner des systèmes entiers sanitaires, politiques, économiques et médiatiques dans leur propre intérêt, avec des conséquences directes sur l'augmentation des maladies non transmissibles, c'est-à-dire essentiellement des maladies cardiovasculaires, des cancers, du diabète et des maladies respiratoires, qui sont responsables de 90 % des maladies en Europe.

Ce rapport très offensif se veut un plaidoyer à destination des parlementaires et décideurs européens, nouvellement élus lors du scrutin du 9 juin. « Nous permettons à ces industries de tirer profit des décès qu'elles provoquent et de retarder et d'empêcher une réglementation efficace de leur production », commente le directeur régional de l'OMS Europe. Il a ajouté que leur tactique consiste à exploiter les personnes vulnérables par des stratégies de marketing ciblées, à diffuser de fausses déclarations sur les prétendus avantages de leurs produits, et à tromper le public concernant leur respect de l'environnement.



© Bamboo Édition 2024 - Les Rugbymen T22 - BeKa & Poupard

LES RUGBYMEN

À Paillar, Tina Touzen, la sophrologue, vient de rejoindre le club de rugby. Exercices de respiration, travail sur les angoisses et la confiance en soi... Après un temps d'adaptation, les joueurs et joueuses se prêtent volontiers au jeu. Car cette nouvelle stratégie pourrait leur permettre de prendre l'avantage sur leurs adversaires, même les plus coriaces ! Pas sûr toutefois que la philosophie de vie adoptée par l'équipe du PAC soit celle que Tina avait en tête...

NOUVEAU TOME 22
DISPONIBLE AU RAYON BD

BAMBOO ÉDITION
bamboo.fr

La crise politique française secoue les marchés financiers



Les marchés financiers ont besoin d'une vision claire et de calme, alors que l'évolution du climat politique après les élections au Parlement européen et la dissolution de l'Assemblée nationale en France ouvrent une période d'incertitude qui alimente la nervosité de ses acteurs.

Ceux-ci se demandent de quoi l'avenir sera fait. Les effets de cette situation risquent d'alourdir le climat des affaires en France, déjà loin d'être brillant, à cause de son déficit budgétaire et de son endettement.

Cela a conduit à la baisse de sa note de solvabilité par l'agence de notation S&P et maintenant à la montée de l'extrême droite, avec 40 % des voix aux

élections européennes. Cette situation a entraîné la dissolution de l'Assemblée nationale par le Président de la République, qui gouvernait sans majorité depuis sa réélection.

La fièvre a emparé les partis politiques qui doivent déposer sans délai leurs listes électorales, concrétiser leur programme et surtout négocier des accords pour éviter l'éparpillement des voix et se retrouver sans majorité dans les deux camps. Il faut absolument donner la majorité absolue à l'un des deux camps pour que la France puisse être gouvernée.

Dans la situation d'incertitude actuelle, la Bourse de Paris a ouvert, comme il fallait s'y attendre, en repli. L'euro cédait du terrain et surtout, les taux d'inté-

rêt des emprunts d'État français augmentaient. La France doit emprunter pour faire face à ses dépenses et surtout pour rembourser les tranches des emprunts qui arrivent à échéance.

Il n'y a pas lieu de paniquer, mais une certaine nervosité est perceptible car l'incertitude est l'un des principaux facteurs d'irritation pour les investisseurs. Ceux-ci cherchent à faire fructifier leur capital, et bien que les opportunités soient nombreuses, ils ne peuvent prêter leur argent qu'à des États capables d'assurer le remboursement.

Lors de l'ouverture des marchés, lundi 10 juin, la tendance générale était à la baisse sur les marchés financiers européens. Toutefois, c'est à la Bourse de Paris que le repli a été le plus significatif. L'indice CAC 40 a chuté de 1,75 %, atteignant son plus bas niveau depuis février, tandis que le DAX allemand limitait son recul à 0,61 %. En parallèle, sur le marché des changes, l'euro perdait 0,4 % face au dollar, atteignant 1,0760, son plus bas niveau depuis un mois.

Ces fluctuations sont en partie liées aux résultats des élections européennes dans leur ensemble. Le scénario d'une majorité plus restreinte qu'au-paravant au Parlement de Strasbourg, associé à une progression des groupes eurosceptiques et de l'extrême droite, était largement anticipé depuis des semaines.

Cependant, le véritable élément catalyseur pour les

marchés n'est pas européen, mais bien la dissolution de l'Assemblée nationale française, explique le responsable de la stratégie du Groupe Richelieu.

La France se trouve dans une situation où les réformes sont devenues impossibles, comme en témoigne la dégradation de sa note souveraine par S&P. Tout cela met en lumière un risque accru sur les déficits budgétaires, la dette de la France et, éventuellement, d'autres dégradations à venir.

Plus que l'évolution du CAC 40, c'est le marché des emprunts d'État qui sera sous haute surveillance jusqu'au 2ème tour des élections législatives en France le 7 juillet. Lundi matin, le rendement des emprunts français à dix ans s'affichait en hausse à 3,16 %, creusant l'écart avec celui de leurs équivalents allemands, qui font référence pour l'ensemble de la zone euro.

Cet écart, indicateur de la rémunération que réclament les investisseurs pour détenir la dette française plutôt que la dette allemande, augmente ainsi de cinq points de base, à un peu plus de 53 points.

Ce baromètre de la défiance du marché envers l'État français emprunteur reste proche de la moyenne des deux dernières années, mais il ne faut pas tenir cette stabilité pour acquise à jamais, prévient l'économiste en chef de la société de bourse Oddo BHF. Les derniers événements créent de l'incertitude, à un moment où les derniers résultats économiques et budgétaires sont assez médiocres.

Les obligations d'information et de conseil des Intermédiaires d'Assurances

Commandez-le pour 12 €

<https://perelafoine.com/produit/les-obligations-dinformation-et-de-conseil-des-intermediaires-dassurances/>

L'impact du manque de sommeil sur la santé des salariés est peu pris en compte par les entreprises

Erik Kauf



Il y a toujours eu, dans le monde industriel, des usines à feu continu, des fours qui ne s'arrêtent jamais, auprès desquels une présence humaine permanente est indispensable. Même à effectif réduit, ces usines ont un horaire de travail avec des équipes de nuit et des équipes de jour avec un programme de rotation qui règle leur rythme de vie.

On trouve la même situation dans les services aux personnes, qui doivent aussi fonctionner en continu en fonction du nombre et de l'état des patients présents dans l'établissement. Impossible, difficile à programmer, ce qui peut obliger parfois le personnel à prolonger sa journée de travail.

Dans le monde moderne, il y a un nombre croissant d'activités, notamment dans les transports, qui s'exercent en dehors des horaires normaux usuels

du travail, fixes et immuables, contrairement au travail des bureaucrates, ce qui leur permet de rentrer à une heure régulière à la maison, ce qui n'est pas non plus possible avec les métiers en contact avec la clientèle et les dépannages.

Mises à part des causes autres que le travail, ce sont les salariés aux horaires atypiques, de plus en plus nombreux, qui accumulent une importante dette de sommeil, au débit de leur santé, qui peut, à la longue, avoir des effets durables et irréversibles, désynchronisant leur horloge biologique du fait de cette dette de sommeil.

Le manque de sommeil a pour effet de réduire l'efficacité professionnelle de celui qui y succombe tout en l'exposant à de nombreux risques pour la santé. C'est une problématique peu prise en compte par

les entreprises dont l'activité impose ce régime de travail à leurs salariés, qui n'ont pas d'autre choix que de changer de métier, car d'une manière générale ils ne sont protégés par aucune loi, le travail de nuit n'est pas interdit de manière générale.

La presse a cité le cas d'une ancienne infirmière hospitalière en Moselle, après avoir effectué 28 ans de gardes de nuit, atteinte d'un cancer du sein, qui a pu le faire reconnaître comme maladie professionnelle par le conseil médical de la Sécurité sociale, après un long combat, avant de prendre sa retraite. La cause retenue étant la perturbation du rythme de l'horloge interne, cette décision pourrait faire jurisprudence. Dans la région, de nombreux salariés, touchés par la même pathologie, prennent contact avec le syndicat qui a soutenu cette infirmière.

Cette reconnaissance a renforcé les conclusions de nombreuses études qui établissent un lien entre les rythmes de travail et l'apparition de tumeurs.

Le Centre international de recherche sur le cancer souligne que ces recherches montrent que le travail de nuit est probablement cancérigène. Cette position est également soutenue par le porte-parole du Syndicat national des professionnels infirmiers, qui confirme que ces études mettent en lumière les risques accrus de cancer associés aux horaires de travail nocturnes.

Le cancer du sein fait partie de la longue liste des risques de santé avérés ou probables liés aux horaires de travail atypiques : problèmes cardiovasculaires, hormonaux, diabète, prise de poids, troubles psychiques.

Le travail de nuit, posté du soir ou encore d'astreinte, a des effets délétères sur l'organisme, désynchronisant notre horloge biologique, en accumulant dans le même temps une dette chronique de sommeil, exposant leur santé.

En même temps, leur capacité de travail est réduite durant leur activité : la concentration, la vigilance, tout comme elle peut favoriser stress et irritabilité. Au sein des entreprises, on note un risque d'accidents plus élevé, mais aussi une augmentation de l'absentéisme, indique un chercheur à l'Université

Paris Cité.

Un autre risque est le « présentisme », les salariés se rendent au travail dans un état de santé dégradé, ce qui va entraîner une baisse de la productivité et davantage d'erreurs dans l'exécution des tâches.

Ces phénomènes sont observés avec d'autant plus d'attention lorsque le recours aux heures atypiques augmente. Nous sommes entrés dans une société 24/7, de 24 heures de travail pendant 7 jours, où le travail ne s'arrête jamais, qui met à distance l'alternance jour-nuit.

Cela concernait auparavant essentiellement les secteurs des transports et de l'industrie, les services sont désormais touchés, l'amplitude horaire des magasins augmente, des astreintes se mettent en place la nuit, comme par exemple dans l'information.

Pourtant, le sujet du sommeil n'apparaît pas sur la pile, affirme-t-on au service des relations humaines d'une société de conseil.

On retrouve dans la société en général une sous-estimation de l'impact du sommeil sur la santé, cela vaut pour les décideurs mais aussi pour les salariés. Les collaborateurs vont parfois fermer les yeux sur des horaires néfastes pour la santé, se focalisant sur les avantages en termes de temps libre ou de rémunération.

Autre frein, les marges de manœuvre pour agir sur le cœur du problème, les horaires atypiques, sont parfois faibles. Dans le secteur hospitalier, par exemple, la permanence des soins doit être assurée, il n'y a pas de solution miracle, ce qui fait que les syndicats militent avant tout pour des compensations, comme un départ plus tôt à la retraite.

La difficulté à faire œuvre de prévention est la même dans l'industrie où les équipes qui se succèdent en trois huit peuvent difficilement envisager de renoncer au travail de nuit. Il faudrait multiplier les ateliers.

Certaines organisations ont toutefois cherché à prendre en compte la question du sommeil dans la

Commentaire

gestion de leur personnel en mettant en place des espaces de sieste pour leurs salariés. La micro-sieste de quinze à vingt minutes est une mesure efficace pour prévenir certains risques au travail de nuit, note l'Institut national de recherche et de sécurité.

De rares entreprises sont allées plus loin, spécialisées dans le traitement de surfaces de cylindres. La PME Rhenarol a fait évoluer l'organisation du travail. Les salariés se relayaient auparavant en trois huit, avec un changement de rythme de nuit, de l'après-midi et du matin, chaque semaine.

« Nous avons mis en place un renouvellement d'horaires plus rapide, tous les deux jours », explique le

directeur. « C'est moins stressant, le corps n'a pas le temps de s'habituer et ne doit donc pas se réadapter à chaque changement. »

L'entreprise a en outre modifié le déroulement du processus de travail de manière à faire réaliser la nuit une activité physique importante, ce qui évite l'assoupissement, tandis que les missions de surveillance, qui exigent une attention constante, sont exécutées principalement la journée.

L'enchaînement des activités est suivi par un capteur au poignet, ce qui permettra de tester la justesse du temps de récupération des équipes et le niveau de leur fatigue.

La vie des Sociétés - organisation



Le Groupe CCF émet avec succès 225 millions d'euros d'AT1

Le Groupe CCF a finalisé avec succès mercredi 5 juin sa première émission de fonds propres complémentaires (AT1), pour 225 millions d'euros, depuis l'acquisition des activités de banque de détail d'HSBC en France.

Celui lui permet de renforcer sa structure de capital, portant son ratio de solvabilité au-delà de 20%. En parallèle, le Groupe a lancé une offre publique de rachat sur les instruments AT1 existants émis en 2019.

Les obligations ont été distribuées auprès de 54 investisseurs, incluant des gérants d'actifs (61%), des hedge funds (21%) et des banques privées (18%). La base investisseurs est diversifiée sur le plan géographique, avec une participation significative venue

du Royaume-Uni (53%), de France (17%), d'Europe du sud (13%), de Scandinavie (6%) et des Etats-Unis (5%).

Avant l'annonce de cette transaction le 3 juin, le Groupe a effectué une campagne de road-show étendue pour aller à la rencontre des investisseurs, posant les bases de son retour réussi sur les marchés.

Compte tenu de retours très positifs de la part d'investisseurs de grande qualité, la transaction a été lancée avec un coupon indicatif de 9,5%. Le carnet d'ordre a atteint un pic à près de 500 millions d'euros (taux de sursouscription de 2,2x), permettant un resserrement du coupon à 9,25%.

INSEE

En avril 2024, les prix de production de l'industrie française baissent de 2,8 % sur un mois et de 5,4 % sur un an



L'offre communale de France Mutuelle est plébiscitée par les communes de 2 000 à 30 000 habitants

France Mutuelle est une mutuelle santé indépendante des grands groupes de protection sociale, protégeant 160 000 personnes, dont 20 % d'administrés et d'agents territoriaux grâce à ses produits labellisés et son offre de couverture santé communale. Son expérience adhérents est centrale dans sa stratégie.

Les communes montrent un intérêt croissant pour les complémentaires santé destinées à leurs administrés, légitimes dans leur rôle de soutien social. France Mutuelle offre un accompagnement concret pour promouvoir cette offre auprès des citoyens. Après une délibération du Conseil municipal, des permanences seront planifiées pour permettre aux administrés de rencontrer un Chargé d'Affaires Collectivités pour un conseil personnalisé.

Une réunion publique d'information sera organisée avec le Maire et le Conseil municipal pour expliquer l'offre. La mutuelle fournit également des supports de communication, comme des flyers et des pages web, pour diffuser des informations fiables et pro-

mouvoir le projet.

Les offres de mutuelles communales, apparues depuis une dizaine d'années, visent à proposer des tarifs plus attractifs que les contrats individuels. Plusieurs centaines de communes françaises proposent ces offres, avec des positionnements variés.

Par exemple, chez France Mutuelle, 52 % des administrés choisissent le niveau de garanties le plus élevé, majoritairement des seniors économisant 10 à 20 % sur leur contrat santé individuel.

Cependant, attention aux organismes promettant des cotisations initiales basses mais les augmentant fortement par la suite, ce qui peut déstabiliser les budgets des souscripteurs. France Mutuelle, en revanche, a opté pour un positionnement juste, limitant ses indexations à 4,5 % en 2024, et prévoit la même limitation pour 2025. Le taux définitif pour 2025 sera annoncé lors de l'Assemblée Générale le 25 juin 2024.



Layer3 lève 15 millions de dollars en série A

Layer3 annonce une levée de fonds de 15 millions de dollars en série A, co-dirigée par ParaFi et Greenfield Capital. Electric Capital, King River, Immutable, Lattice, Tioga, LeadBlock Bitpanda Ventures, Amber, Stateless et GD1 ont participé à ce tour de table.

La société a également levé un fonds stratégique de 3,7 millions de dollars auprès d'Electric, Lattice, ThirdPrime, ParaFi et Sandeep Nailwal en 2022, ainsi qu'un fonds de 2,5 millions de dollars en 2021, ce qui porte le total des fonds levés à 21,2 millions de

dollars.

Layer3 résout le double problème de l'attention et de la distribution dans la cryptographie : l'attention, la monnaie d'Internet, est monopolisée par des géants technologiques centralisés qui en profitent aux dépens des utilisateurs ; pendant ce temps, les protocoles cryptographiques qui contestent ce système sont confrontés à un obstacle majeur en matière de distribution, car ils doivent présenter leur produit aux utilisateurs et les récompenser avec des jetons.



Nousassurons propose des produits structurés sur-mesure

Dans un contexte de reflux de l'inflation et de début de baisse des taux, à l'instar des taux directeurs de la BCE, le rendement des produits de placement diminue. Afin d'avoir accès à des placements rentables, Nousassurons, réseau de 110 courtiers en assurance spécialisés dans l'épargne et la prévoyance, propose aux entreprises et à leurs dirigeants de développer des produits structurés sur-mesure.

Accessibles à partir de 50 000 euros et sur des maturités de 1 à 6 ans, ces produits offrent des coupons à des taux supérieurs à 6 % et d'importantes barrières de protection du capital.

Il est possible de choisir les valeurs ou les indices des produits, les niveaux de distribution et les niveaux de protection du capital. Les produits peuvent être ainsi

des produits taux ou obligataires, des produits avec coupon simple ou variable, avec capital garanti ou non, et des rentabilités allant de 3 % à plus de 6 %.

Rappel : tout placement financier présente des risques de pertes en capital, les rendements du passé ne préjugent pas des rendements futurs.

« Nous sommes en capacité de créer des produits de placement sur-mesure avec des maturités entre 1 an et 6 ans, en fonction des objectifs individuels des souscripteurs, qu'ils soient des particuliers ou agissent pour le compte de sociétés, en fonction de l'enveloppe souhaitée et de leur appétence pour le risque. Nous créons des produits répondants au cahier des charges des clients » explique Jérôme Robin, fondateur de Nousassurons.



HDI Global aide ses clients à respecter les normes renforcées de NIS-2

Les cyberattaques sont devenues une menace de plus en plus inquiétante pour l'économie mondiale. L'Union européenne a désormais émis des directives claires pour renforcer la sécurité informatique.

La nouvelle directive européenne NIS-2 (Network and Information Security Directive 2) a pour but d'améliorer la cybersécurité en Europe et contient des mesures juridiques visant à contraindre les organisations à renforcer leurs précautions de sécurité. HDI Global propose à ses clients des services innovants pour les aider à respecter les normes renforcées de NIS-2.

Avec la mise en œuvre de NIS-2 le 16 janvier 2023, les exigences en matière de cybersécurité pour les entreprises en Europe vont encore augmenter. La nouvelle directive étend les dispositions existantes de 2016 et les organisations concernées seront appelées à l'avenir non seulement à mieux protéger leurs réseaux et systèmes informatiques, mais également à être capables de réagir en cas de cyberattaque. Les pénalités pour non-respect des réglementations peuvent être lourdes et entraîner des paiements de plusieurs millions d'euros. En outre, NIS-2 crée un cadre juridique pour la responsabilité personnelle des organes exécutifs en cas de non-respect.

<https://perelafouine.com>



APRIL révèle son plan stratégique 2027 en 90' et en multilingue grâce à l'IA

Le groupe APRIL a dévoilé il y a quelques semaines son plan stratégique Spring 2027 auprès de l'ensemble de ses collaborateurs via une émission de 90 minutes. Acteur français, APRIL est aujourd'hui présent dans 18 pays et vise une accélération de son internationalisation. Pour renforcer et faciliter l'appropriation de ses enjeux par ses équipes, de Lyon à Singapour en passant par Lisbonne et Dubai, APRIL a choisi d'utiliser l'intelligence artificielle et de diffuser son émission « Morning APRIL » en 6 langues.

Un défi technologique confié aux équipes de Brainsonic.AI, ayant déjà éprouvé ces techniques sur de nombreux projets événementiel et de communication.

Seulement 7 jours pour passer du français à 6 langues grâce à l'IA. Après réception de l'émission

enregistrée en français par la Direction de la Communication du groupe APRIL avec le studio Ooper-cast, les équipes de Brainsonic.AI ont utilisé l'IA pour transcrire puis traduire l'ensemble des contenus composant le plateau dans les cinq langues étrangères cibles.

Cette première étape a été réalisée en étroite collaboration avec la Direction de la Communication du groupe APRIL pour s'assurer de l'exactitude des contenus dans le respect des nuances linguistiques.

L'IA a ensuite été utilisée pour synthétiser et conserver les voix des intervenants dans les autres langues et pour la synchronisation labiale sur chaque plan. Les équipes de production ont enfin effectué à la main quelques corrections pour réduire les imperfections naturelles liées à ce type de processus.

Atlas

Atlas : Impact de la transition écologique sur 960 000 Salariés

La transition écologique impacte directement 960 000 salariés des branches professionnelles gérées par Atlas, l'opérateur de compétences des services financiers et du conseil.

Cette transition nécessite une adaptation des métiers, des compétences et des formations. Atlas a mené une étude pour identifier les impacts de cette transition sur les métiers et propose des pistes d'action pour y répondre.

Les principaux défis concernent :

- Le changement climatique
- Les énergies
- La pollution et l'économie circulaire
- La gestion des ressources et la biodiversité

Impact par secteur :

- Assurance (250 000 salariés) : 39% sont impactés, notamment les actuaires et gestionnaires de sinistres.
- Numérique (615 000 salariés) : 65% touchés par les solutions numériques moins émissives et l'IT for Green.
- Ingénierie (345 000 salariés) : 18% touchés, avec un accent sur la décarbonation et la biodiversité.
- Expertise comptable : 90% des salariés doivent intégrer de nouvelles données extra-financières.

En résumé, Atlas prépare les entreprises et leurs salariés à s'adapter aux exigences de la transition écologique par le biais de formations et de stratégies adaptées à chaque secteur.

Sans explication valable, augmentation du prix du gaz de 11,7% au 1er juillet 2024



A en croire la Commission de régulation de l'énergie, la facture moyenne annuelle TTC sera de 1184 euros au tarif du 1er juillet alors qu'elle était de 1060 euros avant. Toutefois, la facture moyenne n'existe pas et ne veut rien dire. Il y a ceux qui utilisent le gaz pour la cuisine, ceux qui l'utilisent pour l'eau chaude et ceux qui l'utilisent pour se chauffer, pour un, deux ou les trois de ces usages. Tout dépend de ce qui est fourni par l'immeuble que l'on occupe, on a rarement le choix. Si on n'a pas le gaz, on a l'électricité pour tout.

Quand le prix du gaz a bondi pour les raisons que l'on sait, l'État a limité la hausse pour les utilisateurs en le plafonnant et en supportant la différence, ce qui lui a coûté cher. S'il veut récupérer mainte-

nant son argent, qu'il le dise. Cette hausse serait la conséquence d'un rebond des cours et surtout d'une revalorisation du tarif des réseaux de distribution, ce qui n'est pas crédible car les cours du gaz oscillent actuellement à des niveaux dix fois inférieurs à ceux atteints au pic de l'été 2022.

Le régulateur tente de relativiser cette hausse en soulignant que, bien que le prix augmente de 11,7 % par rapport au mois de juin, il reste tout de même inférieur de 3,5 % au prix moyen constaté au 1er janvier 2024. Cependant, il ne mentionne pas les détails des tarifs. Selon lui, la facture annuelle TTC d'un client résidentiel sous une offre indexée sur ce prix repère s'établirait à 1184 euros au prix de juillet, contre 1060 euros en juin et 1227 euros

en janvier, sans préciser les usages couverts par ces montants. Cela rend difficile l'appréciation de l'impact réel sur les différentes catégories de consommateurs, qu'ils utilisent le gaz pour la cuisine, l'eau chaude ou le chauffage.

Les raisons de cette hausse sont principalement attribuées à la décision de la Commission de régulation de l'énergie (CRE) de revaloriser le tarif d'acheminement du gaz pour les quatre prochaines années. En d'autres termes, il s'agit des frais facturés par le gestionnaire du réseau, GRDF, aux fournisseurs pour l'utilisation des infrastructures de distribution. Cette portion du tarif, qui représente environ un tiers de la facture totale, augmente légèrement.

Cette augmentation est justifiée par la nécessité de répartir des coûts en hausse sur une consommation de gaz en baisse. En effet, malgré une baisse de 20 % de la consommation nationale de gaz entre 2021 et 2023, les réseaux de distribution doivent continuer à couvrir des coûts d'entretien croissants, tout en intégrant progressivement du biogaz. La présidente de la CRE a expliqué à l'Agence France-Presse que cette dynamique est incontournable pour maintenir la qualité et la sécurité des infrastructures de distribution.

Sur la période 2021-2023, la consommation de gaz du pays a en effet reculé de 20 %. Or, les réseaux de distribution sont toujours les mêmes et doivent

supporter des coûts d'entretien en hausse tout en intégrant progressivement le biogaz.

Depuis plusieurs semaines, certains fournisseurs comme EDF et Engie ont informé leurs clients qu'ils allaient répercuter cette hausse sur les offres indexées, mais pas sur celles à prix fixe. Cependant, la majorité des offres de fourniture de gaz sont indexées, aussi bien sur l'abonnement que sur le prix du kWh basé sur le prix repère. Ce prix repère, une sorte de boussole des prix, est publié chaque mois par la CRE depuis la disparition des tarifs réglementés en 2023, et inclut les nouveaux tarifs d'acheminement.

Même les offres à prix fixe peuvent prévoir des révisions pour répercuter d'éventuelles augmentations autres que celles du prix du gaz lui-même. En réalité, la grande majorité des consommateurs, soit environ 10 millions de clients résidentiels raccordés au réseau de distribution de gaz GRDF, verra cette hausse du tarif réseau répercutée sur leur facture, comme le résume le médiateur de l'énergie à l'AFP.

La baisse des cours du gaz avait permis d'atténuer une précédente hausse intervenue en janvier, qui découlait de la décision du gouvernement de doubler une taxe. Cela s'est produit juste avant que le gouvernement annonce pour février une augmentation moyenne de 9 % de la facture d'électricité, également due à une augmentation de taxe, destinée à compenser le coût du bouclier tarifaire.

Nouvelles Uchroniques (volume 1)

Une uchronie est un genre littéraire et cinématographique qui repose sur le principe de la réécriture de l'histoire à partir de la modification d'un événement du passé. Le terme «uchronie» est un néologisme créé par contraction de «utopie» et du préfixe grec «ou-», signifiant «non», combiné à «chronos», qui signifie «temps».

L'uchronie diffère de la science-fiction traditionnelle en cela qu'elle ne se projette pas dans l'avenir mais revisite le passé.

Elle propose une réflexion sur l'histoire et sur les conséquences d'événements modifiés, souvent en se concentrant sur des moments charnières de l'histoire humaine.

Ce genre permet aux auteurs d'explorer des questions du type «et si ?», offrant une vision alternative de la réalité telle que nous la connaissons.

L'ouvrage est exclusivement disponible

<https://perlafouine.com/produit/nouvelles-uchroniques-volume-1-par-olivier-kauf>

Gérer les risques en temps de guerre

Pr Jean-Paul Louisot



« Les guerriers victorieux gagnent d'abord et ensuite vont à la guerre, tandis que les guerriers vaincus vont d'abord à la guerre et ensuite cherchent à gagner. » (Sun Tzu)

¹Le monde est entré dans une ère de chocs géopolitiques. Les sources d'instabilité se sont multipliées depuis le début de la décennie et alors que le monde se remettait de la crise de la Covid, en février 2022 la tentative d'invasion russe de l'Ukraine a inauguré une nouvelle ère de conflit en Europe après plusieurs décennies de relative stabilité. Plus récemment, les attaques contre Israël

par des groupes terroristes et le régime iranien, le conflit en cours à Gaza, la reprise de la guerre civile au Soudan et les risques croissants de violence ethnique dans les Balkans sans oublier les guerres civiles larvées en Afrique et les menaces de la Chine sur Taïwan se sont conjuguées pour plonger le monde dans un état de guerre permanent pour l'avenir prévisible.

Les dirigeants et tout particulièrement les risk-managers doivent redévelopper leurs stratégies pour relever le défi de ce nouveau « désordre mondial. » Les conflits, qu'ils soient régionaux ou internationaux, ont des effets profonds sur les organismes ayant des opérations, du personnel ou des investissements dans les zones les plus

1 Pour l'introduction voir : Managing risk in the aftermath of conflict - <https://www.mishcon.com/news/managing-risk-in-the-aftermath-of-conflict>

touchées. Les répercussions sont multiples, non seulement sur la sécurité physique des biens et du personnel, mais aussi sur l'escalade des cyber-risques et la perturbation de la continuité des activités, en particulier au travers des ruptures dans les réseaux logistiques.

Pour un organisme avec des opérations ou du personnel dans une zone où un conflit se produit, ou d'autres liens avec des partenaires dans une telle zone, la planification et la préparation peuvent être cruciales pour faire face aux perturbations. Certaines mesures immédiates peuvent être prises pour contenir les risques dans un contexte d'escalade d'un conflit. Cependant, les organismes ayant des intérêts à plus long terme dans les zones de conflit devraient également intégrer à leurs stratégies les conséquences de répercussions continues sur les volets économie, conformité et risque.

Les conséquences immédiates d'un conflit sont difficiles à prévoir. Chaque conflit est unique, et les événements spécifiques et leurs conséquences peuvent varier considérablement. La progression d'un conflit et ses répercussions sont déterminées par le contexte du conflit, les parties concernées et les réponses internationales. En outre, même si un conflit direct ne s'est pas encore produit, certains pays des marchés émergents ou frontaliers sont naturellement plus fragiles.

Les efforts d'intelligence dans des zones de conflit potentielles ou réelles ou immédiatement après un conflit sont essentiels pour une prise de décision éclairée mais présentent généralement des défis importants. La préoccupation immédiate est toujours de garantir la sécurité physique des personnes et de comprendre l'enchaînement des événements possibles. Toutefois, au niveau des pays, les conflits sont souvent régionalisés et les enquêtes sur le terrain peuvent être menées en dehors des zones des combats.

Les communications dans les zones de conflit sont souvent perturbées, ce qui contribue au manque de données fiables et entrave la prise de décisions. Cela peut être dû au sous-développement des infrastructures, selon les pays, ou au fait qu'elles ont été perturbées par ce qui se passe sur le terrain, surtout lorsque les services publics sont

perturbés ou complètement arrêtés.

Les informations provenant des zones de conflit et des zones directement touchées peuvent également être instrumentalisées aux fins de propagande. Les journalistes locaux peuvent faire face à des pressions pour diffuser, ou sans le savoir, des informations polluées. Les journalistes eux-mêmes peuvent faire face à des restrictions ou à des dangers personnels lorsqu'ils tentent de rendre compte de conflits en cours. Ces conditions peuvent perdurer même au-delà de la période de conflit actif suivant le contenu ou l'avancement des efforts de règlement des conflits.

L'ampleur et la profondeur des répercussions économiques d'un conflit sont très variables. Cependant, toute instabilité est source de préoccupation, même pour ceux qui sont moins directement exposés aux événements de conflit ou aux économies touchées par les conflits. Par exemple, le déclenchement de la guerre russo-ukrainienne a vu les organismes se bousculer pour s'adapter aux profonds chocs sur les réseaux logistiques. La guerre entre Israël et le groupe terroriste du Hamas, quant à elle, présente des risques logistiques accrus en raison des attaques sur les navires commerciaux par des acteurs alignés sur le Hamas.

Ces facteurs de risque, et bien d'autres, peuvent se développer et se croiser de manière imprévisible. Cela peut entraîner des pressions globales, y compris une inflation accrue et persistante dans un monde qui s'était habitué à deux décennies de quasi-stabilité des prix.

L'activité économique dans une zone de conflit peut parfois être contre-intuitive, et il est facile d'oublier qu'une vie normale continue, surtout dans un contexte médiatique de guerre. Dans le cas de l'Ukraine, la durée du conflit, le volume et l'ampleur des mesures économiques prises à la suite de l'invasion russe ont entraîné un certain retour à une activité économique quasi-normale, loin des zones de conflit immédiat, mais dans une adaptation à une économie de guerre comme l'a fait la Russie d'une façon plus systématique semble-t-il.

Les organismes qui ont d'importantes activités internationales sont également contraints de

naviguer dans un paysage juridique complexe et changeant, y compris des régimes de sanctions en rapide évolution. L'invasion de l'Ukraine a entraîné des activités de sanctions immédiates et coordonnées contre la Russie, et l'escalade d'autres conflits peut entraîner des réponses internationales similaires, nécessitant un ajustement supplémentaire à la posture de nombreuses entreprises à l'échelle internationale.

En fin de compte, on peut espérer que les conflits seront résolus un jour. Peut-on raisonnablement espérer qu'un retour à la raison, un accent renouvelé sur la justice et la réconciliation entre les parties aux conflits actuels pourrait déboucher sur une nouvelle ère de paix ? Les experts de la géopolitique sont loin d'un consensus sur le sujet et le pessimisme l'emporte largement aujourd'hui. En toute hypothèse, dans l'intervalle, les réalités du contexte géopolitique actuel signifient que les entreprises sont exposées à des risques accrus et émergents de toutes sortes.

« Si vous connaissez l'ennemi et vous-même, vous n'avez pas à craindre le résultat d'une centaine de batailles. Si vous connaissez vous-même mais pas l'ennemi, pour chaque victoire gagnée, vous souffrirez également la défaite. Si vous ne connaissez ni l'ennemi ni vous-même, vous succomberez à chaque bataille. » (Sun Tzu)

Les leçons de la guerre en Ukraine²

« Je ne veux pas quitter ma famille et mes amis et entrer dans l'incertitude, où personne et rien ne m'attend. » (Dmytro, jeune Ukrainien de 17 ans)

La Russie a envahi l'Ukraine en février 2022, une escalade dans un conflit qui s'était poursuivi avec une intensité variable depuis 2014 lorsque la Russie a pris le contrôle de la Crimée et les forces séparatistes pro-russes dans la région du Donbass ont déclaré leur indépendance. Le conflit est enraciné dans une lutte de plusieurs siècles pour le pouvoir entre les grands empires et les constellations de pouvoir.

Les milieux universitaires et politiques se sont

2 The effects of wars: lessons from the war in Ukraine - Pierre Bocquillon - Suzanne Doyle - Toby S. James - Ra Mason - Soul Park - & - Matilde Rosina - <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01442872.2024.2334458>

trompés. Peu ont prédit que la Russie envahirait l'Ukraine et encore moins anticipé que cette dernière maintiendrait son terrain contre l'attaque russe initiale. Alors que l'invasion est dans sa troisième année, les conséquences les plus immédiates et les plus visibles ont été les pertes de vie et un grand nombre de réfugiés ukrainiens. Cependant, étant donné la structure interconnectée des systèmes politiques, économiques et politiques internationaux, les ramifications du conflit peuvent se faire sentir bien au-delà de l'Ukraine.

Une grande partie de la littérature et des commentaires récents ont porté sur les leçons militaires et stratégiques tirées du conflit en cours. Cependant, il existe des conséquences mondiales potentiellement beaucoup plus importantes touchant un ensemble de domaines politiques. Comme le fait remarquer Robert Jervis, le système international est non seulement interconnecté, mais il présente souvent des relations non linéaires et **« les résultats ne peuvent pas être compris en additionnant les unités ou leurs relations, et bon nombre des résultats des actions sont involontaires »**. Avec l'analyse de la guerre, généralement le domaine des études stratégiques et de l'histoire militaire, ces effets multiformes, interconnectés et non linéaires ne sont pas toujours étudiés de si près – ou du moins pas de manière plus unifiée. De plus, les études politiques tendent souvent à traiter les effets de la guerre comme un « choc extérieur » ou un « équilibre ponctué » avec peu de réflexion théorique.

Il s'agit d'examiner les premières conséquences de la guerre, plus de deux ans après l'invasion à grande échelle et toujours en cours au moment de la publication, conscients que celles-ci évoluent en temps réel. On doit envisager un large éventail de perspectives sur les effets de la guerre sur des domaines politiques particuliers en Ukraine, en Europe et dans le monde – et aussi sur la façon dont des concepts théoriques tels que les « chocs exogènes » et « l'équilibre ponctué » sont utilisés pour comprendre le bouleversement en cours dans le monde politique.

– **La guerre en Ukraine, une rupture dans l'équilibre politique de la « fin de l'histoire » :**

Les racines du conflit actuel remontent au début des années 1990, lorsque l'Ukraine a déclaré son indépendance de l'Union soviétique. Alors que l'économie ukrainienne était encore fortement liée à celle de la Russie, le pays a commencé à réorienter son orientation politique vers l'UE et l'OTAN. Ce changement a abouti à la révolution orange de 2004, qui a abouti à l'élection du président pro-occidental Viktor Louchtchenko. En 2013, les tensions se sont de nouveau intensifiées lorsque le président pro-russe Viktor Lanoukovitch a refusé d'approuver des plans de coopération économique plus étroite avec l'UE, contribuant à déclencher les manifestations « Euromaidan » et l'établissement d'un nouveau gouvernement en février 2014.

Décrivant les manifestations comme un « coup d'État » soutenu par l'Occident, le président russe Vladimir Poutine a lancé une opération secrète en Crimée, la justifiant comme une mission de sauvetage pour la péninsule. À la suite d'un référendum contesté, il a déclaré l'annexion de la Crimée en mars 2014. Le conflit a rapidement éclaté dans les régions orientales de Donetsk et de Louhansk (Donbass), où la Russie a soutenu les forces séparatistes. Malgré les tentatives de négocier un cessez-le-feu par le biais des accords de Minsk, le conflit dans la partie orientale du pays s'est poursuivi (Walker Citation2023a), faisant plus de 14000 morts entre 2014 et 2021.

C'est dans ce contexte que le 21 février 2022, la Russie a reconnu l'indépendance de Donetsk et de Lougansk et, trois jours plus tard, contrairement aux attentes de la plupart des observateurs occidentaux, a lancé une invasion à grande échelle de l'Ukraine, la qualifiant « d'opération militaire spéciale ». Au cours des premières semaines, la Russie a fait des progrès substantiels mais n'a pas réussi à prendre Kiev face à la robuste résistance ukrainienne soutenue par les alliés occidentaux. En octobre 2022, la Russie a déclaré l'annexion de Donetsk, Louhansk, Kherson et Zaporizhzhia, alors même qu'elles n'étaient pas entièrement sous son contrôle.

Durant l'été 2022 et en juin 2023, avec l'aide

matérielle – civile et militaire – de ses alliés occidentaux, l'Ukraine a lancé des contre-offensives pour reprendre des territoires perdus. Les estimations suggèrent qu'en février 2024, l'Ukraine avait récupéré plus de la moitié des territoires initialement saisis par la Russie. Simultanément, cependant, des éléments de preuve ont émergé selon lesquels la Russie a violé le droit international et commis des crimes de guerre, notamment par des exécutions sommaires, des tortures, des viols et des bombardements d'hôpitaux.

La guerre a eu un impact significatif sur la population ukrainienne. Au cours des deux premières années du conflit, plus de 6 millions d'Ukrainiens ont fui leur pays, et on estime que plus de 10.000 civils ukrainiens et environ 31.000 soldats ukrainiens ont été tués. Les pertes civiles ont été particulièrement élevées au début de la guerre, avec plus de 4000 civils tués en mars 2022 seulement.

Le gouvernement russe a annoncé une « mobilisation partielle » de 300 000 réservistes à l'automne 2022, ce qui a amené beaucoup de gens à quitter le pays. On estime qu'entre 500.000 et 1 million de Russes ont fui vers les pays voisins, dont le Kazakhstan et la Serbie. Les pertes russes sont estimées entre 66 000 et 88 000 au cours des deux premières années de la guerre. En outre, comme l'a rapporté Freedom House, la Russie a imposé des restrictions aux droits et libertés des individus depuis le début de la guerre afin de restreindre la dissidence, notamment en criminalisant les manifestations contre la guerre, en arrêtant et en maltraitant les manifestants.

La réponse de l'Occident au conflit comprenait une assistance militaire à l'Ukraine, un soutien économique et des sanctions contre la Russie. Au cours des deux premières années de la guerre, l'Ukraine a reçu 253 milliards d'euros en contributions bilatérales. Plus précisément, elle a reçu une aide financière de 128 milliards d'euros, une aide humanitaire de 17 milliards d'euros et des contributions militaires de 107 milliards d'euros. L'UE est le principal donateur, suivie des États-Unis.

Si l'on considère l'aide bilatérale en fonction du PIB des pays donateurs, les pays d'Europe de l'Est et les pays scandinaves, dont l'Estonie, le Danemark, la Lituanie et la Norvège, sont les principaux donateurs. Au contraire, plus de 16500 sanctions ont été imposées à la Russie par divers pays, dont les États-Unis, le Royaume-Uni et l'UE (BBC Citation2024). Simultanément, l'OTAN s'est développée pour inclure la Finlande en avril 2023 et la Suède en mars 2024, tandis que l'Ukraine et la Géorgie ont obtenu le statut de pays candidat officiel à l'UE en juin 2022 et décembre 2023, respectivement. Malgré le conflit qui a suscité une réponse unifiée de l'UE et de l'Occident, la condamnation mondiale de la Russie ne s'est pas déroulée comme prévu, car plus de quarante pays se sont abstenus ou se sont opposés à plusieurs reprises aux résolutions des Nations Unies.

– **Questions méthodologiques pour retracer les effets de la guerre**

En essayant de cartographier les conséquences de la guerre, plusieurs défis méthodologiques doivent être relevés.

- * La première problématique est le danger du présentisme. La guerre se poursuit et il est donc impossible de savoir quand elle pourrait prendre fin et quelle en sera l'issue. Les effets des guerres, comme la littérature ci-dessus le souligne, s'étendent souvent à moyen et long terme. Il y a donc des dangers à déclarer trop tôt les conséquences. Et cependant, il y a aussi des dangers à ne pas examiner les effets immédiats de la guerre. Il a sans aucun doute eu d'énormes répercussions humanitaires, économiques et politiques qui nécessitent des politiques pour y faire face.

Les effets des guerres ne peuvent pas être laissés aux futurs historiens ; les spécialistes des sciences sociales ont un rôle actif à jouer dans la documentation et l'analyse des conséquences au fur et à mesure qu'elles se déroulent. Conscients de la nécessité pratique de lier l'analyse, on se réfère aux premiers effets de la guerre

en Ukraine pour désigner ceux qui se sont produits après l'invasion de la Russie en février 2022 jusqu'à la fin de 2023. Cela couvre une période d'environ deux ans. Il faut être conscient que d'autres effets à moyen et à long terme pourraient s'ensuivre et qu'il y a eu des effets antérieurs, car le conflit a eu lieu avant février 2022.

- * Une deuxième problématique est le danger de causalité présumée. Les guerres sont de nature complexe et l'incertitude est à son comble – le proverbial « brouillard de guerre ». Il est donc difficile de retracer la causalité avec un degré élevé de certitude. Les contrefaits ne sont pas facilement accessibles. Par exemple, même si certains indicateurs économiques ont diminué, comment savons-nous ce qui se serait produit de toute façon ?

Cette problématique est bien comprise et abordée différemment par différentes disciplines et traditions de recherche en sciences sociales. Par exemple, les chercheurs quantitatifs pourraient mettre au point des contrôles synthétiques. Les sociologues historiques comparatifs qualitatifs ont tendance à souligner la valeur du traçage de processus. Les auteurs ont choisi une approche neutre ce qui convient le mieux.

- * Une troisième problématique est la tentation et le danger de distinctions nettes et de parcimonie. Il convient d'aller au-delà de la traditionnelle focalisation étroite sur la géopolitique et souligne les effets complexes, interdépendants et différenciés de la guerre. Cette approche valorise la recherche spécifique au lieu et au temps. La guerre est « désordonnée » et incertaine, et ses effets sont divers et diffus – avec différents niveaux d'intensité – dans le monde entier. Il y a un danger à réduire les effets complexes en un simple récit, au risque de perdre en spécificité et en précision.

En même temps, il est également utile d'élaborer une typologie des effets de la guerre, même s'ils sont timides et

imparfaits. Les typologies aident le lecteur, universitaire ou décideur, à cartographier un phénomène complexe et sont donc utilisées à la fois par les chercheurs quantitatifs et qualitatifs. Sans une certaine parcimonie théorique, il peut être difficile de comprendre un paysage complexe. Il existe également un danger que les concepts théoriques, les cadres et les récits soient utilisés implicitement lorsqu'ils ne sont pas explicitement présentés au lecteur. En élaborant une typologie de base des effets de la guerre, il s'agit d'apporter de la clarté tout en explicitant les hypothèses retenues.

- * Une quatrième problématique méthodologique est la couverture géographique. Il est impossible de vraiment étudier les effets à l'échelle mondiale dans chaque pays. Il existe des limites quant au nombre d'articles pouvant être inclus dans ce numéro spécial, au volume de chercheurs pouvant contribuer et au nombre de domaines politiques pouvant être inclus. Il existe également des inégalités et des disparités mondiales dans les systèmes universitaires d'enseignement supérieur – en termes de ressources, de langue, d'accès aux revues, etc. – qui pourraient favoriser l'exploration de certaines positions et de certains domaines politiques.

Les personnes les plus touchées et particulièrement bien placées pour commenter les effets de la guerre sont probablement des chercheurs ukrainiens. Cependant, pour eux, la guerre est une expérience vécue. Ils peuvent donc ne pas être en mesure ou désireux d'écrire des articles de recherche universitaire sur un conflit dans lequel ils sont directement ou indirectement impliqués et qui est une préoccupation directe avec des pressions immédiates. Les auteurs ont tenté de relever ces défis en lançant un appel ouvert à toutes les disciplines et à inclure le plus grand nombre de points de vue possible. Il était particulièrement important de pouvoir inclure la recherche de chercheurs ukrainiens, tout en sachant que le volume

pourrait et devrait inclure plus.

- * La cinquième problématique porte sur la position du numéro spécial et de l'équipe de rédaction par rapport à la guerre. Les documents de recherche peuvent adopter une position normative, explicite ou implicite, sur le conflit. Les soumissions de quelque forme que ce soit, que ce soit en termes de positionnement normatif ou d'emplacement des soumissions n'ont été ni filtrées ni découragées. Toutefois, aucune soumission des universitaires russes ou des universitaires soutenant l'invasion n'ont été avancées.

– **Les répercussions de la guerre :**

Cette section présente un cadre typologique. Il vise à transcender les approches existantes examinées ci-dessus, qui tendent à se concentrer sur une seule dimension de la guerre. Ici, il s'agit de souligner comment la guerre peut affecter différentes couches de la société – et comment elles interagissent. Le cadre recense les effets d'entraînement du conflit dans les domaines suivants : destructions humaines et matérielles directes, capacités humaines, économies, valeurs et attitudes, politiques et gouvernance, et relations de pouvoir nationales et internationales.

- * **Les six principales répercussions :** Les principaux effets sont les effets matériels immédiats et directs de la guerre. La décision stratégique d'envahir, de déployer des troupes et d'attaquer cause des dommages. D'abord et avant tout, cela comprend les pertes de vie et les blessures physiques subies par les militaires et les civils, qui ont des effets durables. Ces dommages comprennent la destruction d'infrastructures matérielles, telles que des bâtiments, des moyens de communication et des installations et équipements militaires. Les décisions d'attaquer peuvent également entraîner des dommages matériels à l'agresseur en raison de la défense et de la contre-attaque.

Les effets matériels affectent alors les possibilités humaines de réaliser leurs capacités centrales. Selon Martha Nussbaum, les capacités humaines centrales incluent la vie, la santé corporelle, l'imagination, la pensée et le contrôle de l'environnement. Les conditions de guerre peuvent les affecter immédiatement. Les ressources éducatives peuvent être indisponibles pendant que les soins de santé peuvent être détruits. Il se peut que les possibilités d'emploi qui procurent un revenu ne soient plus disponibles. Les blessures peuvent empêcher les gens de faire un travail antérieur.

La guerre a des conséquences économiques plus larges qui peuvent également nuire aux opportunités humaines. Les réseaux logistiques peuvent être affectés par la destruction des infrastructures et des ressources. La mobilisation de guerre peut affecter la main-d'œuvre et la production économique. Les acteurs de l'économie peuvent également agir stratégiquement pour déployer des ressources ailleurs, pour soutenir l'effort de guerre ou parce que la guerre a affecté les structures d'incitation ou décider de cesser complètement la production en raison des pertes attendues. Ces effets peuvent être locaux ou géographiques, mais aussi avoir des répercussions sur une région plus vaste et sur l'économie mondiale. La production, la consommation, le commerce, l'inflation, la croissance et l'emploi peuvent tous être affectés.

Dans ce nouvel environnement, l'humanité repensera ses valeurs, ses croyances et ses attitudes. Il pourrait y avoir des changements d'identité à mesure que de nouveaux ennemis et de nouvelles perceptions de soi et des « autres » sont réformés ou renforcés. Ceux qui se trouvent dans la zone de conflit peuvent voir leurs sentiments et leurs valeurs envers les autres – amis et ennemis – s'endurcir ou se transformer. Les personnes qui se trouvent à l'extérieur de la zone de conflit immédiat

peuvent également avoir une perception nouvelle ou recadrée des agresseurs et des personnes attaquées. Les attitudes peuvent changer en faveur ou contre des pays et des populations spécifiques.

Le niveau suivant est la gouvernance et le changement de politique. Au niveau gouvernemental, les pays en guerre réorientent leur attention et leurs ressources vers le conflit, ce qui affecte également la gouvernance ainsi que d'autres domaines politiques. Les pouvoirs peuvent être centralisés autour de l'exécutif pour faire face à l'urgence, au détriment d'autres institutions dont le Parlement. Le recul démocratique peut donc se produire avec une responsabilité réduite des décisions.

L'économie peut être gouvernée différemment, avec de nouvelles taxes par exemple, pour financer les efforts militaires. D'autres politiques pourraient être complètement abandonnées face à l'urgence – ou réorientées vers le conflit. Les gouvernements en dehors de la zone de conflit immédiat peuvent affecter des ressources pour soutenir ou s'opposer aux parties au conflit : l'aide peut être fournie à l'appui de l'effort de guerre et un soutien humanitaire peut être offert aux personnes fuyant la guerre. Toutefois, les gouvernements tiers peuvent aussi adopter des politiques pour réagir aux externalités indirectes de la guerre, comme les chocs économiques, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ou l'inflation. Ces changements de politique peuvent, à leur tour, affecter d'autres politiques, de manière coordonnée ou non.

Tout cet éventail d'effets connectés alimente le domaine final : les relations de pouvoir et les relations. Il pourrait y avoir des gagnants et des perdants de la guerre aux niveaux national et international. Les relations entre les États, les organismes et les classes sociales peuvent changer en raison du conflit et des changements dans les autres couches d'effets. Certains

partenariats et certaines façons de travailler peuvent prendre fin – avec la formation de nouvelles relations et hiérarchies.

* **Effets de « washback »³ des répercussions :**

Les effets de la guerre ne se produisent cependant pas de manière linéaire. Chaque couche est connectée à toutes les autres, car elles font toutes partie de relations humaines interconnectées et peuvent créer des ondulations entre elles. Cependant, tous ne sont pas nécessairement affectés. Par exemple, des dommages matériels et des pertes de vie dans un conflit pourraient survenir – avec un changement très limité des valeurs, des attitudes ou des politiques dans les États tiers. La mesure dans laquelle il y a des effets d'entraînement pourrait dépendre des reportages des médias et des relations de pouvoir plus larges, par exemple, car le monde entier pourrait y accorder peu d'attention. Il est donc nécessaire d'examiner la nature et la force des vagues résultant d'un conflit donné.

Les développements dans les couches identifiées ci-dessus contribueront également à façonner le conflit avec les effets de « washback ». Les politiques des États tiers au conflit peuvent, par exemple, façonner directement le conflit. Ceux qui sont impliqués dans la guerre peuvent aussi être conscients de l'opinion publique internationale. Il y aura donc des interactions fluides et complexes entre les six couches identifiées ci-dessus.

– **Les répercussions de la guerre en Ukraine**

Bien que ce cadre proposé ci-dessus ne rende pas pleinement justice à la richesse des contributions, il fournit un moyen utile de les organiser :

* **Impacts matériels et vies humaines :**

Avant tout, les effets matériels ont été la perte de vies humaines pour les personnes impliquées, directement ou indirectement dans le conflit. La Mission de surveillance

des droits de l'homme des Nations Unies en Ukraine (HRMMU) a affirmé avoir vérifié 10000 morts et près de 20000 blessés civils au cours des deux premières années du conflit (HCDH Citation2024). Cela comprend 587 enfants tués et 1298 blessés.

En décembre 2023, un rapport du renseignement américain déclassifié a suggéré qu'environ 315000 personnes avaient été tuées ou blessées. La HRMMU a également signalé de lourds dommages aux infrastructures, dont 59 installations médicales détruites et 236 installations éducatives détruites. 406 établissements médicaux et 836 établissements d'enseignement ont été endommagés pendant le conflit.

* **Capacités humaines :** Les effets plus larges de la guerre sur les capacités humaines sont évalués directement par Balazs Égert et Christine de la Maisonneuve. Ils évaluent les effets probables sur le capital humain en examinant comment la qualité et la quantité de l'éducation et des compétences des adultes seraient affectées par la guerre. Ils soutiennent que les effets sur les individus pourraient durer des vies. Marie Jelínková, Michal Plaček, František Ochrana et Matilde Rosina analysent les effets du grand nombre de réfugiés fuyant l'Ukraine. Cela a des conséquences immédiates pour les personnes concernées, mais aussi à plus long terme. Égert et de la Maisonneuve soulignent qu'il existe de nombreuses preuves que les enfants réfugiés sont moins susceptibles de fréquenter l'école et que pratiquement aucun réfugié ne fréquente l'université.

* **Conséquences économiques :** Les effets économiques ont été à la fois nationaux et internationaux. En Ukraine, Égert et de la Maisonneuve soutiennent que l'effet macro-économique à plus long terme de la guerre comprend une baisse de la productivité. Ils estiment que les pertes de productivité globale à long terme pourraient être

³ L'effet « Washback » fait référence à l'impact des tests sur la conception du programme, les pratiques d'enseignement et les comportements d'apprentissage.

d'environ 7 % d'ici 2035, les effets négatifs prenant des décennies à remédier. Vladyslav Teremetskyi et al. détaillent les effets néfastes de la guerre sur l'économie ukrainienne. Ils montrent en particulier qu'il y a eu une réduction drastique des recettes fiscales pour le budget de l'État en raison de l'impact de la guerre sur l'activité économique.

L'Ukraine est un important producteur de céréales et exportateur de produits agricoles avec 42% des exportations mondiales d'huile de tournesol produites en Ukraine avant la guerre. Hamid El Bilali et Tarek Ben Hassen (Citation2024) expliquent comment la guerre a eu un impact considérable sur la production alimentaire à l'échelle mondiale, affectant toutes les dimensions de la sécurité alimentaire : disponibilité, accès, utilisation et stabilité.

La guerre a également considérablement accru les incertitudes économiques mondiales, comme le montrent Whelsy Bounkou et Alhonita Yatié. Cela a nui à la performance des marchés financiers mondiaux et a entraîné une hausse des prix des produits de base. Une augmentation de l'incertitude de 1% a entraîné une augmentation des prix des matières premières de près de 3%. Ils constatent que les réponses aux incertitudes induites par la guerre étaient plus fortes en Europe et en Amérique qu'ailleurs. Les chocs négatifs ont eu tendance à s'affaiblir avec la durée de la guerre.

La guerre Russie-Ukraine a eu des effets variables sur les devises des pays hors zone euro, comme le démontrent Mahmut Zeki Akarsu et Orkideh Gharehgozli. La Pologne, la Hongrie et la Suède ont subi des répercussions importantes, tandis que la République tchèque et la Roumanie sont demeurées relativement stables. Ils soulignent également la stabilité de l'euro en tant que monnaie de réserve, qui a attiré les investisseurs pendant la crise et protégé les économies participantes des fluctuations monétaires.

La guerre a également augmenté les coûts de l'énergie et la distribution de l'approvisionnement énergétique, comme l'ont noté Moniek de Jong et Li-Chen Sim. Selon de Jong, la guerre a déclenché un choc de l'offre et des prix du gaz pour l'UE qui, grâce à l'utilisation accrue du gaz naturel liquéfié (GNL), y compris des États-Unis, a réagi aux hausses de prix du marché et des consommateurs et, dans une moindre mesure, à un nouvel ensemble de mesures politiques, est devenu plus diversifié et moins gourmand en gaz, mais aussi plus dépendant d'un nouvel ensemble de fournisseurs.

- * **Valeurs, Croyances & attitudes :** Les guerres peuvent déclencher des changements majeurs dans les valeurs, les croyances et l'opinion publique. Aaron Brantly soutient que la guerre a permis à l'Ukraine de s'unifier derrière une idée et une identité nationales communes. Cette unification et la création d'une nouvelle identité nationale ont de profondes implications pour l'Ukraine d'après-guerre. Matthias Mader examine comment la guerre a changé les attitudes de l'Europe envers la Russie. Il constate qu'il y a eu une perception accrue de la Russie comme une menace et un soutien plus fort à la défense collective, mais aussi une variation significative de l'ampleur de ces changements entre les pays. L'invasion de l'Ukraine par la Russie a renforcé la préférence des Européens pour le soutien de l'OTAN plutôt que de l'UE. Cela a également changé la volonté générale des citoyens de défendre d'autres pays européens.

Les valeurs et les croyances des décideurs politiques, ainsi que des citoyens, sont également importantes pour façonner la guerre. La façon dont les dirigeants ukrainiens s'adresseraient au reste du monde pourrait jouer un rôle clé à cet égard. Yuliia Kurnyshova examine comment l'Ukraine a cherché à influencer les partenaires internationaux en racontant le conflit. Il visait à attirer l'attention sur les nombreuses insécurités dans

l'approvisionnement énergétique, les risques environnementaux et nucléaires, et la perturbation du transport des aliments. L'Ukraine a donc cherché à présenter le récit stratégique de la guerre comme une partie intrinsèque de la gouvernance de sécurité européenne.

- * **Gouvernance et politique** : Des changements de politique ont résulté de la guerre dans les États voisins de l'Ukraine et dans le monde entier. La politique de sécurité et de défense a été la plus évidente à être affectée par la guerre. Avant la guerre, l'UE avait investi davantage d'efforts pour renforcer la coopération en matière de défense et de sécurité entre les États membres. Jonata Anicetti évalue l'impact de la guerre en Ukraine sur la coopération de l'UE en matière de défense en explorant trois niveaux d'analyse : la collaboration en matière d'armes, l'approvisionnement en armes et les compensations.

Il soutient que la guerre russo-ukrainienne a eu un impact négatif sur la coopération de l'UE en matière de défense. Les États membres investissent moins dans les projets de défense collaborative de l'UE, achètent davantage d'armes non communautaires et exigent davantage de compensations. Si cet effet négatif a existé au début du conflit, dans la durée il semble qu'un mouvement vers plus de coopération militaire au sein de l'UE pourrait se développer.

Ramūnas Vilpišauskas examine l'effet du conflit en Ukraine sur la politique de cybersécurité de la Lituanie, en prenant une perspective temporelle plus longue. Malgré l'augmentation des cyberattaques dès la fin de la première décennie de ce siècle, le changement de politique a été lent. Ce n'est qu'après la guerre russo-ukrainienne de 2014 que les conditions sont apparues pour transformer la politique de cybersécurité. En ce sens, bien que les événements de 2022 aient eu un impact supplémentaire limité, puisque principalement visibles au niveau opérationnel, les développements de

la politique de cybersécurité de la Lituanie sont strictement liés aux développements en matière de sécurité en Ukraine.

Les politiques étrangères, plus généralement, ont également été redéfinies par la guerre. Ryhor Nizhnikau et Arkady Moshes examinent comment la guerre a façonné la politique de voisinage à l'EST de l'UE, une politique qui couvre les relations de l'UE, y compris la coopération technique et économique, ainsi que le soutien à la bonne gouvernance et aux réformes démocratiques – avec ses pays voisins à l'est. L'UE a cherché à établir des partenariats avec ces pays, principalement par l'association politique, l'intégration économique et la pression en faveur de réformes.

Toutefois, la guerre a créé un besoin aigu d'ajouter une dimension géopolitique et sécuritaire à la politique. Cela a signifié une réévaluation urgente des défis de sécurité et le développement de nouveaux objectifs et instruments pour dissuader Moscou et soutenir les partenaires dans la région. Selon eux, cela soulève des questions quant à savoir si l'UE peut équilibrer les Valeurs, y compris la bonne gouvernance et les réformes démocratiques, avec les intérêts sécuritaires.

La politique migratoire a également été touchée. Jelínková, Plaček et Ochrana expliquent comment la guerre a entraîné un afflux important de réfugiés en République tchèque. La guerre a donc entraîné des changements fondamentaux dans la politique tchèque d'intégration des migrants. Cependant, ce changement ne peut être qu'à court terme, car un moment critique ne s'est pas produit. Dans le même ordre d'idées, Rosina affirme que la guerre a entraîné une réponse sans précédent de l'UE en matière de migration, l'Union ayant adopté pour la première fois un mécanisme de « protection temporaire » pour les Ukrainiens, tout en suspendant son accord de facilitation des visas avec la Russie.

Au niveau de la gouvernance mondiale, la structure interne des réseaux politiques internationaux est également affectée. Anna Ivanova et Paul Yours montrent comment la stabilité des communautés épistémiques internationales a été perturbée par la guerre. Ils analysent des études de cas de trois communautés épistémiques : l'Agence spatiale européenne (ESA), le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et le Conseil de l'Arctique (CA). Ils constatent que les communautés politiques changent et s'adaptent, mais aussi qu'elles cessent d'exister en période de perturbation.

- * **Relations de pouvoir et relations** : Les relations de pouvoir et les relations ont également changé à la suite du conflit. En Europe, Nizhnikau et Moshes soutiennent que la guerre a rendu redondant le cadre conceptuel de « l'espace post-soviétique » et créé une nouvelle fragmentation régionale le long des lignes de faille géopolitique. L'analyse d'Anicetti affirme qu'il y avait moins de coordination de la défense dans l'UE.

En revanche, Rosina soutient que la guerre a également incité l'UE à utiliser les mesures migratoires comme outils pour la politique étrangère et les considérations de puissance douce, rappelant les images de la guerre froide sur la migration utilisées pour saper les régimes opposés. Une politique étrangère plus volontariste de l'UE pourrait donc modifier les relations de pouvoir en Europe et au-delà.

Comment les relations géopolitiques ont-elles évolué entre les États et entre les régions, au-delà de l'Europe ? Angela Pennisi di Floristella et Xuechen Chen examinent le récit sécuritaire de la Chine en analysant la position du pays sur le conflit ukrainien. Ils soutiennent que la Chine a maintenu une double approche en faisant écho à la position de la Russie sur le conflit, mais aussi en s'abstenant de soutenir pleinement Moscou. Chirayu Thakkar examine la position de neutralité,

ou d'autonomie stratégique, de l'Inde en matière de politique étrangère, notamment en ce qui concerne le conflit en Ukraine, et soutient qu'elle devrait largement soutenir les objectifs stratégiques des États-Unis.

La Russie a coupé les livraisons de gaz à l'Europe en réponse aux sanctions européennes. Selon de Jong, la guerre a conduit l'UE à devenir plus diversifiée, moins intensive en gaz, mais aussi plus dépendante des importations, avec des importations de gaz provenant de nouveaux fournisseurs, y compris les États-Unis et le Moyen-Orient.

Alors que la guerre a remodelé le paysage énergétique européen, Li-Chen Sim affirme que, en ce qui concerne les pays du Golfe et l'Asie, la guerre a accéléré les tendances préexistantes plutôt que de les bouleverser. Cela a conduit la Russie à rediriger les flux d'énergie vers l'Asie parce que les États européens ont interdit l'importation de pétrole brut et de produits pétroliers russes. Cela a renforcé la concurrence entre les exportateurs d'énergie russes et du Golfe sur les marchés asiatiques, les États du Golfe restant les principaux fournisseurs de pétrole et de gaz pour la région.

La guerre a également conduit à un nouveau calibrage des relations énergétiques entre la Russie et certains pays asiatiques, ce qui pourrait avoir un impact sur les États du Golfe. La relation russo-indienne a peut-être été modifiée à mesure que l'Inde achète de plus en plus de pétrole russe. Le Japon, qui est un important acheteur de gaz, de charbon et de pétrole russes, s'est peut-être détourné de la Russie.

– **Les perspectives :**

Les effets de la guerre Russo-Ukrainienne ont été analysés par de nombreuses disciplines et approches distinctes, chacune apportant des contributions spécifiques et importantes. Ce volume a entrepris une approche interdisciplinaire pour rassembler les conclusions sur les effets de la guerre

et leurs interconnexions. Il s'agit ici d'une typologie heuristique en « six ondulations » pour encadrer l'analyse, cartographier les effets et introduire les articles de recherche dans le numéro spécial. Plusieurs leçons générales émergent du matériel et des études théoriques et empiriques de ce volume.

Premièrement, les effets d'entraînement de la guerre semblent beaucoup plus profonds si l'analyse adopte les lentilles synoptiques proposées. La spécialisation accrue du milieu universitaire encourage l'examen des effets des politiques dans des domaines précis et des éléments plus petits, ce qui peut faire en sorte que certains effets passent sous le radar des chercheurs et des décideurs. En revanche, l'utilisation de plusieurs outils issus de différentes disciplines peut permettre une analyse plus riche et plus approfondie.

La métaphore de l'équilibre ponctué, largement utilisée dans les sciences politiques, suggère que la guerre peut apporter un changement soudain et dramatique suivi d'une nouvelle période de continuité, de cohérence et de stabilité. En revanche, la typologie utilisée encourage l'analyse de plusieurs couches distinctes mais interconnectées : matériel, développement humain, économique, valeurs et attitudes, gouvernance et relations de pouvoir. Chacun a le potentiel de générer des effets de lavage qui pourraient être immédiats, mais aussi durer plusieurs années ou décennies.

Pour bien saisir ces effets et interactions, la période d'étude devrait donc être beaucoup plus longue. Il est à noter que l'intérêt public dans le conflit a diminué relativement rapidement à l'échelle mondiale au fil du temps. Il n'est peut-être pas évident pour les citoyens de connaître toute la gamme des effets permanents. On pourrait en dire autant des universitaires.

Deuxièmement, les répercussions de la guerre sont nuancées et complexes. Elles sont non seulement plus interconnectées dans le monde globalisé contemporain, mais peuvent également être ressenties à différents niveaux

– national, régional et mondial. Mais le poids de l'impact peut varier selon les niveaux et les couches et ne peut souvent pas être ressenti à la même fréquence.

En tant que tel, il est peu probable qu'un seul récit sur les effets de la guerre saisisse pleinement ces effets. Des études détaillées utilisant une gamme de méthodologies et d'approches disciplinaires sont nécessaires pour saisir cette complexité. Toutefois, il est utile d'agrèger ces études. En outre, le cas de la guerre en Ukraine met en relief que la guerre et les grandes questions de politique mondiale aujourd'hui peuvent influencer tous les coins du système international de différentes manières. Cela montre non seulement comment notre monde est devenu interconnecté, mais aussi le changement de la nature même des conflits au XXI^e siècle.

Troisièmement, les questions d'agence pour atténuer les conséquences de la guerre et les articles de la revue résumée ici font également d'importantes recommandations stratégiques pour réagir aux effets de la guerre. Par exemple, les effets tragiques sur la vie humaine peuvent être atténués par des programmes d'aide humanitaire. Le soutien aux réfugiés et le réinvestissement dans les infrastructures peuvent réduire les effets à long terme. Des politiques fiscales réformées peuvent favoriser la reprise économique.

L'agence entre en jeu parce que les décideurs politiques peuvent faire avancer ces propositions en Ukraine. Il existe également des possibilités d'apprentissage des politiques pour d'autres conflits en cours ou possibles. Des politiques de réduction peuvent donc être mises en place à l'avance et activées en cas de conflit. Par-dessus tout, la guerre est un acte d'agence et de choix en soi, une décision prise par les dirigeants politiques qui décident de lancer des invasions. Ils sont donc finalement responsables et doivent assumer la culpabilité des effets de la guerre.

Pour⁴ revenir sur la guerre en Ukraine, le flux de

4 Pour les paragraphes qui suivent voir : Defeat Putin in Ukraine or settle for a draw? - <https://english.elpais.com/opinion/2023-12-16/defeat-putin-in-ukraine-or-settle-for-a-draw>.

l'aide occidentale à l'Ukraine est confronté à de sérieux défis et les principaux coupables sont le Premier ministre hongrois Viktor Orbán à l'Union européenne et les républicains isolationnistes aux États-Unis. Une fois cela écarté, une question directe demeure : L'Union européenne et les États-Unis veulent-ils vaincre Poutine en Ukraine ou se contenteront-ils d'un match nul ?

Il ne fait aucun doute que l'Union européenne et les États-Unis ont beaucoup aidé l'Ukraine depuis l'invasion russe en février 2022. Selon l'Institut Kiel, les institutions européennes ont fourni environ 85 milliards d'euros (92,7 milliards de dollars) en soutien financier et militaire à l'Ukraine jusqu'au 31 octobre. L'aide bilatérale des États membres de l'UE s'élève à 50 milliards d'euros supplémentaires (54,5 milliards de dollars), tandis que les États-Unis ont fourni 77,4 milliards de dollars supplémentaires en aide financière et encore plus d'équipement et de munitions militaires. Le soutien a joué un rôle essentiel en permettant aux forces ukrainiennes de résister efficacement aux envahisseurs russes beaucoup plus puissants.

Comme il sera développé dans le chapitre suivant, l'Europe a réussi à réduire sa dépendance au gaz russe et l'Occident a imposé des sanctions sévères à la Russie. Bien que des mesures comme le gel des actifs aient été plus efficaces que le plafonnement des prix du pétrole brut et d'autres sanctions, les sanctions ont indéniablement rendu la vie difficile au Kremlin.

Le 14 décembre, l'Union européenne a franchi une étape importante en lançant le processus d'adhésion de l'Ukraine (et de la Moldavie). C'est un geste significatif et une excellente nouvelle qui envoie un message politique fort à Poutine. Pendant ce temps, les pays européens augmentent leurs dépenses militaires, la Finlande a récemment rejoint l'OTAN et la Suède est proche d'y adhérer.

Si tout cela semble très impressionnant, les faits racontent une histoire différente. L'aide occidentale a été cohérente mais prudente, et l'armement n'est fourni qu'après de longues délibérations et négociations. Une action plus rapide aurait peut-être donné de meilleurs résultats. Les dirigeants occidentaux choisissent leurs mots très soigneusement, et ils hésitent à dire quoi que ce

[html#?rel=mas](https://perelafouine.com/categorie-produit/home/)

soit sur la poursuite de la défaite totale de la Russie en Ukraine. Au lieu de cela, ils parlent de soutenir Kiev aussi longtemps que nécessaire et d'empêcher Poutine de remporter la victoire.

La prudence est raisonnable à la lumière de l'arsenal nucléaire substantiel de la Russie et de la déclaration de Poutine de sa volonté de l'utiliser. La menace a effectivement semé le doute dans chaque mouvement militaire de l'Occident – est-ce que cela franchit la ligne rouge ?

Les faits montrent que les nouveaux programmes d'aide de l'UE et des États-Unis sont non seulement bloqués, mais qu'il y a également eu une diminution importante du soutien au cours du deuxième semestre de 2023. Les nouveaux engagements et versements sont beaucoup plus faibles que les périodes précédentes.

Il n'y a pas lieu de paniquer, les États-Unis finiront probablement par s'en sortir et l'Union européenne trouvera le moyen de contourner l'opposition d'Orbán, même si le bras de fer continue encore fin mai. Une approche similaire a été adoptée lorsque David Cameron, du Royaume-Uni, avait opposé son veto aux réformes visant à renforcer l'euro en 2011. Les dirigeants allemands et français ont proposé un plan B qui a enterré le litige. L'Union européenne continuera donc probablement de soutenir l'Ukraine, au besoin au moyen de programmes d'aide bilatérale d'état à état.

Mais où mène ce chemin ? La vérité est que Poutine a réussi à surmonter la mauvaise planification de l'invasion initiale et à rebondir après la remarquable contre-offensive ukrainienne en septembre 2022. La Russie a renforcé ses défenses de première ligne et a renforcé ses capacités de production d'armes nationales pour neutraliser efficacement une contre-offensive ukrainienne en 2023.

On s'attend à ce qu'un flux constant d'aide à l'Ukraine prolonge l'impasse militaire actuelle, mais ce n'est pas une certitude. L'Ukraine est motivée par sa volonté nationale de survivre et la Russie est dirigée par un tsar à la poigne de fer. Mais les deux ont des vulnérabilités critiques, et le rôle de l'Occident sera crucial. Du côté ukrainien, des fissures commenceront à apparaître

en raison du manque d'armes pour combattre la machine de guerre russe. Du côté russe, le coût socioéconomique du maintien de la guerre deviendra insoutenable.

Bien qu'il soit décourageant de voir la consolidation du pouvoir de Poutine, sa position n'est pas aussi solide qu'il y paraît. Les ressources qu'il consacre à l'effort de guerre sont immenses. Selon une étude de l'Institut international de recherche pour la paix de Stockholm, 35% du budget du gouvernement russe est alloué aux dépenses militaires en 2024. Ce niveau de dépenses de défense n'a pas été vu depuis la fin de la guerre froide et l'effondrement de l'URSS, dit l'amiral britannique Tony Radakin, qui a également noté que la Russie dépense plus pour la guerre que pour la santé et l'éducation combinées.

Une légère augmentation du soutien occidental affaiblirait davantage la position russe. Il ne fait aucun doute que Poutine se battra pour conserver le pouvoir à tout prix. Cependant, il y a des limites à ce qu'il peut faire et à ce que son peuple le laissera faire.

Les pays occidentaux ont collectivement le pouvoir de briser l'impasse actuelle, mais ont choisi de se retenir. Poutine s'est abstenu de jouer la carte nucléaire pour se défendre contre l'escalade prudente du soutien militaire occidental. Pourquoi ? Parce que la Chine – un allié vital de la Russie – s'y oppose clairement⁵. De fait, le déséquilibre ne cesse de s'accroître, à tous les niveaux, entre la Chine et la Russie, menacée de vassalisation. Sans compter que tous les différends territoriaux n'ont pas été réglés et que les blessures du passé - du temps où l'empire russe s'était approprié une partie conséquente du territoire chinois à la faveur des «traités inégaux» - sont encore dans les mémoires, à Pékin.

Ces «traités inégaux», signés entre 1858 et 1901, au moment où la dynastie Qing était très affaiblie

⁵ Sur les relations sino-russes voir : Guerre en Ukraine : «Xi Jinping ne souhaite pas une victoire totale de la Russie» – Entretien avec Pierre Andrieu, ancien diplomate et professeur de géopolitique - https://connexion.lexpress.fr/inscription?referer=PAKz4VRv8D&redirect_uri=https%3A%2F%2Fmoncompte.lexpress.fr%2Fcallback&uri_referer=https%3A%2F%2Fwww.lexpress.fr%2Fidees-et-debats%2Flukraine-ne-doit-pas-risquer-une-guerre-prolongee-par-niall-ferguson-GZUPF4QCTZGBFOXDLTFWCKCB-ZA%2F&error_uri=https%3A%2F%2Fconnexion.lexpress.fr%2Finscription

après la seconde guerre de l'opium, ont permis à l'Empire russe d'annexer près de deux millions de kilomètres carrés du territoire chinois (une surface équivalente à celle de la France et de l'Allemagne réunies). La Russie s'est approprié la partie nord et la côte orientale de la Mandchourie (la Mandchourie extérieure) qui faisait partie de l'Empire chinois depuis le XIIe siècle, et qui avait donné naissance à la dynastie Qing, au pouvoir à Pékin entre 1644 et 1911. La ville et le port de Vladivostok (signifiant en russe «le dominateur de l'Orient») ont été fondés en 1860, prenant la place de la ville chinoise de Haishenwei.

De plus, en Asie centrale, la Russie s'est emparée des territoires qui correspondent actuellement à une partie du Kazakhstan, du Kirghizistan et du Tadjikistan. Les Russes, qui avaient participé en 1900 à l'écrasement de la révolte des Boxers avec les Anglais, Américains et Français, ont par ailleurs obtenu la plus forte indemnisation financière, sous prétexte que les Boxers s'étaient attaqués à la branche sud-est du Transsibérien. Insatiables, les Russes voulaient accéder à la mer Jaune pour en faire une mer russe. Mais la défaite face au Japon en 1905 a donné un coup d'arrêt à leurs ambitions.

Le président Xi Jinping, dont le nationalisme est le fonds de commerce, entretient ce sentiment de revanche contre les «traités inégaux». Les Chinois n'oublient nullement cette période. Récemment, le ministère des Ressources naturelles a publié une carte du pays intégrant des territoires disputés par d'autres Etats, en particulier l'Inde. Les liens entre la Russie et la Chine ont pu être fluctuants dans l'Histoire : quelques années après le traité d'amitié entre Staline et Mao en 1950, la rupture des relations qui conduit même les deux géants au bord de la guerre nucléaire en 1969. «Mais malgré la «fraternité» proclamée entre l'URSS et la République populaire de Chine fondée en 1949, les relations sont dès le départ empreintes de défiance» et «d'incompréhension mutuelle» ; reste à savoir si la lune de miel entre Vladimir Poutine et Xi Jinping sera plus durable

Cependant, nous ne devrions pas sous-estimer le risque que Poutine utilise des armes nucléaires pour prévenir la défaite totale en Ukraine ou pour conserver la Crimée, qui revêt une importance stratégique et symbolique. Nous ne devons pas

sous-estimer le risque de réduction de l'aide à l'Ukraine, qui pourrait conduire à une impasse ou même à une détérioration de la position de Kiev.

La question est de savoir ce que le monde occidental, et en particulier l'UE, souhaite : Continuer à investir des milliards pour maintenir une impasse alors que toute la société ukrainienne en souffre ? Un armistice de style coréen avec le pays divisé selon les lignes actuelles ? Ou une situation où Poutine perd du terrain en Ukraine et fait face à des défis chez lui ? La chose la plus urgente à faire est de débloquent de nouveaux fonds pour l'Ukraine. Cependant, à un an de l'arrivée au pouvoir d'une nouvelle administration américaine, nous devons réévaluer l'objectif en Ukraine. La diminution du soutien à Kiev, voire son maintien au niveau actuel, présente un risque plus élevé pour l'Europe que l'augmentation du soutien.

« Presque tout le monde a au moins une personne au téléphone qui ne décrochera plus jamais le téléphone. » (Volodymyr Zelensky, Président de l'Ukraine)

Les risques à long terme de la guerre en Ukraine, l'impact sur les assurances et le cas de la France⁶

« L'évolution du contexte mondial des risques oblige les gouvernements, les entreprises et les organisations internationales à réévaluer le risque systémique de façons fondamentalement nouvelles. » (Forum Economique International)

La⁷ croissance russe a été plus impactée par la guerre et les sanctions qui en ont résulté que la croissance européenne ne l'a été par l'envolée du prix du gaz. Cependant, toutes les économies, y compris l'Ukraine, se sont révélées fortement adaptables : la Russie a largement contourné

⁶ Voir :

® Russia-Ukraine conflict: Long-term risks emerging - <https://www.marsh.com/us/risks/geopolitical-risk-russia-ukraine-conflict/insights/russia-ukraine-conflict-long-term-risks-emerging.html>

® Guerre en Ukraine : quelles conséquences macro-économiques pour les entreprises françaises ? - <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/guerre-en-ukraine-quelles-consequences-macro-economiques-pour-les-entreprises-francaises>

⁷ Pour les 4 paragraphes suivants voir : Quel impact économique après deux ans de guerre en Ukraine ? - Sylvain Bersinger - <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/quel-impact-economique-apres-deux-ans-de-guerre-en-ukraine-991144.html>

les sanctions, l'Union Européenne a diversifié ses approvisionnements de gaz et l'économie ukrainienne parvient à se maintenir à flots. Le contexte géopolitique, et notamment les élections américaines, créent une forte incertitude sur l'évolution de la guerre ainsi que sur ses conséquences économiques.

La guerre en Ukraine a entraîné un effondrement du PIB dans le pays. En 2022, le PIB Ukrainien s'est effondré de 29% (1) et ne connaît qu'un rebond modéré. Ce choc n'est pas surprenant au vu de l'occupation d'une partie du territoire et de l'émigration d'environ 6 millions d'Ukrainiens (2). En 2025, le PIB ukrainien serait toujours inférieur de 20 % par rapport à son niveau de 2021 d'après les prévisions du FMI (ces prévisions sont par nature aléatoires puisqu'elles dépendent largement de l'évolution du conflit).

L'économie russe, après avoir connu une récession de -2,1% en 2022, a retrouvé une croissance modeste depuis. L'économie de la zone euro a quant à elle échappé à la récession mais n'enregistre qu'une croissance faible. En 2025, le PIB de la zone euro aura progressé de 6,5% par rapport à 2021, contre une hausse de 4,6 % pour le PIB russe sur la même période (prévisions FMI).

L'impact de la guerre sur l'inflation a été très légèrement supérieur en zone euro qu'en Russie. La guerre en Ukraine a fait bondir l'inflation aussi bien en zone euro qu'en Russie. En comparant les chiffres disponibles début 2024 (FMI) avec les prévisions réalisées à l'automne 2021, il apparaît que, sur la période 2021-2025, les prix auront augmenté de 13% de plus du fait de la guerre en zone euro, contre une progression supplémentaire limitée à 12% en Russie (3).

L'Europe a vécu une crise inflationniste violente mais a su s'adapter. Le fort ralentissement des livraisons de gaz russe a conduit à une envolée du prix et à une hausse de l'inflation inédite depuis 40 ans. Cependant, l'inflation est désormais sur une pente baissière, le continent n'a connu ni récession généralisée ni coupures de courant ou pénuries de gaz. Les économies de la zone euro se sont montrées adaptables pour à la fois consommer moins d'énergie et diversifier leurs sources d'approvi-

sionnement de gaz (notamment la livraison de gaz liquéfié par bateau), ce qui a permis au prix du gaz de retrouver un niveau proche de celui d'avant la guerre en Ukraine. La hausse des dépenses militaires du fait de la menace russe pourrait stimuler la croissance dans les années à venir.

Bientôt trente mois après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, l'impact à long terme du conflit se fait sentir. Le conflit, qui a débuté le 24 février 2022, a incité de nombreuses multinationales à quitter volontairement ou à rompre leurs liens commerciaux avec la Russie et a déclenché un large éventail de sanctions internationales. Maintenant, une grande partie de l'attention s'est déplacée des développements spécifiques en Ukraine et en Russie vers l'inflation économique mondiale et une fracture de l'ordre géopolitique.

Les entreprises et les gouvernements ne doivent pas perdre de vue les conséquences indirectes du conflit russo-ukrainien, qui pourrait durer longtemps. Cela comprend le risque continu découlant du grand volume de nouvelles sanctions économiques, financières et commerciales et l'impact mondial découlant de la disponibilité réduite de produits clés tels que le pétrole, les engrais et les céréales.

Les réclamations en vertu des polices d'assurance contre le risque politique et de crédit commercial prennent généralement du temps à se développer ; le volume des réclamations associées au conflit est presque certain d'augmenter, bien que cela reste à voir. Voici un état des lieux sur les répercussions importantes du conflit sur l'assurance et la gestion des risques :

– **Aviation et espace**

Les sanctions prises par le Royaume-Uni, l'Union européenne et d'autres pays interdisant la fourniture d'avions ou de pièces détachées à la Russie, ainsi que le financement ou l'assurance connexe, suivies d'une expropriation par la Russie d'avions loués à l'étranger, ont entraîné l'immobilisation de plusieurs avions en Russie. Cela a entraîné d'importantes pertes de coque d'avion, qui ont déjà fait grimper les taux d'assurance de guerre des coques d'aviation d'environ 200 %, en moyenne, et les assureurs ont réexaminé la

couverture.

Le marché plus large de l'assurance de l'aviation pourrait se durcir, mettant encore plus à rude épreuve l'industrie de l'aviation, qui a du mal à se remettre de l'impact de la pandémie.

Les sanctions dans les domaines de l'aviation et de l'espace ont également entraîné l'indisponibilité de la couverture d'assurance internationale pour les lancements et déploiements de satellites et de sites de lancement russes en Russie. Entre 2017 et 2021, la Russie a représenté environ 16 % des lancements mondiaux.

En outre, les avions russes spécialisés ont transporté une proportion importante de satellites fabriqués et livrés en dehors de la Russie, ce qui n'est plus possible.

Cette réduction de la capacité de transport par satellite pourrait retarder les lancements pendant des années, ce qui entraînerait une réduction des primes d'assurance spatiale qui pourrait avoir une incidence sur les taux de lancement à l'extérieur de la Russie.

– **Transports maritimes**

Les dommages causés aux navires, aux ports et aux cargaisons maritimes entraîneront des pertes dans les ports ukrainiens. Notamment, la couverture d'assurance pour le transit terrestre de marchandises en Ukraine n'est plus disponible.

Les réseaux logistiques mondiaux et la circulation des produits de base pourraient être perturbées davantage en raison des hostilités en Ukraine et indirectement par les sanctions et le resserrement du marché de l'assurance.

L'augmentation significative des sanctions et des contrôles commerciaux sur la Russie a un impact sur une grande variété de biens fournis à ou en provenance de la Russie. L'UE, le Royaume-Uni et d'autres pays ont également interdit le financement et l'assurance des exportations et des importations touchées. Les différences entre les régimes de sanctions de divers pays ont ajouté une mesure supplémentaire de complexité et de risque de faire des affaires à l'échelle internationale.

Les entreprises qui exercent des activités à l'échelle internationale doivent tenir compte non seulement des sanctions qui s'appliquent à elles, mais aussi de la façon dont les sanctions locales peuvent s'appliquer à d'autres parties de leur réseau logistique et avoir une incidence sur leurs activités, ainsi que sur leurs banques, prêteurs et assureurs.

Il convient également de noter que l'assurance maritime a été mise en demeure ces dernières années par les contrôleurs américains et britanniques d'accroître leur surveillance des navires et des marchandises qu'ils assurent afin d'identifier les navires qui peuvent avoir des sanctions ou être impliqués dans des sanctions évasion.

Pour le moment, toutes les couvertures d'assurance maritime restent relativement stables, tant du point de vue de la capacité globale que des prix, à l'exception de l'augmentation des taux de guerre pour les navires et les cargaisons.

– **Énergie et électricité**

Le marché de l'assurance de l'énergie connaît un impact immédiat sur son volume de primes en raison des sanctions imposées au pétrole russe et des tentatives de l'UE de réduire sa dépendance à l'énergie russe. En décembre 2021, la Russie représentait près de 10 % de la production mondiale de pétrole. L'Allemagne et d'autres membres de l'UE qui ont précédemment acheté du gaz naturel et du pétrole russes tentent de mettre en place des sources d'énergie alternatives, notamment en retardant éventuellement les plans initiaux d'élimination du charbon ou en rénovant des centrales au charbon déjà fermées (lorsque cela est possible). Répondre à la demande en énergie pourrait accroître le besoin de nouveaux investissements énergétiques en amont et d'infrastructures énergétiques en dehors de la Russie.

Les sanctions de l'UE interdisant aux entreprises de l'UE d'assurer toute cargaison de pétrole russe doivent entrer pleinement en vigueur d'ici le 5 décembre 2022, ce qui soulève des préoccupations quant à la hausse

des prix de l'énergie. Le Royaume-Uni a jusqu'à présent retenu une interdiction similaire, limitant uniquement les importations au Royaume-Uni à partir de la fin de l'année. Les modifications des positions du Royaume-Uni et de l'UE dépendent du résultat d'une tentative des États-Unis d'obtenir un accord international sur un plafond des prix du pétrole, ce qui permettrait d'assurer les expéditions de pétrole à un certain prix.

L'une des conséquences à long terme du conflit russo-ukrainien est l'accélération de la transition vers les sources d'énergie renouvelables. Les observateurs du marché de l'énergie prévoient que les économies matures entrent dans un « super-cycle d'investissement » dans lequel les dépenses en capital pour soutenir la transition vers une économie à faibles émissions de carbone devraient être énormes. Ce changement devrait accroître la demande d'assurance pour ces nouvelles industries.

– **Crédit, risque politique et cautions**

Des revendications commencent à émerger pour le crédit commercial russe et ukrainien, le risque politique et les politiques de crédit structurées émises avant l'imposition de sanctions. Davantage de créances commerciales et de créances structurées pour la Russie ont été constatées au second semestre 2022 et en 2023. Les allégations de risque politique sont avérées de la Russie depuis le quatrième trimestre de 2022.

Des sinistres de guerre et de confiscation en Ukraine ont fait surface. Depuis la fin de février, peu de nouvelles polices d'assurance risque politique ou d'assurance-crédit sont disponibles pour la Russie, l'Ukraine ou le Bélarus. Le conflit a eu un impact minime sur le marché mondial des cautions, en raison de la faible pénétration des cautions en Russie ou en Ukraine. L'un des effets indirects évidents du conflit russo-ukrainien est l'augmentation des risques économiques et politiques dans les pays les plus pauvres qui dépendent fortement de l'énergie et des importations agricoles, en particulier les pays d'Afrique et du Moyen-

Orient.

Il y a également une prudence accrue dans le risque écrit en Chine, en raison de son soutien à la Russie et de l'intensification des tensions à Taïwan, ce qui a accru les préoccupations au sujet du risque économique accru en Chine.

Le conflit russo-ukrainien souligne la volatilité accrue de la géopolitique ces dernières années, ce qui complique la gestion du risque dans les réseaux logistiques complexes et étendus et l'évaluation du coût approprié de ce risque. Cette prise de conscience, renforcée par le conflit en cours, augmente la demande de crédit commercial, de risque politique et d'assurance-crédit structurée pour répondre à l'environnement de risque accru, garantir la liquidité et réduire les coûts en capital.

Ces tendances s'expliquent par un resserrement quantitatif et une politique de contraction de la masse monétaire. La société de cautionnement voit également une demande accrue en raison de l'inflation de la valeur des projets et des actifs, de la nécessité de libérer des garanties pour soutenir la liquidité et de l'augmentation des coûts des facilités de crédit bancaires.

– **Autres lignes d'assurance spécialisée**

Le conflit a signalé un changement dans les réactions des entreprises face aux événements qui déclenchent des décisions morales / éthiques. Plus d'un millier d'entreprises ont annoncé qu'elles quittaient ou réduisaient volontairement leurs opérations en Russie.

L'exode des entreprises occidentales de Russie illustre comment la pression publique peut amplifier les risques pour les décisions des entreprises visant à démontrer leur engagement envers les programmes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Par exemple, le choix de continuer à faire des affaires dans un pays perçu comme étant contraire aux valeurs ESG, ou de se retirer et de déclencher une perte financière, peut compliquer les risques de responsabilité des administrateurs et dirigeants (D&O). La Russie a également menacé les procédures d'insolvabilité et la responsabilité pénale

des entreprises qui cherchent à fermer leurs activités en Russie.

Le conflit russo-ukrainien a exacerbé le risque économique post-COVID-19, accéléré l'inflation et tracé une ligne de démarcation avec l'orthodoxie économique occidentale récente. Par exemple, des bouleversements macroéconomiques plus importants, découlant en grande partie du conflit, ont contribué au ralentissement des transactions de fusion et d'acquisition. Au premier semestre de 2022, la taille des transactions était généralement inférieure à celle du premier semestre de 2021 et, aux États-Unis, le nombre de introductions en bourse et de sociétés d'acquisition à vocation spéciale (SAVS) et de désinvestissements a diminué d'environ 75 %.

Cela pourrait réduire temporairement la demande de produits à risque transactionnel, comme l'assurance de garanties et de déclarations, qui a connu une forte croissance au cours des dernières années, tout en augmentant la complexité de certains de ces risques

– **Les facteurs à surveiller**

Voici quelques facteurs nouveaux découlant du conflit entre la Russie et l'Ukraine qui pourraient justifier un suivi et une discussion avec le professionnel de la gestion des risques :

* **Impact des sanctions** : Le recours aux sanctions et aux contrôles commerciaux a considérablement augmenté. Alors que les médias se sont concentrés sur l'industrie aéronautique et maritime, les sanctions ont en fait eu un impact sur une grande variété de biens et de services fournis à la Russie.

Les entreprises doivent maintenant se tenir au courant des changements très réguliers aux sanctions, des différences dans les régimes de sanctions entre l'UE, le Royaume-Uni et les États-Unis, ainsi que d'autres pays qui se joignent à l'effort, comme Singapour, l'Australie et le Canada. Cela augmente la complexité pour les entreprises internationales qui cherchent à savoir quelles sanctions peuvent s'appliquer

dans tous les différents pays dans lesquels elles opèrent.

- * **Réaction des actionnaires** : Alors que de nombreuses entreprises occidentales ont annoncé des plans de cession d'actifs en Russie, souvent à grands frais, la façon dont les organisations gèrent les décisions futures de sortie des pays — et la question de savoir si ces décisions déclenchent des mesures dérivées qui peuvent être couvertes par l'assurance responsabilité civile des D&O — demeure inconnue.
- * **Exclusions d'assurance** : Certains assureurs ont cherché à imposer de nouvelles exclusions pour réduire leur exposition aux sinistres découlant du conflit et aux sanctions. Les clients devraient travailler avec leur courtier pour comprendre les répercussions possibles de la couverture et envisager de contester les exclusions non claires ou inutiles afin d'éviter les différends potentiels avec leurs assureurs.
- * **Evolutions de réseaux logistiques** : De nombreuses entreprises recherchent de nouveaux fournisseurs, points de fabrication et itinéraires d'expédition. Un changement majeur de mentalité est en cours, des livraisons « **juste à temps** » à la gestion des risques du réseau logistique « **juste au cas où** ».

La combinaison de ces problèmes avec la géopolitique et l'inflation signifie que les valeurs à risque ont augmenté dans des endroits moins connus, souvent avec de nouveaux fournisseurs et des clients changeants. Les risques de crédit et politiques sont nécessairement accrus, et l'assurance existante et nouvelle pour ces risques devrait être revue pour s'assurer que la couverture est appropriée et adéquate.

- * **Liquidités** : Compte tenu des défis économiques et géopolitiques plus vastes et de l'impact sur le réseau logistique, les coûts du capital et le besoin de fonds de roulement

augmentent en même temps. L'assurance-crédit, l'assurance caution et l'assurance contre les risques politiques peuvent être efficaces pour garantir des liquidités supplémentaires et réduire les exigences en matière de garantie. Il peut également augmenter les lignes de crédit et réduire les coûts en capital réglementaires pour les institutions financières.

Pour mieux comprendre l'exposition de leur organisme aux sinistres potentiels découlant du conflit russo-ukrainien et pour examiner ses protections d'assurance, il est impératif pour les dirigeants et les administrateurs de mandater leurs risk-managers pour faire une étude approfondie et de mettre en place un suivi dans une situation mouvante comme le montre la récente offensive russe au nord de Kharkiv, deuxième ville du pays et proche de la frontière russe et qui interroge sur la capacité des ukrainiens à contenir la poussée russe à horizon 2025.

Quant à la France, avant le début de la guerre plus de 500 entreprises françaises se trouvaient sur le sol russe, dont 35 membres du CAC40. Aujourd'hui qu'en est-il ?

Avant que le conflit n'éclate, les instituts de prévisions tablaient sur une croissance française comprise entre 3,5 et 4 % en 2022. Elle s'est finalement limitée à 2,5% et, en moyenne sur l'année 2023, le PIB n'a augmenté que de 0,9 % ; on rappelle que le taux était de +6,4 % en 2021.

Pour vous donner une petite idée sur l'impact, si on supposait un prix du baril à 110 dollars en moyenne, ça représenterait 0,4 point de croissance en moins. On sait aussi qu'une hausse de 20 % des matières premières, hors énergies, équivaldrait à une réduction du taux de croissance du PIB français de 0,1 point. Et dans un scénario extrême d'embargo sur les imports de gaz russe, on pourrait s'attendre à une réduction du taux de croissance du PIB de la zone euro de 3 à 4 points.

Evidemment tout cela a un impact sur l'inflation. Avant le conflit, les instituts de prévision tablaient sur une inflation comprise entre 3,2 et 3,9 % en zone euro, et entre 2,5 et 3 % en France. Finale-

ment l'inflation s'est située en France à 5,2 % en 2022 et à 4,9% en 2023.

Le plan de résilience économique et sociale, annoncé le 16 mars 2022, se concentrait sur les filières les plus affectées. Il prévoit notamment une remise sur le carburant de 15 centimes par litre pour les particuliers et professionnels, une aide aux entreprises dont les dépenses de gaz et d'électricité représentent au moins 3 % du chiffre d'affaires, un relèvement du plafond du PGE, un accès facilité aux reports de charges fiscales et sociales pour les entreprises affectées par les prix de l'énergie ou la perte d'exportations vers l'Ukraine ou la Russie, le prolongement du dispositif d'activité partielle de longue durée, ainsi qu'une aide financière exceptionnelle de 35 centimes par litre de gazole pour les pêcheurs.

Si on n'était pas sur du « *quoi qu'il en coûte* », le coût des mesures était alors tout de même évalué à au moins 25 milliards d'euros.

On le sait désormais, l'Ukraine et la Russie ont un rôle central sur de nombreux marchés de matières premières comme l'énergie, les métaux, les produits agricoles ou encore les semi-conducteurs. La Russie est notamment le premier fournisseur de gaz naturel de l'Union européenne avec près de 40 % des imports, et le deuxième exportateur mondial de pétrole.

Le déclenchement du conflit a ainsi entraîné une hausse du prix de certaines matières premières, en particulier de l'énergie. Les prix du gaz naturel, du pétrole, du blé, du palladium et du nickel ont fortement augmenté et ont surtout affiché une importante volatilité. Et même si la France est moins dépendante que certains de ses voisins de la Russie concernant les énergies, elle n'en reste pas moins importatrice de certaines matières premières industrielles essentielles, telles que le palladium ou le titane, ou encore de semi-conducteurs.

L'élément rassurant, c'est que la France est peu dépendante des économies russe et ukrainienne au niveau global. 1,3 % des exportations françaises va en Russie et 0,3 % vers l'Ukraine. Et côté importations, 1,6 % provient de Russie et 0,2 % d'Ukraine.

En ce qui concerne le tourisme, les recettes provenant des échanges de services avec la Russie sont plutôt faibles, le secteur du tourisme français apparaît donc peu exposé. Seulement 1,2 % des recettes proviennent des services de voyages liés à la Russie et en 2018, on dénombrait 900 000 touristes russes en France, soit 1 % du nombre total de touristes et 1,3 % des nuitées. Il reste à savoir quel sera l'effet « jeux olympiques » sur le tourisme en France en 2024.

La présence des entreprises françaises en Ukraine et en Russie est plutôt limitée, puisqu'on dénombre environ 700 filiales réparties sur les deux pays. La Russie et l'Ukraine comptaient respectivement 535 et 159 filiales en 2021, soit 2 % des filiales françaises à l'étranger. Au total, cela représente 235 000 emplois, soit 3,4 % du total des effectifs à l'étranger.

Certains grands groupes restent malgré tout exposés aux conséquences du conflit via leurs activités en Russie. C'est le cas d'Avtovaz par exemple, une filiale de Renault, pour laquelle la Russie représente le deuxième marché. C'est également le cas de Total Energies, dont 17 % de la production de gaz s'effectue en Russie, et de Rosbank, une filiale de la Société Générale, dont l'activité dans le pays représente 2,8 % du produit net bancaire.

En Russie, les investissements directs étrangers (IDE) représentent 1,8 % de nos stocks nets. Ils ont généré près de 2,7 milliards d'euros de revenus en 2019, soit 6,2 % des revenus issus des investissements directs français. Le stock net d'IDE en France ne représentait que 0,1 % du stock total, soit environ 550 millions d'euros en 2019.

En ce qui concerne les échanges commerciaux et exportations, la France est dépendante de ces deux pays pour certains produits : 17 % des produits pétroliers importés par la France et 9 % des hydrocarbures naturels et autres produits des industries extractives proviennent de Russie et d'Ukraine, dont 33 % pour le charbon. Côté exportations françaises, les secteurs les plus exposés sont l'industrie aéronautique (4,5 % des exportations), ainsi que l'industrie chimique des parfums et cosmétiques (3,4 %).

Parmi les filières les plus exposées, on peut tout d'abord citer l'automobile, notamment importatrice de palladium et d'aluminium pour la production des systèmes d'échappement, ainsi que de semi-conducteurs. Le secteur aéronautique est également exposé, via ses importations de titane, dont la moitié serait d'origine russe. Il en va de même pour la chimie qui est une grande utilisatrice de titane, et est surtout de gaz naturel. Ce dernier représente 22 % de ses consommations intermédiaires d'énergie et 3,4 % de sa valeur ajoutée. Les filières agricole et agroalimentaire, sont quant à elles touchées par la hausse des prix des produits agricoles, notamment utilisés pour nourrir le bétail.

En 2023, la France réhausse significativement son rang de fournisseur de l'Ukraine, passant de la 14^{ème} à la 10^{ème} place, avec 1,6 Md € d'exportations et 2,8% du marché (contre 2,4% et 2,2% respectivement en 2021 et 2022).

La gouvernance globale du risque systémique nécessite d'adopter des mesures pour réduire l'exposition, mais aussi de cultiver de manière proactive un état d'esprit, des capacités et des partenariats pour renforcer la résilience.

« La guerre entre la Russie et l'Ukraine est, entre autres, un moment de clarification, exposant les inconvénients des interdépendances mondiales. »
(Forum Economique International)

Revisiter les risques émergents et la gestion des risques à la lumière des événements d'Ukraine⁸

« La gouvernance globale du risque systémique nécessite d'adopter des mesures pour réduire l'exposition, mais aussi de cultiver de manière proactive un état d'esprit, des capacités et des

8

Pour cette partie voir :

- ① Rethinking Emerging Risks For 2024 - John M. Bremen - <https://www.forbes.com/sites/johnbremen/2024/04/17/rethinking-emerging-risks-for-2024/>
- ② Ukraine crisis and political risk demands change in risk management mindset, says security expert - Ben Norris - April 5, 2022 - https://www.commercialriskonline.com/ukraine-crisis-and-political-risk-demands-change-in-risk-management-mindset-says-security-expert/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-04-05-2022&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomukrainecrisisandpoliticalriskdemand-changeinriskmanagementmindsetsayssecurityexpert&mk_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGDmFq1cAj8kLtvXWA5w-P4Fw1JWhVscTN7qK4JQ_T81LAsvFa6ZNEB-mCQ8G1U-aUYdDB_II9JRrNVyO7E99g75yi-S48a3rysgpa5pQiw

partenariats pour renforcer la résilience. » (Forum Economique International)

Une étude récente révèle les principaux risques signalés par les administrateurs et dirigeants d'entreprise à l'échelle mondiale pour 2024 ; le domaine de la santé et de la sécurité est au premier rang alors qu'il était en cinquième position l'an dernier. Les leaders efficaces adoptent une approche d'ERM pour analyser les risques émergents et créer des programmes de financement du risque optimaux, en posant des questions clés au cours de leur analyse.

En plus de la santé et de la sécurité qui apparaissent donc comme le principal risque, les nouveaux risques sur la liste comprennent des systèmes et des contrôles, des violations des sanctions, reflétant l'intensification des tensions géopolitiques et la complexité croissante de la gouvernance d'entreprise.

Les classements varient selon les régions. Par exemple, le changement climatique demeure l'un des sept principaux risques en Asie, en Australasie et au Moyen-Orient, mais pas dans d'autres régions. La violation des droits de l'homme est le deuxième risque en Afrique et le septième en Asie. Le contentieux civil est l'un des sept principaux risques en Amérique du Nord et en Amérique latine. La structure des conseils d'administration est l'un des sept principaux risques en Asie. L'IA et l'apprentissage automatique sont les sept principaux risques au Moyen-Orient. Les pratiques commerciales des fournisseurs sont les sept principaux risques en Afrique.

Selon des experts, les leaders efficaces prennent les mesures suivantes pour gérer les risques :

– **Adopter une approche holistique de la gestion des risques et de la prise de décision dynamique :**

Aujourd'hui, les conseils d'administration et les chefs d'entreprise efficaces prennent en compte des risques allant de l'intelligence artificielle aux changements climatiques et cybernétiques, en passant par les développements géopolitiques et les changements sociétaux dans le monde du travail. Ces dirigeants comprennent que les approches traditionnelles

du cloisonnement des risques sont insuffisantes dans l'environnement actuel, ce qui oblige les décideurs à adopter une approche d'Entreprise-wide Risk Management (ERM) pour analyser les risques émergents et créer des moyens optimaux de financer l'exposition aux risques.

– **S'entendre sur l'appétit pour le risque pour l'organisme :**

Des dirigeants efficaces harmonisent les plans de gestion du risque avec l'appétit et la tolérance au risque de l'organisation. Même dans le même secteur, les entreprises peuvent avoir des capacités et des appétits très différents pour la volatilité financière – l'une peut préférer conserver le risque, tandis qu'une autre peut choisir de transférer le risque lorsque c'est possible. La bonne voie pour un organisme donné dépend de sa solidité financière et de ses objectifs.

– **Adopter une approche « portefeuille » de gestion et de réduction des risques :**

Les dirigeants efficaces utilisent l'approche portefeuille lorsqu'ils examinent l'exposition totale de leur organisation aux risques et lorsqu'ils examinent des combinaisons d'options de placement pour gérer les risques. L'utilisation d'un langage et d'un cadre communs à tous les portefeuilles de risque permet aux dirigeants de définir la stratégie qui convient à leur organisme – en d'autres termes, l'ensemble des investissements dans la réduction des risques qui offre la protection nécessaire contre les risques au moindre coût.

Par exemple, les dirigeants peuvent évaluer les investissements dans des domaines tels que la résilience du réseau logistique, la requalification du travail ou les améliorations de la cybersécurité. Les avantages comprendront la réduction des coûts ou des risques (ou les deux), l'établissement d'un lien entre la stratégie de gestion des risques de l'organisation et la stratégie financière, ainsi que la transparence et l'amélioration de la communication sur les risques dans l'ensemble de l'organisme.

– **Poser les bonnes questions :**

Deux des questions les plus importantes que les leaders efficaces se posent lorsqu'ils envisagent de nouveaux risques sont les suivantes : Que signifient ces risques pour notre entreprise ? Quelles sont nos options pour gérer ces risques ? Pour répondre à ces questions, il faut souvent traduire les données au moyen de modèles analytiques et d'algorithmes. De plus, les questions suivantes servent de cadre d'analyse pour favoriser une gestion et une optimisation efficaces du portefeuille de risques :

- * **Quel événement imprévu non financé serait important pour l'organisme ?** L'importance relative diffère pour chaque organisation et dépend non seulement de la taille et de la force, mais aussi des objectifs financiers de l'organisation.
- * **À quels événements l'organisme veut-il se prémunir ?** Cette question vise à déterminer les types de pertes qui pourraient dépasser la tolérance au risque de l'organisme.
- * **Comment se prémunir contre les risques inconnus ou non sur notre écran ?** Les experts demandent souvent : « Comment pouvons-nous éviter « l'échec de l'imagination » en tenant compte des risques que nous n'avons jamais connus auparavant ? »
- * **À quoi ressemble le panorama de risque total de l'organisme ?** Une compréhension approfondie du panorama du risque total exige l'identification et la quantification des risques. Même les risques émergents et complexes peuvent être quantifiés, ce qui représente une composante essentielle d'une gestion efficace des risques.
- * **Que peut faire l'organisme pour réduire les risques ?** Une autre façon de considérer cette question est de savoir quels investissements l'organisme peut faire pour réduire ses risques.
- * **Quelles solutions de financement du risque sont les plus logiques pour l'organisme ?** Après avoir examiné les questions ci-dessus, il devient plus facile de sélectionner les options de financement du risque à mesure que la protection obtenue de chaque investissement dans la réduction devient plus apparente.

La gestion efficace des risques dans l'environnement dynamique et incertain d'aujourd'hui peut être difficile pour tout conseil d'administration ou toute équipe de la direction générale. Les dirigeants les plus efficaces utilisent un éventail de stratégies pour identifier, évaluer, prévoir, se préparer et atténuer les risques.

Précisément, pour Cvete Koneska, chef du service consultatif de la société de renseignement de sécurité Dragonfly : *« Les gestionnaires du risque doivent voir grand et adopter une approche plus holistique de la gestion du risque pour mieux faire face aux nombreux risques soulevés par la guerre Russie-Ukraine qui ne sont tout simplement pas noirs et blancs. »*

Les entreprises doivent à la fois penser et se sentir à l'aise pendant la crise, en gardant un comportement éthique à l'esprit, et estime que les gestionnaires de risques sont bien placés pour jouer un rôle de premier plan dans les processus décisionnels cruciaux. Selon les experts, de nombreuses grandes multinationales ont tiré des leçons de la gestion des risques liée à la Covid-19 et ont mis en place des cadres de gestion des risques pour bien faire face aux menaces soulevées par le conflit. Cependant, il y a toujours place à l'amélioration et les organismes les plus performants doivent adapter leurs plans au nouveau scénario de risque.

Pour Mme Koneska les risques auxquels sont confrontées les entreprises du fait de l'invasion russe de l'Ukraine varieront selon l'entreprise et le secteur : *« Les risques dépendent de l'empreinte physique des entreprises en Russie ou en Ukraine, du nombre de personnes qu'elles ont, de leurs données ou de leurs revenus. Il y a tellement de choses à prendre en considération, pour déterminer les risques de chaque entreprise, mais je pense qu'en fin de compte, il n'y aura jamais un seul risque. Il y en aura toujours plus d'un, surtout dans un conflit complexe comme celui-ci. »*

Le grand défi pour les gestionnaires de risques est de bien définir la combinaison de risques et de comprendre comment les risques interagissent entre eux et les objectifs d'impact, avant de décider des meilleurs outils de traitement. Mais surtout, il est indispensable d'adopter une

approche globale de haut niveau du risque plutôt que de se concentrer sur les menaces individuelles, ce qui pourrait faire en sorte que d'autres problèmes soient négligés.

Et Mme Koneska précise : *« Cela devrait vraiment être la priorité absolue pour les gestionnaires des risques. Plutôt que d'aborder le risque au coup par coup, ils doivent adopter une approche plus globale et trouver le bon équilibre entre les mesures qui peuvent réduire ces risques. Cela dépendra beaucoup de votre secteur, de votre exposition et ainsi de suite. Je ne dis pas qu'il faut ignorer les risques individuels, mais cette approche fragmentaire peut vous faire oublier certaines dépendances et certaines des mesures d'atténuation d'un risque peuvent aussi en réduire un autre. »*

Si vous évacuez une grande partie de votre population de l'Ukraine, vous réduisez évidemment votre risque de sécurité, mais vous pourriez également réduire le risque pour les données et l'équipement. Il s'agit d'entrer dans cet état d'esprit pour réfléchir en profondeur aux risques. C'est exactement le genre de scénario où il faut vraiment voir grand. »

En plus de penser à la situation dans son ensemble, les entreprises et leurs gestionnaires de risques doivent penser de manière fluide et au-delà des chiffres financiers purs afin de faire face à de nombreux risques politiques soulevés par la crise. Cela nécessite un changement de mentalité et il y a place à l'amélioration : *« Le risque juridique lié aux sanctions ou aux risques pour la sécurité si vous avez des gens en Ukraine n'est pas noir ou blanc. Un grand nombre des décisions auxquelles sont confrontées les entreprises sont un peu moins claires que dans certains autres domaines de risque. Il y a un peu plus de gris ici. »*

Je pense que pour être en mesure de naviguer dans cet espace gris, les entreprises et les gestionnaires de risques doivent maîtriser un peu mieux le langage politique et géopolitique et ce que cela signifie pour les entreprises. Les entreprises sont très douées pour les chiffres et les profits, mais peu d'entre elles sont conscientes de leur rôle dans l'espace politique. Je pense que cette crise met vraiment cela en évidence, surtout pour les grandes

multinationales. »

Il n'est plus possible ni soutenable pour les entreprises de se soucier uniquement des résultats financiers et elles doivent de plus en plus tenir compte du comportement éthique lors de la prise de décisions. Cette leçon est rappelée haut et fort par la crise russo-ukrainienne : *« C'est là que je vois un besoin d'amélioration et c'est là que beaucoup de gens viennent nous demander conseil. Mais le fait qu'ils se soient adressés à nous signifie qu'ils ont cerné cette lacune et le fait qu'ils n'ont peut-être pas été suffisamment équipés pour naviguer dans ce langage et cet espace, et qu'ils se retrouvent maintenant dans une situation où ils doivent le faire. Il s'agit donc de décisions légèrement plus complexes à prendre. »*

Et parce que l'éthique est autant une considération que les finances dans plusieurs des questions découlant du conflit, le risque de réputation est une grande menace pour les multinationales. C'est un gros risque et beaucoup de grandes multinationales ont du mal à prendre une décision et à tenir compte de toutes les conséquences sur leur réputation. Par exemple, il ne s'agit pas seulement de respecter les sanctions, il s'agit des valeurs de chaque organisme et de ce qu'il défend. Encore faut-il que les gestionnaires des risques soient invités à participer à ces discussions.

Mme Koneska précise : *« De nos jours, les marques peuvent très rapidement perdre leur réputation. Ce sont des décisions prises par les conseils d'administration, mais je pense que les gestionnaires de risque ont un rôle à jouer. Ils doivent être en mesure de définir clairement les risques des différents scénarios et plans d'action et de présenter aux décideurs une image aussi réaliste que possible du paysage des risques.*

Les gestionnaires des risques doivent participer à cette conversation sur la façon dont les entreprises se conforment aux sanctions. Le risque fait partie intégrante de la conversation sur la conformité. Les gestionnaires de risque seront en mesure de voir l'effet que les risques qui ont une incidence sur les différents niveaux de conformité auront sur les différentes parties de l'entreprise, qu'il s'agisse de profits, de personnes, de parts de marché ou de concurrence. Ils ont donc un rôle important à jouer

pour rendre les organisations plus résilientes au risque de sanctions.

Il y a très peu de précédents ici et vous devez réfléchir et vous sentir à travers cela », a-t-elle conseillé aux gestionnaires de risques. »

Dans le contexte de la guerre, les gestionnaires de risques sont également essentiels à la réponse globale à la crise. Et si les organismes sont bien préparés et ont tiré des leçons du Covid-19, comme toujours, les meilleures entreprises et gestionnaires de risques seront en mesure d'adapter leurs plans à de nouveaux scénarios.

Et Mme Koneska conclut : *« Les organismes dotés d'un cadre de gestion des risques mature devraient être idéalement préparés à ce stade, avec les bons outils et la bonne configuration organisationnelle pour permettre aux risk-mangers de jouer ce rôle essentiel pour tirer les ressources critiques de tout l'organisme et mettre en place les bonnes mesures de gestion des risques.*

Il est encore tôt, mais d'après ce que je vois, je pense que beaucoup d'organisations sont bien préparées. Je pense que la Covid-19 a été un bon exercice de crise. Les organisations qui ont réellement investi dans leur gestion des risques et des crises devraient être en bonne position pour répondre à cette dernière crise, avec les ressources internes et les outils nécessaires pour faire leur travail correctement maintenant.

Cependant, bien que vous puissiez tirer des leçons d'autres crises, les meilleures organisations et les meilleurs gestionnaires de risques seront flexibles et adapteront leurs plans pour tenir compte de la situation individuelle. ».

« Les risques les plus importants d'aujourd'hui ne sont ni abstraits ni éloignés – ils sont immédiats et percutants. Les turbulences géopolitiques, y compris les guerres chaudes impliquant la Russie et l'Ukraine, et les guerres froides entre la Chine et les États-Unis, ont des conséquences à la fois mondiales et très locales. » (Forum Economique International)

Le risque géopolitique se propage dans tout le spectre des risques⁹

Le fait que la compétence universelle existe en ce qui concerne les crimes internationaux graves traduit deux aspects importants de la réalité mondiale : premièrement, que ces personnes seraient tenues responsables si le droit international était appliqué sans égard à la géopolitique, et deuxièmement, qu'il y a suffisamment d'ambiguïté au sujet de la portée de l'UJ pour qu'elle inhibe ces personnes et donne une impression de criminalité de facto. » (Richard A. Falk¹⁰)

Qu'il s'agisse, par exemple, du conflit armé entre Israël et le Hamas, de la guerre en cours entre la Russie et l'Ukraine ou des attaques contre des navires commerciaux en mer Rouge, les menaces géopolitiques s'intensifient, ce qui cause des maux de tête aux entreprises du monde entier. Quelles mesures proactives les institutions financières et leurs gestionnaires des risques peuvent-ils prendre pour évaluer et atténuer ces risques ?

On pourrait imaginer un scénario : Les militaires font face à une agression croissante en Europe et en Asie. Les sentiments nationalistes prennent racine à travers le monde, tandis que les tensions sur le contrôle du pétrole augmentent. Les violations des droits de l'homme, en outre, sont apparemment monnaie courante dans le monde entier, et les populations fuient des régimes instables.

Si ce scénario ressemble un peu à la situation mondiale actuelle, c'est le cas bien entendu mais il pourrait aussi très bien décrire 1937, deux ans avant que le monde n'éclate en une guerre massivement destructrice qui a créé le paysage géopolitique d'après-guerre qui existe encore en

⁹ Pour cette partie voir :

® Geopolitical Risk Is Spreading Across the Risk Spectrum. Are You Prepared? - Friday, February 9, 2024 - Clifford Rossi <https://www.garp.org/risk-intelligence/market/geopolitical-risk-240209>

® 10 Geopolitical Risks Your Organization Needs to Prepare for This Year - Christopher Mason, Dr. Ian Oxnevad - April 16, 2024 - <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2024/04/16/10-geopolitical-risks-your-organization-needs-to-prepare-for-this-year>

¹⁰ Richard Anderson Falk est professeur américain émérite de droit international à l'Université de Princeton et président du Conseil d'administration du Moniteur euro-méditerranéen des droits de l'homme

grande partie.

Le risque géopolitique contemporain présente une myriade de menaces existentielles pour la société et les marchés qui nécessitent une plus grande attention que nous avons collectivement tendance à lui accorder. Mais comment se préparer à la possibilité d'une flambée géopolitique majeure tout en parvenant à garder une main ferme sur la barre de gestion des risques ? La première étape consiste à examiner comment ces menaces sont transmises.

– **Canaux de transmission du risque géopolitique**

L'année dernière, la Réserve fédérale a signalé le risque géopolitique comme l'un des risques à court terme pour le système financier. Renforçant la gravité de cette menace, le directeur du FBI, Christopher Wray, dans un récent témoignage au Congrès, a décrit comment la « portée des activités malveillantes » contre les infrastructures essentielles aux États-Unis s'est accélérée à des niveaux alarmants.

Ce qui complique encore plus la situation, c'est que le risque géopolitique peut être transmis par d'autres types de risques, comme les technologies sophistiquées et les cybermenaces. Les développements dans l'intelligence artificielle, par exemple, peuvent très bien amplifier le risque géopolitique, compte tenu du potentiel de « deepfake » et d'autres outils avancés d'IA pour déstabiliser les gouvernements et les économies. Pendant ce temps, la possibilité d'une cyberattaque massive n'a jamais été aussi grande, avec le potentiel d'infliger des dommages importants, par exemple, aux systèmes d'approvisionnement en eau, aux réseaux électriques ou aux services publics des marchés financiers.

Le problème pour les gestionnaires de risques confrontés à la gestion du risque géopolitique est l'ampleur de ce type de risque et la diversité des ondes de choc qu'il pourrait envoyer à travers les marchés mondiaux.

Les avantages de la mondialisation comprennent l'amélioration du bien-être

économique mondial et la fourniture d'un commerce efficace et mutuellement bénéfique entre les pays, ce qui, en théorie, devrait réduire le potentiel de point névralgique géopolitique. Cependant, avec la guerre qui fait rage en Europe, le risque accru de liberté de navigation dans les voies maritimes internationales et les risques énormes et mondiaux de chaîne d'approvisionnement pour les aliments, les médicaments et d'autres produits critiques, les intérêts nationaux stratégiques testent les limites de l'interconnexion mondiale.

Que ce soit un CRO d'une multinationale ou d'une banque communautaire, il/elle a besoin d'un cadre pour gérer les retombées d'une crise géopolitique. Mais quelles mesures peuvent être prises pour atteindre cet objectif ?

– **Se préparer au risque géopolitique**

Un bon plan pour gérer le risque géopolitique commence naturellement par identifier comment il affecterait l'entreprise et le risque. Comprendre la gravité des menaces potentielles est une façon de décomposer les risques potentiels en éléments gérables.

Plus précisément, il faut d'abord comprendre quel type de menaces géopolitiques pourrait poser un risque aux niveaux mondial, national et/ou sectoriel. Les dirigeants sont alors en mesure d'évaluer comment ils se traduiraient directement ou indirectement en risque pour l'entreprise. Une telle évaluation pourrait tirer parti de la taxonomie des risques de l'entreprise, permettant d'approfondir la façon dont un risque géopolitique particulier pourrait avoir une incidence sur le crédit, le marché, la liquidité et les risques opérationnels, par exemple.

Si, par exemple, une cyberattaque contre le système de télécommunications de la patrie venait à bloquer l'accès aux marchés de financement pendant plusieurs jours, que convient-il de faire ? Sinon, si le manque de disponibilité des semi-conducteurs et des minéraux des terres rares venait à perturber sévèrement la production de la fabrication et de la technologie critiques, comment cela

affecterait-il l'entreprise et sa réponse au risque ?

Le but ultime est d'élaborer des stratégies à divers niveaux de risque géopolitique. Il y a, bien sûr, une multitude de scénarios à considérer, selon la place de l'organisme dans la chaîne alimentaire de la société.

Dans le cas d'une banque communautaire avec une concentration de prêts agricoles dans le Midwest, par exemple, comprendre le réseau logistique pour les expéditions de céréales et de bœuf peut être important pour son profil de risque de crédit. Les restrictions des exportations vers des pays hostiles ou même les actes de piraterie pourraient briser réseaux logistiques traditionnels qui pourraient menacer la viabilité financière des producteurs agricoles, se traduisant par des pertes de crédit élevées au fil du temps.

D'autre part, si l'entreprise s'adresse à des entreprises d'import-export, il serait essentiel de comprendre les effets sur les coûts d'expédition et d'assurance pour évaluer les impacts potentiels sur ses clients et sur le rendement des prêts. Entre-temps, dans une multinationale, le fait de repérer les risques pour les actifs détenus à l'étranger – p. ex., les répercussions juridiques et réglementaires entourant les actifs qui pourraient être sanctionnés ou gelés – ferait partie du cahier des risques géopolitiques.

Au-delà du risque de crédit, il faut également prendre en compte l'impact d'une crise géopolitique sur la valeur des actifs du portefeuille de l'entreprise. Il faut garder à l'esprit qu'une vaste réplique géopolitique pourrait se répercuter sur les marchés des capitaux, entraînant une chute des prix des actifs.

En effet, avec des prix des actifs pour les actions, les titres à revenu fixe, l'immobilier et d'autres secteurs à des sommets historiques, la menace de tout événement géopolitique pourrait faire chuter les marchés. Il est donc essentiel de comprendre la vulnérabilité du portefeuille de l'organisme à de tels chocs, en particulier en ce qui concerne le profil de risque

de concentration, la sensibilité des prix des actifs aux chocs externes et les délais de reprise potentiels.

De même, un second examen du plan d'urgence de liquidité et du processus de test de liquidité interne aidera l'organisme à identifier les faiblesses de sa position de liquidité bien avant une crise géopolitique. En mars dernier, je suis certain que personne ne s'attendait à ce qu'il y ait 42 milliards de dollars de retrait par jour des comptes de comptes de dépôt ouverts à la Silicon Valley Bank (*ce qui a conduit à sa faillite*). La planification pour les imprévus est ce que font les bons risk managers.

Bien qu'il semble parfois trop abstrait et distant pour être pris en compte dans les discussions quotidiennes sur les risques, la hausse du risque géopolitique pourrait être l'une des plus grandes menaces pour les institutions financières en 2024 et au-delà.

La gestion des risques géopolitiques, bien sûr, n'est pas pour les âmes sensibles. L'idée d'une conflagration majeure entre les puissances nationales équipées de certaines des armes et des technologies les plus dangereuses qui existent est effrayante. Cependant, même si elle rivalise avec le risque climatique dans son impact potentiel sur l'humanité, la quantité d'attention et de ressources consacrées à la gestion du risque géopolitique est bien inférieure à celle consacrée au changement climatique.

Les institutions financières doivent y remédier en améliorant d'abord leur sensibilisation globale au risque géopolitique, puis en évaluant les répercussions connexes des menaces géopolitiques sur leur exposition au risque. L'élaboration d'un plan de crise sur la façon de réagir à de tels dangers ne fera peut-être pas mieux dormir la nuit les dirigeants, mais cela renforcera les défenses de l'organisme contre de telles menaces.

Par-delà la focale sur les institutions financières, la géopolitique est à l'origine d'une part importante de risques et de responsabilités dans différents secteurs et endroits qui peuvent sembler éloignés des événements mondiaux. Par exemple, songez à l'incidence du conflit en Ukraine sur les économies

et les régimes de sanctions aux États-Unis et dans l'Union européenne. En raison de ces risques, les praticiens du risque doivent considérer comment les événements mondiaux peuvent rapidement remettre en question les stratégies de gestion des risques. Comme l'a dit récemment la sous-procureure générale des États-Unis, Lisa O. Monaco : « *Les entreprises sont aux premières lignes des défis géopolitiques et de sécurité nationale actuels* ».

Le monde est sans aucun doute à la croisée des chemins. Cette année, au moins 64 pays organisent des élections et des millions de membres de la génération Z atteignent l'âge du vote, ce qui augmente la probabilité de changements importants dans l'ordre mondial établi de longue date, y compris les normes réglementaires. Les élections et la polarisation politique entraînent également une augmentation des campagnes de fausses informations et de désinformation qui peuvent influencer les électeurs, le discours public et la réputation des entreprises. En outre, la réglementation politisée, les décisions de dépenses budgétaires et les conflits mondiaux peuvent avoir un impact significatif sur les économies et les entreprises nationales.

Il est donc essentiel que les entreprises soient plus proactives dans la gestion de leur vulnérabilité aux risques géopolitiques. Voici un panorama des principaux risques géopolitiques à considérer pour le reste de 2024 et des moyens pour les entreprises de rester résilientes :

– **Conflit mondial**

Les conflits internationaux se poursuivent et s'étendent en 2024, augmentant l'impact en aval sur les entreprises opérant à l'échelle mondiale. Les conflits en Ukraine et à Gaza ont récemment nui aux investissements du portefeuille dans des secteurs allant du tourisme à l'énergie, tout en stimulant la croissance dans d'autres. Les entreprises doivent comprendre comment les grands changements géopolitiques influent sur leurs chiffres d'affaires pour se protéger contre les risques et les perturbations liés aux conflits à l'échelle du réseau logistique.

Les questions clés portent sur l'incidence des

conflits sur la valeur pour les actionnaires, l'accès des clients, les coûts d'exploitation, la part de marché et les dépenses de sécurité. Le conflit mondial sera également pris en compte dans les décisions et les coûts d'assurance, car certains assureurs ont souffert d'événements récents et d'autres évaluent les risques futurs. L'évaluation de votre exposition aux risques géopolitiques vous permettra de prendre des décisions plus éclairées lors de la négociation de votre couverture d'assurance.

– **Sanctions économiques**

Les sanctions économiques ont eu des répercussions importantes sur l'économie mondiale. Les sanctions occidentales imposées par les États-Unis, le Royaume-Uni et l'UE contre la Russie ont pris de l'ampleur et de la complexité. D'autres pays, dont la Chine, ont également imposé des sanctions contre les entreprises américaines, ce qui alourdit le fardeau des équipes de gestion des risques pour assurer une conformité stricte. En particulier, le département de la Justice des États-Unis a accordé la priorité à l'application des sanctions et poursuit les évadés en 2024, augmentant ainsi l'ampleur des risques potentiels liés aux finances et à la réputation découlant des violations.

Comprendre l'exposition à des sanctions potentielles sur les marchés émergents et établis nécessite maintenant une diligence raisonnable et des connaissances sur le terrain, plus approfondies que par le passé. Le simple examen des listes d'entités sanctionnées peut ne pas révéler l'exposition aux sanctions indirectes au sein du réseau logistique d'une entreprise.

– **Troubles sociaux**

L'agitation sociale a marqué l'ère post-COVID d'une manière que peu d'autres tendances peuvent égaler. Les manifestations politiques et l'activisme peuvent présenter un risque pour les actifs et la sécurité dans divers secteurs et pays. L'activisme climatique, les protestations contre le conflit au Moyen-Orient, les réformes gouvernementales, la migration et des secteurs allant de l'agriculture à l'industrie automobile

ont brouillé les frontières entre l'action politique et les mouvements sociaux.

Cependant, la surveillance du renseignement open source peut fournir des avertissements avancés appropriés de troubles et peut faciliter la planification avancée de réseaux logistiques alternatifs, des forfaits d'assurance et des stocks. De plus, le fait de garder un œil sur le sentiment du public local à l'égard d'une entreprise peut l'aider à anticiper les problèmes sociaux qui pourraient avoir une incidence directe sur les activités en cours.

– **Fausse information et désinformation**

Les répondants au Rapport sur les risques mondiaux 2024 du Forum économique mondial ont cité les fausses informations et le risque de désinformation comme leur principale préoccupation. De plus, ce qui était autrefois le domaine de la politique et de la propagande est maintenant un risque pour le secteur privé. Les élections sont une chose, mais les entreprises du monde entier sont également confrontées à de nouveaux risques sous la forme d'attaques d'ingénierie sociale, de menaces à la réputation et de risques de fraude liés à la désinformation et à la désinformation. Cette année, la désinformation sous la forme d'attaques de « deepfake » usurpant l'identité de la direction a coûté des millions de dollars à une entreprise de Hong Kong. Aujourd'hui, les entreprises font même face à des agents de désinformation professionnels qui peuvent cibler n'importe quelle entreprise et ternir sa réputation.

Pour lutter contre les menaces de désinformation, vous devez mettre en place une équipe au sein de votre entreprise pour réagir en cas d'attaque. L'équipe peut comprendre des conseillers juridiques, des agents de gestion des risques, des responsables des relations publiques et des professionnels de la cybersécurité qui peuvent établir et exécuter des plans d'intervention en cas de crise.

– **Mise en œuvre et réglementation de l'Intelligence Artificielle (IA)**

La concurrence sur l'IA et les risques auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles

envisagent la mise en œuvre d'une telle technologie s'intensifient. Les dirigeants gouvernementaux aux États-Unis et en Europe ont récemment reconnu les risques émergents posés par l'IA et annoncé de nouvelles lignes directrices. Cependant, les premières annonces démontrent que les représentants du gouvernement doivent actuellement améliorer leur capacité de réglementer la technologie en évolution rapide, ce qui alourdit le fardeau du secteur privé pour éviter les violations des exigences réglementaires actuelles et émergentes.

Outre la surveillance des nouvelles réglementations, les entreprises devront élaborer des politiques concernant l'utilisation interne de la technologie et la façon de réduire les risques posés par des acteurs extérieurs ou étrangers qui peuvent utiliser la technologie de l'IA à des fins illicites.

– **Cybersécurité et risques liés aux infrastructures essentielles**

Les nouvelles lignes de front dans les conflits mondiaux sont souvent établies par des attaques de cybersécurité, et les risques sont accrus dans les zones proches des conflits internationaux. Par exemple, la Russie a intensifié les attaques contre les entreprises situées dans les États baltes qui soutiennent l'Ukraine et l'OTAN. La guerre d'aujourd'hui comprend également les cyberattaques contre les infrastructures essentielles. Dans la guerre d'Ukraine, par exemple, la Russie a mené des cyberattaques contre les réseaux électriques civils.

L'administration Biden a également mis en garde contre les risques émergents pour la sécurité des infrastructures critiques aux États-Unis. Les services publics de l'eau ont été ciblés à plusieurs reprises par des pirates informatiques de l'État, par exemple. Le directeur du FBI, Christopher Wray, a également récemment mis en garde contre la menace que représentent les réseaux de piratage chinois et le placement avancé de logiciels malveillants pour l'infrastructure américaine. Wray a fait remarquer que Beijing a placé « *des armes*

offensives dans notre infrastructure essentielle prête à attaquer chaque fois que Beijing décide que le moment est venu ».

Aujourd'hui, les terroristes et les gouvernements hostiles ne se limitent plus à des cibles gouvernementales, ciblant souvent également le secteur privé. La U.S. Cybersecurity & Infrastructure Security Agency fournit une ventilation détaillée des principaux secteurs de risque. Les entreprises impliquées dans la gestion des services publics, des services financiers, des transports, du transport maritime et des lieux publics sont toutes à risque d'attaque plus élevé.

Pour lutter contre les risques liés à la cybersécurité et aux infrastructures critiques, les entreprises doivent d'abord examiner leur proximité avec les zones de conflit mondiales, même indirectement par l'intermédiaire de fournisseurs ou de fournisseurs de services. Ensuite, les entreprises doivent établir un plan de cybersécurité pour les menaces internationales émergentes. Dans ce dernier cas, il peut être nécessaire de consulter des partenaires locaux à l'étranger pour utiliser les mesures de cybersécurité les plus efficaces disponibles pour contrecarrer les tendances d'attaque potentielles ou connues.

– **Élections nationales**

Les élections peuvent rapidement modifier le paysage réglementaire et économique. Si une entreprise n'est pas prête, l'impact sur ses résultats financiers peut être immédiat. L'intensification de l'activité politique et la polarisation peuvent également se traduire par un risque accru de troubles civils. Pour atténuer les risques liés aux élections, il faut planifier des scénarios afin de s'assurer que les programmes de conformité et les plans d'exploitation existants résisteront en cas de résultats électoraux différents.

– **Risques liés à la connaissance du client**

Pour éviter les mauvais acteurs, il est essentiel de savoir avec qui ont fait affaire. Selon la portée et l'échelle d'une entreprise, il peut y avoir un risque caché de blanchiment d'argent

et d'évasion des sanctions. Étant donné que certains secteurs sont plus exposés à ces risques, les entreprises de ces secteurs verticaux sont plus à risque de ne pas respecter la réglementation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (LBA) et les exigences KYC¹¹. Par exemple, le gouvernement américain a reconnu les risques accrus associés aux investissements immobiliers au pays. Le ministère du Trésor a récemment proposé une règle axée sur la lutte contre le blanchiment d'argent par le biais de l'immobilier, en particulier pour les transactions en espèces.

Toutes les entreprises doivent évaluer leurs programmes KYC actuels pour éviter au mieux d'être exposées au blanchiment d'argent ou au financement d'activités terroristes, en commençant par comprendre qui sont vos clients. Il est également essentiel de revoir périodiquement une méthodologie de classement des risques dans le contexte de l'évolution des conditions géopolitiques. Le fait de se fier uniquement aux listes de surveillance disponibles peut ne pas vraiment décrire le paysage actuel des risques, car les listes de surveillance sont rétrospectives. Les organisations doivent également s'assurer que leur programme de gestion des risques intègre un mécanisme prospectif pour tenir compte des risques émergents.

– **Intégrité du réseau logistique**

La perturbation du réseau logistique est toujours une priorité pour de nombreuses entreprises, en particulier celles qui ont ressenti l'impact des pannes de l'ère COVID. Les tensions mondiales, y compris les conflits en cours et émergents, ont une incidence directe sur l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement. Des investisseurs aux clients, de nombreuses parties prenantes privilégient désormais l'évitement des dommages environnementaux et sociaux liés au réseau logistique. Pour assurer la santé de la chaîne d'approvisionnement, il faut une compréhension approfondie des tierces parties

concernées, creuser sous les fournisseurs de premier niveau immédiats et faire preuve de diligence raisonnable à l'égard des entités de deuxième et de troisième niveau.

De nombreuses entreprises reconsidèrent désormais leurs réseaux logistiques et recherchent de nouveaux sites et partenaires avec une exposition aux risques réduite. Dans les années à venir, la résilience à long terme des entreprises peut dépendre directement de la fiabilité de leur réseau logistique.

– **Inflation et stabilité des prix**

L'inflation et la stabilité des prix peuvent avoir un impact significatif sur les flux de revenus nationaux et internationaux. Pour éviter les pertes, il faut comprendre les conditions macroéconomiques et microéconomiques qui influent sur un marché donné. En Argentine, par exemple, la monnaie nationale est récemment devenue pratiquement sans valeur du jour au lendemain, l'inflation atteignant finalement 200%. Bien que ce cas soit extrême, même des fluctuations mineures peuvent affecter la valeur et la durabilité des contrats à l'étranger. Il est de plus en plus important de s'assurer de considérer le risque d'inflation dans le cadre des négociations contractuelles et d'assurance.

Bien que les dix risques détaillés ci-dessus puissent sembler intimidants, les risk-managers peuvent prendre des mesures pour minimiser la vulnérabilité de leur entreprise et assurer la résilience de l'entreprise en 2024 et au-delà.

- * **Comprendre le profil de risque actuel de l'entreprise et son exposition au paysage mondial des risques** : Le risque géopolitique peut avoir une incidence sur les opérations, l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement, la protection de la cybersécurité et les primes d'assurance.
- * **Envisager d'intégrer la surveillance des risques géopolitiques dans les structures existantes de gestion des risques et d'établissement de rapports** : Cela peut différer considérablement selon l'industrie et la taille de l'entreprise. Il est également important de mettre à l'épreuve les programmes de gestion des risques par rapport à d'autres scénarios géopolitiques.

¹¹ Connaissez votre client (KYC) est une norme utilisée dans le secteur des services financiers et d'investissement pour vérifier les clients et connaître leurs profils de risque et financiers.

- * **Envisager d'élaborer et d'offrir une formation sur le risque géopolitique** : L'objectif du programme devrait être d'éduquer les équipes de gestion des risques sur ce qu'il faut rechercher à l'horizon de risque mondial. L'identification des risques émergents peut renforcer la capacité d'une entreprise à réagir.
- * **S'assurer que toutes les décisions d'investissement clés se fondent sur une analyse des risques géopolitiques** : Cela nécessite d'intégrer les évaluations globales des risques dans les processus de diligence raisonnable. Par exemple, la diligence raisonnable en matière de fusions et d'acquisitions devrait tenir compte de la façon dont les événements mondiaux peuvent influencer sur des plans d'exploitation et des évaluations prévisionnelles bien établis. En fin de compte, la valeur d'une acquisition peut rapidement s'éroder en raison de l'évolution des facteurs géopolitiques qui peuvent faire dévier les opérations commerciales.

Les entreprises qui intègrent l'analyse des risques géopolitiques à leurs programmes de gestion des risques améliorent non seulement leur capacité à repérer et à réduire les risques émergents, mais renforcent également leurs capacités de planification stratégique et leur résilience à long terme.

« La géopolitique est une question d'effet de levier. Nous ne pouvons pas être plus en sécurité à l'étranger à moins de changer notre comportement au pays. » (Thomas Friedman¹²)

Gérer les perturbations des réseaux logistiques à l'ère du risque géopolitique¹³

« **La chaîne d'approvisionnement commence**

12 Thomas Loren Friedman est un commentateur et auteur politique américain. Il a remporté trois fois le prix Pulitzer

13 Pour cette partie voir :

® Managing Supply Chain Disruption in an Era of Geopolitical Risk - 19 July 2022 - <https://www.foley.com/insights/publications/2022/07/avoid-supply-chain-disruption-geopolitical-risk/>

® Over 50% of exporters considering moving supply chains due to geopolitical risk - Will companies walk the talk? - Sarah Jolly - May 14, 2024 - https://www.commercialriskonline.com/over-50-of-exporters-considering-moving-supply-chains-due-to-geopolitical-risk/?utm_source=feeddotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-05-14-2024&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomover50ofexportersconsideringmovingsupplychainsdueto geopoliticalrisk&mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGTFgBOO_H5uOCz7RX_IeyT6I5pKR5mpvXdXRweJkRF11ob2A8p46MCjMvfea-95ODFkx_nGf0S4SYR-Sg_eeenk2R1GK6zk26sDUQfQ6ijQ

à partir de l'origine de la matière première et se termine une fois que le produit a été jeté ou recyclé. » (SupplyChainToday.com)

La définition ci-dessus justifie le choix de préférer réseau logistique à chaîne d'approvisionnement pour décrire l'ensemble des fonctions d'une entreprise en liaison avec ses partenaires amont et aval. La géopolitique a toujours eu un impact sur les réseaux logistiques, mais au cours des deux dernières années, elle a joué un rôle démesuré qui se poursuivra probablement dans un avenir prévisible. Bien que la pandémie de COVID-19 ait démontré les risques de stratégies d'approvisionnement juste à temps et l'absence de sources alternatives ou doubles dans de nombreux réseaux logistiques, le risque géopolitique restera un facteur clé dans les décisions relatives au réseau logistique à l'avenir.

Les entreprises ont appris de la réponse à l'invasion de l'Ukraine par la Russie que les démocraties occidentales utilisent des sanctions économiques et des contrôles à l'exportation pour punir l'agression de l'État-nation et promouvoir les intérêts de sécurité nationale. Les multinationales ont renoncé à investir des milliards de dollars dans l'économie russe et l'invasion a perturbé les flux de gaz naturel, de pétrole et de céréales, ce qui a amené les gouvernements et les entreprises du monde entier à reconsidérer leurs chaînes d'approvisionnement énergétique et alimentaire.

Il est peu probable que cette dynamique se limite à la Russie ou à la dissuasion de l'agression militaire. Les restrictions économiques entre les États-Unis et la Chine seraient déjà inimaginables il y a à peine cinq ans. Si cette tendance se maintient, la perturbation actuelle des réseaux logistiques dépasse de loin l'impact des sanctions russes.

Par exemple, dans un rare effort bipartite, le Congrès des États-Unis a adopté et le président a signé la Loi sur la prévention du travail forcé des Ouïghours (LPFT), qui établit une présomption réfutable que tous les biens, marchandises, articles et marchandises sont extraits, produits ou fabriqués en tout ou en partie dans la région autonome ouïghoure du Xinjiang (XUAR) sont fabriqués avec du travail forcé et sont interdits d'entrée aux États-Unis. La Chine, à son tour,

a promulgué des lois « anti-sanctions » qui interdisent aux entreprises chinoises de prendre des mesures pour se conformer aux sanctions américaines contre la Chine.¹ Bien que l'application de ses lois anti-sanctions par la Chine ait été inégale, la menace omniprésente a eu un effet dissuasif puissant sur les multinationales.

Depuis la chute du communisme et la fin de la guerre froide, « l'économie mondiale » est devenue synonyme de réseaux logistiques tentaculaires, y compris la fabrication juste à temps grâce à un approvisionnement à faible coût et à une logistique sophistiquée. Ce modèle exige une stabilité géopolitique et de faibles obstacles au commerce. En commençant par l'administration Clinton, les États-Unis espéraient que l'admission de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce renforcerait la stabilité géopolitique et favoriserait le libre-échange mondial. Mais pour que cet espoir se concrétise, les pays doivent être de bons acteurs étatiques travaillant pour le bien mondial. L'invasion russe de l'Ukraine ne fait pas avancer le bien mondial, et la poursuite par la Russie de l'Ukraine l'a rendue isolée de l'économie mondiale. De même, l'utilisation par la Chine de subventions d'État et l'utilisation présumée du travail forcé ont amené les partenaires commerciaux à imposer des mesures de protection (sous la forme de droits antidumping et compensateurs) et des interdictions catégoriques (*sous la forme de la loi « Uyghur Forced Labor Prevention Act » - UFLPA*) protéger ce qu'ils perçoivent comme leur intérêt national et les droits de la personne dans le monde.

De même, la poursuite de l'Ukraine par la Russie l'a isolée de l'économie mondiale alors que d'autres pays tentent d'utiliser leur muscle économique pour pousser la Russie à cesser ses hostilités. En raison des décisions de la Russie et de la Chine d'agir contrairement aux intérêts des partenaires commerciaux occidentaux, « l'économie mondiale » telle qu'on l'entend depuis des décennies pourrait ne plus exister. Comme l'a récemment déclaré Larry Fink, fondateur de Black Rock, « *l'invasion russe de l'Ukraine a mis fin à la mondialisation que nous avons connue au cours des trois dernières décennies* ». Le fait que le dirigeant de l'une des plus grandes sociétés de gestion d'actifs au monde soit convaincu que les

entreprises doivent se préparer à opérer dans une économie moins mondialisée et plus régionale.

– ***L'impact de l'invasion russe de l'Ukraine sur la chaîne d'approvisionnement***

Bien que l'impact de ma guerre en Ukraine ait déjà été évoqué plus haut, il est bon de reprendre ici les principaux éléments. En effet, depuis que la Russie a envahi l'Ukraine, le gouvernement des États-Unis, en étroite coordination avec de nombreux autres gouvernements aux vues similaires, en particulier au Royaume-Uni et dans l'Union Européenne, a imposé des sanctions draconiennes et des contrôles à l'exportation qui ciblent la Russie et le Bélarus.

Ces mesures ont été importantes tant par leur taille que par leur portée. Elles ciblent les plus grandes institutions financières de Russie, des personnalités russes du monde des affaires, et dans le Politburo. Les sanctions et les contrôles à l'exportation restreignent l'accès aux marchés financiers américains par le gouvernement russe et de nombreuses entreprises russes clés, et restreignent l'accès à la technologie d'origine américaine (et, dans certains cas, même aux produits utilisant la technologie d'origine américaine). Bien que les mesures prises à ce jour ne constituent pas un embargo complet, le résultat net est que la Russie est devenue un pays soumis à certaines des sanctions économiques et des contrôles à l'exportation les plus stricts des États-Unis, le tout sur une base coordonnée avec la plupart des autres grandes économies.

Depuis l'invasion de l'Ukraine, les États-Unis ont imposé des sanctions supplémentaires, notamment l'interdiction de vendre de l'or russe, l'interdiction de vol des avions commerciaux russes, l'interdiction d'exporter des produits de luxe vers la Russie, et de supprimer les oligarques et les institutions financières du système de messagerie SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*), annoncé le 26 février 2022. À la suite de cette émission sans précédent de sanctions et de contrôles à l'exportation par les États-Unis, chaque

multinationale qui s'approvisionne en Russie ou au Bélarus, vend ou exerce ses activités en Russie ou au Bélarus, ou vend directement ou indirectement à des entités russes ou biélorusses, a dû modifier radicalement ses activités commerciales.

De nombreuses entreprises américaines ont volontairement abandonné des milliards de dollars d'infrastructures, d'investissements et de ventes en raison de l'opposition à l'invasion russe, pour soutenir le peuple ukrainien, et dans certains cas, parce que les pressions politiques visant à mettre fin aux opérations russes sont devenues trop importantes pour qu'on puisse les ignorer.

Les perturbations du réseau logistique sont encore plus importantes en Europe qu'aux États-Unis. Les gouvernements et les entreprises européens peinent à remplacer l'approvisionnement en pétrole et en gaz de la Russie, dont ils sont devenus fortement dépendants⁸. Les gouvernements européens se tournent maintenant vers les États-Unis, l'Asie et le Moyen-Orient pour s'approvisionner en carburant qu'ils tenaient pour acquis jusqu'à récemment. En imposant et en augmentant les sanctions contre la Russie, les gouvernements ont démontré leur volonté de donner la priorité aux préoccupations en matière de sécurité nationale plutôt qu'aux préoccupations liées à la perturbation de l'économie et de la chaîne d'approvisionnement. La réponse des États-Unis et de l'Europe à l'invasion russe incitera les entreprises à réévaluer les chaînes d'approvisionnement existantes et à profiter des occasions de rééquilibrer les chaînes d'approvisionnement pour répondre à une nécessité opérationnelle qui n'existait pas il y a un an.

– ***L'impact de la Chine et de l'UFLPA sur le réseau logistique***

Malgré leurs différences géopolitiques, les économies américaine et chinoise demeurent inextricablement liées. Les fabricants américains comptent beaucoup sur les matériaux, y compris le poly-silicium, le lithium et d'autres minéraux essentiels

extraits en Chine par des sociétés chinoises. Les entreprises américaines comptent également sur la capacité des entreprises chinoises à fabriquer de grands volumes de produits de bas de gamme à une échelle moins chère et plus rapide que partout ailleurs dans le monde. Et les institutions américaines cherchent la croissance exponentielle qu'offre l'accès au marché de consommation chinois.

La Chine, à son tour, compte sur la technologie américaine pour promouvoir ses propres intérêts. La politique chinoise de fusion militaro-civile, selon laquelle toute avancée technologique ayant une application civile doit être partagée avec l'armée chinoise, a permis à la Chine de devenir une puissance militaire mondiale. L'acquisition par la Chine de données, de propriété intellectuelle, Le capital intellectuel a permis aux entreprises chinoises d'obtenir des avantages dans l'économie mondiale.

Au fond, le gouvernement chinois peut et prendra unilatéralement des mesures pour obtenir des biens, des services et de la technologie, ce qui est dans l'intérêt du Parti communiste chinois. Cependant, les politiques internes de la Chine freinent maintenant la croissance économique. Les ramifications de l'engagement de la Chine envers l'objectif zéro-COVID ont entraîné des pertes économiques, et le Parti communiste chinois est intervenu à plus d'une occasion pour freiner la croissance des entreprises technologiques qui cherchent à accéder aux marchés publics.

Les politiques de la Chine se sont encore plus isolées des États-Unis et de l'Occident. Le département d'État américain a récemment émis un avis recommandant aux citoyens américains de s'abstenir de se rendre en Chine « en raison de l'application arbitraire des lois locales et des restrictions liées à la COVID-19 ». ¹² Et le 6 juillet 2022, les États-Unis et le Royaume-Uni ont prononcé un discours conjoint sans précédent mettant en garde contre les risques à long terme que la Chine pose pour l'ordre mondial établi.

Compte tenu de ces signes évidents de dérive

économique continue, les entreprises qui espèrent que les chaînes d'approvisionnement reviendront à la normale dans un proche avenir ne seront pas aussi bien positionnées que leurs concurrents qui commencent à planifier dès maintenant un changement potentiellement radical.

L'indicateur le plus révélateur de ce changement radical est peut-être l'adoption de l'UFLPA en décembre 2021. L'UFLPA, en vigueur depuis le 21 juin 2022, interdit l'importation de marchandises produites dans le XUAR. En vertu de la loi, les marchandises suivantes sont présumées être le produit du travail forcé et sont interdites d'entrée aux États-Unis :

- * Les marchandises qui sont extraites, fabriquées ou produites en totalité ou en partie au Xinjiang.
- * Marchandises produites par des entités qui travaillent avec le gouvernement régional du Xinjiang pour recruter, transporter, transférer, héberger ou recevoir du travail forcé en dehors du Xinjiang.
- * Exporter vers les États-Unis des produits (i) fabriqués entièrement ou en partie au Xinjiang ou (ii) fabriqués par des entités qui travaillent avec le gouvernement régional du Xinjiang pour recruter, transporter, transférer, héberger ou recevoir du travail forcé à partir du Xinjiang.
- * Obtenir des documents de personnes travaillant avec le gouvernement régional du Xinjiang ou le Xinjiang Production and Construction Corps. (XPCC) dans le cadre de programmes gouvernementaux qui utilisent le travail forcé, comme les programmes de « réduction de la pauvreté » et « d'aide au jumelage ».

Cette présomption ne se limite pas aux marchandises produites par des entreprises situées au Xinjiang. Il s'applique également aux produits fabriqués par des entreprises basées en dehors de XUAR et à l'extérieur de la Chine qui s'approvisionnent en matériel auprès de XUAR ou produisent même une partie du produit à l'intérieur de XUAR. La loi a une portée très large et s'oppose fortement aux importateurs qui cherchent à libérer les

marchandises saisies, mais cela ne devrait pas surprendre les entreprises qui suivent de près les relations entre les États-Unis et la Chine.

En 2019, une association présumée au travail forcé au Xinjiang a poussé le département du Commerce des États-Unis à inscrire des entreprises chinoises de premier plan sur la liste des entités du Bureau of Industry and Security, qui interdit aux entreprises américaines d'exporter vers les entités de la liste. Depuis, le gouvernement des États-Unis a considérablement élargi l'utilisation de la liste des entités comme outil pour protéger la sécurité nationale des États-Unis.

Dans le cadre de son mandat d'exécution de l'UFLPA, Douanes et Protection des Frontières (CBP) a commencé à informer les importateurs du niveau de diligence raisonnable et de traçabilité de la chaîne d'approvisionnement requis pour réfuter la présomption de travail forcé. Le CBP exigera des importateurs qu'ils démontrent qu'ils ont des problèmes sérieux, des politiques et des procédures de diligence raisonnable applicables et appliquées au réseau logistique, et exiger que leurs propres fournisseurs les appliquent également.

Le CBP exige que les importateurs fournissent des informations de traçabilité de la chaîne d'approvisionnement sous forme d'informations sur les producteurs, les fournisseurs, les exportateurs, les bons de commande, les factures, les certificats d'origine, les registres de paiement et tout autre document permettant à un importateur de retracer la chaîne d'approvisionnement et de démontrer qu'elle est exempte de travail forcé. Le CBP a également suggéré que les importateurs puissent produire une carte du réseau logistique qui identifie chaque entité, les informations sur les travailleurs (y compris la paie), et des rapports d'audit concernant les conditions de travail.

Les entreprises qui ne disposent pas de cette information sur leurs chaînes d'approvisionnement chinoises devraient commencer à prendre des mesures pour l'obtenir. Le CBP a clairement indiqué

qu'invoquer les lois anti-sanctions chinoises pour expliquer le manque de documentation sur la chaîne d'approvisionnement ne sera pas suffisant pour réfuter la présomption de travail forcé.

Si elle est appliquée à la lettre, l'UFLPA peut entraîner une perturbation générale de la chaîne d'approvisionnement en poly-silicium en particulier, l'impact sur les projets solaires et la création d'une incertitude semblable à celle créée par l'enquête du département du Commerce des États-Unis sur le contournement présumé des droits de la Chine sur les panneaux solaires au Cambodge, en Malaisie, en Thaïlande et au Vietnam. Là, l'industrie solaire a convaincu le président Biden d'émettre une déclaration d'urgence demandant au secrétaire au Commerce d'envisager de renoncer ou de suspendre tout dépôt en espèces ou tout droit imposé dans le cadre du contournement. Mais il est peu probable que l'administration ou les entreprises américaines aient la volonté politique de demander un type d'intervention similaire pour empêcher l'application des lois sur le travail forcé.

D'une récente étude de l'assureur Allianz, il ressort que les perturbations sur le réseau logistique sont bien une préoccupation majeure des entreprises. En effet, plus de la moitié des entreprises dans le monde envisagent de délocaliser leurs réseaux logistiques en raison de risques géopolitiques, selon Allianz Trade, qui a publié son enquête mondiale 2024. L'enquête menée auprès de plus de 3000 exportateurs en Chine, en France, en Allemagne, en Italie, en Pologne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis désigne le risque géopolitique comme la principale menace pour les exportations en 2024, suivie des pénuries de production et de main-d'œuvre, puis du risque de non-paiement.

Les entreprises ayant des réseaux logistiques complexes et plus de la moitié des sites de production situés à l'étranger sont particulièrement préoccupées par toute escalade de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, selon l'enquête. Les entreprises américaines émergent comme les moins intéressées par la relocalisation de parties de leur chaîne d'approvisionnement,

avant son élection nationale, à seulement 40%.

« Les entreprises sont en mode attentisme, principalement axé sur les prochaines élections nationales », a déclaré Ano Kuhanathan, responsable de la recherche d'entreprise chez Allianz Trade. Il a déclaré que la grande question demeure de savoir si les entreprises vont joindre le geste à la parole et apporter des changements pour sécuriser leurs réseaux logistiques ou non. L'enquête révèle que la relocalisation des sites de production n'est actuellement pas une des trois principales mesures prises par les entreprises pour atténuer les perturbations du réseaux logistiques, à l'exception des exportateurs en Espagne et en Allemagne.

Allianz Trade estime que les risques géopolitiques sont la deuxième plus grande préoccupation pour les chaînes d'approvisionnement, derrière leur complexité et leur concentration, tandis que le risque lié aux facteurs ESG est arrivé troisième.

« Pour atténuer les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises améliorent principalement leur gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, accroissent la diligence raisonnable à l'égard des facteurs ESG pour les fournisseurs et achètent de l'assurance de la chaîne d'approvisionnement », explique Allianz Trade, la diversification étant la principale stratégie pour renforcer la résilience du réseau logistique.

Pour Ana Boata, responsable mondiale de la recherche économique chez Allianz Trade : *« Mais cela comporte ses propres risques, une complexité croissante et des points d'étranglement potentiels, et ce n'est pas une solution parfaite. 48 % des exportateurs américains qui ont des sites de production ou des fournisseurs en Chine envisageraient de diversifier leurs chaînes d'approvisionnement dans les pays de l'Asie-Pacifique ou de l'Amérique latine. Cependant, ils seraient toujours exposés indirectement à la Chine, compte tenu de son rôle crucial en tant que fournisseur mondial dans le secteur manufacturier. »*

Allianz Trade affirme que les progrès sur les objectifs climatiques à travers les réseaux logistiques restent lents. Seulement 27 % des répondants affirment que leurs entreprises ont

mis en œuvre des mesures ESG importantes. Parmi ces entreprises, 26 % ont opté pour une logistique plus durable, tandis que d'autres ont développé des produits plus durables (25 %) et amélioré la résilience climatique de leurs chaînes d'approvisionnement (23 %).

Les entreprises peuvent choisir de délocaliser la production dans des régions où les réglementations environnementales sont moins strictes afin de contourner les coûts associés à des régimes plus stricts, déclare Allianz Trade, selon son dernier sondage, 22 % des personnes interrogées privilégient la relocalisation des réseaux logistiques en fonction de considérations ESG.

Allianz Trade a noté que si les réseaux logistiques sont de plus en plus au cœur de la stratégie ESG et que 72 % des répondants ayant des responsabilités en matière de chaîne d'approvisionnement ont également des responsabilités ESG, des progrès supplémentaires sont nécessaires. Par exemple, seulement 31 % des répondants ayant des responsabilités ESG sont tout à fait d'accord pour dire que les facteurs ESG sont le facteur le plus important pris en compte dans la sélection d'un fournisseur ou d'un site de production. Et seulement 27 % des répondants ayant des responsabilités ESG sont membres du conseil d'administration ou font partie de la série S, ce qui, selon Allianz Trade, indique qu'il reste encore beaucoup à faire jusqu'à ce que cela devienne un aspect stratégique et pivot des stratégies des entreprises.

De plus, alors que 76 % des entreprises disent qu'elles sont sur la voie de la transition vers l'abandon des combustibles fossiles, deux sur trois prévoient seulement de réduire leurs émissions de 1 % à 5 % au cours des 12 prochains mois, ce qui, selon Allianz Trade, sera en deçà des objectifs de carboneutralité fixés pour 2025.

La grande majorité des répondants (82 %) s'attendent à ce que le chiffre d'affaires généré par les exportations augmente en 2024, et 40 % s'attendent à une augmentation de plus de 5 %. Cependant, Allianz Trade souligne un optimisme similaire dans l'enquête de l'année dernière, lorsque 70% des entreprises ont déclaré qu'elles s'attendaient à une augmentation des activités

liées aux exportations, seulement pour voir l'année se terminer avec une récession commerciale et un ralentissement de la demande plus que prévu.

Allianz Trade elle-même prévoit une croissance plus conservatrice des exportations, anticipant une augmentation du commerce mondial de 2,8% en 2024. Cela tient compte des perturbations du transport maritime mondial liées à la crise de la mer Rouge et fait suite à une contraction de -2,9 % en 2023.

« Après plus d'un an de récession, les exportateurs s'attendent maintenant à un rebond au deuxième semestre de 2024, car le réapprovisionnement des produits manufacturés gagne du terrain, tout comme la demande mondiale », a déclaré Françoise Huang, économiste principale pour l'APAC et le commerce mondial chez Allianz Trade.

Le sondage révèle également que le risque de non-paiement demeure une priorité pour les entreprises, 40 % des répondants s'attendant à ce que le risque augmente en 2024. Cela est conforme aux prévisions d'Allianz Trade concernant une hausse de 9 % des défaillances d'entreprises mondiales en 2024. Selon Allianz Trade, 42 % des entreprises interrogées s'attendent à ce que les conditions de paiement à l'exportation augmentent au cours des six à douze prochains mois.

Selon WTW et Oxford Analytica¹⁴, la majorité des multinationales (76 %) ont subi une perte de risque politique au cours de la dernière année, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement dues à des événements géopolitiques étant la cause la plus fréquente, soit 69 %.

En publiant son enquête annuelle sur les risques politiques des clients, qui est pondérée en fonction des plus grandes multinationales du monde, WTW constate que près de la moitié des entreprises qui ont subi une perte politique ont vu leurs coûts

¹⁴ Voir : Supply chain disruption driving political risk losses, finds WTW - More than half of losses above \$50m - [Ben Norris](https://www.commercialriskonline.com/supply-chain-disruption-driving-political-risk-losses-finds-wtw/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-05-23-2024&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomsupplychaindisruptiondrivingpoliticalrisklossesfindswtw&mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGTRDBz-QN0Niz-B7aeFFg2Dul64iDHjrJgcAFB7huH6PVRdSMOmPNgVYY-LbJJP-8PVdG3m8Qn9fwEYyf6hgvTQpVXoqlnC2IOdKNW-ib68) May 23, 2024 - https://www.commercialriskonline.com/supply-chain-disruption-driving-political-risk-losses-finds-wtw/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-05-23-2024&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomsupplychaindisruptiondrivingpoliticalrisklossesfindswtw&mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGTRDBz-QN0Niz-B7aeFFg2Dul64iDHjrJgcAFB7huH6PVRdSMOmPNgVYY-LbJJP-8PVdG3m8Qn9fwEYyf6hgvTQpVXoqlnC2IOdKNW-ib68

dépasser 50 millions de dollars.

WTW a déclaré que l'alarme parmi les répondants de l'enquête de l'année dernière s'est traduite en action. Presque toutes les entreprises (96 %) ont investi dans de nouvelles capacités de gestion des risques politiques, notamment en améliorant les processus d'entreprise, de la gestion du risque d'entreprise à la planification stratégique, et en mettant sur pied des équipes interfonctionnelles et de nouveaux employés ayant une expertise en géopolitique ou en renseignement.

« Après quelques années difficiles, les entreprises semblent avoir accepté que les pertes de risques politiques importantes sont la nouvelle norme et travaillent à renforcer leurs capacités de gestion des risques », a déclaré Sam Wilkin, directeur de l'analyse des risques politiques chez WTW. Il a fait remarquer que seulement 30 % des répondants au sondage de 2020 du courtier ont dit qu'ils étaient préoccupés par la violence politique, mais que cette proportion est passée à 50 %, ce qui représente une perte réelle.

La guerre en Ukraine est maintenant considérée comme le principal risque politique, avec 20% des répondants déclarant un impact financier négatif important du conflit. Cela se compare à 4 % du conflit à Gaza. La série d'élections de cette année se classe au deuxième rang des risques politiques. WTW constate que 64% des répondants sont préoccupés par le risque politique en Amérique du Nord, à égalité avec l'Asie.

Mais le risque politique est le plus préoccupant en Europe avec 84% et en ligne avec le sondage de l'année dernière. Ce chiffre a considérablement augmenté, passant de 63 % en 2022, lorsque les préoccupations concernant le risque politique en Asie étaient dominantes.

« En 2022, les répondants ont déclaré qu'ils étaient plus préoccupés par le risque politique en Asie qu'en Europe, même si l'enquête a été menée lorsque les troupes russes se sont massées à la frontière ukrainienne. En 2023 et cette année, les préoccupations concernant le risque politique en Europe ont dominé les classements », a déclaré M. Wilkin.

Selon WTW, les attaques des Houthis sur les

navires de la mer Rouge ont contribué à susciter des inquiétudes concernant l'agression dans la zone grise – des actions visant à affaiblir un pays par tous les moyens, y compris les sabotages et les cyberattaques.

Les menaces de la zone grise sont entrées dans les dix principaux risques politiques auxquels les entreprises sont confrontées pour la première fois dans l'enquête WTW. La perturbation du réseau logistique a été la principale préoccupation de 62 % des entreprises pour la première fois, remplaçant les cyberattaques, qui sont désormais dans le top trois.

Et M. Wilkin a conclu : *« Traditionnellement, les actifs extracôtiers, des navires aux plates-formes pétrolières, sont considérés comme à faible risque, car ils sont hors de danger. Mais les nouvelles technologies (comme les drones) qui permettent les attaques à distance sont devenues plus largement disponibles, et ces actifs difficiles à défendre sont des cibles idéales de la zone grise, surtout lorsqu'ils sont situés dans les eaux internationales. »*

« En tant que leader pendant la transformation, vous devez être à l'avant-garde – montrer que vous voulez apprendre, être curieux, présenter de nouvelles idées, poser des questions. » (Doug McMillon, PDG de Walmart)

Une épidémie de burnout chez les salariés¹⁵

« Dans notre société axée sur les objectifs, il peut être tentant de dépasser nos capacités pour réussir. Mais lorsque nous faisons cela, nous nous disons que notre travail est plus important que notre santé. Sans notre santé, notre succès ne signifie rien. Aucune promotion, aucune augmentation, aucune accolade ne signifiera rien si vous n'êtes pas heureux et en bonne santé. » (Olivia Kram¹⁶)

Alors que l'environnement géopolitique est de

15 Pour cette partie voir : International SOS warns of 'burnout epidemic' - Ben Norris - May 17, 2024 - https://www.commercialriskonline.com/international-sos-warns-of-burnout-epidemic/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-05-17-2024&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecominternationalalsoswarnsofburnoutepidemic&mkt_tok=NDMy-LUZYS01NDcAAAGTJVfUz0gbJ-C_5VMiP-vbFWVvsIHL8jiba9GY-cMLVZoz6vqxW-hDVVeSHdjrAyqeK_ioz3kTSYJLWOaxd3o7Entxx-3gOFFHTibdkBDSNA

16 Olivia Kram est responsable des médias sociaux au Phila-

plus en plus instable avec des guerres régionales qui éclatent çà et là avec des conséquences internationales, une enquête récente révèle qu'environ 82 % des salariés risquent un burnout cette année, mais seulement la moitié des employeurs conçoivent leur travail en tenant compte du bien-être. Une épidémie d'épuisement professionnel frappe les bureaux à travers le monde, et malgré une sensibilisation accrue à la question, la majorité des employeurs n'établissent pas une culture de travail qui privilégie le bien-être des salariés, précise l'enquête.

Plus de huit salariés sur dix risquent de s'épuiser cette année, selon le rapport Global Talent Trends 2024 publié par Mercer, le cabinet de conseil en ressources humaines. Environ 43 % de ce groupe ont mentionné que les pressions financières étaient un facteur contributif, tandis que 40 % ont mentionné l'épuisement et 37 % ont dit qu'ils éprouvaient une charge de travail excessive.

Pour Kate Bravery, leader mondiale du savoir et des connaissances chez Mercer : « *Nous nous dirigeons dans la mauvaise direction, surtout aux États-Unis. Ce que nous faisons aujourd'hui n'a pas d'impact matériel sur la santé physique ou mentale. C'est vraiment inquiétant.* »

Mais il semble y avoir un décalage entre les effets néfastes de l'épuisement professionnel — comme la baisse de la productivité et de l'engagement — et la mesure dans laquelle les patrons considèrent que cela affecte leurs entreprises. Selon l'enquête, moins de la moitié des employeurs conçoivent les conditions de travail au sein de leur entreprise en tenant compte du bien-être, et moins du tiers des employeurs estiment que le fait de ne pas investir dans la réduction de l'épuisement professionnel des salariés les exposera à des risques considérables cette année.

Mme Bravery poursuit : « *Tout le monde s'intéresse à la santé mentale, à la santé physique et au bien-être. C'est une priorité absolue et je pense que les résultats indiquent que nous ne faisons pas avancer les choses à cet égard.* »

Pour sa part International SOS a mis en garde contre une « *épidémie d'épuisement professionnel* » que les employeurs doivent

combattre en passant de la gestion de crise réactive à la préparation proactive. L'appel à l'action fait suite à l'enquête annuelle menée auprès des experts en gestion des risques par la société de services de santé et de sécurité, qui a révélé que 80 % des personnes interrogées estiment que le stress croissant résultant de la polycrise aura probablement un impact significatif sur leur entreprise et leurs salariés cette année.

Le sondage, mené pour le rapport Risk Outlook 2024, révèle également que 72 % des répondants croient que les problèmes de santé mentale auront probablement un impact important.

Quelque 75 % estiment que les salariés ont des attentes plus élevées que jamais en matière de devoir de diligence, ce qui montre à quel point les problèmes comme l'épuisement professionnel et la fatigue mentale sont maintenant plus souvent considérés comme la responsabilité d'un organisme employeur. Mais le rapport révèle qu'environ les deux tiers des professionnels du risque prévoient qu'il sera plus difficile d'assurer la santé, le bien-être et la sécurité de leur main-d'œuvre cette année, une proportion plus élevée que lors des cinq dernières années.

Le rapport indique que l'impact cumulatif des crises en cours, associé à des facteurs de stress personnels tels que l'augmentation du coût de la vie, les préoccupations concernant le changement climatique, la polarisation politique, et a eu un impact significatif sur le bien-être individuel.

International SOS affirme que cela a alimenté un état de permacrise, où le cycle traditionnel de crise et de reprise est remplacé par un état continu de flux et d'incertitude. Cette exposition prolongée aux crises contribue à une augmentation de l'épuisement professionnel des salariés qui exige que les employeurs passent de la gestion de crise réactive à la préparation proactive, ajoute-t-il. L'entreprise estime que ce changement est crucial pour atténuer les effets négatifs de la permacrise et de l'épuisement professionnel au sein de la main-d'œuvre.

Le Dr Kate O'Reilly, directrice médicale régionale d'International SOS, a déclaré : « *Le paysage actuel présente une tendance inquiétante de l'épuisement professionnel dans les lieux de travail à l'échelle*

mondiale. Nous observons une convergence de facteurs, y compris une charge de travail accrue, un manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle et un climat de changement constant et d'imprévisibilité. Ces défis ont propulsé les salariés dans des territoires inexplorés, où la frontière entre le bien-être professionnel et personnel est floue.

La prévalence de l'épuisement professionnel amène les organismes à un moment critique exigeant une attention immédiate. Les employeurs doivent reconnaître l'importance de cette question et mettre en œuvre des mesures préventives pour en atténuer les effets. Cela exige une compréhension approfondie des causes profondes et des précurseurs de l'épuisement professionnel, suivie d'un accent sur la conception du travail et la promotion d'un environnement de travail qui accorde la priorité au bien-être holistique et au rendement durable des salariés »

International SOS recommande les mesures suivantes pour aider à gérer l'épuisement professionnel :

- * **Reconnaître les signes** : Mettre en place des contrôles réguliers avec les salariés pour évaluer leur bien-être et identifier les premiers signes d'épuisement professionnel. Former les gestionnaires à reconnaître les signes d'épuisement professionnel et leur fournir des ressources pour soutenir efficacement leurs équipes. Encourager un dialogue ouvert sur la santé mentale et déstigmatiser en cherchant de l'aide pour les problèmes liés au stress.
- * **Prendre des mesures proactives** : Pour lutter contre l'épuisement professionnel il faut donner accès à des programmes de soutien en santé mentale, y compris des services de conseil ou des programmes d'aide aux salariés. Organiser des ateliers de gestion du stress pour outiller les salariés avec des stratégies d'adaptation et des techniques de renforcement de la résilience.
- * **Renforcer la résilience** : Favoriser l'installation d'une culture de résilience au sein de l'organisme en favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Fournir des ressources aux salariés pour qu'ils puissent obtenir du soutien au besoin. Établir des protocoles clairs pour gérer les absences liées au

stress et créer un environnement favorable où les salariés se sentent à l'aise de discuter de leurs difficultés.

- * **Mettre en place une planification stratégique** : Élaborer des plans complets de gestion de crise qui traitent spécifiquement de l'épuisement professionnel et des défis liés au stress. Inclure des protocoles pour gérer la répartition de la charge de travail pendant les périodes de stress accru et établir des mécanismes pour surveiller et aborder le bien-être des salariés.
- * **Favoriser la collaboration avec des experts et des organisations externes** : Cela permet de tirer parti de leur expertise dans la lutte contre l'épuisement professionnel et le bien-être des salariés et de partager les meilleures pratiques et les apprentissages pour renforcer collectivement la résilience et améliorer les systèmes de soutien.

« L'épuisement professionnel est un terme utilisé pour décrire la réaction à un stress excessif et prolongé au travail, bien que l'emploi rémunéré ne soit pas le seul environnement dans lequel nous pouvons vivre l'épuisement professionnel. Toute personne qui joue un rôle de soignant, de parent ou de bénévole peut également connaître l'épuisement professionnel. » (Julie Smith¹⁷)

Un nouveau paradigme pour lier risk management et guerre ?

« Il faut courir des risques. Il n'y a pas de certitude dans la guerre. Il y a un précipice de chaque côté de vous - un précipice de prudence et un précipice de surenchère. » (Winston Churchill)

Combien de vies fauchées, de destins brisés par la chute d'un obus ou les rafales d'un fusil automatique ? Dans la comptabilité épouvantable des guerres, nous nous concentrons d'abord - et c'est bien normal - sur le nombre de victimes. Mais à côté de cette arithmétique macabre, une autre prend peu à peu de l'importance. Elle s'inquiète du bilan carbone des attaques, de la qualité de l'air et de l'eau dans les zones de conflit... Ainsi, les émissions de gaz à effet de serre générées par les deux premiers mois de combat entre Israël et

¹⁷ Dre Julie Smith est psychologue clinicienne, auteure à succès et créatrice de contenu après avoir dirigé sa propre pratique privée pendant près d'une décennie

le Hamas ont récemment fait la Une du quotidien britannique *The Guardian*.

L'article a dévoilé quelques chiffres étonnants. Selon les calculs réalisés par des chercheurs britanniques et américains, ce bilan carbone serait équivalent à celui produit par la combustion de 150 000 tonnes de charbon. Pis, en prenant en compte la reconstruction future des 100 000 bâtiments détruits dans la bande de Gaza, la guerre déclenchée par l'attaque du Hamas le 7 octobre dernier pourrait générer davantage de CO2 que la Nouvelle-Zélande en une année ! Difficile à croire ? Et pourtant. Les scientifiques se sont penchés avec minutie sur les moindres détails du conflit : carburant des avions de ravitaillement en provenance des Etats-Unis, fabrication des munitions, explosion de bombes et de roquettes, construction de tunnels sous terre par le Hamas... Si leurs travaux attendent désormais une évaluation par les pairs, ils confirment le poids insoupçonné des opérations militaires.

Toutefois, l'agression militaire de la Russie contre l'Ukraine dont le bilan carbone ne peut pas encore être élaboré est l'une des plus graves violations de l'ordre de sécurité européen depuis des décennies. Par cette décision, la Russie a clairement violé le droit international et en particulier la Charte des Nations unies. Retour de la rhétorique nucléaire en Europe, profondeur stratégique, transparence du champ de bataille... À l'occasion du point presse du ministère des Armées du 22 février, le général Vincent Breton¹⁸, directeur du Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations, a précisé les sept grandes leçons à retenir du conflit en Ukraine.

- * **Le changement d'échelle dans l'intensité de la guerre avec le retour de la guerre de haute intensité et de la rhétorique nucléaire aux portes de l'Europe** : La dialectique nucléaire conditionne l'appréciation de la nature du conflit et la réaction de tous les protagonistes, y compris de ceux qui ne sont pas considérés comme des cobelligérants. On a coutume de dire que c'est

une guerre de sanctuarisation agressive placée sous la voûte nucléaire. Moscou a très régulièrement cherché à intimider et à contraindre en menaçant d'escalade nucléaire.

- * **Cette guerre se déroule dans les sept milieux et champs de conflictualité** : La conflictualité s'étend aux nouveaux domaines que sont le cyber et le champ informationnel. Dans le premier, les attaques ont été nombreuses et ont produit des effets significatifs. Mais elles n'ont pour autant pas été décisives car l'Ukraine s'y était bien préparée et a su s'en protéger. Dans le second, bien que désinformation et propagande ne soient pas nouvelles, les réseaux sociaux et l'hypermédiatisation des sociétés les renforcent et donnent un rôle décisif à cette bataille informationnelle menée par les deux belligérants.

Ces nouveaux milieux ne remplacent pas les anciens espaces de conflictualité, ils s'ajoutent aux milieux traditionnels - terrestre, maritime, aérien, exo-atmosphérique et le champ électromagnétique. Le milieu terrestre reste d'ailleurs le lieu principal des batailles de haute intensité avec un enjeu de conquête ou de reconquête des territoires. On redécouvre les champs de mines, les combats de tranchées, les combats d'artillerie.

- * **Il est de plus en plus difficile de se cacher sur le champ de bataille, ce dernier étant de plus en plus transparent** : Le champ de bataille est aujourd'hui plus « transparent » qu'il ne l'a jamais été. Les satellites d'observation militaires et civils, les drones, le renseignement électromagnétique, les sources ouvertes, les réseaux sociaux, les populations avec leurs smartphones sont autant de capteurs qui permettent de dissiper une partie du « brouillard de la guerre ». Par exemple, avec les mini et micro drones, lorsque les conditions

18 Voir : Les 7 enseignements stratégiques de la guerre en Ukraine - <https://www.defense.gouv.fr/actualites/7-enseignements-strategiques-guerre-ukraine> Direction : Ministère des Armées / Publié le : 26 février 2024

météorologiques sont favorables, le moindre mouvement de l'adversaire est repéré. Il est ainsi extrêmement difficile de s'en cacher.

* **En dépit de cette transparence, il est toujours aussi difficile d'apprécier les intentions et les capacités de ses adversaires** : La transparence du champ de bataille est paradoxalement contrebalancée par une grande difficulté à saisir les intentions de l'adversaire pour une raison principale : les décisions majeures sont souvent prises dans des cercles très fermés au sein desquels la rationalité nous échappe. Avant qu'elle ne débute, cette guerre paraissait improbable à de nombreux experts avisés, ayant une très fine connaissance de la Russie. Ils considéraient fort justement que cette guerre était ingagnable pour la Russie et qu'elle aurait pour elle un coût exorbitant. Mais en dépit de cette analyse très rationnelle, la passion l'a emporté sur la raison.

* **La guerre demeure un affrontement des volontés et des forces morales** : Le concept de forces morales agrège des valeurs fondamentales de courage, d'aguerrissement, de détermination ou encore de confiance des soldats dans leur mission, leur chef, et la cause qu'ils servent. Les équipements performants ne peuvent se suffire à eux seuls et doivent être utilisés par des femmes et des hommes dotés de solides forces morales. La vigueur des forces morales des soldats ukrainiens est d'abord due au fait qu'ils défendent leur « mère patrie », mais aussi à la cohésion, la mobilisation et la résilience de la nation entière qui fait corps derrière ses soldats. Depuis deux ans, l'Ukraine nous montre que dans un conflit de haute intensité, être et durer n'est possible qu'avec une

nation unie derrière soi.

* **Le besoin de disposer d'une grande profondeur stratégique pour durer dans une guerre aussi longue** : La profondeur stratégique renvoie à l'ensemble des ressources (territoriales, matérielles ou humaines) mobilisables par chacune des parties pour atteindre ses objectifs. L'accès à ces ressources est indispensable pour durer et, à terme, l'emporter dans un conflit de haute intensité.

La comparaison des profondeurs stratégiques des deux belligérants a longtemps laissé penser, par son déséquilibre apparent, qu'il était impossible que cette guerre puisse durer si longtemps. Cependant, alors que la Russie dispose d'une profondeur stratégique à l'échelle d'un continent très riche en matières premières et en stock d'armement et de munitions, l'Ukraine tire la sienne du soutien massif et décisif des Occidentaux.

* **L'agilité, l'innovation et la capacité d'adaptation sont des facteurs clés de suprématie** : La principale innovation que l'on perçoit concerne les drones et plus précisément les mini et micro drones de moins de 25 kg. Ces drones sont partout, sous des formes diverses et pour des usages variés. Les Ukrainiens ont su compléter de manière redoutable leur capacité d'artillerie par des drones kamikazes extrêmement efficaces.

Cependant, il suffit de quelques mois à l'un des belligérants pour s'adapter et trouver la parade à une innovation développée par son adversaire, et rendre ainsi certains de ses équipements obsolètes. Dans cette guerre, la boucle de l'adaptation entre le glaive et le bouclier est d'une très grande rapidité.

Comment comprendre une guerre qui dure, qui s'intensifie et dont la forme qu'on croyait figée semble sur le point d'exploser ? La grammaire de

la guerre d'Ukraine est en train de changer. Pour comprendre comment, il faut regarder à la fois ce qu'il se passe à l'intérieur des rangs ukrainiens, dans les discours russes, mais aussi sur les cartes et dans les entrepôts d'armes, en Europe et aux États-Unis. Il faudrait sans doute tracer une perspective sur ce à quoi pourrait ressembler la guerre dans les prochains mois pour aider les décideurs à acquérir une visibilité à travers le brouillard actuel¹⁹.

Par-delà les répercussions du conflit majeur sur le sol européen, la guerre semble avoir repris un peu partout dans le monde depuis le début du siècle et certains universitaires ont développé une reconceptualisation de la guerre comme gestion des risques en suggérant que les guerres récentes présentent des schémas répétitifs qui tournent autour du concept central de la gestion des risques systémiques pour la sécurité à l'ère de la mondialisation. Cela implique une continuité où l'on pourrait s'attendre à une discontinuité dans les campagnes américaines et britanniques au Kosovo, en Afghanistan et en Irak de 1998 à 2003, compte tenu des différentes administrations américaines et des contextes stratégiques impliqués.

Pour autant, cette approche pourrait-elle s'appliquer à la Russie du Président Poutine envahissant l'Ukraine ou à la Chine revendiquant la souveraineté sur Taïwan de façon de plus en plus menaçante ? En revanche, sans doute certains pourraient s'appuyer sur le concept pour justifier, ou du moins expliquer, la réaction israélienne à l'attaque du 7 octobre par le Hamas.

Les défis qu'elle pose sont liés aux notions « classiques » associées, à tort ou à raison, à des fins héroïques telles que la guerre, à des résultats décisifs sous la forme de cérémonies de reddition. De telles notions ont entravé une bonne appréciation des différentes formes que peut prendre la guerre, en particulier depuis le début du 21^{ème} siècle. En outre, l'approche prédominante des relations internationales (RI) en matière de guerre et de sécurité - le réalisme - semble apporter des explications de plus en plus incomplètes à ces guerres alors que les mécanismes de paix semblent

essoufflés.

Dans ce contexte, une perspective alternative basée sur la « gestion des risques » appuyée sur ce que les sociologues appellent la société du risque, où la gestion des risques est apparue comme un principe d'organisation axiale pourrait peut-être donner un nouveau souffle à la réflexion. Les disciplines des sciences sociales, notamment la sociologie et la criminologie, ont intégré ces théories dans leurs programmes de recherche, ce qui leur a permis d'avoir des perspectives plus riches.

Pourtant, les RI ne l'ont pas fait de façon concertée, malgré le caractère disciplinaire et l'importance accrue du risque dans le contexte stratégique. Le cadre qui sous-tend cette approche est donc adapté des théories récentes sur les stratégies de gestion du risque dans les sciences sociales au sens large. L'objectif est d'analyser systématiquement à l'aide du cadre théorique, comment les concepts de gestion proactive des risques tels que l'anticipation active, le principe de précaution, le remodelage de l'environnement et l'appréciation des non-événements peuvent être appliqués utilement à la compréhension de la guerre contemporaine et des RI. Est-ce un nouveau paradigme pour la gestion des risques en temps de guerre ? L'interrogation reste posée !

Alors²⁰ que le monde semble passer d'une crise à l'autre, que les risques pour les entreprises se multiplient et se développent et que le secteur de l'assurance est toujours en proie à un marché difficile, sans doute est-il tant de revoir les missions de la gestion des risques et le rôle du gestionnaire des risques. De fait, l'impression qui ressort est que la gestion du risque n'a jamais été aussi importante. Bien sûr, cela a déjà été affirmé à plusieurs reprises dans le passé, mais les événements récents et l'environnement mondial actuel, suggèrent que la gestion du risque est véritablement à son apogée.

20 Pour cette partie voir : A high point for risk management? - Tony Dowding - April 4, 2022 - https://www.commercialriskonline.com/a-high-point-for-risk-management/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-04-05-2022&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomahighpoint-forriskmanagement&mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGDmMkWG-zsK1vKKfuyN1YvWE6z1eAHLqUOIZ9r2BcxHitKI8i8CBjaZ4lq_5SDyAE-tcqJwkjv4MB7_ZwnC001aXlioYiyjDQ4VKyAEeYA

19 Voir : En Ukraine, l'offensive russe continue : 10 points sur l'état du front et les perspectives d'ici l'été - <https://legrandcontinent.eu/fr/2024/04/22/en-ukraine-loffensive-russe-continue-10-points-sur-letat-du-front-et-les-perspectives-dici-lete/>

Les actionnaires, les conseils d'administration, le public – tous veulent des réponses sur la façon dont les risques sont gérés et couverts financièrement.

La liste des menaces pour les entreprises est sans fin et en croissance, et beaucoup sont de nature mondiale, nécessitant une coordination et une approche holistique. Avec les changements climatiques, l'augmentation du nombre de réseaux sociaux, les cyberattaques et les rançongiciels, l'inflation sociale, les recours collectifs, la violence politique et le terrorisme, la guerre, la pandémie on se demande si un risk-manager trouve encore le temps de dormir.

C'est donc le moment pour la profession de surfer sur le chaos apparent dans le monde, de montrer la valeur d'une approche coordonnée et multinationale du risque.

Les entreprises ont été durement touchées par les retombées économiques de la pandémie, mais l'éventail des risques et des menaces, combiné à un marché de l'assurance difficile, suggérerait que l'investissement dans la prévention des pertes et l'atténuation des risques devrait être plus facile à vendre que dans les jours d'avant Covid avec une mondialisation qui se poursuit malgré les menaces.

Le marché de l'assurance trop rigide, et souvent sans prise en compte des circonstances économiques, a ajouté à l'accent mis sur la nécessité de gérer les risques correctement et efficacement. L'augmentation des rétentions, qu'elles soient forcées ou volontaires pour contenir l'augmentation des coûts d'assurance ou l'absence de couvertures jugées essentielles, aura donné une impulsion supplémentaire au développement d'une gestion globale et intégrée des risques (ERM).

Et ce qui ressort clairement des conditions actuelles du marché, c'est que les prix sont très liés à la qualité du risque. Encore et encore, dans toutes les régions et dans toutes les lignes, le message est clair : les assureurs s'intéressent aux bons risques avec de bonnes informations – c'est là qu'ils déploient leur capacité et où les augmentations de prix diminuent, parfois au point de stagner.

Il semble y avoir deux marchés actuellement.

Un marché relativement stable, ou au moins avec de faibles augmentations à un chiffre, pour les comptes non exposés à la valeur seuil avec un historique de pertes propres, ou ceux avec de grandes retenues, ou une participation captive à un niveau élevé, ou des couches excédentaires. Pour d'autres, le marché dur continue.

Il y a bien sûr des nuages de tempête à l'horizon – l'inflation est maintenant une préoccupation majeure, à la fois pour les sinistres matérielles et commerciales.

Dans les conditions actuelles du conflit, la guerre en Ukraine pourrait se poursuivre pendant de longs mois et les répercussions se prolonger encore longtemps. Les actions collectives, ou du moins les actions collectives, semblent être en route vers l'Europe, tandis que les verdicts nucléaires prolifèrent aux États-Unis.

Les Catastrophes naturelles deviennent non seulement plus communes, plus destructrices et plus coûteuses, mais aussi plus difficiles à prédire et à modéliser.

Le changement climatique est maintenant une préoccupation pour la plupart des entreprises, et ajoutent un facteur d'instabilité comme source de menace de litiges climatiques. Les réseaux logistiques sont de plus en plus fragilisés car l'ensemble du modèle de mondialisation est menacé par la guerre, les bouleversements politiques et la pandémie.

Le rôle du risk-manager, et de l'assurance, devient donc de plus en plus crucial. C'est un défi majeur pour la profession, mais aussi une opportunité importante. La plus grande visibilité s'accompagne d'un intérêt beaucoup plus approfondi de la part des administrateurs, des dirigeants mais aussi de l'ensemble des parties prenantes.

Il reste à voir si cela se traduit par des perspectives et une sensibilisation accrue, mais l'opportunité est sans aucun doute là, aux professionnels de savoir la saisir en acquérant les compétences et la vision nécessaires pour justifier la confiance des parties prenantes et les rémunérations associées.

L'humanité est entrée dans l'ère des « sociétés à risque », terme popularisé entre autres par le

sociologue allemand Ulrich Beck. Les économistes sont obsédés par le « capital-risque », les sociétés sont obsédées par les enfants à risque, les sociologues analysent les comportements à risque. La thèse de Beck est que nous avons assisté à un changement radical dans la vie sociale et l'expérience culturelle²¹.

La perspective du risque La Société est un dispositif heuristique qui nous permet d'observer et de sonder les particularités de notre propre monde. Comme le dit Clausewitz, la guerre est une activité sociale.

Nous devons comprendre les peurs et les angoisses d'une société, ses normes et ses valeurs, et même ses croyances religieuses. Tout cela se reflétera dans sa conduite de la guerre.

Toutefois, les responsables gouvernementaux occidentaux n'ont pas pu déployer des bases sécurisées à l'extérieur, et les unités militaires elles-mêmes ont été soumises à de plus en plus de restrictions pour éviter de courir un « risque ».

Une équipe de formation britannique en Irak n'a pas pu quitter sa base en 2016 pour des motifs similaires, ce qui a grandement diminué sa capacité à accomplir sa mission de « conseiller et d'aider ».

Le désir des responsables politiques de mener des opérations militaires sans empreinte humaine importante peut être un aspect des aspirations de la société civile : peu encline au risque et timide en matière de pertes.

L'arme ultime de la gestion des risques est le drone. Pour citer Michael Hayden, un général à la retraite de quatre étoiles, « le meurtre ciblé fait maintenant partie de la façon américaine de faire la guerre ».

Sans doute est-il vraiment nécessaire d'adopter une perspective historique et culturelle plus large, pour renouer avec la vision de Clausewitz selon laquelle la guerre fait partie de la vie sociale.

Les drones ont aussi une histoire sociale. Ils permettent aux puissances qui les ont l'illusion de l'omnipotence, de se percevoir comme au-dessus

de la lutte, littéralement et moralement.

Ces états jouissent donc de la « persistance stratégique » en cas de défaut de réflexion stratégique.

Cela permet de répondre également au penchant de la société pour l'aversion au risque, ainsi qu'à sa préoccupation militaire principale, la gestion du risque. Les drones sont une solution technologique rapide pour une société qui craint l'engagement.

Finalement, les sociétés à risque sont particulièrement vulnérables au terrorisme et à l'insurrection en raison de leur peur de prendre des risques. Les terroristes et les insurgés les terrorisent en prenant délibérément des risques ; ils ne s'intéressent pas aux conséquences de leurs propres actions. Ils ne gèrent pas les conséquences. Eux-mêmes ou leurs commanditaires font tourner les dés et attendent de voir ce qui se passe.

« La guerre est un combat et fonctionne dans un élément particulier : le danger. Mais la guerre est servie par de nombreuses activités très différentes de celle-ci, qui concernent toutes le maintien des forces de combat. Ces activités préparatoires sont exclues du sens plus étroit de l'art de la guerre — la conduite réelle de la guerre, car elles ne concernent que la création, la formation et le maintien des forces de combat. «La théorie de la guerre proprement dite, d'autre part, concerne l'utilisation de ces moyens, une fois qu'ils ont été développés, aux fins de la guerre. » (Clausewitz)

**Professeur Jean-Paul Louisot
MBA, ARM, FIRM**

**Docteur ès Gestion de la Sorbonne
Anc. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Président de La Monnerie Saint Anselme**

21 Pour les 8 derniers paragraphes voir : War & The Risk Society - Christopher Coker - https://www.nids.mod.go.jp/english/event/forum/pdf/2017/03_coker.pdf



La Banque Postale lance un service de virement simplifié

La Banque Postale déploie auprès de ses clients entreprises, associations, entreprises publiques locales, bailleurs sociaux et autres acteurs de l'économie sociale, un nouveau service de virement simplifié. Elle accompagne notamment Val Touraine Habitat, premier bailleur social du Centre-Val de Loire en facilitant le paiement des loyers grâce à l'initiation de virement, nouveauté déployée dans son offre de paiement à distance Scellius (solution simple et sécurisée d'encaissement à distance).

Premier bailleur social de la région Centre-Val de Loire, Val Touraine Habitat gère un parc de près de 24 000 logements locatifs destinés aux ménages dont les ressources n'excèdent pas les plafonds fixés par l'État. Depuis plus de 70 ans, il développe et met à disposition des maisons individuelles et des appartements ainsi qu'une diversité de bâtiments :

des foyers pour personnes âgées, pour jeunes travailleurs, pour personnes handicapées, des gendarmeries, etc.

En complément de ses modes de paiement habituels proposés en partenariat avec La Banque Postale (virement classique, paiement en ligne, prélèvement automatique et paiement par carte bancaire), Val Touraine Habitat propose dès à présent un nouveau mode de paiement à ses locataires avec l'initiation de virement standard ou instantané.

Le locataire peut désormais accéder à l'espace de paiement en ligne, grâce à un QR Code, qui le redirige ensuite vers un formulaire, où les coordonnées bancaires du bailleur et le montant du virement préalablement choisi par le locataire sont déjà pré-remplis.

LES POMPIERS
Le petit binôme en mousse
Cazenove & Stédo
BAMBOO ÉDITION

**LE QUOTIDIEN AGITÉ
D'UNE CASERNE
TOUT FEU TOUT FLAMME !**

Une nouvelle recrue arrive dans l'équipe : Pompelard, un robot autonome capable de belles prouesses mais aussi sujet à divers blocages. C'est bien le problème avec les nouvelles technologies ! Modernité contre vieille garde, technologie face à l'expérience, Pompelard va devoir se faire accepter par ses camarades de chair et de sang !

**NOUVEAU
TOME 22
DISPONIBLE
AU RAYON BD**

BAMBOO ÉDITION
bamboo.fr

Brèves



L'essor des néobanques en Europe

Les néobanques continuent de croître rapidement en Europe, offrant des services bancaires entièrement numériques et sans frais cachés.

Des acteurs comme N26, Revolut et Monzo gagnent des parts de marché en proposant des fonctionnalités innovantes telles que la gestion budgétaire en temps réel, les paiements internationaux à bas coût et les crypto-monnaies.

Ces banques digitales attirent particulièrement les jeunes consommateurs et les professionnels en quête de services financiers plus flexibles et accessibles.

L'essor des néobanques est une preuve de la disruption en cours dans le secteur bancaire traditionnel.

Leocare lance LeoBot

La néo-assurance Leocare lance un assistant chatbot GPT, basé sur l'IA générative, qui permettra d'informer et de répondre de façon interactive et ludique à toutes les questions sur la réforme entrée en vigueur le 1er avril dernier que se posent des millions d'automobilistes.

Christophe Dandois, cofondateur de Leocare, explique « Afin de faciliter la transition vers la dématérialisation, les professionnels de l'assurance doivent prendre des mesures pour informer leurs clients des changements et évolu-

tions entrés en vigueur le 1er avril dernier. Cet impératif de transparence – qui est au cœur même de notre ADN – est précisément celui auquel répond LeoBot : mettre à la disposition des assurés un outil pédagogique précieux, tant pour le temps gagné que pour la pertinence des réponses apportées.

En outre, LeoBot permettra à nos conseillers de se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée tout en offrant une expérience unique et un relais de proximité puissant à même de renforcer le lien avec nos clients. »



A l'occasion de ses 90 ans, MAIF présente MAIF héritage

MAIF Héritage est une collection capsule 100 % militante, en édition limitée. L'ambition : célébrer la modernité de l'assureur militant à travers une collection capsule qui rompt avec l'univers de l'assurance et clame haut et fort l'engagement de la mutuelle.

La collection de vêtements MAIF Héritage, lancée ce mois-ci, au moment du 90e anniversaire de MAIF, célèbre et rend hommage à chaque militant-e.

Au travers de l'utilisation du logo emblématique des années 80 associée à des pièces modernes, MAIF revisite son héritage en proposant des vêtements conçus de façon écoresponsable. Ces vêtements et accessoires sont

produits en quantité très limitée pour éviter le gaspillage et la surproduction.

Conçue par des designers français et fabriquée en Europe, la ligne MAIF Héritage est vendue dans la boutique engagée, du MAIF Social Club au 37 rue de Turenne, Paris 3e et en ligne sur le store du MAIF Social Club.

Cécile Ribour, directrice de la communication MAIF, explique « MAIF Héritage rend hommage à 90 ans d'engagement.

Cette collection militante témoigne de la modernité de la marque MAIF et porte haut nos couleurs d'assureur militant. »



MSH lance neoExplore, neoStudent et neoPVT

La France est un pays qui plébiscite et voit chaque année croître sa population d'étudiants partant effectuer un stage, des études, un PVT (Programme Vacances-Travail) ou une année sabbatique.

Pour accompagner cette tendance nettement identifiée, MSH lance sa gamme « neo » destinée aux nouvelles formes de mobilité internationale avec un premier volet destiné aux jeunes entre 18 et 35 ans : neoExplore, neoStudent et neoPVT.

La nouvelle gamme d'assurances se décline en trois profils :

- neoStudent : Pour les étudiants, stagiaires ou ceux partant apprendre une langue à l'étranger.
- neoPVT : Pour les jeunes partant à l'étranger pour voyager et travailler dans le cadre du Programme Vacances-Travail.
- neoExplore : Pour les jeunes partant à l'étranger « au pair », pour faire du volontariat ou pour des raisons de tourisme.

Cette gamme comprend des garanties essentielles à l'étranger :

- Frais de santé d'urgence : Couverture dans le pays

de destination, lors des séjours en France (jusqu'à 30 jours) et dans le reste du monde (jusqu'à 90 jours consécutifs).

- Assistance et rapatriement : Couverture du rapatriement en cas de problèmes de santé, catastrophes naturelles ou attentats.
- Perte, vol, retard ou détérioration de bagages : Prise en charge en cas de perte, vol, retard de livraison ou détérioration des bagages.
- Responsabilité civile à l'étranger et RC locative : Protection en cas de dommages causés à un tiers ou dans un logement de location.
- Garantie individuelle accident : Capital financier versé aux proches en cas de décès ou d'invalidité.
- Incidents de voyage : Prise en charge des frais de modification ou d'annulation de voyage en cas d'imprévu.

« Déterminés à accompagner la tendance de fond de la mobilité des jeunes à l'étranger sous toutes ses formes, nous avons conçu la gamme neo : des solutions d'assurance simples à comprendre, souscrire et utiliser par la Gen Z » déclare Séverine Lacroix, Directrice Retail et Digital de MSH.



PLANETE CSCA lance son nouveau site internet

Le syndicat des courtiers d'assurances PLANETE CSCA annonce le lancement de son tout nouveau site internet, conçu pour offrir une expérience utilisateur optimale et des ressources enrichies à l'ensemble de ses adhérents. Ce nouveau site internet a été développé pour répondre aux besoins croissants des courtiers d'assurances en termes d'information, de formation et de mise en réseau. Il se distingue par une interface intuitive et un accès facilité aux ressources.

Le nouveau site de PLANETE CSCA se veut à la pointe de la technologie, offrant une navigation fluide et rapide. Les adhérents pourront y retrouver une mul-

titude de contenus enrichissants : articles, vidéos, podcasts et actualités sectorielles. Grâce à une organisation claire et une ergonomie pensée pour les professionnels du courtage, chaque utilisateur pourra accéder rapidement aux informations et services recherchés.

Parmi les nouveautés, le site propose un espace extranet dédié, accessible 24/7, regroupant toutes les ressources juridiques et métier indispensables. Les adhérents auront également toujours la possibilité de poser leurs questions via une hotline à nos équipes juridiques, disponible par téléphone et par mail, pour un accompagnement personnalisé.

Brèves

Obligation d'assurance des trottinettes électriques

Avec l'essor des trottinettes électriques en milieu urbain, de nouvelles régulations ont été mises en place pour assurer la sécurité des utilisateurs et des piétons.

En France, depuis septembre 2019, il est obligatoire pour les propriétaires de trottinettes électriques de souscrire à une assurance responsabilité civile.

Responsabilité Civile : *Tous les utilisateurs doivent être couverts par une assurance responsabilité civile. Celle-ci couvre les dommages corporels et matériels causés à des tiers lors de l'utilisation de la trottinette. L'objectif est de protéger les victimes d'accidents en garantissant une indemnisation adéquate.*

Extension des Garanties : *Il est recommandé de souscrire à des garanties supplémentaires comme l'assurance vol, l'assurance dommage et l'assistance en cas de panne.*

Sanctions : *En cas de défaut d'assurance, les utilisateurs s'exposent à des amendes et peuvent être tenus responsables des dommages causés lors d'un accident. Les autorités peuvent vérifier la souscription à une assurance lors des contrôles routiers.*

sada Groupe DEVK ASSURANCES

SADA Assurances enrichit sa solution d'assurance GLI

Spécialiste sur le marché des assurances Pertes pécuniaires, SADA Assurances a récemment fait le choix d'enrichir et de proposer sa solution d'assurance GLI (Garantie des loyers impayés) - dénommée Locatio - en y incluant une nouvelle garantie : la garantie Squat.

L'offre d'assurance de protection des impayés de loyers et des détériorations immobilières (dénommée Locatio) se pare désormais d'une nouvelle garantie : la Garantie Squat. Inédite et innovante.

La Garantie Squat a été co-construite en 2023, elle est désormais proposée dans les contrats à l'ensemble des partenaires.

La garantie Squat permet de protéger les propriétaires bailleurs :

- Contre les impayés de charge (GLI),
- Lors des vacances locatives (GLI),
- Pour les dommages causés et la perte de loyer liée aux délais de récupération du bien (Garantie Squat).

En cas de squat dans les 3 mois suivant la sortie du locataire, SADA Assurances garantit :

- Le remboursement du loyer hors charges jusqu'à la reprise du logement jusqu'à 12 mois maximum,
- Le remboursement des frais de procédure engagés pour recouvrer le montant des indemnités d'occupation par le squatteur, jusqu'à 3 000€,
- Le montant maximum de la garantie est de 25 000€ dont 3 000€ au titre des frais de contentieux.



TVH Consulting lance NIS 2 Secure

TVH Consulting, spécialisé dans les ERP, le CRM, la Data et spécialiste en solutions de cybersécurité, annonce son offre complète pour aider les entreprises à atteindre et maintenir la conformité à la directive NIS 2. La directive NIS 2 (Network and Information Security) de l'Union européenne, visant à renforcer la cybersécurité des secteurs critiques, entrera en vigueur en France en octobre 2024. Cette norme représente un changement profond par rapport à NIS 1, avec un périmètre considérablement élargi et des exigences accrues en matière de cybersé-

curité. Les exigences en matière de cybersécurité sont renforcées, imposant aux entités concernées de mettre en place des mesures de sécurité appropriées pour gérer les risques cyber.

En France, en 2022 l'ANSSI a relevé 831 intrusions avérées dans les structures réglementées par l'ANSSI (OIV, OSE, Administrations publiques), 19 opérations de cyberdéfense et incidents majeurs déclenchées, +60% des rançongiciels déclarés ont touché des TPE/PME/ETI et 10% ont touché les établissements de santé.

Les Français et la route : Entre déni et réalité

sondage Abeille Assurances/Odoxa



Abeille Assurances dévoile les résultats d'un sondage exclusif qui explore les nouvelles dynamiques de mobilité en France et leurs implications en matière de sécurité routière.

Méthodologie : Enquête réalisée par Odoxa, par Internet, du 9 au 17 avril 2024 auprès d'un échantillon de 1 994 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. La représentativité de l'échantillon est assurée par la méthode des quotas appliqués aux variables suivantes : sexe, âge, niveau de diplôme et profession de l'interviewé après stratification par région et catégorie d'agglomération.

A l'heure de la démultiplication des usages de la

route, Abeille Assurances dresse un état des lieux complet de ce que les Français ressentent pendant leurs déplacements quotidiens : vision de leur propre comportement, sens des (ir)responsabilités, appréhension des risques.

Les résultats du sondage sont limpides : les Français éprouvent ce qu'Abeille Assurances a choisi d'appeler « la charge déplacementale », un néologisme qui permet de matérialiser le haut niveau de stress et d'angoisse qu'ils ressentent – et provoquent !- dans leurs déplacements quotidiens et qui influence négativement leur comportement sur la route.

Christian De Boissieu, Directeur général Abeille IARD & Santé, déclare « Je suis particulièrement

frappé de ce paradoxe : les Français sont lucides sur les risques qu'eux-mêmes font courir aux autres dans leurs déplacements en raison de leurs comportements inappropriés, mais ne sont pas prêts à les remettre en cause et reportent sur les autres la charge de l'amélioration.

En parallèle, se déplacer s'affirme comme une source de stress très présente chez les usagers français, et contribue à la violence routière. En effet, 82% des conducteurs ressentent régulièrement des émotions négatives, influençant ainsi leur comportement. Plus précisément, 67% d'entre eux déclarent ressentir de la colère, 62% du stress, et 46% de la peur. Cela souligne l'importance de mettre la bienveillance et le respect de l'autre, quel que soit son mode de déplacement, au centre des politiques de prévention.»

Entre déni et réalité : les Français cultivent leur mauvaise réputation

Apparemment honnêtes, les Français admettent en grande majorité avoir des comportements inappropriés sur la route. En effet, 74% reconnaissent adopter au moins un comportement dangereux lors de leurs déplacements, et près d'un automobiliste sur deux (48%) avoue avoir des attitudes particulièrement risquées.

En détail, 58% des conducteurs interrogés disent dépasser les limitations de vitesse, 36% échangent des insultes avec d'autres usagers de la route, et 25% conduisent après avoir consommé plus de deux verres d'alcool.

Pourtant, malgré ces aveux, 92% des conducteurs estiment bien se comporter sur la route. Une majorité d'entre eux (53%) est convaincue que ce sont les autres qui se comportent mal, ce qui renforce l'approche « C'est pas moi, c'est les autres » et alourdit le stress sur la route.

La diversification des modes de transport en France : une cohabitation difficile

En France, la voiture reste le mode de transport principal, utilisé par 77% des personnes chaque semaine et 47% quotidiennement. Cependant, une légère baisse de 5 points a été observée en quatre ans. Parallèlement, de nouveaux modes de trans-

port gagnent en popularité : le vélo (+6 points), les scooters/motos (+3 points), et les trottinettes (+3 points). Actuellement, 19% des Français utilisent au moins un de ces moyens de transport chaque semaine.

Malgré les idées reçues, les clivages entre utilisateurs de différents modes de transport sont fictifs, de nombreux Français combinant plusieurs moyens de déplacement. Par exemple, 35% des automobilistes sont également piétons, et 11% sont cyclistes.

Cependant, la cohabitation reste difficile : 37% des Français et 46% des citoyens jugent la cohabitation dans leur ville mauvaise. De plus, 63% des Français et 68% des Franciliens estiment qu'il y a une surpopulation de trottinettes et de vélos, créant des situations à risques.

Méconnaissance généralisée des règles de sécurité routière et importance de la prévention

L'étude met en évidence une grande méconnaissance des règles de sécurité routière parmi les Français, avec seulement 11% obtenant plus de 3 bonnes réponses sur 6 à un quiz de sécurité routière.

Cependant, une majorité (54%) reconnaît la nécessité d'intensifier la prévention pour améliorer les comportements sur la route. Peu de personnes pensent qu'il faudrait en faire moins dans ce domaine, indiquant une prise de conscience positive vers des routes plus sûres.

De plus, 9 Français sur 10 considèrent que la bienveillance et le respect sur la route sont cruciaux pour réduire les accidents et les morts. Pourtant, 89% admettent souvent échanger des insultes ou des menaces avec d'autres usagers, illustrant un paradoxe entre la reconnaissance de l'importance de la bienveillance et les comportements réels.

En résumé, bien que les Français reconnaissent leurs comportements risqués et leur ignorance des règles de sécurité routière, ils soulignent également l'importance d'une meilleure prévention et d'une attitude plus respectueuse sur la route, afin de réduire les accidents et de créer un environnement de circulation plus sûr.

Finance Durable : La révolution verte des investissements et leurs impacts transformateurs



Dans le panorama mouvant et complexe de l'économie moderne, un concept émerge avec une clarté et une urgence nouvelles : la finance durable. Cette approche transcende les objectifs purement pécuniaires pour englober des considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). En ces temps où la planète et ses habitants font face à des défis sans précédent, la finance durable se positionne non seulement comme une tendance mais comme une nécessité impérieuse.

La croissance des investissements responsables, moteur de la finance durable, est devenue un phénomène marquant des marchés financiers contemporains. Ces investissements, aussi appelés « investissements verts » ou « investissements socialement responsables » (ISR), ne se contentent plus de marginaliser les pratiques nuisibles; ils promeuvent activement des entreprises et des initiatives ali-

gnées sur des objectifs de développement durable.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Les fonds investis dans des actifs durables ont connu une croissance exponentielle ces dernières années. Les investisseurs, qu'ils soient institutionnels ou individuels, sont de plus en plus enclins à allouer leurs ressources vers des projets qui non seulement génèrent des rendements financiers, mais qui contribuent aussi positivement à la société et à l'environnement. Cette tendance est alimentée par une conscience accrue des enjeux climatiques et sociaux, ainsi que par une demande croissante des consommateurs pour des pratiques d'entreprise éthiques et transparentes.

L'impact de cette croissance sur les portefeuilles d'investissement est profond et multifacette. Tout d'abord, l'inclusion de critères ESG dans le processus de sélection des actifs peut améliorer la

résilience des portefeuilles face aux risques systémiques et non systémiques. Les entreprises qui adoptent des pratiques durables sont souvent mieux préparées pour gérer les risques réglementaires, les pressions sociétales et les chocs environnementaux. Par conséquent, les portefeuilles intégrant ces critères peuvent afficher une volatilité réduite et des performances ajustées au risque plus robustes.

En outre, la finance durable encourage l'innovation et la croissance dans des secteurs émergents comme les énergies renouvelables, la technologie verte, et les infrastructures durables. Ces secteurs offrent des opportunités de rendement attractives à long terme, en particulier dans un contexte où les ressources traditionnelles deviennent de plus en plus limitées et coûteuses. Investir dans des solutions durables ne se contente pas de répondre à une demande éthique; c'est aussi une stratégie de croissance intelligente et avant-gardiste.

Cependant, il serait simpliste de considérer la

finance durable uniquement sous l'angle des bénéfices économiques. Son essence même réside dans la redéfinition de la valeur. En valorisant les impacts positifs sur la société et l'environnement, les investisseurs et les entreprises sont incités à adopter une vision à long terme, contribuant ainsi à un avenir plus équitable et plus soutenable. Cette transition n'est pas sans défis : elle nécessite une transparence accrue, des mesures rigoureuses de la performance ESG, et une collaboration internationale pour harmoniser les standards et les pratiques.

En conclusion, la finance durable et la croissance des investissements responsables marquent une révolution silencieuse mais déterminante dans le monde de la finance. Ils redéfinissent ce que signifie investir, en plaçant la durabilité au cœur des décisions économiques. Ce mouvement, porté par une prise de conscience globale et une volonté de changement, a le potentiel de transformer non seulement les portefeuilles d'investissement, mais aussi la société dans son ensemble, en la conduisant vers un avenir plus durable et plus prospère.

LE TURGIE **les** **ERRUC & SII**
PROFS
Job dating
TOME 26
I WANT IOU
FOR
ÉDUCATION NATIONALE
BAMBOO ÉDITION

**DEVENIR PROF ?
VOUS N'Y PENSEZ PAS !**

Alors que la profession souffre d'un désintérêt profond, et que des centaines de postes ne sont pas pourvus, le rectorat a une nouvelle idée de génie : ce sera aux profs de se charger du recrutement et de trouver les perles rares pour compléter l'équipe pédagogique. Au lycée Fanfaron, c'est parti pour des séances de Job Dating. Le pizzaiolo du coin fera-t-il un bon prof d'italien ? L'ancien militaire sera-t-il la meilleure recrue pour l'EPS ? Et si la perle rare était déjà dans l'enceinte du lycée ?

**NOUVEAU
TOME 26
DISPONIBLE
AU RAYON BD**

BAMBOO ÉDITION
bamboo.fr

Réchauffement climatique : Les stations de ski de basse altitude en survie



En raison du réchauffement climatique et de l'absence de neige en début et en fin de saison, les stations de ski de basse et de moyenne altitude devront se reconverter à d'autres activités de loisir, car la saison de ski sera de plus en plus courte, voire incertaine, empêchant les habitués de réserver des séjours et poussant les propriétaires de logements à s'en défaire.

Les stations qui ont investi dans des remontées mécaniques et dans du matériel d'entretien des pistes essaieront de prolonger les saisons en utilisant des canons à neige, ce qui conduit à avoir des bandes blanches au milieu de prairies vertes, ce qui n'incite pas les habitués des grandes étendues blanches à s'y aventurer.

Or, les habitants et investisseurs locaux n'ont pas l'intention de plier bagage et de tout abandonner, laissant des ruines derrière eux. Sans parler des saisonniers qui vivent sur place et risquent de perdre leur emploi, ce qui les permet de rester au pays, et de la dépopulation qui pourrait s'ensuivre.

Les stations de ski du Jura, particulièrement visées, étant au mieux en moyenne altitude pour les sports d'hiver, ont décidé d'accélérer la « désaisonnalisation » de leur activité touristique, en pensant aux vacanciers qui étouffent l'été dans les stations balnéaires surpeuplées, pour venir à la montagne. Les stations du massif du Jura tentent de déployer un tourisme praticable toute l'année, au cœur d'une forêt féerique de hêtres et d'érables, qui s'étend

au-delà de la Valserine, la première rivière sauvage classée de France.

Sur la route qui mène au col de la Faucille, depuis le village de Mijoux, il n'y a pas foule, tout au plus quelques randonneurs en route pour accéder au panorama sur le Mont Blanc et le lac Léman, dit de Genève. On n'est pas loin de la Suisse et des Alpes.

Sur les hauteurs, à 1320 mètres d'altitude, dans la station, il y a un minigolf qui a pris l'eau, mais qui devrait être opérationnel d'ici quelques jours, s'exclame le directeur du Syndicat mixte des Monts Jura. Le parc d'accrobranche, lui, vient tout juste d'être rénové, la grande tyrolienne est toujours là. L'idée est d'être ouvert quasiment huit mois de l'année, de fin avril à septembre, et trois mois l'hiver, en scrutant au loin la luge sur rail, une sorte de grand huit qui dévale la montagne.

Après un deuxième hiver avec un enneigement plus que déficient, les stations jurassiennes, les Monts Jura dans l'Ain, les Rousses (Jura) et Métabief dans le Doubs, renforcent toutes leur « tourisme 4 saisons » en proposant des activités susceptibles d'être pratiquées toute l'année. À l'instar des Vosges et du Massif Central, ces stations de moyenne montagne subissent de plein fouet la fin d'un modèle économique, note le chargé de mission au parc régional du Haut Jura. Tout dépend si les élus locaux et les opérateurs de remontées mécaniques sont sur la même longueur d'onde, ajoute-t-il.

Parmi les trois stations, Métabief a pris conscience

de la fin de l'enneigement dès 2020 et a fait le pari audacieux de cesser ses investissements dans les infrastructures de ski. Au lieu de cela, la station a choisi d'élargir son périmètre d'activité en se concentrant sur le stade de saut, le lac et la réserve naturelle. Cette décision marque un tournant stratégique visant à assurer la pérennité de la station en diversifiant ses offres touristiques.

Aux Rousses, où une partie du domaine devra fermer en raison de l'absence de neige, la situation est également préoccupante. La station, gérée par une société d'économie mixte, a annoncé son intention de diversifier ses activités tout en continuant à moderniser certaines remontées mécaniques. Cette approche hybride vise à maintenir une offre de ski réduite tout en développant d'autres attraits touristiques pour attirer des visiteurs tout au long de l'année.

De même, aux Monts Jura, les défis liés au manque de neige ont poussé certains moniteurs à chercher du travail dans les Alpes cet hiver, faute d'opportunités sur place. La station, consciente de ces enjeux, travaille à diversifier ses activités pour pallier les effets du réchauffement climatique et garantir une activité économique stable pour la région.

Son directeur, dont la société réalise 30 % de son chiffre d'affaires l'été, précise que de nouvelles clientèles viennent l'été sur les plages et les bases nautiques sur les lacs des Rousses et de Lamoura. Les sommets sont des îlots de fraîcheur qui attirent de plus en plus de clients.

Nouvelles Uchroniques (volume 1)

Une uchronie est un genre littéraire et cinématographique qui repose sur le principe de la réécriture de l'histoire à partir de la modification d'un événement du passé. Le terme « uchronie » est un néologisme créé par contraction de « utopie » et du préfixe grec « ou- », signifiant « non », combiné à « chronos », qui signifie « temps ».

L'uchronie diffère de la science-fiction traditionnelle en cela qu'elle ne se projette pas dans l'avenir mais revisite le passé.

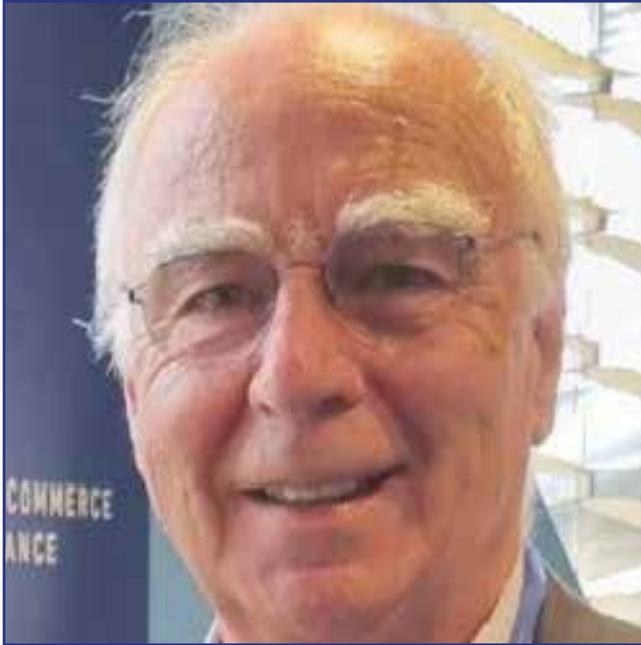
Elle propose une réflexion sur l'histoire et sur les conséquences d'événements modifiés, souvent en se concentrant sur des moments charnières de l'histoire humaine.

Ce genre permet aux auteurs d'explorer des questions du type « et si ? », offrant une vision alternative de la réalité telle que nous la connaissons.

L'ouvrage est exclusivement disponible

<https://perelafouine.com/produit/nouvelles-uchroniques-volume-1-par-olivier-kauf/>

Gilbert Canaméras nous a quitté le 11 juin 2024



Gilbert Canaméras était né le 31 juillet 1949 en Alès, dans le Gard. Licencié en droit des affaires, titulaire d'un DEA d'études politiques et de relations internationales, il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Schneider avant de rejoindre le groupe Eramet en 2002 où il avait pris d'abord la direction des financements et des assurances.

De 2011 à 2015, Gilbert a été directeur du management des risques et des assurances groupe au sein d'Eramet et président de l'AMRAE.

En 2015, il est devenu pour quelques années secrétaire général de Ferma et président du Club Francorisk ; il a conservé cette dernière fonction jusqu'à sa mort hier et malgré la maladie qui l'affaiblissait

depuis plusieurs mois.

Le lancement du club francophone du risk-management et des assurances qu'il a voulu a notamment contribué à inscrire encore davantage l'AMRAE dans le paysage international et, en particulier, en Afrique francophone.

Mais Gilbert n'était pas seulement un ancien cadre dirigeant de grands groupes internationaux, il était également un amoureux de l'art et de l'art pictural en particulier.

Son souhait de faire partager cette passion et d'exposer des artistes qu'il appréciait s'est concrétisé par la création en 2021 de la Grande Galerie sur ses terres de naissance.

La galerie s'est donné pour mission de présenter des artistes peintres, sculpteurs, photographes que l'on n'a pas l'habitude de voir à Uzès.

La Grande Galerie se veut un lieu de culture. Pour ses trois premières saisons, elle n'a exposé qu'un artiste à la fois pendant une période assez longue pour mieux le mettre en valeur et le faire apprécier.

A sa famille et à ses amis privés et professionnels nous présentons nos condoléances et nous partageons leur peine et saluons une vie bien remplie.

Pr Jean-Paul Louisot





L'essentiel du droit des assurances

À jour du décret mettant fin, depuis le 1er avril 2024, à l'obligation de présenter une attestation d'assurance RC automobile

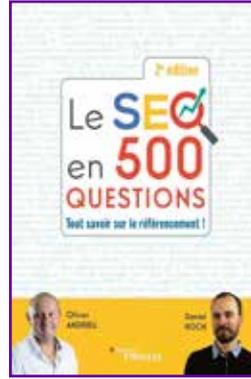
Découverte des fondements juridiques, des principes généraux et des dernières évolutions législatives, réglementaires et jurisprudentielles dans un domaine en constante évolution.

lution.

En 18 chapitres, cette nouvelle édition offre une analyse approfondie et rigoureuse des thèmes clés du Droit des assurances, notamment l'opération d'assurance, la vie du contrat d'assurance, le contentieux, et bien plus encore.

Fournir une synthèse claire, pratique et à jour de toutes les connaissances indispensables en matière de Droit des assurances, pour approfondir les compétences professionnelles ou acquérir une meilleure compréhension de cette discipline complexe.

Autrice : Agnès Pimbert
 Editeur : Gualino
 Prix : 17 €
 Code ISBN : 978-2297276436



Le SEO en 500 questions

Tout savoir sur le référencement

Olivier Andrieu, l'expert français le plus connu en référencement, répond, avec Daniel Roch, à toutes vos questions sur le SEO dans cet ouvrage 100 % pratique.

De manière simple, claire et concise, il vous apprendra ainsi combien coûte une prestation SEO, comment séparer les mots dans une URL, si un site en HTTPS est mieux classé par Google, ou encore comment choisir un mot-clé.

Comportant 500 questions-réponses, classées par grands thèmes (la Technique, la Stratégie, le Suivi, les Outils, les Liens, etc.), ce livre sera l'occasion de balayer les idées reçues sur le référencement et de vous donner les bonnes bases. Un ouvrage précieux !

La nouvelle édition est enrichie et mise à jour (nouveaux algorithmes de Google, développement des IA génératives...)

Auteurs : Olivier Andrieu, Daniel Roch
 Editeur : Eyrolles
 Prix : 22 €
 Code ISBN : 978-2416015458

Solutions des jeux de réflexion

du précédent numéro

C	A	C	H	E	T	T	E	N	T		M	A	C		
P		R	O	N	R	O	N			A	M	E	N	E	R
	L	I	N		A	R	T	H	R	O	S	E			
C	A	N	O	N	N	E	R			I	L	E		S	A
R		I	R	I	S		A	R	R	E	N	T	E	R	
U	S	E	E		C	I	N	E	A	S	T	E	R		
C	A	R		F	O	N	T	S		T	E	T	E	E	
H	U	E	R		D	T		S	U	E	R	E	N	T	
E	T		O	R	E	E		A	T	R	E		V	A	
		E	M	B	A	R	R	A	S		A		L	E	I
E	R	E		V		F	U	S	T	I	G	E	R		
N	E		T	I	R	E		E	R	S	E		G	O	
R	A	V	I	S	E	R		R	A		L	E	U	R	
O	U	A	T	E		E	T	A	I	T		P	R	O	
B		M	I	R	E	R	A	I	T		L	I	E	N	
E	M	P	L	I	R	A	I		E	L	A	N		G	
E	S		L	O	I		R	O	M	B	I	E	R	E	
			S	A	N	G	L	O	T	E		N	U	I	
M	O	U	I	S	E		N	E	N	I	E	S		C	
		S	E	S		E	N	T	E	T	E	R	E	N	T

8	1	3	9	6	5	7	4	2
5	6	4	1	7	2	8	3	9
7	2	9	3	8	4	6	1	5
9	7	2	6	4	3	5	8	1
4	5	6	2	1	8	3	9	7
3	8	1	5	9	7	2	6	4
1	3	7	4	5	6	9	2	8
6	4	5	8	2	9	1	7	3
2	9	8	7	3	1	4	5	6

3	4	2	5	6	9	7	1	8
8	1	7	2	3	4	6	9	5
5	6	9	1	8	7	2	3	4
2	8	5	6	9	3	4	7	1
4	3	1	8	7	2	9	5	6
7	9	6	4	1	5	8	2	3
6	7	3	9	4	1	5	8	2
9	5	4	3	2	8	1	6	7
1	2	8	7	5	6	3	4	9

8	9	2	6	5	4	7	1	3
4	6	7	2	3	1	8	9	5
1	3	5	8	7	9	4	2	6
2	1	6	7	4	5	3	8	9
9	5	4	3	1	8	6	7	2
7	8	3	9	2	6	5	4	1
5	7	1	4	9	3	2	6	8
6	4	9	5	8	2	1	3	7
3	2	8	1	6	7	9	5	4

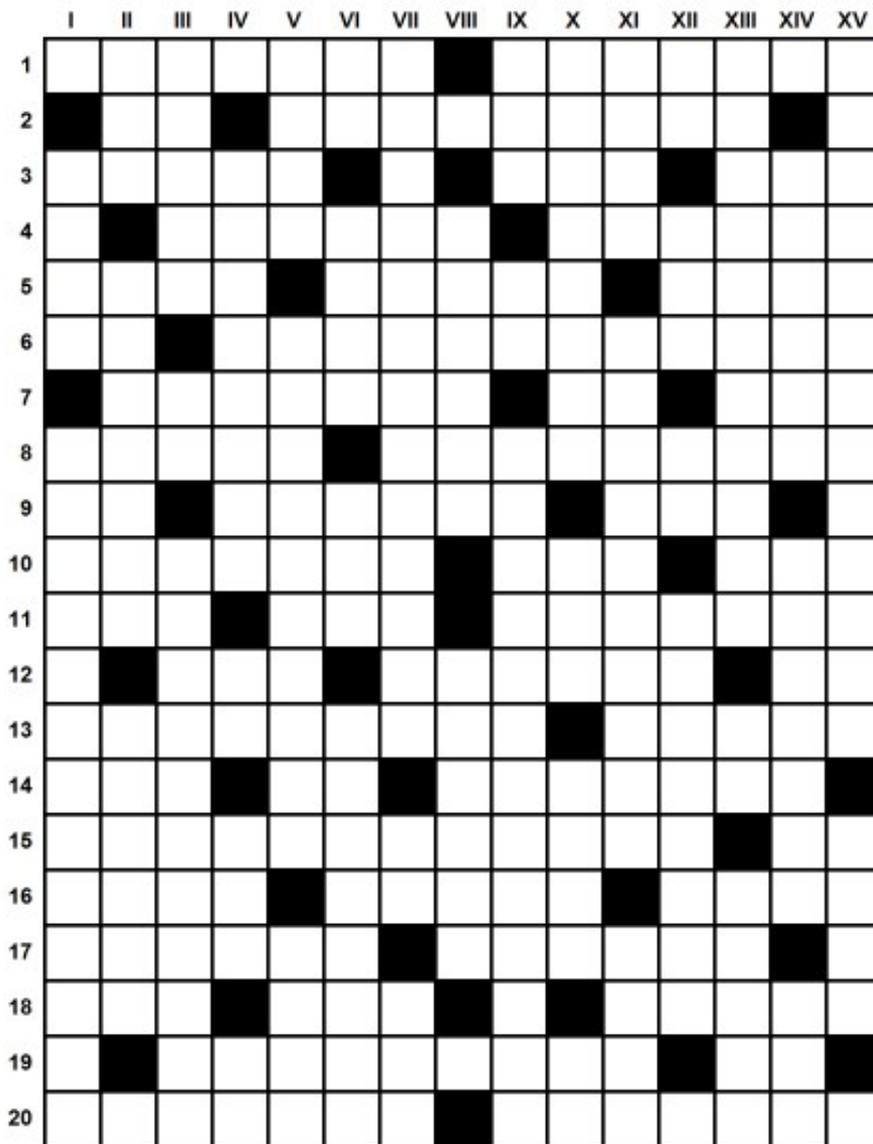
Détente

Horizontalement

1. Actinie- Sur les instruments de mesure
2. Adjectif pour ancien- Attirance
3. Manquer de stabilité- Exprime la gaieté cabriolet hippomobile
4. Hôtesse japonaise- Cache
5. Séché à la fumée- Intercepte- Pas écrit
6. Centimètre- Réparaîtra
7. Qui est sans honte- Avant- Intime
8. Lancer les pattes en arrière- Chants épiques
9. Liaison- Revenir au départ- Particule chargée électriquement
10. Séance- Couleur or- Large période historique
11. Pas beaucoup- Alcool de genièvre- Faire cuire
12. Admirateur- Enleva les graines- Moins de deux
13. Qui a de la fièvre- Arrache les poils
14. Cause du tort- Note de musique- Mettre du safran
15. Ne plus être visible- Meilleur carte
16. D'un lieu à l'autre- Remis d'une maladie- Utile aux lunettes
17. Revigorer- Persiflé
18. Posséder- Terme de tennis- Matière fécale
19. Elimine les impuretés - Amusé
20. Essayées- Infécondon

Verticalement

- I. Baleine de corset- Plus que briller
- II. A nouveau- Haranguée- Causer du tord
- III. Etroit- Interjection de la surprise- Présomptueuses
- IV. Régions rurales- Obtiens- Lettre grec- Platine
- V. Enlever un objet- Apprendra- Grimace
- VI. Exprime la négation- Improvisation en jazz- Pas moi- Filigrane sur papier vergé
- VII. Encapuchonner- A le - Amas
- VIII. Pipeau des chasseurs- Partie du poulet
- IX. Unité de puissance- Pas ma- Génitrices
- X. Allonger- Voie d'agglomération- Argent- Do
- XI. Ensemble des règles- Frôlera- Ventililer
- XII. Drame musical japonais- Qui ne dit mot- Ut - Erodaient
- XIII. Pas certaines- Préfixe privatif- Entassement de déblais
- XIV. Prévient d'un danger - A pâtisserie- Dialecte roman
- XV. Truculente- A lui



Difficile

		6				8		
		7		6			4	
4				2	8			
2		5	7		4			
		9						
6	3					9		
	9	2	4					1
			6		5			9
		1				7		

Intermédiaire

6	7							
9						2	1	
			4				5	
		9						
1	3		8	5		7		
		6	9	1			2	
4							9	
			6			8	7	
		3		4	2			

Facile

		5			1		8	
	7	1		3				
		6	4	9				
				1				2
			5			7		
3	8	9			6		5	
5						9		
				5				
6	9					8	2	

<https://perelafoine.com>

Une photo, une explication...

Jean-Claude Barousse



Conditions de prise de vue : F :16 – 1/200° s – 250 Iso

Bien souvent, les monuments historiques sont difficiles d'approche pour un photographe. Coïncés comme ils le sont dans des espaces renfermés et souvent en centre-ville où la circulation apporte une gêne supplémentaire.

Mais, bien entendu, ce n'est pas une raison pour abandonner son projet de faire une bonne photo. Tout d'abord, pour ce genre d'exercice, le matériel est indispensable : comme vous aurez peu de possibilités et voire pas du tout d'un recul suffisant pour prendre votre sujet dans son intégralité, une focale de bas, 50mm sera insuffisante.

Bien entendu, un téléobjectif ne vous servira à rien sauf si vous voulez prendre un détail éloigné. Vous ne pourrez-vous en sortir qu'en employant une focale grand angle, ce qui est désormais possible avec la forte amplitude désormais disponible sur de nombreux boîtiers. En fait, la difficulté réside dans le choix de cette focale. Mais, si vous comprenez qu'elle va faire partie intégrante

de votre possibilité de cadrage, le tour est joué. Et, en parlant de tour, généralement, les monuments historiques restent à demeure, vous avez donc tout le temps pour trouver votre meilleur emplacement photographique.

Morale de la photo...

La technique est souvent barbant ? Mais, certains l'aiment trop au point d'en oublier le principal : faire une bonne photo. Mais, pour ceux qui comprennent que cette technique et que leur matériel sont uniquement à leur disposition pour, une fois oubliés, se focaliser sur le « comment prendre ma photo ? » ; un grand pas vers l'art photographique vient d'être franchi.

Jean-Claude Barousse
Auteur-Photographe
<http://jcbarousse.fr/>



Les FOOT MANIACS



NOUVEAU TOME 22
DISPONIBLE EN JUIN
AU RAYON BD

Stil & Saive © Bamboo Édition

BAMBOO ÉDITION

www.bamboo.fr

